

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIAN LUAN LAZARECK MAFFI

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES NO
SICOOB VALE SUL

CURITIBA-PR

2023

CRISTIAN LUAN LAZARECK MAFFI

DESENVOLVIMENTO E 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

Todo o treinamento realizado é sempre de grande valia para a carreira profissional do colaborador, a partir deste, consegue um melhor desempenho profissional como também pessoal, proporcionando melhores resultados. Com este objetivo, propomos um novo modelo de capacitação de colaboradores ingressantes na Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, com fácil implementação e com um custo operacional baixo, podendo ter resultados excelentes para os novos colaboradores desempenhar suas funções com maestria na agência.

Palavras-chave: Treinamento. Novos Colaboradores. Cooperativa de crédito.

ABSTRACT

All the training carried out is always of great value to the employee's professional career, as a result of this, they achieve better professional and personal performance, providing better results. With this objective, we propose a new training model for employees entering the Sicoob Vale Sul Credit Cooperative, with easy implementation and low operational costs, which can have excellent results for new employees to perform their functions with mastery in the agency.

Keywords: Training. New collaborators. Credit cooperative.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1.OBJETIVOS.....	6
1.1.1. Objetivo Geral.....	6
1.1.2. Objetivos Específicos.....	6
1.2.JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	9
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	12
3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	12
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.1. IDENTIFICANDO A VISÃO SOBRE CAPACITAÇÃO DO QUADRO DE COLABORADORES ATUAL.....	14
4.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	16
4.3. RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA SICOOB PERTENCIMENTO.....	20
4.4. RECEITAS RESULTADOS ESPERADOS.....	22
4.5. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	22
5. CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1. INTRODUÇÃO

Ano após ano, a cooperativa de crédito Sicoob Vale Sul vem evoluindo e se expandido, apresentando forte crescimento nos principais indicadores como carteira de crédito, captação e conseqüentemente resultado, sendo assim, começando um processo de expansão para o estado do Rio Grande do Sul, além do já existente Paraná. Dada essa evolução e expansão, se faz cada vez mais necessário a contratação de recurso humano para suprir as necessidades operacionais da cooperativa.

Diante disso, as rotinas nas agências são de muita intensidade, os novos colaboradores contratados para ajudar a suprir as necessidades, não recebem a atenção e o treinamento necessário, devido a alta demanda, não é possível destinar outro colaborador da própria agência para auxiliá-lo e passar o aprendizado necessário, esse colaborador acaba ficando perdido no início, tendo seu processo de evolução e aprendizado muito prejudicado. A solução para esse problema seria iniciarem suas atividades com duas semanas de treinamento na Sede administrativa da cooperativa, nestas duas semanas, o novo colaborador passaria por treinamentos específicos de todos os departamentos, aprendendo o máximo de cada produto e serviço ofertado pela cooperativa, com pessoas especialistas em cada assunto, também conhecendo a história da cooperativa e seus propósitos, se integrando cada vez mais com outros colaboradores.

Segundo Moraes (2002, p. 21), “Diante disso, a qualidade do treinamento é fundamental para a organização, mas não somente como fator motivacional para a produção e a integração e o convívio entre os colaboradores. É importante, também, manter uma perspectiva inovadora e recicladora da funcionalidade dos processos dentro das organizações incluindo, especificamente, o processo de treinamento e desenvolvimento.” O processo de aprendizado é o principal ponto na evolução do profissional, pensando no desenvolvimento da cooperativa, seria de grande valia um aprendizado de qualidade com profissionais qualificados, para assim que retornar para agência, o novo colaborador ofereça este produto para o cooperado com qualidade e segurança, dando assim o retorno financeiro mais rápido e contribuindo no crescimento da empresa.

Pensando pelo lado da empresa, o novo colaborador se integraria muito mais rapidamente com outros colaboradores, como também com a cooperativa,

entendendo o seu espaço dentro da organização e o motivando a crescer organizacionalmente e também profissionalmente, Segundo Artico (2019, p. 12), “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 e também durante o trabalho do funcionário enquanto estiver na organização e houver necessidade.”

Ainda segundo MORAES, (2002, p. 26) “O indivíduo possui diversas características que não se mostram aparentes para a sua organização. Os seus objetivos, anseios, significado e importância que dá ao trabalho, desejos, valores, preferências e sentimentos que compõem o indivíduo estão presentes e são determinantes para todas as suas ações, inclusive na organização, além de servir de base e parâmetro para a sua motivação.” Pensando nesse ponto, o novo colaborador chega motivado para cumprir seu papel dentro da organização, como também com referências de quem busca uma eventual dúvida.

Diante dessa análise, observa-se a importância do treinamento presencial do novo colaborador, para o mesmo ter uma melhor aprendizagem inicial de cada produto e serviço oferecido pela cooperativa, como também ter confiança que a forma que ele está ofertando este produto é da maneira correta. Isto irá acarretar em menos desgaste dentro da agência, onde o colaborador antigo que teria que deixar suas demandas de lado para auxiliar o novo colaborador com o aprendizado, poderia enfim, focar nas suas demandas e ter mais tempo para vender. Alcançando os seus objetivos e também o mais importante, os objetivos da cooperativa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

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

1.1.2 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.

1.2 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

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 consequentemente 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 sinta-se 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. DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Nos dias de hoje, o mercado de trabalho como um todo está em constante evolução, na área tecnológica, metodologia de trabalho, leis e até relacionamentos interpessoais, com os funcionários da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul não é diferente, em um mundo onde a mudança de postura se torna rotineiro, cabe os colaboradores estarem atualizados para melhor desempenhar suas atribuições nas suas respectivas funções.

Segundo Chiavenato (2014, p. 1), “O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente do panorama atual.” O mundo se encontra em constante evolução, tecnologias novas são descobertas todos os dias, metodologias de vendas como também novos produtos e serviços, cabe a iniciativa das organizações dar a estrutura e repassar esse conhecimento para seus funcionários, visando uma melhora no desenvolvimento organizacional.

Ainda segundo Chiavenato (2014, p. 6), [...] as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade [...]”. O mesmo autor deixa claro que o sucesso de uma organização se passa pelas pessoas que trabalham nela, com essa observação, fica nítido a importância que a empresa deve dar para o seu lado pessoal, onde quanto mais treinados, felizes e preparados, terão performances melhores, contribuindo ainda mais com os resultados que a organização almeja.

Segundo Santos (2016, p. 14), “É de suma importância que os investimentos em treinamento possam contribuir para o desempenho dos colaboradores nos processos de produtividade e no processo motivacional, assim proporcionando um melhor resultado para a organização. Além disso, é fundamental que as ferramentas de treinamento permitam mensurar resultados positivos, verificando se realmente os

investimentos realizados em treinamento estão tendo um retorno significativo para a organização e para o desempenho e crescimento de cada colaborador dentro da empresa.” Conforme cita o autor, manter os colaboradores atualizados e integrados na mudança do mercado é de total importância organizacional, propondo treinamentos imersivos para se atualizarem em suas respectivas atribuições, aprimorando e desenvolvendo técnicas de vendas, de relacionamento pessoal e interpessoal. Desenvolvendo novas ferramentas e metodologias para auxiliá-los no dia a dia.

O colaborador precisa se sentir imerso com a organização, sentir que a organização se preocupa com suas capacidades, pensando em elevar seu padrão de desenvolvimento, levando conhecimento não só para empresa, como também para a sua vida pessoal, fora da organização.

Ainda segundo o mesmo autor, “[...] organizações devem se atentar aos talentos existentes dentro da organização, pois se não houver essa preocupação, bons profissionais podem acabar se transferindo para a concorrência e levar todos os conhecimentos adquiridos dentro da empresa. [...]” a organização também consegue mensurar e avaliar novos talentos, onde através de treinamentos específicos, se faz a descoberta que existem colaboradores que desempenham funções de uma maneira mais funcional em outra área, como uma pessoa colocada na área de vendas, mas que realmente seu melhor desempenho se dá na área operacional do sistema, de algum processo. O treinamento possibilita também avaliar novos talentos que estão escondidos na rotina da empresa.

O colaborador inerte ao desenvolvimento no mercado de trabalho, fica passível de ser descoberto por outra organização, sendo que com pouco ganho financeiro, opte por se desenvolver em outra instituição, onde acredita que não é apenas o dinheiro que irá desenvolver sua vida.

Segundo o autor, Artico (2011, p. 9), “Toda preocupação em relação ao colaborador tem que partir da cúpula, pela cultura organizacional, de cima para baixo, mas a forma como as pessoas vão atuar, o que elas vão aprender, além de toda a capacitação vem da área de RH.” O desenvolvimento do pessoal deve ser de iniciativa da diretoria da organização, pensando em desenvolver mudanças e melhorias nos processos, delegando o trabalho ao setor de gestão de pessoas, que fica dentro departamento de recursos humanos, esse que tem a tarefa de identificar os melhores

profissionais para repassar conhecimento aos colaboradores da organização. A fim de melhorar processos profissionais, como também áreas de suas vidas pessoais.

Ainda segundo o mesmo autor, “O processo de gestão de pessoas contribui para que as organizações sejam mais eficazes, promovendo a cooperação dos indivíduos que a compõem, tanto para alcançar os objetivos individuais quanto os organizacionais” relata que com o treinamento correto, o profissional irá produzir seu trabalho de maneira mais eficaz, colaborando com os demais, buscando seu desenvolvimento dentro da empresa, como também, os objetivos organizacionais.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

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 ensinar todos os processos, porém as agências têm 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.

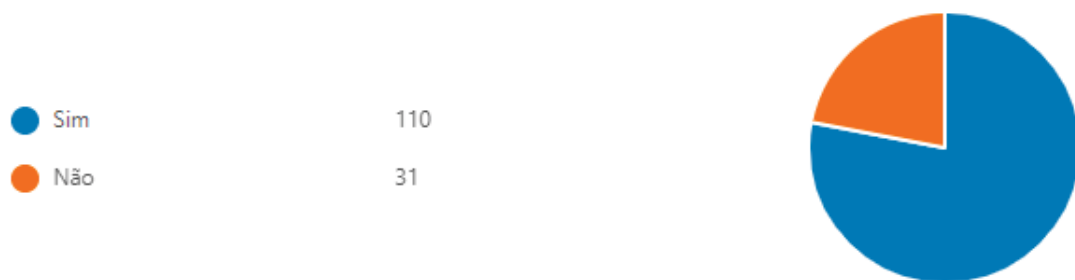
Com o objetivo de identificar essa ausência de treinamentos, inicialmente foi aplicado um questionário (Anexo 1), a todos os colaboradores para verificar quantos receberam treinamento, o quanto importante considera receber um treinamento e o que deveria ser ensinado. Esse questionário foi encaminhado 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.



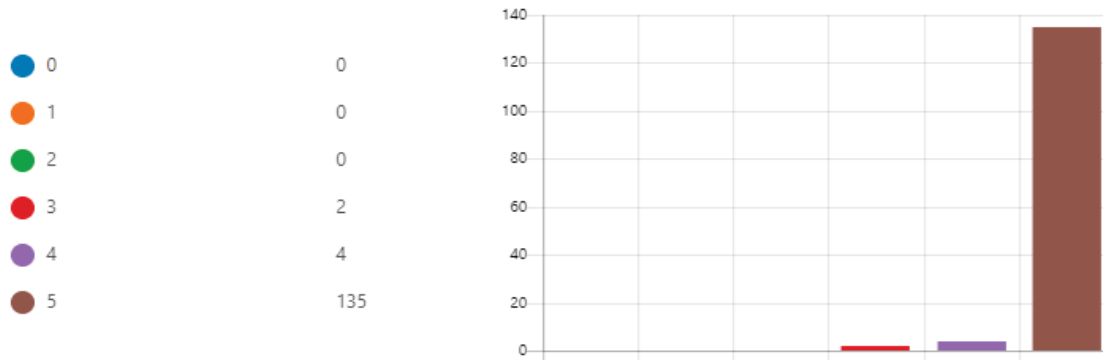
Podemos identificar que a grande maioria dos colaboradores entendeu a pergunta sobre se havia recebido um treinamento, como sendo referente a qualquer período e de forma on line, quando na verdade se referia somente ao momento da contratação. Desta forma, a maioria respondeu que havia recebido, além 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.

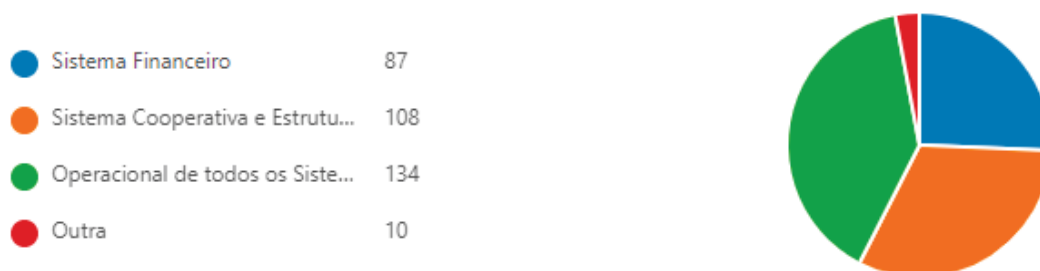
Sendo assim, podemos confirmar pelo gráfico 2 que do quadro atual que respondeu o questionário a grande maioria acha muito importante receber um treinamento no momento que inicia as atividades.

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.



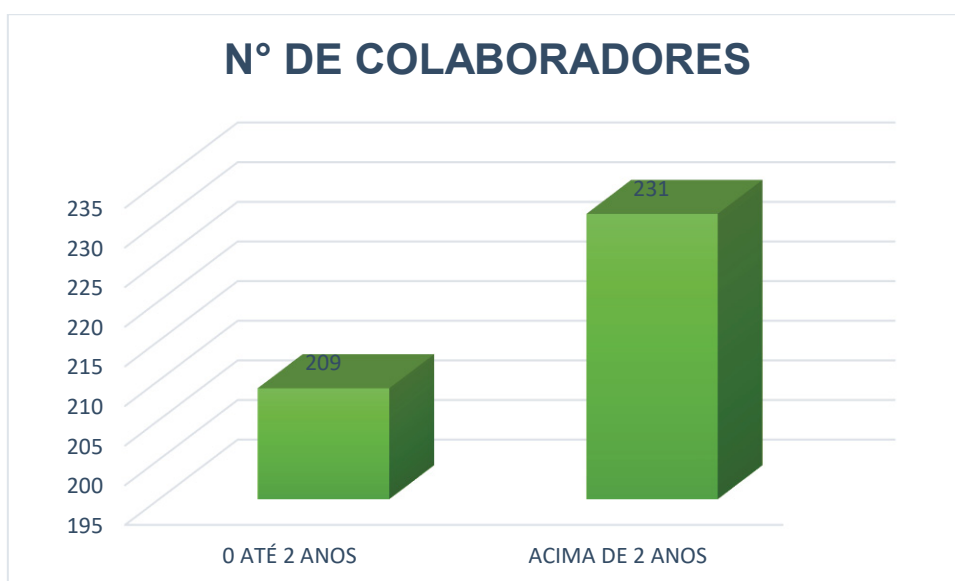
Conhecer os sistemas e as pessoas com as quais irão trabalhar foi considerado como ponto mais importante. Fato esse, justificado por ser o sistema a ferramenta que passará a ser utilizada todos os dias, e deve sim ser ofertado um treinamento que apresente como utilizar esse sistema da melhor maneira 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	TEMAS DETALHADO	RESPONSÁVEIS PELO TREINAMENTO EM CADA DIA E ASSUNTO
SFN, Cooperativismo, Sicoob e Visita técnica	SFN História do cooperativismo e cooperativa Sicoob. Visita técnica na controladoria.	- Gerente de investimento; - Cooperativismo: Conselheiro; -Visita técnica: Gerente de RH.
Programas e sistemas	Apresentação Sisbr Sigas Agenda negocial Qlikview Cabal	- Gerente Controladoria e Gerente de Cadastros;
Conta corrente, Crédito e investimentos	Abertura de conta Cadastro Debito automático CRL Aplicações financeiras Fundos	- Gerente Controladoria, Gerente de Cadastros e Gerente de investimentos, Gerente de crédito;

	Linhas de crédito	
Produtos e serviços	Cartão Consortio Seguros Cobranças Sipag	- Gerentes de Produtos e serviços;
Organização, atendimento, relacionamento, e avaliação.	5s, 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
Total			10.290,00

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 dispõe 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, deslocamento 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.

4.4. 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.

4.5. 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 à 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

A partir dos resultados apresentados pela pesquisa, conclui-se que a etapa de treinamento dos novos colaboradores ingressantes na cooperativa é de suma importância, pois no modelo atual, a grande maioria precisa aprender diretamente com os outros colaboradores da agência, que não possuem capacitação suficiente para ministrar treinamentos ou ensinar da melhor maneira, as vezes, repassando conhecimentos com vícios e de maneira errada, sem contar que na grande parte das vezes, os colaboradores antigos estão com pouco tempo para repassar o conhecimento da melhor maneira. Com este método, em 10 dias o novo colaborador conseguiria aprender com especialistas de cada área, tirando dúvidas da melhor maneira, aprendendo tanto o teórico quanto o operacional, como também aprendendo sobre as atividades na cooperativa, sua história e propósito, conhecendo ainda todo o organograma e departamentos da cooperativa, com isso, o novo colaborador viria para agência melhor preparado para desenvolver suas funções.

Sendo assim, recomendamos a implementação do modelo na cooperativa, afim de minimizar riscos e desgastes com associados e equipe, desempenhando suas funções com maestria o mais rápido possível, com o objetivo de desenvolver cada vez mais a Sicoob Vale Sul.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTICO, R. K. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento na Cooperativa de crédito da região meridional do Brasil Sicoob Meridional**, Paraná, 2019. Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/68197/R%20-%20E%20-%20KELLI%20REGINA%20ARTICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> acesso em 19 de julho 2023.

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

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.

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.

MORAES, G. – **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83120> . Acesso em 18 de Julho de 2023.

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

SANTOS, D. F. A. **A Importância do treinamento para o desempenho organizacional**, Fundação Educacional do Município de Assis, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1311390082.pdf> Acesso em 18 de julho 2023.

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>. Acesso em: 20 de julho 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.

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.

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.