

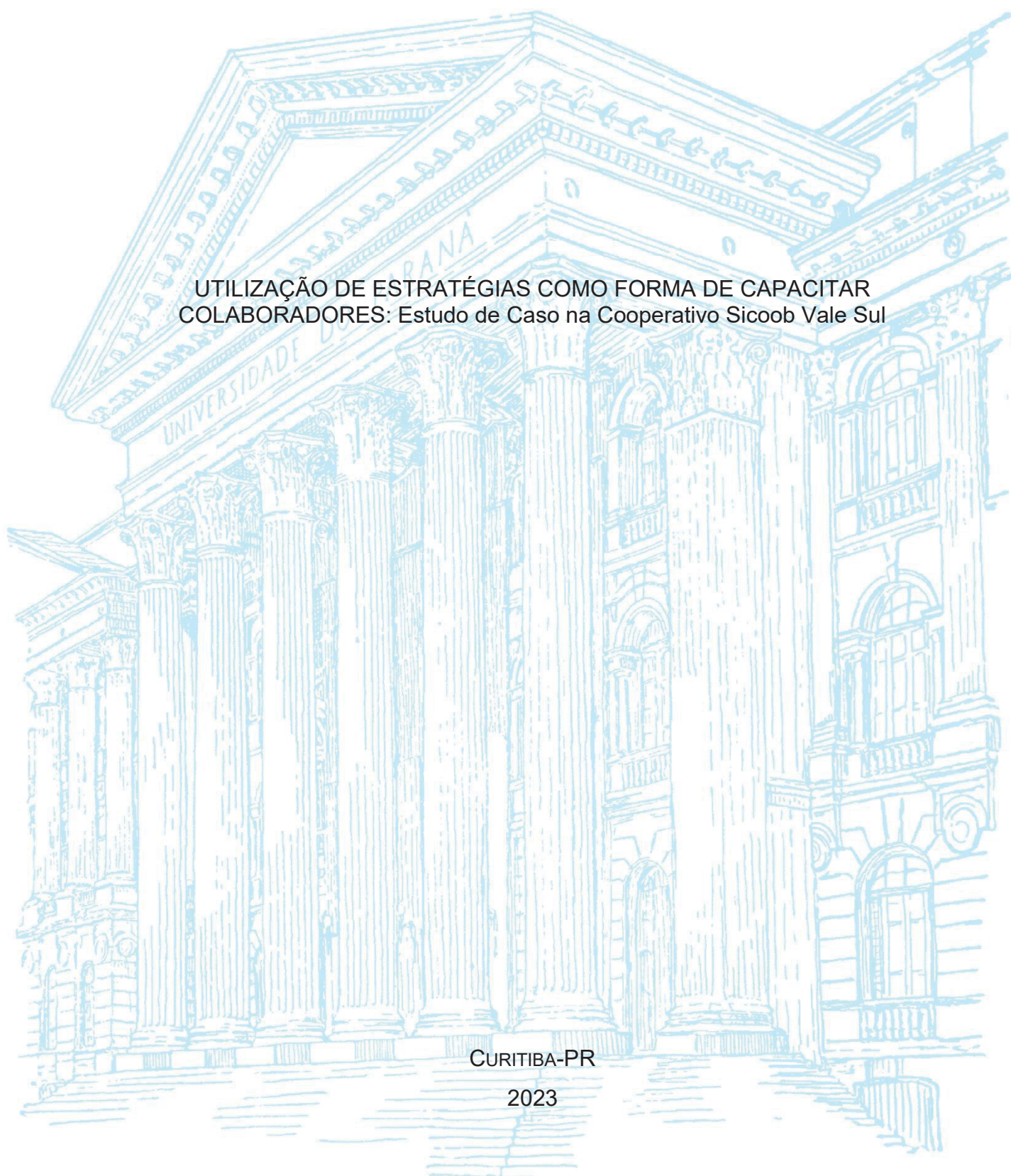
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARLON LUIZ FERRE

UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMO FORMA DE CAPACITAR
COLABORADORES: Estudo de Caso na Cooperativo Sicoob Vale Sul

CURITIBA-PR

2023



MARLON LUIZ FERRE

UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMO FORMA DE CAPACITAR
COLABORADORES: Estudo de Caso na Cooperativo 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

O setor de Recursos Humanos é o conjunto de colaboradores de uma unidade de negócio. Sendo a base responsável pelas funções de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios aos trabalhadores. as corporações estão descobrindo que tem se tornado um fator decisivo para a contratação e retenção de funcionários os investimentos em aprendizagem e desenvolvimento, com isso por meio de um estudo bibliográfico, uma observação participante e um estudo de caso na cooperativa de crédito Sicoob Vale Sul, o objetivo desse estudo foi propor um modelo de capacitação de novos colaboradores para a Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul. Atualmente o Sicoob está presente em 22 municípios do estado do Paraná e 10 municípios no estado do Rio Grande do Sul, totalizando 42 agencias. Atendendo mais de 62 mil cooperados. Conta com um quadro de aproximadamente 440 colaboradores. Observou-se 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. Então, concluiu-se que é necessário investir no treinamento dos novos colaboradores, especialmente no primeiro trimestre de cooperativa, com o intuito de apresentar as ferramentas e que assim os mesmos desempenhem seus papéis com mais eficiência, sendo esse um fator competitivo importante para a organização como forma de expansão e permanência no mercado do cooperativismo.

Palavras-chave: colaborador; cooperativa; recursos humanos; treinamento.

ABSTRACT

The Human Resources sector is the group of employees of a business unit. The base is responsible for the functions of recruitment, selection, training, remuneration and benefits for workers. Corporations are discovering that investments in learning and development have become a decisive factor in hiring and retaining employees, through a bibliographic study, participant observation and a case study at the credit cooperative Sicoob Vale Sul, The objective of this study was to propose a model for training new employees for the Sicoob Vale Sul Credit Cooperative. Currently, Sicoob is present in 22 municipalities in the state of Paraná and 10 municipalities in the state of Rio Grande do Sul, totaling 42 agencies. Serving more than 62 thousand members. It has a staff of approximately 440 employees. It was observed that the cooperative is in constant development and that the number of employees has grown a lot, but most of these employees have not received any type of training to start their work, and do not get to know the Administrative Unit, the cooperative's organizational chart or even its operation. Therefore, it was concluded that it is necessary to invest in training new employees, especially in the first quarter of the cooperative, with the aim of presenting the tools so that they can perform their roles more efficiently, which is an important competitive factor for the organization. as a way of expanding and remaining in the cooperative market.

Keywords: collaborator; cooperative; human Resources; training.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Apresentação/Problemática	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Geral:	6
1.2.2 Objetivos específicos:	6
1.3 Justificativas Do Objetivo	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Gestão De Pessoas	8
2.2 Treinamento E Desenvolvimento – T&D	9
2.2.1 Treinamento e Desenvolvimento em Cooperativas de Crédito	10
2.3 Sicoob - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil	12
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
3.1 Descrição geral da cooperativa	14
3.2 Diagnóstico da situação-problema	14
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
4.1 Identificando a Visão sobre Capacitação do Quadro de Colaboradores Atual	16
4.2 Plano de Implantação	18
4.3 Recursos Para Implantação do Programa Sicoob Pertencimento	22
4.4 Receitas Resultados Esperados	23
4.5 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas	23
5. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O setor de Recursos Humanos tem sido visto com muita visibilidade nas unidades de negócios, atualmente, é percebido uma exponenciação de sua participação como forma de estratégia se tornando um trabalho de todas as subáreas de gestão de pessoas.

Para as cooperativas, especialmente as do ramo financeiro, o assunto é parecido. Sua atividade, mesmo que muito antiga, vem se mostrando como concorrente direta das demais instituições financeiras. O serviço ofertado à sociedade é aproximado à de um banco tradicional, contudo, tem consigo o benefício de fornecer estes serviços a custos mais baixos, pois seu principal alvo é angariar o desenvolvimento econômico e social aos cooperados (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2022).

Deggerone e Deffaci (2022) descrevem que as cooperativas tem, em seu centro, valores e princípios que norteiam as suas atividades, como ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade em qualquer segmento cooperativo; um bom atendimento aos associados é um dos fundamentais objetivos desse tipo de sociedade e, para obter esta vantagem competitiva, investir em aprimorar o quadro funcional é o primeiro passo para aperfeiçoar a entrega de produtos e serviços conduzidos pelas cooperativas.

Dessa forma, a conduta da área de Recursos Humanos nas cooperativas de crédito tem um desafio ainda maior quando é admitida como estratégia e ainda tem o encargo de atuar alinhado os princípios do cooperativismo e missão, visão e valores da organização (FERREIRA et al., 2022), então, dentro das unidades de negócios é desempenho da área de treinamento e desenvolvimento preparar e incentivar os colaboradores a exercerem de modo qualificado suas funções, e de acordo com Marras (2011, p.158) “O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas”.

Por isso, é perceptível o benefício das empresas que fazem investimentos em gestão de pessoas, conferido que colaboradores qualificados desenvolvem suas atividades com maior eficácia e a organização é reconhecida por este trabalho. Deste modo, o treinamento e o desenvolvimento estão atrelados ao conhecimento e então,

percebem-se como métodos importantes da gestão de pessoas, pois, moldam equipes ainda mais aptas e prontas capazes de apoiar fortemente a excelência da organização. Nesse contexto, esse estudo objetiva analisar o impacto da gestão de pessoas nas cooperativas de crédito.

1.2 Objetivos

▪ 1.2.1 Geral:

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

▪ 1.2.2 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 e padronização de atendimentos e serviços realizados por todos, especialmente os novos colaboradores contratados, do Sicoob Vale Sul;

1.3 Justificativas 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 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 *Evolke 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 Gestão De Pessoas

A âmbito de Recursos Humanos é composto por muitas subáreas, das quais podem ser ponderadas: Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Remuneração e Carreira, Benefícios, porém, O Treinamento e Desenvolvimento visto como fonte de potencialização de participação enquanto estratégia e com isso, exige grande trabalho de todas as subáreas de gestão de pessoas (FERREIRA et al., 2022).

Segundo Martins (2019) a gestão de pessoas engloba um conjunto de habilidades e ferramentas com o objetivo de maximizar situações específicas de uma unidade de negócios por meio da administração do público interno, como as tomadas de decisões, linha de produção, qualidade do produto, satisfação dos colaboradores e treinamento e capacitação, além da formação e desenvolvimento de líderes.

Wood Jr., Tonelli, Cooke (2012) lembram que durante muito tempo, a gestão de pessoas forma um setor evolutivo dentro das empresas. Primeiramente, como departamento de pessoal, era responsável pelos registros trabalhistas e por outras atividades burocráticas. Posteriormente, como departamento de recursos humanos, anexou funções de treinamento, desenvolvimento, remuneração, gestão de desempenho, entre outras.

Desse modo, a gestão de pessoas abarca técnicas de motivação, treinamento e desenvolvimento aspirando aprimorar a administração, eficácia dos colaboradores dentro de uma organização, a produtividade dos mesmos e a qualidade de vida deles, tendo como consequência o acréscimo da margem de lucro da empresa (REIS et al, 2021).

O treinamento e desenvolvimento nas unidades de negócio é de muita relevância, no entanto é preciso analisar a forma correta de aplicar deste, que precisa ser direcionado por 4 princípios: transmissão de informações; desenvolvimento de aptidões; desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes e; desenvolvimento de conceitos. A não adaptação desta ferramenta da gestão de pessoas pode ocasionar diversos efeitos negativos (REIS et al, 2021).

Executivos de grandes organizações têm declarado afrontamento com o ciclo da gestão de pessoas: a atração de pessoas com perfil adaptado, sua socialização na cultura da empresa, seu desenvolvimento e o entusiasmo de suas carreiras (WOOD

JR., TONELLI, COOKE, 2012). Sabe-se que a carência de treinamentos realizados de modo correto nas acarreta em muitos efeitos negativos para a empresa, tais como: colaboradores insatisfeitos; baixa produtividade, aumento das despesas e a perda de clientes e; impacta a economia da sociedade pelo mau funcionamento da organização (REIS et al, 2021).

O ciclo de gestão de pessoas está dentro de uma ferramenta Persona (ERP), desde abertura de vagas, avaliação do período de experiência, treinamentos, avaliação de desempenho e entrevista de desligamento, antes, eram ferramentas diferentes onde a liderança não tinha entrada ao ciclo e relatórios de gestão (PENNA, CANÇADO, MUYLDER, MENDONÇA, 2022).

Deste modo, como os outros subsistemas de Recursos Humanos, o treinamento e desenvolvimento deseja contribuir com o alcance das metas e objetivos e assim chegar na missão da empresa. Seu propósito é que por meio da capacitação consegue-se mais produtividade nas atividades de cada colaborador, objetivando adicionar ao comportamento dos empregados um maior engajamento (CHIAVENATO, 2014).

2.2 Treinamento E Desenvolvimento – T&D

O Treinamento e Desenvolvimento (também conhecido como T&D) é a exposição correta de instruções, tendo como objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores que reflete de modo direto no desempenho e avanço deles. O T&D age de modo positiva e diretamente nos resultados da organização, auxilia no direcionamento de pessoas e cenários da empresa, acresce em ideias, agencia a inovação, ajuda no cumprimento de metas e projetos da organização e evita prejuízos nos contratemplos, uma vez que terão pessoal capacitado para desempenhar suas funções (REIS et al., 2021), estando eles associados ao conhecimento e então, mostram-se como processos necessários da gestão de pessoas, por formarem equipes ainda mais aptas e prontas capazes de colaborar fortemente para a excelência da unidade de negócios (ARTICO, 2019).

Ferreira et al. (2022) relatam que os conceitos de “treinamento” e “desenvolvimento” tem perspectivas distintas, por isso se complementam. O treinamento tem por objetivo a capacitação do colaborador a curto prazo, procurando o avanço da atividade atual e a aperfeiçoamento do desempenho de forma imediata.

Já o desenvolvimento objetiva a sucessão, ou seja, um desenvolvimento de forma contínua que irá proporcionar aos colaboradores as competências que precisam para tem coragem de enfrentar desafios futuros em cargos mais que exigem mais.

A partir das explanações de Freire et al. (2016), o treinamento abrange o repasse de políticas, missões, processos de gestão, práticas e aptidões da empresa de modo que reflita no comportamento e desenvolvimento dos colaboradores contratados, aperfeiçoando suas aptidões, habilidades e comportamentos análogos aos valores da unidade de negócios e incumbir habilidades e aprimorar o potencial natural de seus colaboradores, fornecendo um banco de dados com profissionais qualificados e minimizando o despendimento de tempo caso seja preciso um novo processo de recrutamento e seleção (REIS et al., 2021)

Então, Serachini et al. (2017) debate que o treinamento pode ser separado em quatro etapas:

- diagnóstico, onde se define as dificuldades ou necessidades de treinamentos que necessitam ser respondidas e realizadas, sejam elas passadas, atuais ou futuras;
- programação de treinamento, onde elabora-se a proposta de treinamento com soluções ao diagnóstico determinado antecipadamente;
- implementação, que é a ocasião onde efetiva-se o treinamento e;
- avaliação, que é quando há a averiguação de desempenho e fornecimentos do T&D.

Importante lembrar que diferente do treinamento, que é direcionado para o presente, o desenvolvimento foca em cargos futuros da organização. A maioria parte dos programas de treinamento está foca em comunicaras informações ao colaborador sobre a própria unidade de negócios. A informação será guia para o comportamento das pessoas, tornando-as mais despachadas e mais bem direcionadas. Sendo assim, treinar e desenvolver pessoas vem a ser um diferencial competitivo, tendo em vista que as empresas são feitas de pessoas e quanto mais capacitadas estiverem, mais resultados poderão atingir, além de desenvolverem-se profissionalmente (ARTICO, 2019).

2.2.1 Treinamento e Desenvolvimento em Cooperativas de Crédito

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2017), as cooperativas são conceituadas como organizações de pessoas que, mesmo que efetivem movimentações de mercado, não ambicionam somente o lucro, mas sim o avanço econômico e social dos seus cooperados. Também, as cooperativas regem-se por distintos princípios e valores, quais sejam: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

As cooperativas tem, em sua essência, a aliança com valores e princípios que direcionam as suas atividades, como, por exemplo, a ajuda mútua, a responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e a solidariedade em qualquer ramo cooperativo. Logo, prestar um atendimento personalizado aos seus associados é um dos objetivos básicos desse tipo de sociedade e, para alcançar este proveito competitivo, investir no aprimoramento do quadro funcional é o primeiro passo para melhorar a entrega de produtos e serviços ofertados pelas cooperativas (DEGGERONE, DEFFACI, 2022).

Nesse sentido, Ferreira (2022) destaca que se, por um lado, as cooperativas têm anseios de prestar serviços de qualidade, aumentar o número de sócios, amortecer custos, atingir metas, dentre outros princípios, por outro, as instituições têm precisão de investir em práticas contemporâneas de recrutamento e de seleção, de treinamento e de desenvolvimento de pessoas, assim como de compensar estrategicamente o quadro funcional.

Para as cooperativas, sobretudo as do ramo financeiro, o enredo é próximo. Sua atividade, embora já muito antiga, se tornou forte adversária das demais instituições financeiras ultimamente. O serviço ofertado à sociedade é comparável à um banco tradicional, contudo, traz um vigoroso benefício de ofertar estes serviços a custos mais baixos, considerando que seu objetivo fundamental é agenciar o desenvolvimento econômico e social aos cooperados (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2022).

A conduta da área de Recursos Humanos nas cooperativas de crédito tem uma provocação ainda maior quando é olhada como estratégia e ainda tem o encargo de proceder alinhado os princípios do cooperativismo e missão, visão e valores da empresa. Dessa forma, uma boa gestão de pessoas incide de modo direto nos trabalhos efetuados pelas equipes que agem nas organizações (DEGGERONE,

DEFFACI, 2022). Por isso, a gestão de pessoas não se restringe somente ao processo de contratação, demissão ou pagamento de funcionários, mas, ainda, ao gerenciamento dos talentos humanos para abranger as metas e as proposições das empresas (FERREIRA, 2022).

2.3 Sicoob - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

De início Assunção (2020) destaca a relevância do cooperativismo de crédito quanto ao acesso ao crédito e, por consequência, o auxílio no desenvolvimento de pequenos municípios brasileiros, visto que agências bancárias tendem a se instalar áreas mais populosas e mais próximas da capital, já as agências cooperativas preferem locais menos populosos, mais rurais e isolados. Desse modo o cooperativismo é percebido como um importante mecanismo de inclusão para a população menos favorecida e que mora em locais menos urbanizadas do país.

Dentre as cooperativas que mais se destacam no Brasil tem-se o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) sendo esse um sistema integrado de cooperativas em cuja base estão as cooperativas singulares ou de primeiro grau, tanto urbanas como rurais, propagadas por quase todas as unidades federativas brasileiras (PINHO, 2004).

A estrutura em forma de pirâmide, tanto do Sicoob quanto do Sicredi é esclarecida pelo fato de as cooperativas de crédito, mesmo com toda sua importância como instrumento financeiro de alavancagem no desenvolvimento econômico e social do Brasil, não estão autorizadas a ter contas de Reserva Bancária no Banco Central, nem a acessar diretamente a câmara de compensação de cheques e outros papéis. Essas barreiras, por muito tempo, coagiram as cooperativas de crédito a firmar convênios com bancos comerciais para pudessem atender as demandas dos cooperados. Porém os convênios aumentavam os custos das cooperativas, limitavam sua autonomia e apresentavam dificuldades operacionais e financeiras (PINHO, 2004).

Em 2020 o Sistema Sicoob foi o 47º maior grupo empresarial do Brasil. Se arranja em três níveis, sendo cooperativas singulares, centrais e o Centro Cooperativo Sicoob- CSS. Compõe o CSS: uma confederação; um banco cooperativo; um instituto voltado para o investimento estratégico; uma distribuidora de títulos e valores mobiliários; uma processadora e bandeira de cartões; uma administradora de

consórcios; uma entidade fechada de previdência complementar; uma seguradora do ramo vida e previdência. A Sicoob tem como objetivo conectar as pessoas por meio da promoção da justiça financeira e prosperidade, já sua missão diz respeito a promoção de soluções que sejam inovadoras e sustentáveis ajustadas por meio da cooperação (SICCOOB, 2021).

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 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 situações problema a ser discutida.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Observou-se 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 deixando a desejar 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 dos mesmos a respeito de treinamentos iniciais.

É possível 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.



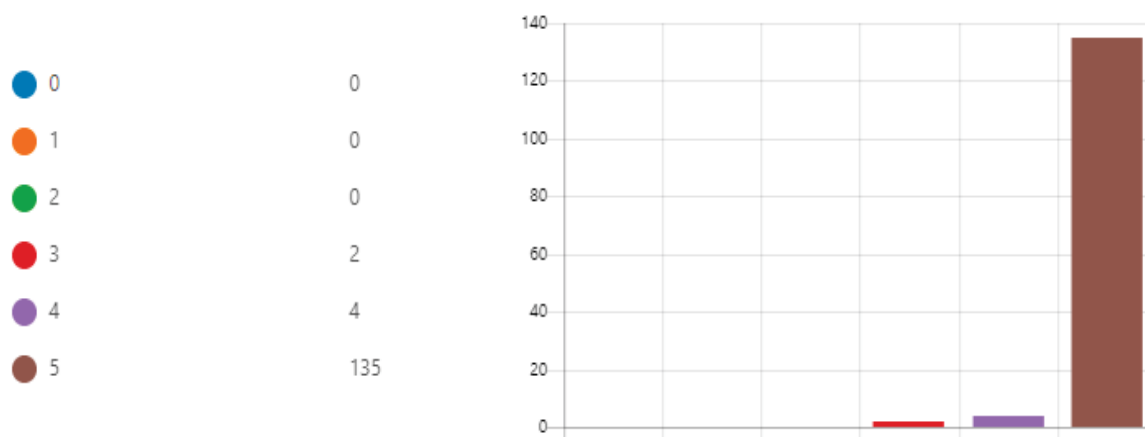
Fonte: O Autor (2023)

Pode-se identificar que a grande maioria dos colaboradores entendeu a pergunta sobre treinamentos recebidos pela cooperativa como qualquer treinamento realizado, em qualquer período, até mesmo os onlines, quando na verdade o questionamento se referia somente aos treinamentos no momento da contratação. Fato esse que se justifica pelo tempo de empresa dos colaboradores questionados, sendo que a maioria são de contratações recentes.

Em conversa informal com alguns colaboradores que responderam o questionário, os mesmos consideraram também como treinamento o que foi ensinado na agência pelos colegas e as trilhas de aprendizagem do sucessfactor. Assim, entendeu-se que os colaboradores não receberam um treinamento mais completo dentro das atividades a serem executadas dentro da agência, sendo que os mesmos consideram esse tema

como de grande relevância para uma organização, conforme é possível verificar no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Grau de Importância de Receber Treinamento no Momento de Contratação.



Fonte: O Autor (2023)

E em especial para a cooperativa de crédito os assuntos considerados como de maior importância para serem abordados durante um treinamento – temas abordados no Gráfico 3 são: operacional de todos os sistemas que são utilizados rotineiramente, seguido de sistema cooperativista e a estrutura do Sicoob Vale Sul, por fim, o sistema financeiro e entre outras.

Gráfico 3 – Temas Considerados para Abordar em Treinamento Inicial aos Colaboradores



Fonte: O Autor (2023)

Conhecer os sistemas e as pessoas com as quais irão trabalhar foi considerado como ponto mais importante da pesquisa. Fato esse, justificado por ser o sistema (software) a ferramenta que passará a ser utilizada todos os dias, e por isso necessita de um treinamento que apresente a utilização dessa ferramenta da melhor maneira possível, prestando um atendimento assertivo e ágil aos cooperados.

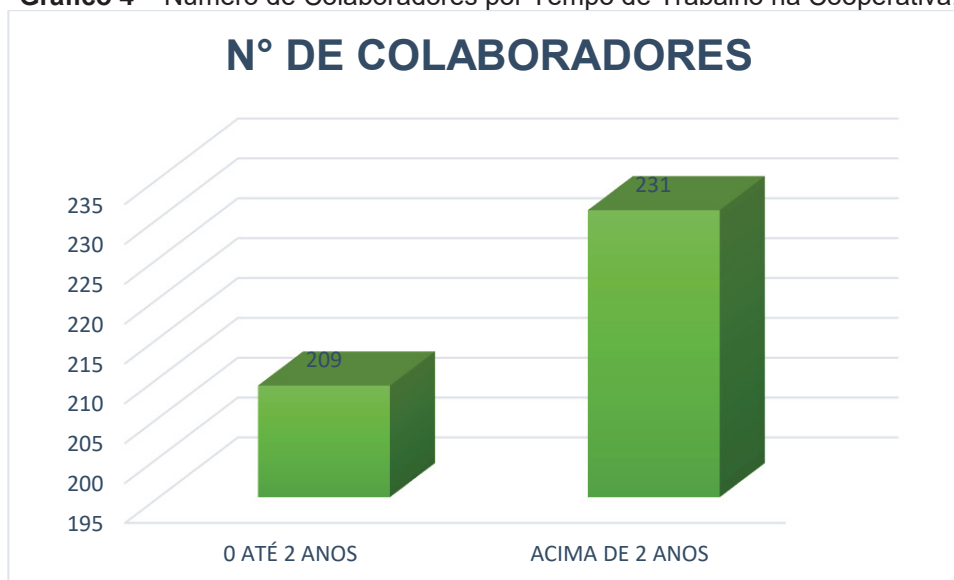
Lorenzetti et al. (2022) destaca que dentre todas as capacitações possíveis e necessárias para quem atua em uma cooperativa de crédito, a que se faz inicial e essencial é aprender o que significa cooperar e entender as noções básicas de cooperativismo de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, equidade, igualdade e solidariedade. O que corrobora com as respostas 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, além de uma unidade administrativa (UAD).

Segundo dados repassados pelo RH – Recursos Humanos da cooperativa, atualmente tem-se um quadro com 47,5% dos colaboradores com menos de dois anos de casa e 52,5% com mais de dois anos, conforme visto no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Número de Colaboradores por Tempo de Trabalho na Cooperativa.



Fonte: O Autor (2023)

Tal informação demonstra que a cooperativa apresenta alta rotatividade de funcionários, o que se torna um fator negativo para instituição, tanto na questão financeira que exige maiores gastos com treinamento, quanto na questão social, uma vez que pode passar insegurança aos associados.

Porém esse fato também pode ser justificado pela expansão que cooperativa passou quando foram abertas 10 agências a mais no Rio Grande do Sul, o que motivou uma contratação de 110 funcionários no ano, justificando os colaboradores com pouco tempo de empresa.

Dessa forma, entende-se que 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, se tornando um fator de vantagem competitiva, que 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 a análise da cooperativa Sicoob Vale Sul almeja-se a implantação do Programa de Treinamentos para novos colaboradores: o Programa Sicoob Pertencimento, o qual preparará os novos funcionários para atuarem na cooperativa. É nesse sentido que Silva (2015), relata que 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.

É pertinente lembrar que as cooperativas têm compromisso com seus associados, voltados principalmente para os valores e princípios, tendo com isso seu 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 consigam dar um retorno desejável a instituição e associados (LIMA, 2023).

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

Figura 1 - Fluxograma de Funcionamento do Programa Sicoob Pertencimento.



Fonte: Sicoob Vale Sul (2023)

Ao se contratar um colaborador para uma unidade de negócios necessita-se ter conhecimento que essa pessoa precisa ser preparada para a execução imediata de suas atividades, além de promover o desenvolvimento da empresa, para que assim as expectativas sejam correspondidas e os resultados positivos (SILVA, 2020). Então, conforme já foi anteriormente enfatizado, o treinamento é um processo recursivo e contínuo que incluem quatro etapas que, de acordo com Chiavenato (2010):

- 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.

O programa Sicoob Pertencimento foi definido e desenhado com base nas informações coletadas na cooperativa Sicoob Vale Sul.

Durante a semana do programa necessitam ser abordados os temas que são considerados como mais importantes para os novos colaboradores e que iram auxiliá-los a terem o melhor desempenho na cooperativa. A Tabela 1 exemplifica essas ações.

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
SFN, Cooperativismo, Sicoob e Visita técnica	SFN História do cooperativismo e da 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 Linhas de crédito	- Gerente Controladoria, Gerente de Cadastros e Gerente de investimentos, Gerente de crédito;
Produtos e serviços	Cartão Consortio Seguros Cobranças Sipag	Gerentes de Produtos e serviços
Organização, 5s, atendimento, relacionamento, agilidade e avaliação	5S Programa Nós somos assim Código de Ética	Gerente de auditoria e Gerente de RH.

Fonte: O autor (2023)

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	\$510,00
TOTAL			\$10.290,00

Fonte: O Autor (2023)

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 tem-se uma redução nos custos se for desconsiderado esse valor.

Ainda inclui-se os custos de locação de espaço para a realização do Programa, por que atualmente 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 dois eventos no mesmo dia, nesse caso também seria possível 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 tendo como saber ao certo o número exato de participantes para cada ciclo, porém com o orçamento elaborado é possível 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 contribuir com um percentual.

4.4 Receitas Resultados Esperados

O programa irá fornecer efetivamente resultados financeiros, com impactos como:

- 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.

Consequentemente 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, é possível listar:

- Dificuldade de implantação - Em um primeiro momento pode parecer difícil implantar, o ideal é ter uma pessoa que será a responsável e tomará todas as decisões com aprovação da diretoria e conselho, contudo 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

Dessa forma, com esse estudo se conclui que o quadro de colaboradores atuais do Sicoob Vale Sul avalia o grau de importância e a necessidade da realização de capacitação de novos colaboradores como um fator de suma importância e diferencial competitivo.

Como forma de implemento para proposta de um modelo de capacitação e padronização de atendimentos e serviços realizados por todos, especialmente os novos colaboradores contratados, do Sicoob Vale Sul seria de no primeiro trimestre de trabalho de cada colaborador.

Assim, percebe-se como o setor de recursos humanos, por meio da capacitação de seus colaboradores, tem o potencial de atingir sua missão e visão com mais agilidade, precisão e rapidez, fatores esses que são positivos para as empresas, nesse caso as cooperativas como meio de expansão e permanência no mercado do cooperativismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTICO, K. R. **Gestão de Pessoas: Treinamento e Desenvolvimento na Cooperativa de Crédito da Região Meridional do Brasil – Sicoob Meridional. Trabalho de Conclusão de Curso (artigo) - Especialização em MBA em Banking para Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do Paraná, Toledo, 2019.**

ASSUNÇÃO, J. **Benefícios do Cooperativismo de Crédito: impacto sobre a bancarização. Brasil: Sicredi, jun. 2020. Versão on-line (46 p.). Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/wp-content/uploads/2020/07/beneficios-docooperativismo-de-credito.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021.**

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri, SP: Manole, 2014.**

DEGGERONE, Z. A.; DEFFACI, A. P. B. Os Processos de Gestão de Pessoas em uma Cooperativa de Crédito: Um Estudo em uma Agência da Cresol No Alto Uruguai (RS). **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão – RBC&G**, ISSN: 2316-4190 v.11, n.20, p. 099-114, jun. 2022.

FERREIRA, B. R.; GALLI, L. C. L. A.; GARCIA, S. F. A.; CAMINHAS, A. M. T.; PRATES, G. A.; SALA, O. T. M.; MAEMURA, M. M. D.; ARROYO, C. S. Atuação da área de gestão de pessoas: estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.6, p. 44615-44626, jun., 2022.

FREIRE, P.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J.A.; TRIERWEILLER, A. C. Corporate university network: Initial considerations for a new model of corporate education. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 05, 2016.

MARTINS, N. de F. **Gestão de pessoas: Treinamento e Desenvolvimento de Líderes. 2019. 28 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera, Sertãozinho, 2019. Disponível em: <https://repositorio.pgsskroton.com//handle/123456789/28567>. Acesso em: 19 fev. 2023.**

PENNA, T. V.; CANÇADO, V. L.; MUYLDER, C. F.; MENDONÇA, A. S. A. B. O e-RH como impulsionador da gestão estratégica de recursos humanos: estudo em uma cooperativa médica. **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line - 21 - 23 de set de 2022 2177-2576 versão online.**

PINHO, D. B. **Brasil – Sistemas de crédito cooperativo pioneiro, sindical e solidário**. In: O Cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Editora Confabras, 2004. p. 11-32.

Portal do Cooperativismo Financeiro. Informações das Instituições Financeiras Cooperativas. Portal do Cooperativismo Financeiro, 2022. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br>. Acesso em: 20 fev., 2022.

Organização Das Cooperativas Do Brasil – OCB. **Fundamentos do Cooperativismo**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2017.

REIS, A. L. F.; MARTINS, A. C. C. G.; ALVES, A. D. L. S.; SANTOS, M. S.; CUNHA, V. A.; ESPUNY, M. Treinamento e Desenvolvimento Remoto: Principais Dificuldades e Como Solucioná-las. **SAEPRO - V Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção**. USP – Universidade de São Paulo, Agost, 2021.

SERACHINI, M. R.; BAZILIO, V.; FREITAS, E.; FREIRE, T. E. Gestão de Pessoas: Uso da Educação a Distância como Ferramenta nos Treinamentos e Desenvolvimentos Corporativos. **Revista de Ciências Gerenciais**, 2017.

SICOOB. Sistema Sicoob. Brasil: Sicoob, 2021. Versão on-line. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob>. Acesso em: 4 ago. 2021.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Para Onde Vai A Gestão De Pessoas? **Gvexecutivo**, v. 11, n. 2, Jul/Dez, 2012, p. 21-24.