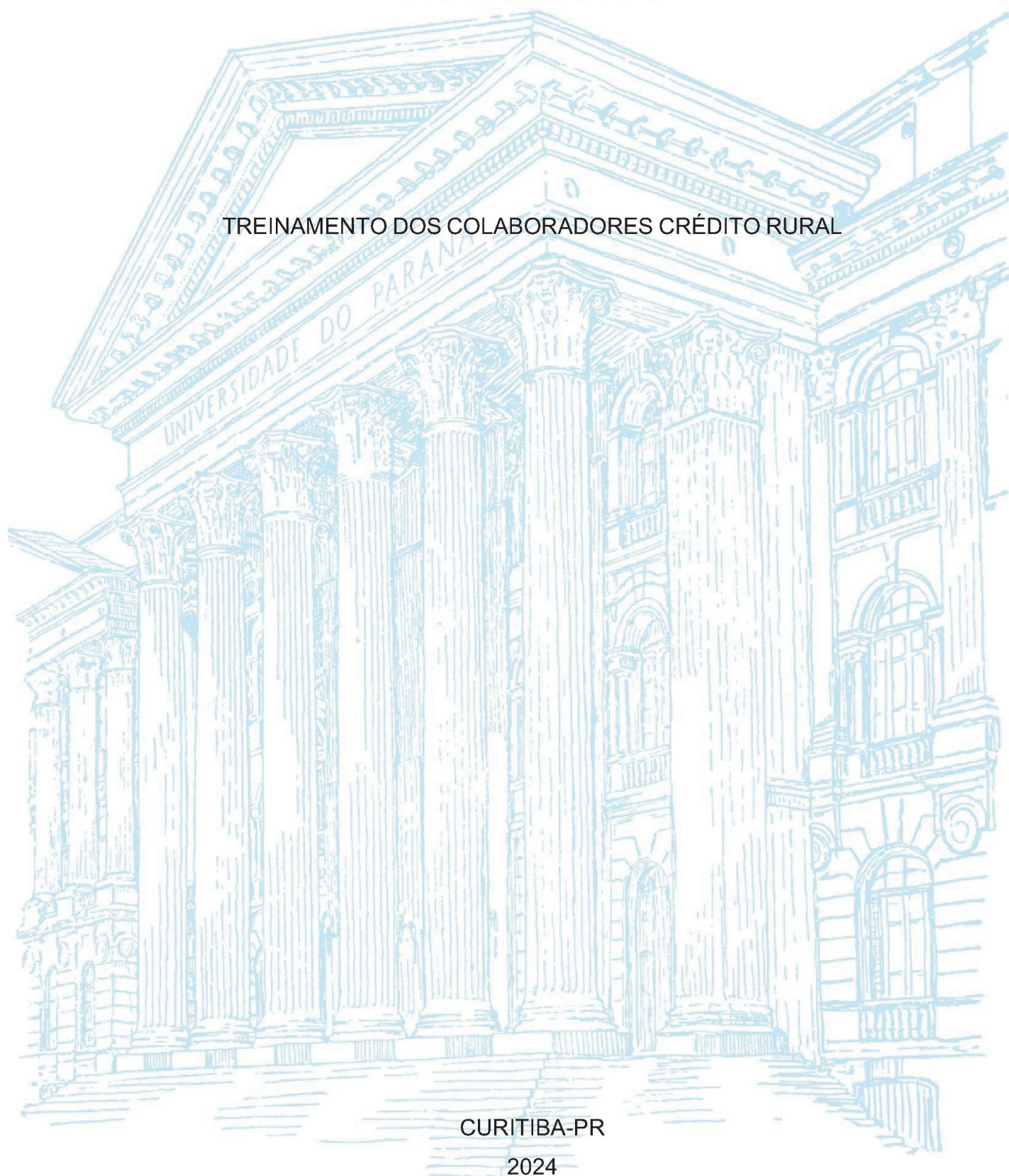


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VITOR DANTE POLETTTO

TREINAMENTO DOS COLABORADORES CRÉDITO RURAL



CURITIBA-PR

2024

VITOR DANTE POLETTTO

TREINAMENTO DOS COLABORADORES CRÉDITO RURAL

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Banking para Cooperativas de Crédito, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente trabalho concentrou-se no aprimoramento do treinamento de colaboradores em uma cooperativa, com o objetivo de expandir a carteira de crédito rural. A identificação de falhas no atendimento ao cooperado motivou a implementação de um programa estratégico de treinamento, com ênfase na análise de viabilidade econômico-financeira para garantir a eficácia do investimento. O treinamento abordou lacunas específicas, antecipou dúvidas dos cooperados e aprimorou a compreensão sobre o crédito rural. A avaliação contínua do retorno sobre o investimento validou o sucesso do programa, evidenciando melhorias na eficiência operacional e na satisfação dos cooperados. A abordagem estratégica, aliada à análise de viabilidade, não apenas atendeu às expectativas, mas também fortaleceu a posição da cooperativa no setor. Em síntese, a pesquisa conclui que o aprimoramento do treinamento não só superou desafios identificados, mas também representou um investimento estratégico no capital humano, alinhado à missão da cooperativa de promover o desenvolvimento sustentável na comunidade agrícola. Destaca-se a importância contínua da análise criteriosa da viabilidade econômico-financeira em futuras iniciativas, reforçando o compromisso da cooperativa com a excelência e inovação em seus serviços.

Palavras-chave: Treinamento corporativo. Eficiência operacional. Satisfação do cooperado. Análise de retorno sobre investimento.

ABSTRACT

The present work focused on improving employee training in a cooperative, aiming to expand the rural credit portfolio. The identification of shortcomings in customer service to members prompted the implementation of a strategic training program, emphasizing an economic and financial feasibility analysis to ensure the effectiveness of the investment. The training addressed specific gaps, anticipated questions from cooperative members, and enhanced understanding of rural credit. Continuous assessment of the return on investment validated the program's success, demonstrating improvements in operational efficiency and member satisfaction. The strategic approach, combined with feasibility analysis, not only met expectations but also strengthened the cooperative's position in the industry. In summary, the research concludes that the enhancement of training not only addressed identified challenges but also represented a strategic investment in human capital, aligned with the cooperative's mission to promote sustainable development in the agricultural community. The ongoing importance of careful economic and financial feasibility analysis in future initiatives is emphasized, reinforcing the cooperative's commitment to excellence and innovation in its services.

Keywords: Corporate training. Operational efficiency. Member satisfaction. Return on investment analysis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Apresentação/Problemática	4
1.2 Objetivo Geral do trabalho	5
1.3 Justificativas do objetivo	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1 Descrição geral da cooperativa	10
3.2 Diagnóstico da situação-problema	11
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
4.1 Desenvolvimento da proposta	12
4.2 Plano de implantação	12
4.3 Recursos	13
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira	14
4.5 Resultados esperados	16
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	17
5. CONCLUSÃO	19
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Tendo conhecimento do setor de crédito agrícola brasileiro, é observado que, na safra 2022/2023, o Governo Federal disponibilizou R\$ 340,88 bilhões. Esses recursos destinam-se a apoiar principalmente o pequeno e médio produtor rural em suas necessidades de custeio das safras, aquisição de animais e suas manutenções, além de investimentos em estruturas e maquinários necessários à produção agropecuária. Conforme noticiado, o volume de recursos foi 36% maior em relação ao Plano Safra anterior, com taxas de juros que variavam de 5 a 12,5% ao ano, segundo as normas do Banco Central. Também foi viabilizada subvenção ao seguro rural na ordem de R\$ 2 bilhões, trazendo tranquilidade ao produtor rural que contrata e à instituição bancária que disponibiliza o recurso.

O Manual do Crédito Rural é um documento que reúne todas as regras deliberadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), publicadas pelo Banco Central do Brasil, relacionadas ao crédito rural. Portanto, deve ser seguido pelos produtores rurais e instituições financeiras. Ao procurar uma instituição financeira para que seu projeto seja aprovado, o produtor rural aceita as condições impostas, de forma que a fiscalização durante a vigência do empreendimento confirme que os recursos estão sendo empregados conforme o projeto. São muitas as sanções que o produtor rural pode sofrer, assim como a instituição que liberou o recurso, sendo ela responsável pelo monitoramento.

No caso da Cooperativa de Crédito Sicoob, estão disponíveis inúmeros recursos para repassar aos seus cooperados, trazendo oportunidade e suficiência para suas demandas a cada nova safra. Muitas são as agências que têm vocação e trabalham quase exclusivamente com carteira rural; porém, outras não apresentam a mesma agilidade. Quando procurados pelos produtores rurais, o pouco conhecimento dos colaboradores no processo de crédito rural acaba por dificultar a ampliação da base de cooperados. Isso também gera retrabalho, por não existir um especialista em toda agência para atender esse público, e os que são atendidos acabam ficando insatisfeitos com a longa duração dos processos.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Este trabalho tem como objetivo propor melhorias na área de atendimento do núcleo Agro, da Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano.

1.3 Justificativas do objetivo

A temática central é a otimização do processo de atendimento, visando aprimorar a experiência do cooperado e aumentar sua satisfação junto à cooperativa. De acordo com Kotler e Keller (2012), o atendimento ao cliente é um dos principais elementos que influenciam a percepção do consumidor em relação a uma organização. Um bom atendimento pode resultar em fidelização e recomendação, enquanto atendimento insatisfatório pode levar a perda de clientes e danos à reputação da empresa.

Nesse sentido, a implantação de treinamentos, direcionamentos de melhorias ao cooperado é de extrema importância para o Sicoob. O autor Gronroos (2021) discorre sobre o atendimento como uma estratégia central do negócio, visto que a satisfação do cliente está ligada à fidelização. O processo de treinamento e desenvolvimento visa aprimorar os conhecimentos, técnicas e abordagens corretas do assunto, fazendo com que seja facilitado ao colaborador a liberação do crédito e resulte em uma experiência diferenciada ao produtor rural.

A implementação de um treinamento direcionado aos colaboradores do núcleo Agro da Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano é imprescindível diante da importância cada vez maior e da crescente complexidade do setor de crédito rural. O objetivo principal desse esforço é propor melhorias significativas na área de atendimento, visando aprimorar a prestação de serviços aos cooperados envolvidos no segmento agropecuário.

A agricultura desempenha um papel vital na economia, destacando a necessidade de assegurar que os produtores rurais recebam um suporte adequado para impulsionar suas atividades. Nesse contexto, o núcleo Agro da cooperativa desempenha um papel crucial, facilitando o acesso a recursos financeiros, orientação e serviços essenciais para o desenvolvimento sustentável das atividades agropecuárias.

Ao propor melhorias na área de atendimento do núcleo Agro, busca-se otimizar o suporte oferecido aos cooperados, fortalecer o relacionamento com os clientes e contribuir para o crescimento e sucesso da Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano. As razões para a implementação desse treinamento incluem a necessidade de atualização e conhecimento técnico, uma vez que o setor de crédito rural está sujeito a mudanças constantes em regulamentações, políticas e práticas. O treinamento proporcionará aos colaboradores um conhecimento técnico aprofundado, capacitando-os a lidar eficientemente com as demandas específicas desse setor.

Além disso, espera-se que o treinamento contribua para a melhoria da qualidade do atendimento, permitindo que os colaboradores compreendam melhor as necessidades dos cooperados e ofereçam soluções mais adequadas, resultando em maior satisfação por parte dos clientes. A redução de erros operacionais e a mitigação de riscos também são metas, assegurando que as transações e processos relacionados ao crédito rural sejam conduzidos de maneira precisa e em conformidade com as normas vigentes.

Por fim, a excelência no atendimento ao setor agropecuário não apenas fortalecerá a reputação da cooperativa, mas também atrairá novos cooperados e solidificará os laços com os atuais, consolidando a instituição como referência no apoio ao desenvolvimento sustentável do meio rural.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No trabalho sobre a eficácia de treinamento em sistemas cooperativos (FESTA *et al.*, 2019) há resultados expressivos na aplicação dos treinamentos na maneira como se trabalha e nos resultados positivos atingidos. Resultados esses, tanto de forma pessoal e satisfação dos colaboradores como atendimento do resultado esperado. Concentram-se as ideias de que quanto maior sua autoeficácia, melhor seu aproveitamento nos treinamentos e aplicação no seu ambiente de trabalho, seja de forma individual ou coletiva.

Há a hipótese de que se for baixa a autoeficácia, menor a aprendizagem e ela se confirma. Houve um número significativo de trabalhadores que responderam em questionário que houve melhora significativa na rapidez e assertividade das tarefas por ele realizadas, a partir de treinamento, o que evidencia que houve melhora de suas habilidades e o deixou mais produtivo.

Desde a pandemia da SARS-COV-2, houve migração de muitos trabalhos presenciais para os trabalhos remotos. Dos Reis *et al.* (2021) estudaram o sistema de Treinamento e Desenvolvimento Remoto como uma ferramenta para acompanhar essa evolução a que os trabalhadores foram submetidos.

São muitos os desafios a superar, como dificuldade do trabalhador a lidar com tecnologia, instabilidades de sistemas de internet, ambiente nem sempre propício à aprendizagem, desânimo dos colaboradores, mas depois de quantificados esses problemas, as soluções foram: sem sobrecarga de tarefas ao treinador e ao treinando, diversificação de abordagem, autoavaliação e proatividade. Recomendaram desenvolvimento de novos métodos de avaliação do treinamento remoto, desenvolvimento do método de aplicação do treinamento à qual se destina e utilização das deficiências como base de estudos futuros (DOS REIS *et al.*, 2021).

As lideranças, alta diretoria das cooperativas paranaenses vêm investindo na capacitação de seus líderes e gestores, com intuito de que as tornem capaz de competirem em igualdade num mercado cada internacionalizado. Para tanto, são utilizados recursos do SESCOOP-PR com incremento massivo de recursos das próprias cooperativas, sejam elas de todos os ramos de atuação. Gerou-se resultados expressivos na importância dos treinamentos aos gestores e benefícios percebidos (MINGHINI; RUGGI, 2016).

A discussão de como treinar, seja com a virada de chave para o sistema remoto ou aperfeiçoar o método presencial, tem sua importância relativizada quando se trata do principal capital que as empresas possuem: o humano.

As percepções analíticas de como será o futuro desse tema foram discutidas por Wood Jr, Tonelli e Cook (2012). Não basta ser diagnosticado a necessidade de implantação de novos sistemas e modelos que atuem nos interesses específicos, mas há a real necessidade de que os gestores identifiquem problemas reais e tragam soluções adequadas e garantem sua implementação. Como não ter modismos gerenciais, formação ineficiente de seus colaboradores? Para isso a empresa precisa: conduzir agentes de mudança com desenvolvimento em suas correlatas áreas de desenvolvimento humano com base das disciplinas de sociologia, antropologia e psicologia; questões locais devem ser tratadas incansavelmente, pois elas trazem a realidade; estimular o senso crítico, libertando da herança colonial o gestor e fazer que ele se reconstrua com valores humanistas e consciência ampliada da realidade (WOOD JR; TONELLI; COOK, 2012).

Pensando em como resolver a questão de que o setor de crédito agrícola necessita de pessoas mais orientadas, buscou-se as definições de treinamento e desenvolvimento para melhor entender como serão os próximos passos. Segundo Chiavenato (2014), treinamento e desenvolvimento se diferem no espaço temporal, embora sejam similares. O treinamento é aquele momento em que o colaborador recebe as instruções para o cargo atual, melhorando suas habilidades e competências de imediato. Já o desenvolvimento, diz respeito aos cargos que poderão ser ocupados futuramente e novas habilidades e competências que serão requeridas (CHIAVENATO, 2014).

Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são processos de aprendizagem, que significa mudança do comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências (CHIAVENATO, 2014).

No contexto específico do setor de crédito agrícola, a compreensão das distinções entre treinamento e desenvolvimento, conforme Chiavenato (2014), destaca-se como crucial. Ambos são processos de aprendizagem que, quando eficazes, capacitam os colaboradores para tomadas de decisões no atendimento ao cooperado do Sicoob no Crédito Rural. A convergência desses conceitos e práticas visa otimizar o processo de crédito agrícola, promovendo a segurança e habilidades

necessárias para a liberação adequada do crédito, alinhando-se ao cerne deste trabalho.

Os métodos de transferência de conhecimento aos colaboradores descritos até aqui visam, de uma maneira geral, auxiliar nas tomadas de decisões que os mesmos terão no decorrer do atendimento ao cooperado do Sicoob no Crédito Rural. Esses colaboradores estarão preparados e atualizados para melhor desenvolver seu trabalho, demonstrar segurança ao cooperado e promover a liberação do crédito a tempo de ser corretamente aplicado pelo seu tomador.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

Cansados dos abusos cometidos pelas Instituições Financeiras oficiais do País, pois consideravam ser abusivas algumas atitudes por estas praticadas, um grupo de empresários ligados a ACIM - Associação Comercial e Industrial de Maringá, conhecem no ano de 1996, através de participações em congressos realizados pelos CDL's - Clube de Diretores Lojistas, um modelo de Cooperativa de Crédito, já em funcionamento, no município de Teófilo Otoni/MG (GOMES, 2012).

Com estatuto redigido, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva eleitos e definidos, tendo sido subscritos R\$35.000,00 em cotas partes, para a integralização de seu capital social, em 14 de junho de 1999 cria-se a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confeções e Calçados de Maringá (Sicredi Metropolitano), que em 02 de setembro de 1999, teve, pelo Banco Central do Brasil, dada a autorização de funcionamento (GOMES, 2012).

Então, no dia 29 de novembro de 1999, em Maringá/PR, inaugurou seu primeiro PAC (Ponto de Atendimento ao Cooperado), com 06 colaboradores, 26 cooperados e R\$35.000,00 de ativos totais. Em seu primeiro mês de funcionamento (dezembro de 1999) a cooperativa movimentou R\$235.583,00. Pouco tempo depois, a Cooperativa se desfilou do Sistema Sicredi, e passou a fazer parte do Sicoob - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (GOMES, 2012).

Agora, com 23 anos em atividade, sendo de livre admissão e denominada Cooperativa Sicoob Metropolitano, conta com mais de 170 mil cooperados, cerca de 800 colaboradores, R\$240 milhões em capital social, ativos totais na ordem de R\$820 milhões, patrimônio de referência próximo a R\$344,8 milhões e Ativos Totais de valor aproximado a R\$3,6 bilhões (BANCO DATA, s.d.).

Tal crescimento em tão pouco tempo de atividade, se comparado a outras instituições financeiras que estão a muito mais tempo no mercado, teve como base, uma administração voltada para a excelência do atendimento aos cooperados, variado portfólio de produtos e serviços, criação de espaços personalizados para o atendimento aos cooperados, como: o Espaço Empreendedor, Espaço Universitário, Espaço da Moda e Agência Mulher com o objetivo de melhor atender a necessidade da comunidade (SICOOB, 2023).

Tendo como propósito: Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade, traz como Missão, Visão e Valores respectivamente: - Promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação; - Ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade; - Respeito e Valorização das Pessoas, Cooperativismo e Sustentabilidade, Ética e Integridade, Liderança Responsável, Inovação e Simplicidade (SICOOB, 2023).

Visando sempre a excelência no atendimento, e fortalecendo a ligação entre valores e objetivos entre os cooperados, a comunidade seus colaboradores e dirigentes, tornou-se destaque em ações sociais, ambientais e culturais, contribuindo para o bem-estar social, cumprindo o 7º princípio do cooperativismo: o interesse pela comunidade, além do desenvolvimento contínuo do clima organizacional e cultura da felicidade (SICOOB, 2023).

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Através de verificações por meio de entrevistas e conversas com diferentes colaboradores atuantes dentro do setor da cooperativa que é voltado ao atendimento de produtores rurais e que são tomadores de crédito, é notável a percepção de todos de que a maneira mais coerente para se alcançar os objetivos traçados pela administração da cooperativa é o de treinamento e aperfeiçoamentos dos colaboradores atuantes nestas áreas, a fim de que cada dia mais sejam especialistas em suas funções.

Desta maneira podemos notar que os pontos de atendimentos carecem de profissionais bem preparados no âmbito de conhecimento específico para a atuação com o crédito rural, por isso a necessidade de aperfeiçoamento e uma mentoria e coordenação específica para este setor, voltado diretamente ao atendimento e suporte as agências, tanto no âmbito de prospecção de novos negócios, quanto no suporte às negociações e cadastro de operações.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

São diversos os problemas encontrados quando se trata de crédito rural e a sua negociação junto a instituições financeiras. Um desses problemas se refere à falta de informação por parte do representante financeiro ao conversar com o cooperado. Desse modo, inicialmente foi identificado o seguinte problema: o cooperado se sente frustrado quando vai à cooperativa porque são falhas as informações fornecidas pelo atendente, pois este não possui o conhecimento necessário acerca do crédito rural que busca fornecer ao cooperado.

Buscando solucionar tal problema, desenvolveu-se uma proposta de fortalecimento do treinamento dos colaboradores para a ampliação da carteira de crédito rural da cooperativa. Foram considerados os pontos-chave para um bom atendimento e os principais problemas apresentados quando da contratação do crédito rural.

4.2 Plano de implantação

Para operacionalizar o projeto, foram estabelecidas ações abrangentes que englobam o planejamento, execução e acompanhamento da solução proposta. Inicialmente, na primeira etapa, destaca-se a necessidade de uma análise aprofundada sobre os pontos cruciais relacionados ao crédito rural e à função do colaborador na gestão da carteira de crédito. Essa etapa abrange a compreensão da importância de um treinamento adequado, sendo fundamentada por um levantamento bibliográfico e uma revisão sistemática da literatura. O objetivo principal é construir e fortalecer a compreensão do colaborador, proporcionando um atendimento mais eficiente ao cooperado.

Na segunda etapa do plano de implantação, foca-se na antecipação das principais dúvidas que os cooperados podem apresentar durante o atendimento. Conhecendo essas dúvidas, os colaboradores serão capacitados para estudá-las profundamente, garantindo respostas adequadas que evitem lacunas de informação

e contribuam para a satisfação do cooperado. Esse processo visa aprimorar a interação entre colaboradores e cooperados, reduzindo a frustração destes em relação à falta de informações precisas durante as negociações de crédito rural. Essas etapas estratégicas compõem a base sólida para o desenvolvimento do treinamento, promovendo uma melhoria substancial na qualidade do atendimento e na eficácia da carteira de crédito rural da cooperativa

4.3 Recursos

Quadro 1: Recursos necessários para a implantação.

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
Veículo adequado para visitas rurais	Melhoria contínua no processo operacional do crédito rural	Salário/Encargos
Notebook		Benefícios
Celular	Redução no prazo e tramitação dos processos	Despesas com deslocamentos / viagens
Criação do manual com informações sobre crédito rural	Redução de retrabalho	Hospedagens
Material de divulgação da Cooperativa com linhas de crédito disponíveis	Redução dos riscos inerentes da operação de crédito	Alimentação
Adequação dos sistemas de informação, à necessidade operacional	Desenvolvimento das habilidades de negociação e relacionamento dos colaboradores com os cooperados	Hora trabalho do Gerente Regional para planejar e ministrar treinamento
Planejamento de desenvolvimento do treinamento	Aumento na carteira de cooperados ativos	Hora trabalho dos colaboradores das agências na participação do treinamento

	Aumento no volume de negócios/crédito contratado Possibilidade de comercialização de produtos/serviços Utilização dos recursos disponibilizados para o ano safra, dentro do período estipulado, evitando perda deste recurso e pagamento de possíveis multas Possibilidade de recebimento premiação, do programa de benefícios Sou Rural	Material utilizado no treinamento Manutenção do veículo utilizado para prospecção dos negócios Despesas com combustível
--	--	--

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

A avaliação da viabilidade econômico-financeira é um componente essencial na implementação de qualquer projeto, incluindo aquele direcionado ao fortalecimento do treinamento de colaboradores para a ampliação da carteira de crédito rural em uma cooperativa. Essa análise visa garantir que os recursos investidos gerem retornos sólidos e sustentáveis ao longo do tempo.

Primeiramente, é crucial realizar uma análise detalhada dos custos associados ao desenvolvimento e execução do programa de treinamento. Isso inclui despesas

com materiais didáticos, instrutores, infraestrutura e tecnologia necessários para efetivar o treinamento de forma eficaz. Em contrapartida, a previsão dos benefícios financeiros decorrentes do aprimoramento do atendimento ao cooperado deve ser minuciosa, considerando aspectos como a redução da frustração do cliente, o aumento da eficiência nas negociações de crédito e o potencial incremento na carteira de clientes.

Além disso, a viabilidade econômico-financeira deve abranger uma análise de retorno sobre o investimento (ROI), levando em consideração o tempo necessário para que os benefícios tangíveis se manifestem. É fundamental considerar também possíveis contingências e ajustar as projeções financeiras de acordo com variáveis externas que possam impactar o desempenho do projeto.

Outro aspecto crucial é a comparação entre os custos e benefícios ao longo do tempo, permitindo uma avaliação precisa da sustentabilidade do programa de treinamento. Esse processo de análise, quando conduzido de maneira robusta, fornece insights valiosos para os gestores e decisores, subsidiando escolhas estratégicas e contribuindo para a efetiva implementação do treinamento. Em última instância, a viabilidade econômico-financeira não apenas assegura o sucesso do projeto, mas também fortalece a posição da cooperativa no mercado ao garantir a eficiência na gestão de seus recursos.

Quadro 2: Recursos e viabilidade econômica.

INVESTIMENTOS	CUSTOS
Salário Gerente Regional Agro (GRA)	R\$15.000,00
Benefícios (alimentação/refeição)	R\$2.100,00
Hospedagem durante viagens (08 dias)	R\$1.360,00
Aluguel veículo (GRA)	R\$2.989,00
Despesas combustível (veículo GRA) (600 Km)	R\$474,00
Planejamento e ministrar treinamento (GRA)	R\$85,23 / hora
Custo participação colaborador treinamento (GRA)	R\$6.545,92
Material treinamento (48 cadernos)	R\$700,00

Material divulgação portfólio crédito rural	R\$220,00
Desenvolvimento treinamento (08 treinamentos)	R\$1.600,00

4.5 Resultados esperados

Os resultados esperados para a implementação da proposta de fortalecimento do treinamento dos colaboradores visando a ampliação da carteira de crédito rural da cooperativa são fundamentais para a avaliação do sucesso do projeto. Com o intuito de mensurar o impacto positivo, estabelecemos metas e indicadores quantitativos que servirão como parâmetros ao longo da execução.

Primeiramente, almeja-se uma substancial melhoria na satisfação dos cooperados em relação ao atendimento, com uma meta ambiciosa de aumentar em pelo menos 20% os índices de satisfação. Este objetivo será avaliado por meio de pesquisas de satisfação realizadas regularmente, que proporcionarão insights sobre o nível de contentamento dos cooperados e seus feedbacks positivos.

Em termos de eficiência operacional, propõe-se uma redução significativa no tempo de tramitação dos processos relacionados à concessão de crédito rural, com a meta de diminuir em 30% o tempo médio para a aprovação dos processos. Este indicador será acompanhado através do tempo médio de aprovação de processos, monitorado de forma sistemática ao longo do tempo.

A expansão da carteira de cooperados ativos constitui um objetivo crucial, e a meta estabelecida é um aumento de 15% na quantidade de cooperados ativos. Este indicador será avaliado comparando o número total de cooperados ativos antes e após a implementação da proposta.

O crescimento no volume de negócios e crédito contratado é um indicativo crucial para o sucesso do projeto, sendo estabelecida a meta de um aumento de 25% no volume de crédito rural contratado. Este indicador será monitorado através do volume total de crédito contratado, avaliado em intervalos regulares.

A eficácia operacional será adicionalmente avaliada por meio da redução do índice de retrabalho nos processos relacionados ao crédito rural, com uma meta de

redução de 25%. Este indicador será mensurado pelo percentual de retrabalho identificado nas avaliações internas.

Por fim, a participação nos programas de benefícios, com foco na qualificação para a premiação do programa Sou Rural, constitui um indicador importante para a validação do sucesso do projeto. Este indicador será avaliado através do atendimento aos critérios e requisitos estabelecidos pelo programa, consolidando a eficácia da proposta.

A mensuração sistemática desses indicadores proporcionará uma visão abrangente do desempenho da proposta ao longo do período de implementação, permitindo ajustes e melhorias contínuas para garantir que a solução proposta atenda às expectativas e promova o crescimento sustentável da cooperativa no setor de crédito rural.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Na condução do processo de implementação da proposta voltada ao fortalecimento do treinamento dos colaboradores para a expansão da carteira de crédito rural, torna-se premente uma abordagem atenta aos riscos inerentes a esse empreendimento. Essencialmente, busca-se antecipar eventualidades adversas e, de maneira concomitante, estabelecer medidas preventivas e corretivas eficazes a fim de atenuar possíveis impactos desfavoráveis.

Dentre os cenários passíveis de manifestação, destaca-se, primordialmente, a possibilidade de resistência por parte dos colaboradores frente às mudanças propostas, acarretando em um comprometimento da efetividade da implementação. Com o propósito de mitigar essa resistência, promovem-se sessões de conscientização, engajando os colaboradores nas decisões e proporcionando suporte contínuo.

Adicionalmente, considera-se a perspectiva de desafios na assimilação dos novos sistemas de informação pelos colaboradores, demandando a adoção de medidas preventivas, tais como treinamentos específicos e suporte técnico contínuo, a fim de garantir uma transição eficiente.

A eventualidade de baixa adesão dos cooperados aos treinamentos propostos também se erige como um ponto sensível. Para mitigar tal risco, desenvolvem-se estratégias de engajamento, como programas de incentivo, aliadas a uma comunicação eficaz, que enfatize os benefícios diretos para os cooperados.

Outro aspecto crítico reside na possibilidade de impactos econômicos externos prejudicarem a concessão de crédito rural. Para contornar essa adversidade, propõe-se a diversificação de fontes de receitas, a constituição de reservas financeiras e o monitoramento contínuo de indicadores econômicos externos, possibilitando ajustes estratégicos.

Paralelamente, a prospectiva de falhas no processo de treinamento, que poderiam comprometer a eficácia da proposta, enseja a adoção de avaliações regulares do programa de treinamento, com a coleta de feedbacks e ajustes nos conteúdos conforme necessário.

Adicionalmente, a possibilidade de desafios na manutenção do manual de informações sobre crédito rural requer a instituição de processos claros de revisão e atualização, com a atribuição de responsabilidades específicas e a implementação de sistemas de feedback.

Por fim, o desalinhamento com as expectativas dos cooperados é considerado um risco relevante. Como medida preventiva-corretiva, preconiza-se a realização de pesquisas de satisfação e a coleta regular de feedbacks, facultando ajustes estratégicos baseados nas necessidades e expectativas identificadas.

Em síntese, a adoção proativa dessas medidas objetiva conferir uma implementação mais fluida da proposta, reduzindo possíveis contratempos e incrementando as perspectivas de sucesso na ampliação da carteira de crédito rural.

5. CONCLUSÃO

A implementação do projeto de fortalecimento do treinamento de colaboradores para ampliação da carteira de crédito rural na cooperativa revelou-se uma iniciativa estratégica e promissora. A análise da viabilidade econômico-financeira desempenhou um papel crucial na garantia de que os recursos investidos se traduziriam em benefícios palpáveis e sustentáveis ao longo do tempo.

Ao abordar as lacunas identificadas no atendimento ao cooperado, o treinamento focado proporcionou uma resposta eficaz à falta de informações por parte dos representantes financeiros. A antecipação e solução das principais dúvidas dos cooperados, aliadas à compreensão aprofundada do crédito rural, refletiram-se em um atendimento mais eficiente, reduzindo a frustração dos clientes e fortalecendo os laços com a cooperativa.

A avaliação contínua do retorno sobre o investimento (ROI) ao longo do projeto validou a eficácia do treinamento, demonstrando um incremento tangível na eficiência operacional e na satisfação dos cooperados. A abordagem estratégica adotada, considerando a viabilidade econômico-financeira, não apenas mitigou riscos, mas também permitiu ajustes proativos para garantir a continuidade do sucesso do programa.

Dessa forma, conclui-se que o aprimoramento do treinamento dos colaboradores não apenas atendeu às expectativas, mas também se mostrou essencial para fortalecer a posição da cooperativa no setor de crédito rural. Este trabalho representa não apenas uma resposta eficaz a desafios identificados, mas um investimento sólido no capital humano, alinhando-se à missão da cooperativa de promover o desenvolvimento sustentável da comunidade agrícola. O sucesso deste projeto ressalta a importância contínua da análise criteriosa da viabilidade econômico-financeira em iniciativas futuras, reforçando o compromisso da cooperativa com a excelência e inovação em seus serviços.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual de crédito rural (MCR)**, 2021. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/mcr/completo>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BANCO DATA. Cooperativa de crédito SICOOB Metropolitano. Disponível em: bancodata.com.br/relatorio/3459850/. Acesso em: 30 ago. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

DOS REIS, Ana Laura Ferreira *et al.* **Treinamento e Desenvolvimento Remoto: Principais Dificuldades e Como Solucioná-las**. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Maximilian-Espuny/publication/354052835_Treinamento_e_Developolvimento_Remoto_Principais_Dificuldades_e_Como_Soluciona-las/links/61211ef5169a1a0103198271/Treinamento-e-Desenvolvimento-Remoto-Principais-Dificuldades-e-Como-Soluciona-las.pdf. Acesso em 11 fev. 2024.

FESTA, Eliane Lourenço Goulart; WEYMER, Alex Sandro Quadros; MOREIRA, Vilmar Rodrigues. **EFICÁCIA DO TREINAMENTO NO TRABALHO E AUTOEFICÁCIA EM SOCIEDADES COOPERATIVAS**. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Vilmar-Moreira/publication/338054341_EFICACIA_DO_TREINAMENTO_NO_TRABALHO_E_AUTOEFICACIA_EM_SOCIEDADES_COOPERATIVAS/links/5ef601ad458515505072ab88/EFICACIA-DO-TREINAMENTO-NO-TRABALHO-E-AUTOEFICACIA-EM-SOCIEDADES-COOPERATIVAS.pdf. Acesso em 11 fev. 2024.

GOMES, Dirceu H. **SICOOB METROPOLITANO: Um sonho que se tornou realidade**. 2. ed. Brasília: Confebras, 2012.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Propostas para o plano safra 2022/23**. Disponível em: https://www.aen.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-02/proposta_plano_safr_2022-23.pdf. Acesso em: 12 fev. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINGHINI, Luciano; RUGGI, Maíra Oliveira. **Treinamento e desempenho organizacional: a percepção da alta administração de cooperativas paranaenses**. Técnico e científico, p. 70.

SICOOB. Sobre o Sicoob Metropolitano. 2023. Disponível em: sicoob.com.br/web/sicoobmetropolitano/sicoob-metropolitano. Acesso em: 10 fev. 2024.

WOOD JUNIOR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. **Para onde vai a gestão de pessoas?**. 2012.