

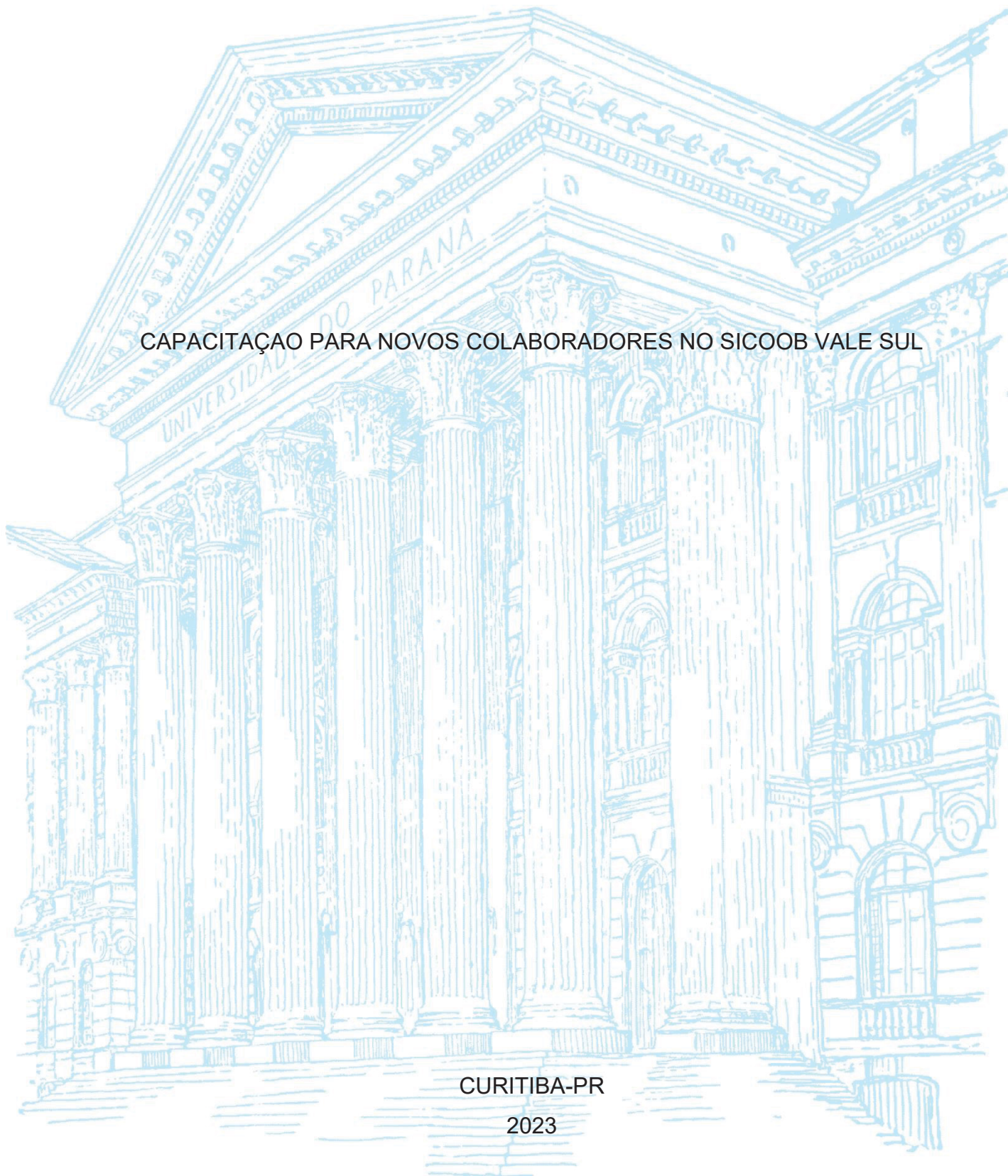
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SUZAMARA BIZ

CAPACITAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES NO SICOOB VALE SUL

CURITIBA-PR

2023



SUZAMARA BIZ

CAPACITAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES NO SICOOB VALE SUL

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. Me. Weber Henrique Radael

CURITIBA-PR

2023

## RESUMO

As cooperativas de crédito financeiro cresceram muito nos últimos anos e se tornaram muito competitivas, devido a possuírem um grande diferencial em seu atendimento, onde buscam proximidade com os cooperados e excelência no atendimento. E para que o colaborador seja capaz de atender a esses objetivos é necessário que ele receba um ótimo treinamento, em especial no momento de sua contratação. Desta forma, o presente trabalho teve por objetivo propor um modelo de capacitação de novos colaboradores para a Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul. E objetivos específicos de: Avaliar dentre o quadro de colaboradores atuais da cooperativa o grau de importância e a necessidade da realização de capacitação de novos colaboradores; Propor um modelo de capacitação a ser realizado por todos os novos colaboradores contratados pelo Sicoob Vale Sul; E tentar padronizar o atendimento e os serviços prestados pela cooperativa Sicoob Vale Sul. A cooperativa Sicoob Vale Sul foi fundada em 1997, atualmente está presente em 22 municípios do estado do Paraná e 10 municípios no estado do Rio Grande do Sul, totalizando 42 agências. Conta com um quadro de aproximadamente 440 colaboradores, atendendo mais de 62 mil cooperados em todos os serviços financeiros. Identificamos dentre o quadro atual de colaboradores a necessidade de realizar um treinamento inicial aos colaboradores recém contratados e os temas que devem ser abordados durante esse treinamento, para que eles possam desempenhar suas funções com maior tranquilidade, agilidade e excelência. Senso assim, foi elaborado o Programa Sicoob Pertencimento, um programa de treinamento que deve ser realizado em 4 ciclos durante o ano, sendo a cada trimestre, com duração de 1 semana e que deve capacitar todos os colaboradores que foram contratados até o momento da realização do treinamento. Durante o Programa Sicoob Pertencimento deve ser apresentado a cooperativa, seus dirigentes, uma breve introdução do sistema financeiro e o sistema cooperativistas, além de apresentar o sistema e integrar todos os novos colaboradores. O Programa Sicoob Pertencimento promoverá um maior sentimento de pertencimento aos colaboradores, e consequentemente vão desenvolver seu trabalho com maior rapidez, sem a necessidade de retrabalho e passando maior segurança aos cooperados, que por sua vez estarão sendo muito bem atendidos e satisfeitos com o atendimento e portanto trazendo mais resultados financeiros a cooperativa.

**Palavras-chave:** Colaboradores; Atendimento; Excelência; Programa de treinamento.

## ABSTRACT

Financial credit cooperatives have grown a lot in recent years and have become very competitive, due to having a great difference in their service, where they seek proximity to members and excellence in service. And for employees to be able to meet these objectives, they need to receive excellent training, especially when they are hired. In this way, the present work aimed to propose a training model for new employees for the Sicoob Vale Sul Credit Cooperative. And specific objectives of: Assessing, among the cooperative's current employees, the degree of importance and need for carrying out training of new employees; Propose a training model to be carried out by all new employees hired by Sicoob Vale Sul; And try to standardize the care and services provided by the Sicoob Vale Sul cooperative. The Sicoob Vale Sul cooperative was founded in 1997 and is currently present in 22 municipalities in the state of Paraná and 10 municipalities in the state of Rio Grande do Sul, totaling 42 agencies. It has a staff of approximately 440 employees, serving more than 62 thousand members in all financial services. Among the current workforce, we identified the need to carry out initial training for newly hired employees and the topics that should be covered during this training, so that they can perform their duties with greater tranquility, agility and excellence. Therefore, the Sicoob Pertencimento Program was created, a training program that must be carried out in 4 cycles during the year, every quarter, lasting 1 week and that must train all employees who have been hired up until the moment of completion. of training. During the Sicoob Pertencimento Program, the cooperative, its directors, a brief introduction to the financial system and the cooperative system must be presented, in addition to presenting the system and integrating all new employees. The Sicoob Belonging Program will promote a greater feeling of belonging to employees, and consequently they will carry out their work more quickly, without the need for rework and providing greater security to members, who in turn will be very well attended to and satisfied with the service and therefore bringing more financial results to the cooperative.

**Keywords:** Collaborators; Service; Excellence; Training program.

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

GRÁFICO 1 – Quantidade de colaboradores que receberam treinamento quando ingressaram na cooperativa Sicoob Vale sul.....	15
GRÁFICO 2 – Grau de importância de receber treinamento no momento de contratação.....	16
GRÁFICO 3 – Temas considerados para abordar em treinamento inicial aos colaboradores.....	16
GRÁFICO 4 – Número de colaboradores por tempo de trabalho na cooperativa...	17
FIGURA 1 - Fluxograma de funcionamento do Programa Sicoob Pertencimento..	19
TABELA 1 - Temas a serem abordados durante a semana de treinamento Programa Sicoob Pertencimento e responsável pelo desenvolvimento.....	20
TABELA 2 - Orçamento para realização de cada ciclo do Programa Sicoob Pertencimento.....	21

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	7
1.2.1 Objetivo Geral .....	7
1.2.3 Objetivos específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA .....	7
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO .....	9
2.2 IMPORTANCIA DE OFERECER CAPACITAÇÃO OU TREINAMENTO INICIAL .....	10
2.3 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....	11
<b>3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>13</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	13
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA</b> .....	<b>17</b>
4.1 IDENTIFICANDO A VISÃO SOBRE CAPACITAÇÃO O QUADRO DE COLABORADORES ATUAL .....	15
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
4.3 RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA SICOOB PERTENCIMENTO .....	21
4.5 RECEITAS RESULTADOS ESPERADOS .....	22
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS .....	23
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>27</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

As instituições financeiras cooperativas vêm apresentando um grande crescimento e tem se tornado cada vez mais competitivas no mercado. Porém, para obterem esse destaque e manterem, faz-se necessário levarem todos os produtos bancários aos clientes de uma forma diferenciada, desta forma, presando sempre pela excelência no atendimento.

Para atingir os objetivos as cooperativas enfrentam inúmeros desafios. Segundo Constante (2019) dentre vários desafios enfrentados pelas Cooperativas de Crédito, pode ser destacado a necessidade de alinhamento das estratégias institucionais, a previsão de crescimento esperado, as melhores estratégias que devem ser aplicadas para ampliação do atendimento, as estratégias de comunicação e forma de atuação do marketing, o modelo de governança a ser utilizado, entre outros.

Referente as estratégias de ampliação e melhoria no atendimento dos colaboradores, entendemos é necessária uma maior atenção, pois serão os colaboradores que terão o contato direto com os cooperado, ou seja, são eles que iram proporcionar os resultados positivos ou negativos nas instituições. Assim, a importância da capacitação em cooperativas justifica-se uma vez que o associado, ao contatar a cooperativa, entra em contato, primeiro, com os colaboradores, nas diversas instâncias e repartições da cooperativa. Sendo assim, além de uma qualificada formação profissional, estes colaboradores precisam de “um bom acervo acumulado de conhecimentos e experiências sobre a identidade cooperativa, sobre a especificidade da organização na qual trabalha” (SCHNEIDER; HENDGES, 2006).

Desta forma, é muito importante que novos colaboradores recebam uma ótima capacitação antes de iniciarem suas atividades na instituição, assim como os que já atuam, que devem passar “constantemente por reciclagem”, fazendo com que suas capacidades e conhecimento sejam aprimoradas. Por capacitação entende-se a necessidade de proporcionar a todos aqueles que estão implicados na cooperativa para que se encontrem em condições de desempenhar suas funções de forma eficaz (SCHNEIDER; HENDGES, 2006).

A exigência de uma prima capacitação de novos colaboradores passa a ser um passo fundamental no desenvolvimento das Cooperativas de Crédito. E deve se fazer presente na tomada de decisão da diretoria. Entendemos que hoje a Cooperativa Sicoob Vale Sul precisa ter um olhar mais atento a capacitação de novos colaboradores o que justifica o objeto do trabalho.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de capacitação de novos colaboradores para a Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul.

### 1.2.3 Objetivos específicos

O presente trabalho tem como objetivos específicos:

- Avaliar dentre o quadro de colaboradores atuais do Sicoob Vale Sul o grau de importância e a necessidade da realização de capacitação de novos colaboradores;
- Propor um modelo de capacitação a ser realizado por todos os novos colaboradores contratados pelo Sicoob Vale Sul;
- Padronizar o atendimento e os serviços prestados pela cooperativa Sicoob Vale Sul.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de capacitação de novos colaboradores se torna fundamental, quando tratamos de um ambiente tão complexo e exigente como é o mercado financeiro em específico as cooperativas, onde existem inúmeras cobranças e uma busca constante por excelência no atendimento.

Um colaborador recém contratado que receba um bom treinamento / capacitação poderá se destacar muito mais, desenvolvendo suas tarefas diárias com maior facilidade e desenvoltura. Sendo assim, quando se investe em capacitar um novo colaborador a instituição é quem ganha, pois ele desenvolve melhor as

habilidades o que contribui para que tenha maior segurança ao realizar suas tarefas, atender aos cooperados, proporcionando a eles maior satisfação e conseqüentemente melhores resultados a cooperativa.

Desta forma, é muito importante conhecer a cooperativa e mais que isso ter um planejamento estratégico que leve em consideração na tomada de decisão desde os novos e recém contratados colaboradores, que estarão atuando na instituição até aqueles que já possuem muitos anos de trabalho.

Segundo a Evolve Aprendizagem Corporativa (2023) hoje temos 8 tipos de treinamento, sendo o primeiro deles o Treinamento de Integração ou atualmente conhecido como Onboarding, que visa fornecer aos recém contratados um início de trabalho da forma mais coesa possível. Esse treinamento deve apresentar a cultura da empresa, missão, visão, valores, para que assim consiga acompanhar o ritmo da equipe e consiga realizar suas atividades com segurança e tranquilidade.

Quando um novo colaborador passa por qualquer tipo de treinamento ao iniciar suas atividades em uma cooperativa, ele precisa passar a se sentir como parte do negócio, precisa ter o chamado sentimento de pertencimento, afinal de contas ele terá o contato direto com os cooperados e fará com que o cooperado de sinta seguro em suas transações do dia a dia. Ser responsável pelo dinheiro de outras pessoas exige que o colaborador tenha um conhecimento básico de mercado, sistema, seja ágil e responsável, pois qualquer falha pode ocasionar sérios prejuízos a cooperados e cooperativas.

Além disso, conforme a Revista Exame (2023) as corporações estão descobrindo que tem se tornado um fator decisivo para a contratação e retenção de funcionários os investimentos em aprendizagem e desenvolvimento - segundo LinkedIn Research, em 2019, esse era um fator levado em consideração por 94% dos profissionais ao escolher o local trabalhar.

Desta forma, o colaborador precisa receber um treinamento adequado para que entenda e se sinta parte do negócio, trabalhem com excelência e agilidade, transmitindo a seus gestores, mas principalmente aos cooperados segurança e credibilidade, e desta forma garantir melhores resultados a cooperativa que investiu nesse colaborador.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

Cooperativas são organizações sociais peculiares, onde o social assume um papel mais importante que o capital. Constituem numa sociedade de propriedade coletiva, ou seja, onde os cooperados são donos e usuários do negócio, e as cooperativas têm na satisfação da necessidade dos seus associados ou a prestação de serviços a eles um dos seus pilares (STECCA et al. 2020).

Nas cooperativas de crédito os cooperados encontram todos os serviços bancários e atualmente, não podemos analisar a evolução da economia brasileira sem descartar a evolução das cooperativas de crédito, pois estas são grandes fornecedoras de tendências da economia do país. As cooperativas vêm apresentando algumas evoluções, que devem ser fortalecidas nos próximos anos. Dentre estas evoluções destacam-se: os aspectos organizacionais, diretivos, de avaliação e principalmente os aspectos estratégicos. Com base nestes aspectos, podemos destacar, visivelmente, o fortalecimento do nível de concorrência entre as cooperativas de crédito e demais instituições financeiras (CONSTANTE, 2019).

O crescimento das Cooperativas de Crédito e conseqüentemente a manutenção do espaço conquistado perante a concorrência dependem do conhecimento que se tem da própria (CONSTANTE, 2019). E mais que isso, é importante que as cooperativas se conheçam e tenham seus planos estratégicos ou simplesmente sua estratégia bem definida.

O Plano estratégico é basicamente o que mostra onde a cooperativa esta, para onde deve ir e quais decisões deve tomar para chegar a esse objetivo. De acordo com Constante (2019) o Planejamento Estratégico é o ponto de partida na administração estratégica de uma cooperativa de crédito. É usado para fazer uma análise do ambiente em que a organização está inserida e cria a consciência de suas oportunidades e ameaças nos negócios e relacionamentos.

Segundo Kielb e Vandresen (2008) atualmente estratégia faz parte do mundo dos negócios de forma que começou a ser utilizada pelas organizações para definir os comportamentos e ações das organizações frente ao ambiente e mercado que elas atuam.

Sendo assim, entendemos que é importante constar nesse planejamento a preocupação com os agentes responsáveis pela execução e desenvolvimento dos trabalhos nas cooperativas, os colaboradores. E esta preocupação de ir desde o momento de sua contratação e se estender por todo o tempo de permanência na cooperativa.

Artico (2018) corroboram com a ideia dizendo que o treinamento deve ocorrer no processo de integração, ou seja, treinamento inicial, quando o indivíduo entra na empresa, assim este é capaz de saber o que vai executar, conhecer um pouco mais sobre a empresa que vai fazer parte e isso irá durante o trabalho do funcionário enquanto estiver na organização.

Pois segundo Teofio et al (2013) o treinamento ganha destaque no decorrer dos anos passando a ser um diferencial entre as corporações no desenvolvimento da qualidade, tendo em vista os benefícios como também os resultados satisfatórios que se obtém. Desta forma o treinamento dos colaboradores se torna elemento chave na consolidação da qualidade organizacional, pois no contexto em que as cooperativas estão inseridas o capital humano é fundamental.

## 2.2 IMPORTANCIA DE OFERECER CAPACITAÇÃO OU TREINAMENTO INICIAL

Entende-se que fornece um treinamento ou capacitação inicial sempre foi fundamental em qualquer ramo de atividade, porém com aumento da concorrência e a necessidade da prestação de serviço com excelência, passou a ser de extrema importância a qualquer instituição. Ferreira e Souza (2020) nos falam que a educação e a capacitação são indispensáveis em qualquer instituição, mas nas cooperativas se tornam uma questão de sobrevivência, pois proporciona ferramentas que oportunizam novas soluções em momentos de mudanças e crises, guiadas pelos princípios e valores cooperativos.

Segundo Buzzi et al. (2021) no cenário atual, a elaboração e implementação de processos de capacitação nas organizações se estabelece como um desafio cada vez mais latente e sofisticado pois, entende-se que a capacitação é necessária para que o empreendimento cresça através de seus membros, visto que um colaborador bem preparado pode gerar maiores resultados.

Dentre as capacitações possíveis e necessárias para quem atua em uma cooperativa de crédito, a inicial e essencial é a aprender o que significa cooperar e entender as noções básicas do cooperativismo de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, equidade, igualdade e solidariedade, conforme pontua a ACI (Aliança Cooperativa Internacional) (LORENZETI et al. 2022). E mais que isso, conhecer o sistema, os objetivos e metas da instituição, as pessoas com quem irá trabalhar a forma de trabalho, ou seja, conhecer na essência a instituição para onde foi contratado.

Essa capacitação inicial é capaz de nortear o novo colaborador, que passará a se sentir parte do negócio, permitindo que tome as melhores decisões focado em trazer resultados a cooperativa. E essa capacitação inicial é fundamental para que a cooperativa continue alcançando seu objetivo e se destaque cada vez mais no mercado, pois estar preparado para a competitividade é a forma mais fácil de encarar esse desafio. E Drucker (1997 apud TEOFILO et al. 2013) enfatiza que a atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não vai se repetir, onde o sucesso de ontem não garante mais o sucesso de hoje sendo assim não sustentará o sucesso de amanhã.

### 2.3 PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

De acordo com Dessler (2009 apud Teofilo et al. 2013) o primeiro passo para o processo de treinamento será determinar se o treinamento se faz necessário ou não, para isso, é importante verificar as necessidades da realização de qualquer capacitação nas quais são; identificar as necessidades específicas dos cargos, analisar o público para garantir de que o programa seja adequado como também especificar os objetivos do treinamento.

É possível identificar essa necessidade de capacitação analisando os colaboradores que estão na instituição, esses são capazes de informar quais foram suas maiores dificuldades quando recém-contratados e se entendem que seria importante ter um treinamento. Essas informações permitem a tomada de decisão sobre como proceder com qualquer treinamento.

Para Artico (2019) entende-se que o desenvolvimento das pessoas precisa estar alinhado aos propósitos da empresa. Feito isso, o capital humano se sente em um novo cenário, rico de informações, de novos horizontes, com novos e desejados

desafios que proporcionará ambiente favorável para a tão almejada excelência organizacional.

Para realização dessa capacitação, podem ser utilizados instrumentos como cursos, palestras, reuniões, encontros, eventos, seminários, congressos, capacitações-treinamentos, técnicas e promoção social. Por isso, a capacitação dos profissionais relaciona-se com a educação cooperativista que proporciona melhorias aos conhecimentos dos associados e dos colaboradores (LORENZETI et al. 2022).

Mas é muito importante ter um método definido de como será realizado esse treinamento e posteriormente avaliar se foi eficiente e suficiente. Pois os resultados podem ser observados em colaboradores satisfeitos, desempenhando seu trabalho com facilidade, e obviamente teremos cooperados felizes e bem atendidos o que consequentemente proporciona melhores resultados as cooperativas.

### **3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA**

Em 1997 foi fundada a Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, inicialmente com o nome Cooperativa de Crédito Comercial Mútuo com Intenção Solidária de Francisco Beltrão de Responsabilidade Limitada – Cresud Francisco Beltrão. Posteriormente teve o nome alterado para Sicoob Vale do Iguaçu, e mais recentemente devido a expansão para a região sul do país, teve seu nome alterado para Sicoob Vale Sul (SICOOB, 2023).

Atualmente o Sicoob está presente em 22 municípios do estado do Paraná e 10 municípios no estado do Rio Grande do Sul, totalizando 42 agências. Atendendo mais de 62 mil cooperados (SICOOB, 2023). Conta com um quadro de aproximadamente 440 colaboradores.

O Sicoob Vale Sul atende seus cooperados objetivando sua missão de “promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio da cooperação” e a visão de “ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade” (SICOOB, 2023).

A cooperativa Sicoob Vale Sul possui uma vasta carteira de produtos como: Conta, Cartão, Investimentos, Crédito, Previdência, Seguros, Consórcios, dentre outros para atender todos os cooperados em todos os ramos. E para atender a todos esses cooperados nos diversos ramos precisamos ter um quadro de colaboradores muito bem preparado e mais que isso satisfeitos em realizarem o seu trabalho o que originou a situação problema a ser discutida.

#### **3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Observamos que a cooperativa está em constante desenvolvimento e que o quadro de colaboradores cresceu muito, porém esses colaboradores em sua maioria não receberam nenhum tipo de treinamento para iniciar os trabalhos, e não chegam a conhecer a Unidade Administrativa, o organograma da cooperativa ou mesmo o seu funcionamento.

Quando os colaboradores são contratados são direcionados diretamente para as agências, que normalmente são responsáveis por ensinarem todos os processos,

porém as agências tem grande demanda e muitos processos e acabam não tendo tempo para ensinar ou mesmo acabam sendo insuficientes no que ensinam, pois “cada um foi aprendendo o processo da sua maneira e ensinam como aprenderam”. Essa ausência de treinamento é uma falha no sistema que gera um despreparo e falta de confiança aos colaboradores, que conseqüentemente leva a pontos negativos no atendimento aos cooperados, morosidade e retrabalho nos processos.

Desta forma identificamos que existe grande necessidade de realizar um treinamento ou capacitação padrão de forma presencial a todos os novos colaboradores, com o intuito de minimizar esses problemas.

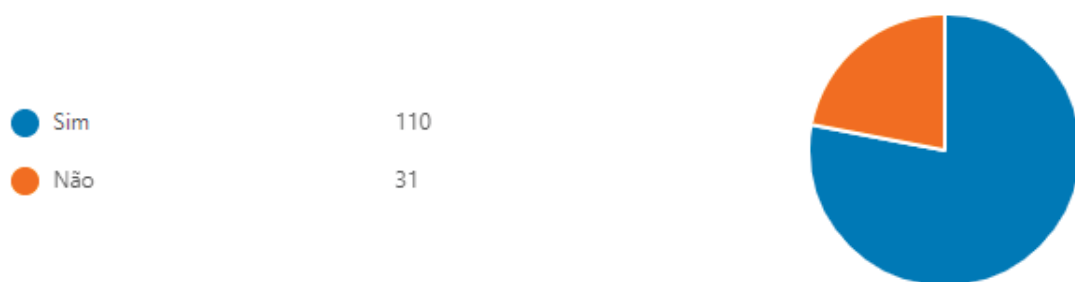
Com o objetivo de identificar essa ausência de treinamentos, inicialmente foi aplicado um questionário (Anexo 1), a todos os colaboradores para verificar quantos receberam treinamento, o quanto importante considera receber um treinamento e o que deveria ser ensinado. Esse questionário foi encaminhado via formulário google através do e-mail corporativo dos colaboradores. A partir das informações obtidas no questionário foi elaborado o programa de treinamento para os novos colaboradores.

## 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1 IDENTIFICANDO A VISÃO SOBRE CAPACITAÇÃO DO QUADRO DE COLABORADORES ATUAL

Através do questionário aplicado aos colaboradores foi possível identificar como a Cooperativa Sicoob Vale Sul vem recebendo os novos colaboradores e a interpretação desses colaboradores a respeito de treinamentos iniciais. Podemos observar pelo gráfico 1 o número de colaboradores que informou ter recebido treinamento quando entrou na cooperativa.

GRÁFICO 1 – Quantidade de colaboradores que receberam treinamento quando ingressaram na Cooperativa Sicoob Vale Sul.



Podemos identificar que a grande maioria dos colaboradores entendeu a pergunta sobre se havia recebido um treinamento, como sendo referente a qualquer período e de forma on line, quando na verdade se referia somente ao momento da contratação. Desta forma, a maioria respondeu que havia recebido, além disso, esse fato também se justifica pelo tempo de casa dos colaboradores que responderam, onde a maioria possui pouco tempo.

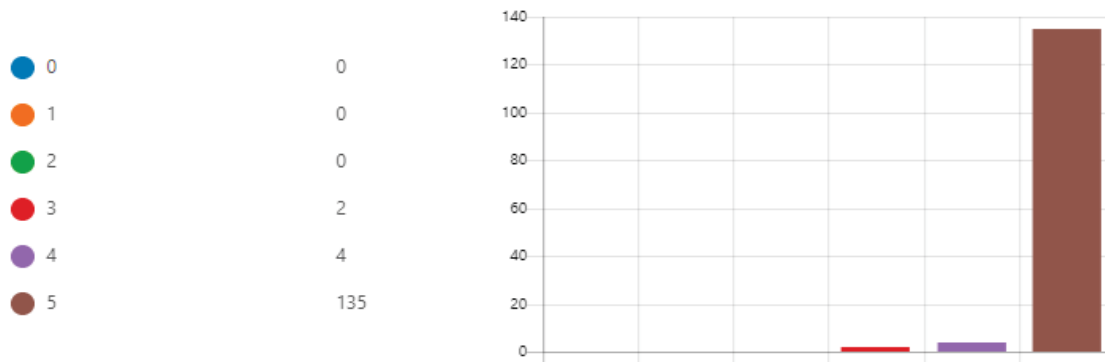
Conversando com alguns colaboradores que responderam ao questionário, eles consideraram também como treinamento o que foi ensinado na agência pelos colegas e as trilhas de aprendizagem do success factor “Universidade Sicoob onde apresenta cursos online”. Entendemos que os colaboradores não receberam um treinamento mais completo dentro das atividades a serem executadas do qual propõem o nosso projeto.

Treinamentos ao longo do período são fundamentais para o desenvolvimento dos profissionais e conseqüentemente para o crescimento da empresa. Tendo em

vista o principal objetivo da cooperativa que é a busca por excelência no atendimento com foco no cooperado temos como imprescindível a realização de treinamentos aos novos colaboradores.

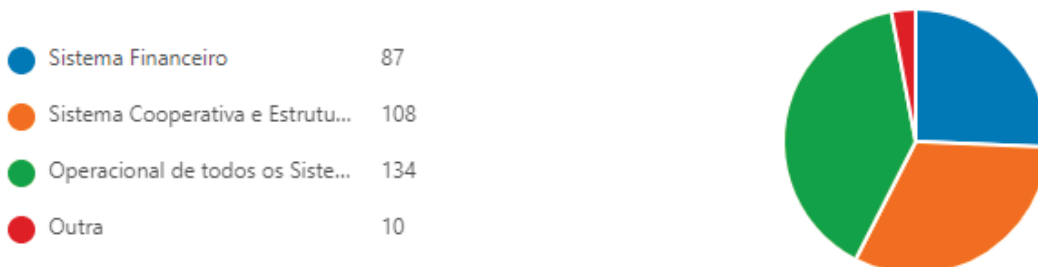
Sendo assim, podemos confirmar pelo gráfico 2 que do quadro atual que respondeu o questionário a grande maioria acha muito importante receber um treinamento no momento que inicia as atividades.

GRÁFICO 2 – Grau de importância de receber treinamento no momento de contratação.



E em especial para a cooperativa de crédito os assuntos considerados como de maior importância para serem abordados durante um treinamento (gráfico 3) foram, Operacional de todos os sistemas que são utilizado no dia a dia, seguido de Sistema cooperativista e a estrutura do Sicoob Vale Sul e o sistema financeiro entre outras.

GRÁFICO 3 – Temas considerados para abordar em treinamento inicial aos colaboradores.



Conhecer os sistemas e as pessoas com as quais irão trabalhar foi considerado como ponto mais importante. Fato esse, justificado por ser o sistema a ferramenta que passará a ser utilizada todos os dias, e deve sim ser ofertado um

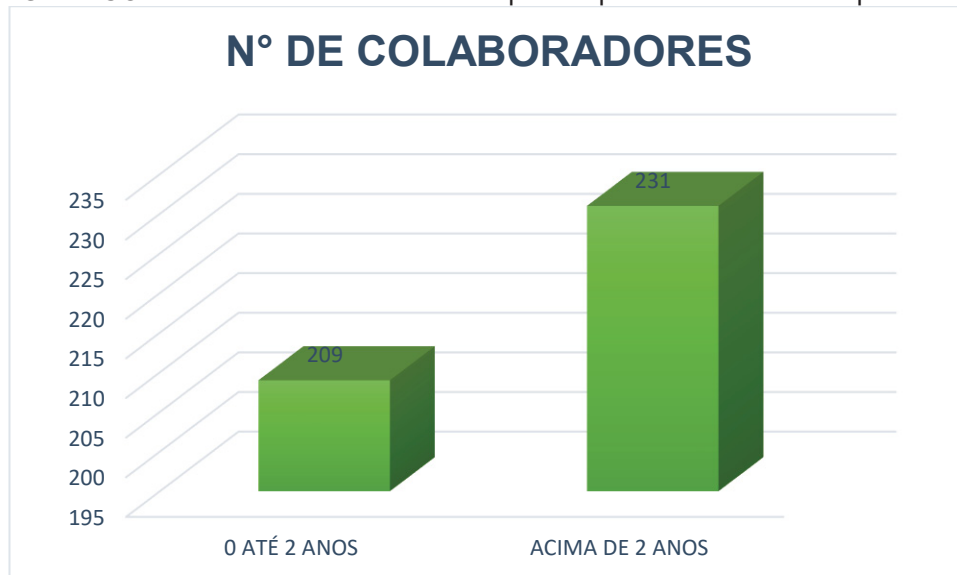
treinamento que apresente como utilizar esse sistema da melhor maneira possível, prestando um atendimento assertivo e ágil aos cooperados.

Lorenzetti et al. (2022) destaca que dentre todas as capacitações possíveis e necessárias para quem atua em uma cooperativa de crédito, a que se faz inicial e essencial é aprender o que significa cooperar e entender as noções básicas de cooperativismo de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, equidade, igualdade e solidariedade. O que corrobora com as resposta dos colaboradores que identificam como segundo e terceiro tema mais importante a ser abordado em treinamento.

## 4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Hoje o Sicoob Vale Sul possui 440 colaboradores que estão distribuídos entre 42 agências físicas e agências de atendimento digital e uma unidade administrativa (UAD). Segundo dados repassados pelo RH da cooperativa, atualmente temos um quadro com 47,5% dos colaboradores com menos de 2 anos de casa e 52,5% acima de 2 anos, conforme gráfico 4.

GRÁFICO 4 – Número de colaboradores por tempo de trabalho na cooperativa.



Isso demonstra que a cooperativa apresenta alta rotatividade de funcionários, o que se torna negativo para instituição, tanto na questão financeira que exige maiores gastos com treinamento, quanto na questão social, uma vez que acaba passando insegurança aos associados.

Porém esse fato também pode ser justificado pela expansão pela qual a cooperativa passou onde foram abertas 10 agência novas no Rio Grande do Sul. Motivo pelo qual também explica uma média de 110 contratações durante o ano, e justifica colaboradores com pouco tempo de casa.

Essa análise inicial é muito importante para que se conheça a instituição, os pontos fracos e que de fato se faz necessário, para que seja possível implantar um plano de treinamento que assegure melhorias e vantagens. Segundo Porter (1998), por estratégias competitivas entendem-se as estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes, por causa de barreiras que dificultam sua imitação, e por sua capacidade de sustentação por um longo período, estas estratégias devem direcionar as empresas à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Nesse intuito após analisarmos a cooperativa Sicoob Vale Sul deseja-se implantar o Programa de treinamentos para novos colaboradores o Programa Sicoob Pertencimento. Que irá preparar os novos funcionários para atuarem na cooperativa. Conforme Silva (2015), o termo treinamento indica as atividades que uma empresa realiza, visando oferecer conteúdo de formação aos seus funcionários, esperando obter como retorno a ampliação de suas capacidades para o trabalho, auxiliando a melhoria dos indicadores da empresa.

As cooperativas têm o compromisso com seus associados, voltados principalmente para os valores e princípios, tendo com isso o foco principal, que é fomentar seus associados promovendo o desenvolvimento e crescimento deles. Para que isso seja viável deve-se primeiro estruturar uma equipe bem treinada, capacitada e motivada para que possam dar um retorno desejável a instituição e aos seus associados (LIMA, 2023).

O Programa Sicoob Pertencimento conforme figura 1, deve acontecer em 4 ciclos durante o ano com uma semana de duração em cada ciclo, buscando treinar todos os colaboradores que forem contratados dentro do trimestre.

FIGURA 1 - Fluxograma de funcionamento do Programa Sicoob Pertencimento.



Ao se contratar um colaborado para uma empresa deve-se ter conhecimento que essa pessoa deve ser preparada para a execução imediata de suas atividades, além de promover o desenvolvimento, para que assim as expectativas sejam correspondidas e os resultados sejam positivos (SILVA, 2020).

Conforme já foi anteriormente enfatizado, o treinamento é um processo recursivo e contínuo que incluem quatro etapas que, de acordo com Chiavenato (2010), incluem:

- Definir as necessidades – avaliar as necessidades ou deficiências a serem atendidas, que podem ser passadas, presentes ou futuras;
- Plano de treinamento - elaboração de projeto de programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas;
- Execução/ implementação – que visa a execução e condução do programa de treinamento;

- Avaliação dos resultados - a verificação dos resultados obtidos através do treinamento.

Esse programa foi definido e desenhado com base nas informações coletadas na cooperativa Sicoob Vale Sul. Durante a semana Sicoob Pertencimento deve ser abordados os temas que consideramos mais importantes para os novos colaboradores e que iram auxiliá-los a terem o melhor desenvolvimento dentro da cooperativa.

TABELA 1 - Temas a serem abordados durante a semana de treinamento Programa Sicoob Pertencimento e responsável pelo desenvolvimento.

TEMAS A SEREM ABORDADOS EM CADA DIA DE TREINAMENTO	TEMA DETALHADO	RESPONSÁVEIS PELO TREINAMENTO EM CADA DIA E ASSUNTO
<b>SFN, Cooperativismo, Sicoob e Visita técnica</b>	SFN História do cooperativismo e da cooperativa Sicoob. Visita técnica na controladoria.	- Gerente de investimento; - Cooperativismo: Conselheiro; -Visita técnica: Gerente de RH.
<b>Programas e sistemas</b>	Apresentação Sisbr Sigas Agenda negocial Qlikview Cabal	- Gerente Controladoria e Gerente de Cadastros;
<b>Conta corrente, Crédito e investimentos</b>	Abertura de conta Cadastro Debito automático CRL Aplicações financeiras Fundos Linhas de crédito	- Gerente Controladoria, Gerente de Cadastros e Gerente de investimentos, Gerente de crédito;
<b>Produtos e serviços</b>	Cartão Consortio Seguros Cobranças Sipag	- Gerentes de Produtos e serviços;

<b>Organização, 5s, atendimento, relacionamento, agilidade e avaliação.</b>	5S Programa Nós somos assim Código de Ética	- Gerente de auditoria e Gerente de RH.
-----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	-----------------------------------------

Importante destacar que cada tema foi inserido de forma que o novo colaborador após passar pelo treinamento se sentirá muito mais seguro para desenvolver o trabalho para o qual foi contratado e se sentira mais conectado a cooperativa e conseqüentemente irá transmitir mais segurança ao associado.

Ao final de cada ciclo o RH será responsável pela realização de uma avaliação, com a finalidade de verificar se de fato o programa trouxe vantagens, se foi satisfatório aos novos colaboradores e também se vale continuar com o treinamento. Por meio dessa avaliação final, também será possível identificar possíveis falhas e pontos que podem ser melhorados.

#### 4.3 RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA SICOOB PERTENCIMENTO

Foram estimados os custos para a realização do Programa Sicoob Pertencimento, que podem ser observados da tabela 2.

TABELA 2 - Orçamento para realização de cada ciclo do Programa Sicoob Pertencimento.

ATIVIDADE	UNIDADE	DESPESA R\$	DESPESA TOTAL
Dia de trabalho de cada gerente	5 e meio	500,00	2.750,00
Locação local de treinamento	5 dias	500,00	2.500,00
Material, Kit boas vindas (caderno, caneta e mochila).	1	120,00	120,00
Deslocamento	1	300,00	300,00
Estadia	1 Pessoa (4 diárias)	120,00	720,00
Alimentação	1 Pessoa (5 dias)	100,00	500,00
Coffee break	5 (1 coffee / dia de treinamento para todos)	250,00	1.250,00
Translado hotel até sala de treinamento com van	5 dias (manhã e tarde)	100,00	500,00
Jantar confraternização	1	150,00	150,00
<b>Total</b>			<b>10.290,00</b>

O orçamento elaborado prevê os gastos com gerentes que já fazem parte do quadro de colaboradores, porém que terão que dispor do dia de trabalho para estar ensinando em cada semana do ciclo, desta forma temos uma redução nos custos de for desconsiderado esse valor. Também incluímos os custos de locação de espaço para a realização do Programa, por que o hoje o Sicoob dispõem de uma sala para a realização de cursos e palestras, no entanto é preciso atenção por parte do RH para não agendar 2 eventos no mesmo dia nessa sala, e assim teremos uma redução de custos.

Vale ressaltar que os custos estão estimados para apenas um colaborador, no que se refere a hospedagem, alimentação, descolamento e material. Não temos como saber ao certo o número exato de participantes para cada ciclo, mas com o orçamento elaborado podemos conhecer os custos básicos.

Os custos podem ser decididos junto a diretoria se será utilizado recurso do FATES ou se cada agência que possuir colaborador participando do Programa irá arcar com um percentual.

#### 4.5 RECEITAS RESULTADOS ESPERADOS

O programa irá fornecer efetivamente resultados financeiros, mas sim impacto:

- Trazendo ganhos para a cooperativa Redução de gastos devido a retrabalhos, perda de colaboradores e cooperados;
- Diminuição de erros, colaboradores desempenhando suas funções com maior conhecimento e atenção, sabendo o que estão realizando;
- Menor rotatividade dos colaboradores que permanecem mais tempo na instituição e passam a ter maior senso de pertencimento;
- Satisfação dos colaboradores, trabalhando motivados e realizados;
- Agilidade no desempenho das funções;
- Satisfação dos clientes por meio da fidelização dos cooperados.

E conseqüentemente os resultados financeiros serão alcançados, por meio da redução de custo com retrabalho, rotatividade de funcionários e fidelização dos associados.

#### 4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando de maneira integrada o programa proposto, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado do projeto. Dentre os riscos apresentados, podemos listar:

- Dificuldade de implantação - Em um primeiro momento pode parecer difícil implantar, o ideal é ter uma pessoa que será a responsável e tomara todas as decisões com aprovação da diretoria e conselho, mas estará a frente do programa.
- Alto custo – A diretoria pode achar que o valor seja elevado, mas esse valor pode ser diluído entre as agências participantes e irá trazer ótimos resultados.

## 5. CONCLUSÃO

Conhecer o quadro de colaboradores em uma cooperativa se torna fundamental, para identificar pontos que podem ser melhorados e mais que isso para poder propor qualquer tipo de treinamento. Para o treinamento inicial de todos os novos colaboradores do Sicoob Vale Sul foi proposto o Programa Sicoob Pertencimento, que visa passar informações sobre o sistema financeiro, cooperativismo, apresentar a cooperativa, os membros que compõem a diretoria e conselho do Sicoob, e o sistema com o qual o colaborador irá trabalhar diariamente.

Por meio desse treinamento espera-se um atendimento mais padronizado aos associados, maior satisfação dos cooperados devido a segurança que os novos colaboradores vão apresentar durante o atendimento, e além disso, teremos colaboradores motivados e trabalhando com agilidade. E mais que isso o sentimento de pertencimento que cada colaborador terá após ser recebido pelo Programa Sicoob Pertencimento na Cooperativa Sicoob Vale Sul.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTICO, K. G. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento na Cooperativa de Crédito da Região Meridional do Brasil – Sicoob Meridional**. 2019. 42 p. Especialização em MBA em Banking para Cooperativas de Crédito. Universidade Federal do Paraná, Toledo, 2019.

BUZZI, C. Z.; SCHWAMBACH, D. J.; MELLO, L.; KOEPEL, W. L.; CICMANEC, E. G. Capacitação na cooperativa Viacredi: Atendimento à pessoa jurídica (PJ). **Revista da FAE**, v. 24, p. 686, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSTANTE, C. V. **Planejamento Estratégico e a Sua Importância Para a Cooperativa de Crédito Litorânea – Sicoob Credija**, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/3645/1/C%C3%ADntia%20de%20Vargas%20Constante%20-%20Trabalho%20de%20Conclus%C3%A3o%20de%20Curso.pdf>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.

EVOLKE. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: 8 tipos para usar na sua organização. Disponível em: <<https://evolke.com.br/artigos-e-conteudos-educacaocorporativa/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em: 22 setembro 2023.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. As capacitações nas organizações cooperativas do ramo agropecuário. COLÓQUIO, **Revista do Desenvolvimento Regional, Faccat**: Taquara/RS, v. 17, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/1749>>. Acesso em: 15 fevereiro 2022.

KIELB, A. F.; VANDRESEN, J. C. **A importância do planejamento estratégico para um sistema de cooperativas de crédito – um Estudo de caso do Sistema Cresol Baser**. 2008. Disponível em:<<https://publicacresol.cresolinstitu.org.br/wp-content/uploads/old/pesquisa/186.pdf>>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2023.

LIMA, R. R. **Gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito no sul de Minas Gerais – Cooperativa de Crédito Rural Alto Rio Grande - Sicredi Credigrande**. 2023. Disponível em:<<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/3658/1/AD6%20artigo%20final%20ap%C3%B3s%20defesa.pdf>>. Acesso em: 25 de agosto 2023.

LORENZETI, D. N.; PADILHA, A. C. M; BINOTTO, E.; RIBEIRO, A. E. Contribuição dos programas de capacitação no desenvolvimento e na capacidade absorptiva dos colaboradores da Cooperativa X. V Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/view/16890/11317>>. Acesso em: 15 de fevereiro 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, U. G. **Treinamento e Capacitação**. 2015. 51 p. Monografia ao Instituto A Vez do Mestre. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/53380.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53380.pdf)>. Acesso em: 20 de julho 2023.

Sobre o Sicoob Vale Sul. **Sicoob**, 2023. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/sicoobvalesul/sicoob-vale-sul>>. Acesso em: 16 de fevereiro 2023.

SCHNEIDER, J. O.; HENDGES, M. Educação e Capacitação Cooperativa: sua importância e aplicação. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, 1(1):33-48, julho/dezembro, 2006. Disponível em: <<https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/schneider.pdf>>. Acesso em: 20 fevereiro de 2023.

SILVA, V. A.; SOARES, L. A. A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso. **Revista MultiAtual**. v. 1, n.4., 2020. Disponível em:<<https://www.multiatual.com.br/2020/08/a-importancia-do-treinamento.html>>. Acesso em: 22 setembro 2023.

STECCA, J. P.; ENDE, M. V.; STECCA, F. L. P. A.; BENTO, M. H. S. REIDORF, V. K. Estratégias de gestão de pessoas: a percepção dos Colaboradores das Cooperativas de Crédito. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 9, n. 1, p. 56-72, 2020.

TEOFILO, A. T.; TEOFIO, S. T.; COUTINHO, R. E. T.; BARBOSA, M. V.; FERREIRA, S. L. Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. **X Seget – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/6218663.pdf>>. Acesso em: 16 de fevereiro 2023.

TIRELLI, M. O novo modelo de treinamento nas grandes empresas. **Revista Exame**. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/o-novo-modelo-de-treinamento-nas-grandes-empresas/>>. Acesso em: 22 setembro 2023.

