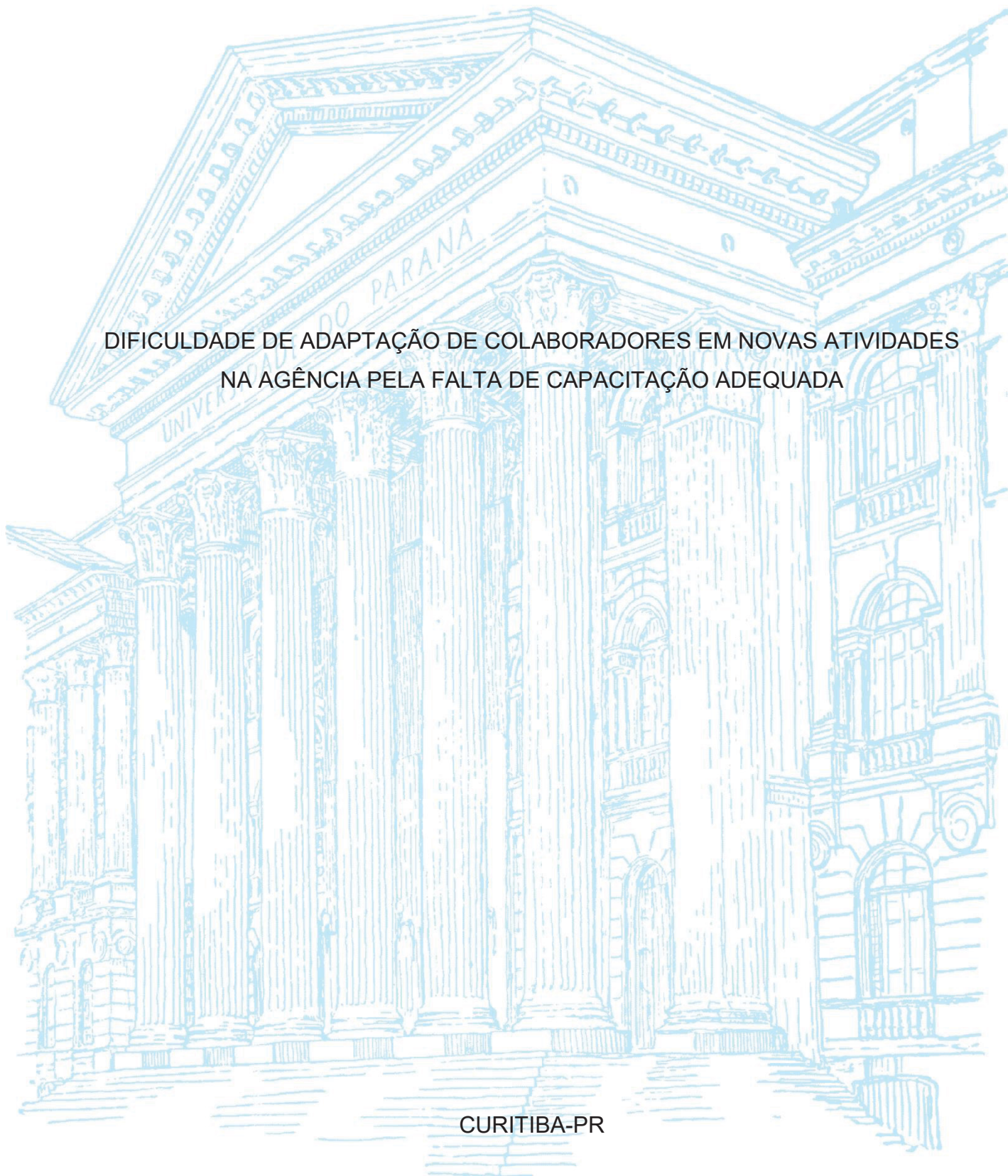


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KATIANA KRISTINA ZANELATO

DIFICULDADE DE ADAPTAÇÃO DE COLABORADORES EM NOVAS ATIVIDADES
NA AGÊNCIA PELA FALTA DE CAPACITAÇÃO ADEQUADA

CURITIBA-PR



2023

KATIANA KRISTINA ZANELATO

DIFICULDADE DE ADAPTAÇÃO DE COLABORADORES EM NOVAS ATIVIDADES NA
AGÊNCIA PELA FALTA DE CAPACITAÇÃO ADEQUADA

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. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

Nas cooperativas a propriedade é atribuída ao associado, o qual detém do poder de decisão último, bem como da fiscalização da aplicação destas decisões, portanto, o sucesso das cooperativas é diretamente relacionado a satisfação destes associados. Nesse sentido, para as cooperativas de crédito a qualidade da relação estabelecida entre o colaborador e o associado é um fator limitante ao sucesso, sendo que por vezes a busca pela melhora no atendimento é visível, pois este ainda não atende as expectativas do associado, ressaltando a necessidade de pessoas mais bem qualificadas no atendimento. Portanto, o presente trabalho teve por objetivo identificar o que pode ser melhorado nas cooperativas do Sicredi quando o novo colaborador iniciar suas atividades na cooperativa ou em um novo cargo na agência, buscando alternativas de treinamento e capacitação para um melhor atendimento.

Concluiu-se que as estratégias de capacitação e treinamento sugeridas podem ser adaptadas as particularidades de cada agência e de cada colaborador, fazendo com que tanto os associados quanto os colaboradores e agência sejam beneficiados.

Palavras-chave: cooperativismo, integração, treinamento

ABSTRACT

In cooperatives, ownership is attributed to the member, who has restrictions on the ultimate decision-making power, as well as the supervision of the application of these decisions, therefore, the success of member cooperatives is directly related to their satisfaction. In this sense, the quality of the relationship established between the employee and the member is a limiting factor to success, and sometimes the search for improvement in service is visible, as this still does not meet the expectations of the member, emphasizing the need for better-served people in customer service. Therefore, the present work aimed to identify what can be improved in Sicredi cooperatives when the new employee starts his activities in the cooperative or in a new position in the agency, seeking training and qualification alternatives for a better service. It was concluded that the suggested qualification and training strategies can be adapted according to the particularities of each agency and each employee, benefiting both associates and employees and agency.

Keywords: cooperativism, integration, training

SUMÁRIO

1. Introdução	05
2. Revisão de Literatura	06
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	11
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	12
5. Conclusão	17
6. Referências Bibliográficas	18

1 INTRODUÇÃO

Com atuação em um mercado com grande concentração de Market share nas mãos de grandes instituições financeiras não cooperativas (Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Itaú, Bradesco, Santander), as Cooperativas de crédito enfrentam um cenário cada vez mais desafiador. (Relatório de Economia bancária 2020). O desafio para as Cooperativas é justamente manter-se no mercado de forma agressiva, buscando sempre agregar o seu principal diferencial: o atendimento diferenciado ao cliente.

Com o mercado cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas cada dia mais, desenvolvam maneiras de ganhar a preferência e também a visibilidade. Isso só será possível se as ações sejam constituídas com a finalidade de agradar o consumidor, especialmente nos casos das Cooperativas, onde o associado como sócio tem o poder em interferir nas decisões, e assim nos resultados alcançados.

Para que esse desafio seja conquistado, se torna de suma importância que as equipes estejam devidamente capacitadas e alinhadas, para assim poder promover uma experiência positiva para os clientes (associados). O investimento em treinamentos se torna indispensável para gerar confiança ao associado, satisfação e fidelização. Traz entrosamento para a equipe refletindo positivamente nos resultados obtidos. Porém, essa não é uma realidade tão simples na prática. Diversas organizações possuem uma resistência grande por parte do cliente/associado em ser atendido por novos colaboradores, geralmente com capacitação inadequada. Nesse contexto, torna-se imprescindível que a organização acima de tudo, norteie o comportamento, as preferências, insatisfações e tendências dos consumidores, afim de buscar alternativas para suprir tais necessidades, desenvolvendo formas mais assertivas no treinamento desse novo colaborador.

Considerando as informações acima, o presente trabalho teve como objetivo identificar a forma com que a Cooperativa Sicredi Aliança realiza a integração e inserção dos novos colaboradores, assim como a capacitação para que não exista grandes discrepâncias no atendimento, e assim não tendo resistência por parte do associado em receber esse atendimento. O principal motivo, é fazer com que o associado sinta o quanto menos a troca do colaborador.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cooperativismo e seus princípios

No século XIX, mais precisamente em 1844, em meio a grandes transformações socioeconômicas ocorridas na Europa em um período pós-revolução industrial, os novos processos de manufatura e inserção de novas tecnologias, tornava dura a realidade da classe de proletariados que segundo Oliveira (2004), foram obrigados a seguir o ritmo da máquina a vapor. Tal realidade forneceu um grande impulso ao setor têxtil, porém, a luz do dia já não marcava mais os limites da jornada de trabalho, e as altas demandas requeriam até mesmo mão de obra infantil, em condições totalmente insalubres.

“Frustrados em suas pretensões, e sendo aqueles dias como um desses dias nevoentos, escuros e tristes de novembro, quando os dias são curtos e o sol, vencido pelo desgosto e pelo desânimo, parece não querer brilhar mais, alguns desses pobres tecelões, sem trabalho, quase sem pão e isolados completamente do ponto de vista social, reuniram-se com o objetivo de estudar o que fosse possível fazer para melhorar a situação de cada um, depois de várias reuniões e discussões, começaram a traçar ações para conseguir, através de ajuda mútua, o que lhes faltava...” (MENEZES;ANTONIO, 2004, P.04)

Foi então que, um grupo de homens tecelões, lutando pelo direito de viver e trabalhar honestamente de maneira livre, inaugurou em 21 de dezembro de 1844, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Inglaterra). Nesse momento acendeu-se então a esperança em uma sociedade mais justa e igualitária por meio do cooperativismo, o qual perdura até os dias de hoje.

Desse modo, podemos afirmar que Os Pioneiros de Rochdale deixaram seu legado para um mundo melhor, conferindo significado a expressão “cooperativismo”. O qual, conforme De Souza Costa, (2007), não se pode confundir com o ato de cooperar, pois, enquanto este pode ser entendido como qualquer ato ou ação de colaborar com outras pessoas em qualquer formação socioeconômica, o cooperativismo só pode ser entendido como um movimento social que procurou, através da associação, fugir de uma opressão social resultante de um determinado período histórico e de um determinado sistema.

Para Piletti (2015) as regras sistematizadas pelos tecelões foram fundamentais para o funcionamento das cooperativas, como: “(a) gestão democrática pelos membros; (b) participação econômica dos membros; (c)

autonomia e independência; (d) educação, formação e informação; (e) intercooperação; (f) compromisso com a comunidade.” (Piletti, 2015; p. 37).

O significado e a importância que a origem do cooperativismo trouxe ao mundo, despertou nas pessoas a força da união, e a busca pela ajuda mútua. O Cooperativismo ganhou força, e se disseminou pelo mundo, chegando ao Brasil em 1902.

2.2 Qualidade no atendimento

Para Kotler (2000, p. 56) “ As empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, ressalta que para as empresas reterem clientes e superarem a concorrência, precisam realizar um melhor atendimento e satisfação das necessidades dos clientes. ”

Conforme citado por Rocha (et al, 2012) a satisfação do cliente com os resultados obtidos na compra ou consumo se identificam na confiança, preferência e lealdade. Já a insatisfação, faz com que o cliente busque novos fornecedores que venham a atender de forma concreta suas necessidades. Uma vez insatisfeito, pode-se chegar até mesmo a uma reclamação para a empresa. “O cliente fica altamente satisfeito e encantado, quando o desempenho for além de suas expectativas. Um cliente satisfeito é menos propenso a trocar de fornecedor, o resultado é o elevado grau de fidelidade e vínculo com a empresa” (Kila, Kleinowski, Ruwer, 2020)

Entende-se que cada vez mais, um bom atendimento prestado ao cliente, proporciona e se torna fundamental para a efetivação de um bom negócio, e também trazer a satisfação do cliente. Conforme citado por Valentim (2014) o cliente tende a atrelar sua percepção e expectativa com o serviço prestado, o que resultará na sua satisfação ou insatisfação. O serviço prestado, assim como o bom relacionamento são determinantes na busca da aceitação e fidelização do cliente.

Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

“Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles. ”

É de nosso conhecimento que as Cooperativas trazem grandes esforços para garantir o diferencial nos atendimentos e fidelização aos clientes. Conforme Macarini (2014), além de ofertar produtos diferenciados devido a concorrência cada dia mais acirrada, é necessário um atendimento de qualidade para fidelizar o associado. Muitas vezes, mesmo apresentando um problema complexo, e resolução lenta, o fato de ser bem atendido, faz o associado se tornar um parceiro comercial da instituição, devido ao grau de satisfação. Porém cada vez, se torna importante e necessário um bom investimento por parte das empresas em treinamentos e capacitações aos seus colaboradores, para que essa cadeia de fidelização não seja rompida.

Segundo Macarini (2014, p. 25) “serviço de qualidade é aquele oferecido com preparo, alcançando a satisfação, assim esses serviços devem ser oferecidos pela instituição de forma cuidadosa e minuciosamente planejado.” Compreende-se assim, que o investimento em pessoas, juntamente com o treinamento, pode ser considerado uma ferramenta de estratégia eficaz em prol da empresa que deseja obter resultados superiores no atual mercado competitivo.

2.3 Treinamento e capacitação

Conforme citado por Valentim (2014, p. 19)

“Treinamento, significa preparar as pessoas para bem atender. Afinal são pessoas que atendem e não a empresa. Entretanto, esta, colabora realizando os treinamentos a fim de contribuir para que o profissional, além de adquirir conhecimento para si, os compartilhe com os demais, gerando assim um ciclo, onde para a empresa, por meio dos resultados obtidos, o investimento será válido.”

Valentim (2014) cita ainda, que além de ter o objetivo geral de desenvolver pessoas, as empresas buscam a capacitação e treinamento de seus colaboradores, afim de trazer aprendizagem de novas habilidades e reciclagem das já existentes. O interesse final, será o de se adaptar as exigências impostas pelo mercado, focando cada vez mais no desenvolvimento do capital humano.

O desafio de capacitação nas organizações está cada vez mais latente e sofisticado no cenário atual. A capacitação de pessoas será responsável por desenvolver o empreendimento através de seus membros, levando em consideração que um colaborador bem preparado agrega mais resultado a sua empresa. Ele é a ponte entre a organização e o cliente final. (BUZZI, 2021).

“Para que uma pessoa possa se desenvolver da melhor forma dentro da empresa algumas características individuais devem aparecer durante esse processo, como por exemplo: a experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento do colaborador, essas qualidades são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados” (Silva, 2021; p. 09).

As rotinas e atividades do dia a dia, exigem que o indivíduo desempenhe de forma rápida e eficiente as demandas da sua função. E esse é o objetivo do treinamento. Ele capacita os indivíduos não apenas para as tarefas, mas também para diversas outras funções, favorecendo a ele chance de crescimento individual. “Os objetivos da capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados. ” (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2012, p. 186).

“Os principais objetivos do treinamento são: 1 Prepara as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; 2. Proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas; 3. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torna-las mais receptivas às novas técnicas de gestão. ” (Chiavenato, 2009, p. 390).

São grandes as vantagens e retornos que o treinamento pode trazer para o profissional e para a empresa. Um profissional bem qualificado e treinado terá “uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização. ” (Batista, 2019, p.26).

O treinamento, segundo Chiavenato (2010) é um processo cíclico e contínuo, onde suas etapas e fases desenvolvidas precisam estar interligadas, uma complementando a outra. Nenhuma delas pode comprometer o objetivo final. Pode-se considerar que o treinamento contém quatro etapas.

A primeira etapa é conhecida como diagnóstico. Essa etapa, busca identificar as reais necessidades existentes dentro da empresa, através de um levantamento que irá apresentar as carências observadas no desempenho dos funcionários. “O levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento” (Marras 2001, p. 152)

O levantamento das necessidades a serem supridas nem sempre estão claras, e dessa maneira é necessário diagnosticá-las através de levantamentos e pesquisas internas. Essas necessidades tratam-se de carências de um indivíduo ou

grupo diante dos processos executados versus o que deveria ser feito. (Chiavenato, 1999). Nessa fase, Marras (2001, p. 150) afirma que “o levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: 1. Quem deve ser treinando?; 2. O que deve ser aprendido. ”

A segunda etapa trata-se do planejamento e programação. Para se obter sucesso nesta etapa, é necessário que o planejamento seja preparado de forma lógica, com o objetivo claro e coeso. Seguir todas as etapas é essencial para o alcance dos objetivos e ter um resultado satisfatório. Nesta etapa se identifica quantos e quais colaboradores participarão do treinamento, o instrutor, o conteúdo, carga horário, metodologia e objetivo (Junior 2007). Para Marras (2009, p. 156) “a programação de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, previamente planejados”

Na terceira etapa temos o período de implementação ou ainda execução. Segundo Oliveira (2012) é nesta fase que se desenvolve a execução e condução do treinamento, onde o objetivo traçado se conclui. “A execução do treinamento consiste na aplicação prática daquilo que foi planejado como também programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização” (Marras, 2009, p. 157).

“A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos”. (Chiavenato, 2000, p.515). Afirma ainda que, alguns dados obtidos na avaliação podem ser dados concretos para a medida dos resultados. Ela vem com proposito de certificar se o treinamento foi eficaz.

“O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: 1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados. 2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.” (Chiavenato 2009, p. 405)

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A instituição escolhida para o desenvolvimento deste trabalho é a Cooperativa de Crédito e Investimento Aliança – PR/SP. Esta teve sua origem em 1985, com a constituição da Credilago. Em 1997 ocorreu então a filiação ao Sistema Sicredi e a utilização do Banco Cooperativo Sicredi. O crescimento da cooperativa se deu em nível local e regional, passando a ser de livre admissão em 2006, e iniciando a construção de uma Sede Regional na cidade de Marechal Cândido Rondon, PR. A área de atuação até então, seria o oeste do Paraná, abrangendo cidades vizinhas a Marechal Cândido Rondon. Em 2013 ocorreu expansão para o norte de São Paulo, e passou então a se chamar Sicredi Aliança Pr/Sp.

Por se tratar de uma cooperativa de Crédito e Investimento, tem como principais produtos e serviços ofertados: investimentos, créditos, seguros, consórcios, conta corrente, cartão de crédito. Os principais números que a Cooperativa apresentou em 2022 foram: 79 mil associados, 579 colaboradores, 30 agências (distribuídas nos dois estados). O resultado líquido do ano foi de R\$ 37 milhões, e seu patrimônio é de R\$ 307 milhões.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Com o incessável avanço dos meios tecnológicos e de informação o mercado vem tornando-se mais competitivo e exigente a cada dia que passa. Desse modo, para destacar-se no meio em que estão inseridas, as cooperativas necessitam cada vez mais promover um atendimento diferenciado, visando sempre melhor atender seus associados, pois são estes que participam das decisões, e de fato garantem o funcionamento eficaz da cooperativa.

Contudo, diversas pesquisas apontam que ainda existem alguns fatores que tem gerado desapontamentos por parte dos associados. Nesse sentido, pode-se observar que um destes grandes gargalos é resistência dos associados em ser atendidos por novos colaboradores com capacitação inadequada, o que acaba gerando certa insegurança por parte do associado em utilizar de alguns serviços ofertados pelas cooperativas.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Proposta para solução da situação

A empresa escolhida para estudo e desenvolvimento desse projeto técnico é uma cooperativa de crédito do sistema Sicredi e atua como prestadora de serviços na indústria financeira. Visto o impacto

Identificados alguns dos objetivos, como a necessidade de aumentar a satisfação do associado em relação aos novos colaboradores, reduzindo a incerteza e melhorando o desempenho dos colaboradores e a produtividade, nos levaram aos estudos aprofundados de algumas ideias e ferramentas que facilitam e auxiliam a gestão.

A abordagem dos problemas identificados pode ser classificada como qualitativa, uma vez que busca descrever a complexidade dos problemas, analisar interações de algumas variáveis e classificar alguns processos dinâmicos. Além disso, também foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica, e também após o reconhecimento da empresa, alguns questionários foram aplicados aos mais diferentes cargos hierárquicos dentro da organização, visando coletar informações necessárias para embasamento do estudo em questão.

Primeiramente, para validar nossas informações, conversamos e aplicamos questionários para colaboradores recém-contratados afim de levantar algumas informações de como foi o seu início na Cooperativa. Perguntamos sobre as maiores dificuldades encontradas, o que facilitou o desempenho das atividades, se houve contribuição por parte dos colegas e se estava claro qual seria seus objetivos e papéis.

Após coletadas essas informações, partiu-se para a entrevista com os responsáveis pelo setor de Gestão de pessoas da Cooperativa. Realizamos algumas perguntas como: existe algum programa de boas-vindas ao novo colaborador, e se está sendo posto em prática, e como funciona. Também entendemos a necessidade de saber se esse programa permite a mensuração dos resultados alcançados.

A busca com por informações com alguns gerentes de agências dessa Cooperativa se fez necessária, e nessas entrevistas podemos avaliar algumas questões: o gerente de agência recebe algum cronograma de capacitação do novo colaborador? Como sua equipe é preparada para receber o novo colaborador? Você

recebeu algum tipo de instrução para capacitar o colega? Como funciona a avaliação durante o período de experiência?

Por último, fez-se necessário a percepção dos associados frente a essa problemática. Perguntamos a eles qual a percepção sobre o atendimento do novo colaborador? Se já passou alguma dificuldade com o atendimento de colaboradores em novas funções? Quanto o atendimento do seu gerente influencia sua permanência na Cooperativa?

Analisados os questionários, identificou-se um impacto gerado por este gargalo. É de fundamental importância que sejam desenvolvidas alternativas que solucionem este problema. Nesse caso, uma alternativa prática e eficiente é a elaboração, por parte da cooperativa, de um programa de boas-vindas aos novos colaboradores.

4.2 Descrição do programa proposto

Os programas de boas-vindas aos novos colaboradores têm como premissa básica promover a integração e adaptação destes a cooperativa, instruindo estes acerca da história da cooperativa, cultura, rotina, dinâmicas corporativas, e também promovendo interação com os demais colaboradores, o que torna o processo de adaptação muito mais rápido, e permite que a cooperativa prepare o novo colaborador para os novos desafios que irá enfrentar, permitindo que este expresse seu máximo potencial.

Com auxílio da ferramenta, 5W2H, podemos identificar e desenhar um plano de ação visando os processos mencionados como mais importantes para a problemática do estudo:

PLANO DE AÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR				
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Os associados da Cooperativa têm resistência em ser atendidos por novos colaboradores com capacitação inadequada.				
SOLUÇÃO PROPOSTA: Desenvolvimento de um programa de boas-vindas				
O QUE?	COMO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
Manual com descrição do cargo. Definição dos papéis - alinhamento	Através de uma conversa de alinhamento para deixar claro o que se espera do novo colaborador, ou do colaborador que mudou de cargo, com detalhamento das principais funções.	Assim que for contratado, ou quando ocorrer a mudança de cargo. Duração de 1 dia.	Agência	Gestor imediato / colaborador

Programa de capacitação estruturado para colaboradores desempenharem nova função.	Programa de boas-vindas Treinamento focado para cada cargo com conhecimento teórico combinado - trainee.	Após os imersão com gestor imediato. Duração de 1 semana.	Sede	RH
Treinamento prático	Definição das atividades práticas acompanhando colegas (padrinhos).	Durante 3 meses, com cronograma de rodízio.	Agência	Novo colaborador / padrinhos
Rotação de áreas e agências	Imersão em outros setores e outras agências, para sensibilização, conhecimento das rotinas e atividades.	Após o período de experiência.	Agência	Novo colaborador

São variados os tipos de programas e de processos de boas-vindas que as cooperativas podem oferecer. Pensando nisso, e através da elaboração da 5W2H foram elencados alguns processos importantes que devem compor tal programa:

a. Desenvolvimento de manual com descrição do cargo

Deve ser desenvolvido com o objetivo de se realizar uma definição clara dos papéis e funções. É indicado que seja apresentado ao novo colaborador através de uma conversa de alinhamento para deixar claro o que se espera do novo colaborador, ou do colaborador que mudou de cargo, com detalhamento das principais funções, assim que for contratado, ou quando ocorrer a mudança de cargo. A duração do período de instrução deve ser em média de um dia, e deve ser realizada preferencialmente na agência, pelo gestor imediato ou colaborador instruído. Como sendo o primeiro passo torna-se de suma importância o entendimento por parte do novo colaborador.

O desenvolvimento desse material é uma iniciativa muito importante, pois assim que o colaborador mudar de função, ao chegar novo na agência terá clareza na função que terá que desempenhar, logo o associado irá perceber a quem pode procurar para resolver determinado problema. Como a cooperativa é composta por muitos setores e vários processos operacionais, é importante que cada um realize o que lhe é proposto da melhor maneira, para isto, é essencial que tenha domínio sobre a função que lhe é estabelecida, o que transmite confiança ao associado.

b. Programa de capacitação estruturado para colaboradores desempenharem nova função

É recomendado ser realizado um treinamento focado para cada cargo com conhecimento teórico combinado, visando promover o crescimento e desenvolvimento do profissional dentro da empresa (trainee). Deverá ser realizado

após a imersão com gestor imediato, tendo duração de 1 semana, preferencialmente realizado na sede da cooperativa, gerido pelo setor de recursos humanos da cooperativa.

Tal programa funcionaria como um suporte para dar um direcionamento geral da cooperativa para o colaborador que irá desempenhar uma nova função. Sendo importante que quando o associado chega para ser atendido e apresenta uma demanda que não é específica da função daquele colaborador, ele consiga se sair bem em uma conversa e saiba conduzir o associado ao colaborador responsável pela demanda.

c. Treinamento prático

Deve ser executado a partir da definição previa das atividades práticas que irá desenvolver no novo cargo, realizando uma imersão acompanhando colegas (padrinhos), durante 3 meses, com cronograma de rodízio entre colaboradores. Deve ocorrer na agência em que irá atuar, sob orientação dos colaboradores mais experientes.

É de suma importância que o novo colaborador acompanhe o atendimento no dia a dia para ver a maneira com que o associado é acostumado a ser atendido, para que o associado sinta o mínimo de diferença possível de um atendimento para o outro. Para isso, a experiência de acompanhar o outro profissional por um tempo, observar a maneira como se relaciona, como trabalha, observar o que é recomendado fazer e o que não é, é muito importante para que o associado se sinta confortável e satisfeito com o atendimento do novo profissional.

d. Rotação de áreas e agências

É importante também que neste processo de aprendizagem o novo colaborador seja apresentado a outras áreas e agências da cooperativa, promovendo um maior conhecimento geral do sistema de trabalho no qual está sendo inserido. Portanto, é recomendado que este realize processos de imersão em outros setores da agência, e em outras agências, para sensibilização e conhecimento das rotinas e atividades das áreas. É indicado que o processo de rotação e imersão ocorra após o período de experiência do novo colaborador.

Tal experiência agrega muito tanto para o colaborador, permitindo que ele possa pensar em um futuro dentro da empresa refletindo sobre qual setor se interessa mais, e possibilitando que seja adquirido conhecimento de outros setores, e para o associado, que é beneficiado em ser atendido por um colaborador com amplo

conhecimento, que pode atender e nortear o associado em diversas demandas, até mesmo aquelas que não são sua especialidade.

CONCLUSÃO

Como já mencionado, para que nos dias atuais as empresas se mantenham no mercado cada vez mais competitivo, e alcancem os seus objetivos almejados, é necessário que as organizações se adaptem a novos processos rotineiramente. Para tanto, neste trabalho, pode-se perceber algumas das dificuldades enfrentadas pelas organizações ao que tange a rotatividade no quadro de colaboradores, e como isso interfere diretamente no relacionamento com o cliente.

O presente estudo traz como proposta a realização de abordagem teórica sobre a resistência encontrada nos associados/clientes a serem atendidos por novos colaboradores, e como através de um planejamento e treinamento esse risco pode ser mitigado. Neste sentido entende-se a importância da adoção de estratégias como as citadas no presente trabalho, concluindo que estas podem ser adaptadas as particularidades de cada agência e de cada colaborador, fazendo com que tanto os associados quanto os colaboradores e agencia sejam beneficiados.

As considerações identificadas e mencionadas com a aplicação desse estudo são vastas. O treinamento e capacitação se demonstra essencial para que a empresa mantenha um quadro de colaboradores ativamente informados e atualizados. Porém isso não será garantidor do sucesso da organização. As ações realizadas em treinamentos e capacitações devem ser constantemente revisadas e adaptadas as novas realidades do mercado, lembrando sempre de realizar avaliações sobre o projeto posto em prática. Sem dúvidas, se utilizada de maneira correta, trata-se de uma aliada poderosa na administração da empresa, direcionando a mesma ao sucesso.

Quando o atendimento é conduzido por um colaborador com maior conhecimento, as negociações se tornam mais fluidas, e permite o associado se conecte com a cultura organizacional da empresa. Saber lidar com o cliente e também com a equipe de trabalho reflete valores reais das empresas que são transmitidos aos clientes, impactando assim todos os envolvidos nesta cadeia. Para tanto, conclui-se que as estratégias sempre devem ser adaptadas as particularidades de cada agencia ou setor, trazendo benefícios e vantagens para colaboradores e associados.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. 2013.

BATISTA, Evandro Evaldo. **GESTÃO DE PESSOAS UM ESTUDO SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA POWER GYM. Palhoça, 2019.**

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária.** Brasília, 2020.

BUZZI, Camyla Zazecki et al. Capacitação na cooperativa Viacredi: atendimento à pessoa jurídica (PJ). **Revista da FAE**, v. 24, n. 1, 2021.

CAMPOS, K. C. de L. et al. **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte.** Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre, v. 17, n. 3, 2004.

CARVALHO, Antônio Vieira, NASCIMENTO, Luiz Paulo de. SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos.** Cengage Learning, São Paulo, 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização.** São Paulo: Manoele, 2009.

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

DE SOUZA COSTA, Luciano. **O cooperativismo: uma reflexão teórica.** Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 6, n. 11, p. 55-64, 2007.

KILA, Katiane Barcellos; KLEINOWSKI, Hamilton Luis; RUWER, Léia Maria Erlich. **Treinamento e seus reflexos na satisfação do cliente: um estudo de caso em empresa importadora,** 2020.

JUNIOR, Adilson Laudelino Chaves. **Estudo das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda.** 2007. 82 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 2000.

MACARINI, Cleber Zucchinali, **QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO NA SICREDI SUL SANTA CATARINA,** 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

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

MENEZES, Antônio. **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios.** Brasília: CONFEBRÁS, 2004.

OLIVEIRA, Edilson Nonato. **Importância do treinamento para o bom desempenho organizacional: a percepção dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste em picos PI. 37**
2012. 61 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2012.

OLIVEIRA, Elisângela Magela. **Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias.** Caminhos de Geografia, v. 6, n. 11, p. 84-96, 2004.

PILETTI, Dalvana. **Os princípios do cooperativismo e o trabalho em equipe em cooperativas de Garibaldi – RS.** V. 5, n 4, 2015.

ROCHA, Angela et al. **Administração de Marketing: conceitos, estratégias, aplicações.** São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Rafaela Santos, **O IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.** 2021.

VALENTIM, Andreia Bitencourt. **CAPACITAÇÃO: A BUSCA PELO BOM ATENDIMENTO,** 2014.