

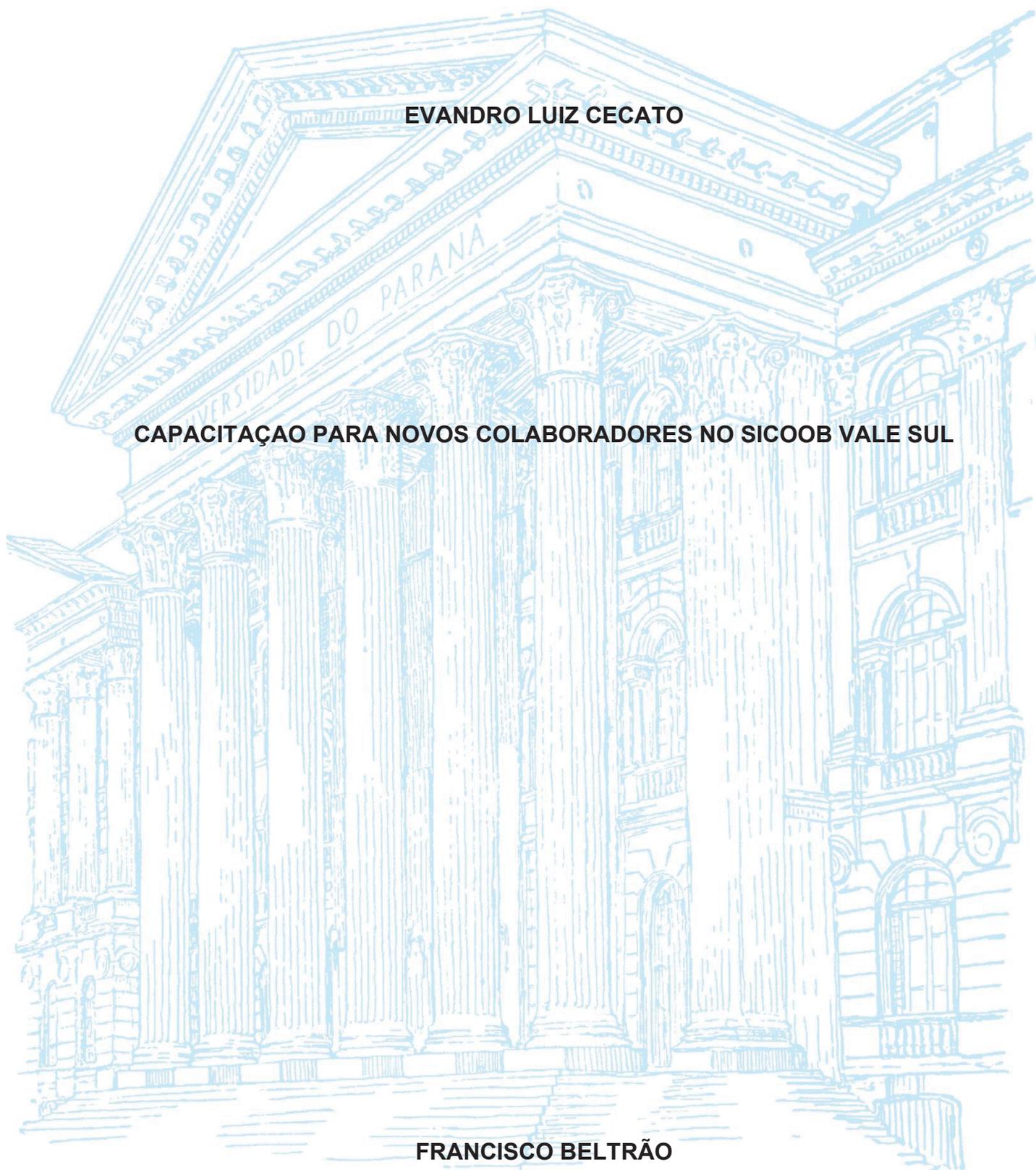
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVANDRO LUIZ CECATO

CAPACITAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES NO SICOOB VALE SUL

FRANCISCO BELTRÃO

2023



EVANDRO LUIZ CECATO

CAPACITAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES NO SICOOB VALE SUL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos pré-requisitos à obtenção do título de Especialista, na conclusão do curso de especialização em banking para cooperativas de crédito, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, pela Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Weber Henrique Radael

FRANCISCO BELTRÃO

2023

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo propor um modelo de capacitação de novos colaboradores para a Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul. Para a concretização desta pesquisa, foi realizado levantamento no quadro atual de colaboradores da entidade, questionando sobre o grau de importância e a necessidade da realização de capacitação dos novatos. Desses dados, constatou-se alta rotatividade e média de 110 novas contratações, justificada pela expansão da cooperativa, além de elevada percepção de indispensabilidade de treinamento logo após a contratação, sobre temas como o Mercado Financeiro, Sistemas Internos (operacional) e funcionamento de Cooperativas e sua estrutura. A partir disso, elaborou-se o Programa Sicoob Pertencimento, que consiste em uma semana de treinamento a cada trimestre, em que são abordados os temas relevantes do Sistema Financeiro Nacional, o Cooperativismo, o Sicoob, Programas e sistemas utilizados, Principais produtos e serviços, além de demais temas que ajudam no trabalho diário, como organização, atendimento, programas internos e código de ética. Deve-se destacar ainda dois fatores de risco, sendo a dificuldade de implantação, por se tratar de uma nova formalística de contratação, e o custo inicial elevado, mas que terá retornos futuros refletidos no bom trabalho realizado.

Palavras-chave: Capacitação de novos colaboradores. Treinamento inicial. Sistema Financeiro Nacional. Cooperativas de Crédito. Sicoob Vale Sul.

ABSTRACT

The present study aimed to propose a training model for new employees for the Sicoob Vale Sul Credit Cooperative. To carry out this research, a survey was carried out on the entity's current workforce, asking about the degree of importance and need for carrying out training for newbies. From these data, there was a high turnover and an average of 110 new hires, justified by the expansion of the cooperative, in addition to a high perception of the indispensability of training immediately after hiring, on topics such as the Financial Market, Internal Systems (operational) and the functioning of Cooperatives and its structure. From this, the Sicoob Pertencimento Program was created, which consists of a week of training every quarter, in which relevant topics of the National Financial System, Cooperativism, Sicoob, Programs and systems used, Main products and services are addressed , in addition to other topics that help in daily work, such as organization, service, internal programs and code of ethics. Two risk factors should also be highlighted, namely the difficulty of implementation, as it is a new contracting formality, and the high initial cost, but which will have future returns reflected in the good work carried out.

Keywords: Training of new employees. Initial training. National Financial System. Credit Cooperatives. Sicoob Vale Sul.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Objetivos	5
1.1.1	Objetivo geral	5
1.1.2	Objetivos específicos.....	5
1.2	Justificativa	6
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	8
2.1	Cooperativas De Crédito E Planejamento Estratégico.....	8
2.2	Importância De Oferecer Capacitação Ou Treinamento Inicial	9
2.2.1	Processo de capacitação de novos colaboradores	10
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1	Descrição Geral Da Cooperativa	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	21
4.5	Riscos Ou Problemas Esperados E Medidas Preventivo-Corretivas.....	21
5	CONCLUSÃO.....	23
	REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito têm se tornado muito influentes no mercado financeiro. De acordo com relatório publicado pelo Banco Central do Brasil (2020), o Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC) correspondeu a R\$ 228,7 bilhões de Carteira de Crédito Classificada, 5,1% do Sistema Financeiro Nacional (SFN) um aumento acumulado de 134,6% em relação ao ano de 2016.

Com tal crescimento e ampliação estrutural da área de atuação, o aumento no plantel de funcionários torna-se fundamental, afim de manter a execução normal dos processos conciliado ao bom atendimento. No entanto, isso só se torna possível através de colaboradores treinados e capazes. Então, faz-se necessário disponibilizar ao novato boa qualificação, para que ele tenha plena condição de levar ao cliente, no caso das cooperativas, ao cooperado, todos os produtos bancários com excelência.

Já na busca de colaboradores de instituições financeiras mais conscientes e qualificadas, a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) tem como missão “Fortalecer a representação do setor e apoiar a evolução de um mercado de capitais capaz de financiar o desenvolvimento econômico e social local e influenciar o mercado global”. A partir disso, a ANBIMA torna-se referência no assunto, através da capacitação dos profissionais por meio de certificações, proporcionando também educação continuada, e disseminação de conteúdos sobre educação financeira,

Vale destacar que, são os colaboradores que possuem contato direto com os cooperados, sendo para eles a representação da empresa em forma física. Sendo assim, pode-se supor que a forma como é visto o empregado, é a mesma como é vista a empresa. Então se o funcionário apresentar um acervo considerável de conhecimento a respeito dos produtos que está vendendo, irá repassar confiança ao cliente, ao mesmo tempo que, poderá garantir a opção que melhor se adeque à realidade do indivíduo que buscou a cooperativa naquele momento. O mesmo se aplica à prospecção de novos negócios e a manutenção do vínculo já existente.

Todavia, outro ponto que merece destaque é a reciclagem do plantel atual, que já conhece e entende sua posição dentro da empresa, mas que precisa se manter atualizado e apar da informação pertinente. Esse pode ser considerado o ponto crucial

do mercado financeiro, pois sua volatilidade é grande, estando à mercê do que acontece não só internamente no país, mas também, e principalmente, no que ocorre fora dele. Uma situação diplomática mal resolvida, ou então um desastre em um país estrangeiro, pode comprometer as finanças das empresas, e conseqüentemente de seus atuantes. Isso pode ser facilmente observado no mercado de ações, em que empresas podem quebrar e ir à riqueza no mesmo dia, com a oscilação dos preços de suas ações. Logicamente esse é um mercado especulativo, mas ainda assim é muito influente na economia em si.

Nesse contexto, a primazia por uma capacitação adequada e assídua de seus colaboradores, torna uma instituição financeira mais confiável e certa em suas negociações, promovendo o desenvolvimento das cooperativas de crédito. Tal assunto deve se fazer presente nas tomadas de decisão do alto escalão. Entende-se que hoje, a Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, alvo deste estudo, precisa ter um olhar mais atento à capacitação de novos colaboradores, o que justifica o objeto do trabalho.

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

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

Um colaborador recém contratado que receba um bom treinamento / capacitação poderá se destacar muito mais, desenvolvendo suas tarefas diárias com maior facilidade e desenvoltura. Sendo assim, quando se investe em capacitar um novo colaborador a instituição é quem ganha, pois ele desenvolve melhor as habilidades o que contribui para que tenha maior segurança ao realizar suas tarefas, atender aos cooperados, proporcionando a eles maior satisfação e conseqüentemente melhores resultados a cooperativa.

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

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

Quando um novo colaborador passa por qualquer tipo de treinamento ao iniciar suas atividades em uma cooperativa, ele precisa passar a se sentir como parte do negócio, precisa ter o chamado sentimento de pertencimento, afinal de contas ele terá o contato direto com os cooperados e fará com que o cooperado se 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 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cooperativas de Crédito e Planejamento Estratégico

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

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

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

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

Segundo Kielb e Vandresen (2008) atualmente estratégia faz parte do mundo dos negócios de forma que começou a ser utilizada pelas organizações para definir

os comportamentos e ações das organizações frente ao ambiente e mercado que as mesmas atuam.

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

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

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

2.2 Importância de Oferecer Capacitação ou Treinamento Inicial

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

Segundo Buzzi et al. (2021) no cenário atual, a elaboração e implementação de processos de capacitação nas organizações se estabelece como um desafio cada vez mais latente e sofisticado pois, entende-se que a capacitação é necessária para

que o empreendimento cresça através de seus membros, visto que um colaborador bem preparado pode gerar maiores resultados.

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

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

2.2.1 Processo de capacitação de novos colaboradores

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

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

Para Artico (2019) entende-se que o desenvolvimento das pessoas precisa estar alinhado aos propósitos da empresa. Feito isso, o capital humano se sente em um novo cenário, rico de informações, de novos horizontes, com novos e desejados desafios que proporcionará ambiente favorável para a tão almejada excelência organizacional.

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

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

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

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

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

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

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

3.2 Diagnóstico da situação-problema

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

Quando os colaboradores são contratados são direcionados diretamente para as agências, que normalmente são responsáveis por ensinarem todos os processos, porém as agências tem grande demanda e muitos processos e acabam não tendo tempo para ensinar ou mesmo acabam sendo insuficientes no que ensinam, pois “cada um foi aprendendo o processo da sua maneira e ensinam como aprenderam”.

Essa ausência de treinamento é uma falha no sistema que gera um despreparo e falta de confiança aos colaboradores, que conseqüentemente leva a pontos negativos no atendimento aos cooperados, morosidade e retrabalho nos processos.

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

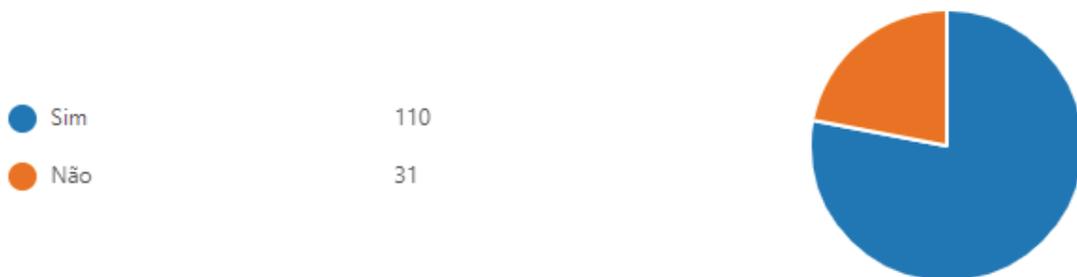
Com o objetivo de identificar essa ausência de treinamentos, inicialmente foi aplicado um questionário (Anexo 1), a todos os colaboradores para verificar quantos receberam treinamento, o quanto importante considera receber um treinamento e o que deveria ser ensinado. Esse questionário foi encaminhado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

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Identificando a visão sobre capacitação do quadro de colaboradores atual

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

Gráfico 1 – Quantidade de Colaboradores que Receberam Treinamento Quando Ingressaram na Cooperativa Sicoob Vale Sul



Fonte: Dados da Pesquisa

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 online, 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.

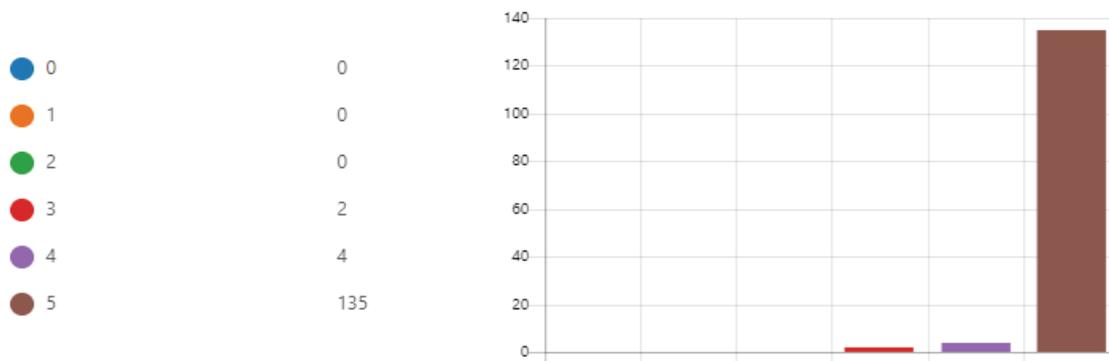
Conversando com alguns colaboradores que responderam ao questionário, eles consideraram também como treinamento o que foi ensinado na agência pelos colegas e as trilhas de aprendizagem do Success Factor “Universidade Sicoob onde apresenta cursos online”. Entendemos que os colaboradores não receberam 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.

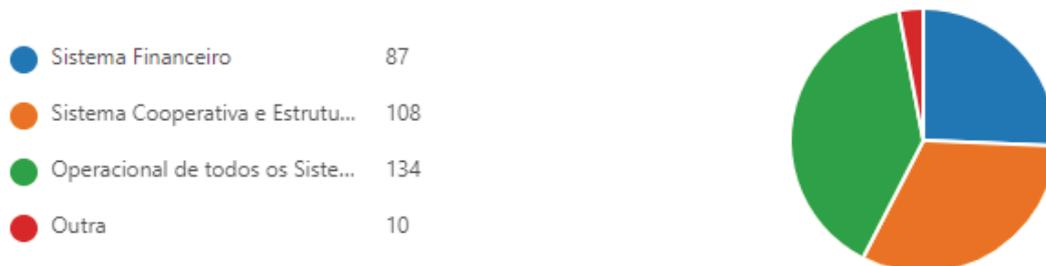
Gráfico 2 – Grau de Importância de Receber Treinamento no Momento De Contratação



Fonte: Dados da Pesquisa

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



Fonte: Dados da Pesquisa

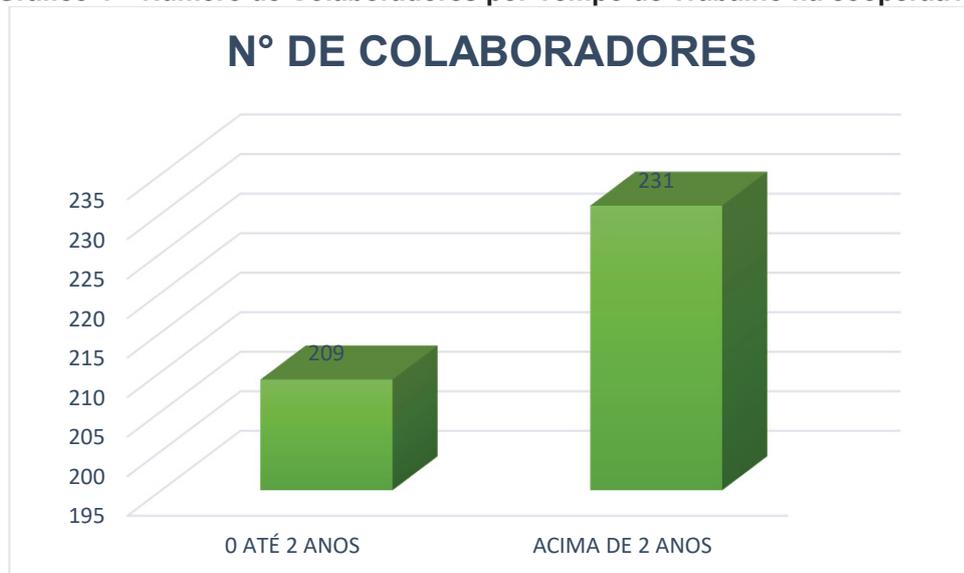
Conhecer os sistemas e as pessoas com as quais irão trabalhar foi considerado como ponto mais importante. Fato esse, justificado por ser o sistema a ferramenta que passará a ser utilizada todos os dias, e deve sim ser ofertado um treinamento que apresente como utilizar esse sistema da melhor maneira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



Fonte: Dados da Pesquisa

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



Fonte: Dados da Pesquisa

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

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

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

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

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

Tabela 1 - Temas a Serem Abordados Durante a Semana de Treinamento Programa Sicoob Pertencimento e Responsável Pelo Desenvolvimento.

TEMAS A SEREM ABORDADOS EM CADA DIA DE TREINAMENTO	TEMA DETALHADO	RESPONSÁVEIS PELO TREINAMENTO EM CADA DIA E ASSUNTO
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, atendimento, relacionamento, agilidade e avaliação.	5S Programa Nós somos assim Código de Ética	- Gerente de auditoria e Gerente de RH.

Fonte: Dados da Pesquisa

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

Fonte: Dados da Pesquisa

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 se 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 pesquisa apresentada propôs um modelo de capacitação para novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, de modo a facilitar o início da nova função, e propiciar melhores resultados.

Desta maneira, buscando atender aos objetivos propostos, foram identificados a quantidade de colaboradores que receberam o treinamento quando ingressaram, assim como, o grau de importância e a necessidade da realização de capacitação de novos colaboradores, e temas que devem ser abordados.

Desses dados, constatou-se alta rotatividade de funcionários, justificada pela expansão da cooperativa e média de 110 novas contratações. A partir destas informações criou-se o Programa Sicoob Pertencimento, que consiste em uma semana de treinamento a cada trimestre, em que são abordados os temas relevantes do Sistema Financeiro Nacional, o Cooperativismo, o Sicoob, Programas e sistemas utilizados, Principais produtos e serviços, além de demais temas que ajudam no trabalho diário, como organização, atendimento, programas internos e código de ética.

Para a execução desse projeto, levantou-se um orçamento de R\$10.290,00, que contempla o custo de locação do espaço, material utilizado, deslocamento, estadia, alimentação e custo do dia de trabalho dos gerentes. Vale ressaltar que os custos estão estimados para apenas um colaborador, sendo então multiplicado por cada pessoa contemplada.

Ao final do treinamento, sugere-se verificar se o programa trouxe vantagens e se foi satisfatório aos novos colaboradores, identificando a sua continuidade ou não.

Com a aplicação do Programa Sicoob Pertencimento, espera-se trazer ganhos para a cooperativa a partir da redução de gastos vinculados a retrabalhos e perda de colaboradores e cooperados, assim como menor rotatividade do quadro funcional, ao criar senso de pertencimento, satisfação e motivação. Conseqüentemente, as funções serão agilizadas e aprimoradas, gerando também satisfação junto aos cooperados/clientes, e os fidelizando.

Ainda assim, destacam-se dois fatores de risco, sendo a dificuldade de implantação e o alto custo. Inicialmente todo novo projeto tende a parecer difícil de

implantar, mas com o apoio da diretoria e conselho, o ideal é ter uma pessoa que será a responsável e estará à frente do programa. Quanto ao 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.

REFERÊNCIAS

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.

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

SILVA, U. G. **Treinamento e Capacitação**. 2015. 51 p. Monografia ao Instituto A Vez do Mestre. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53380.pdf>. 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.