

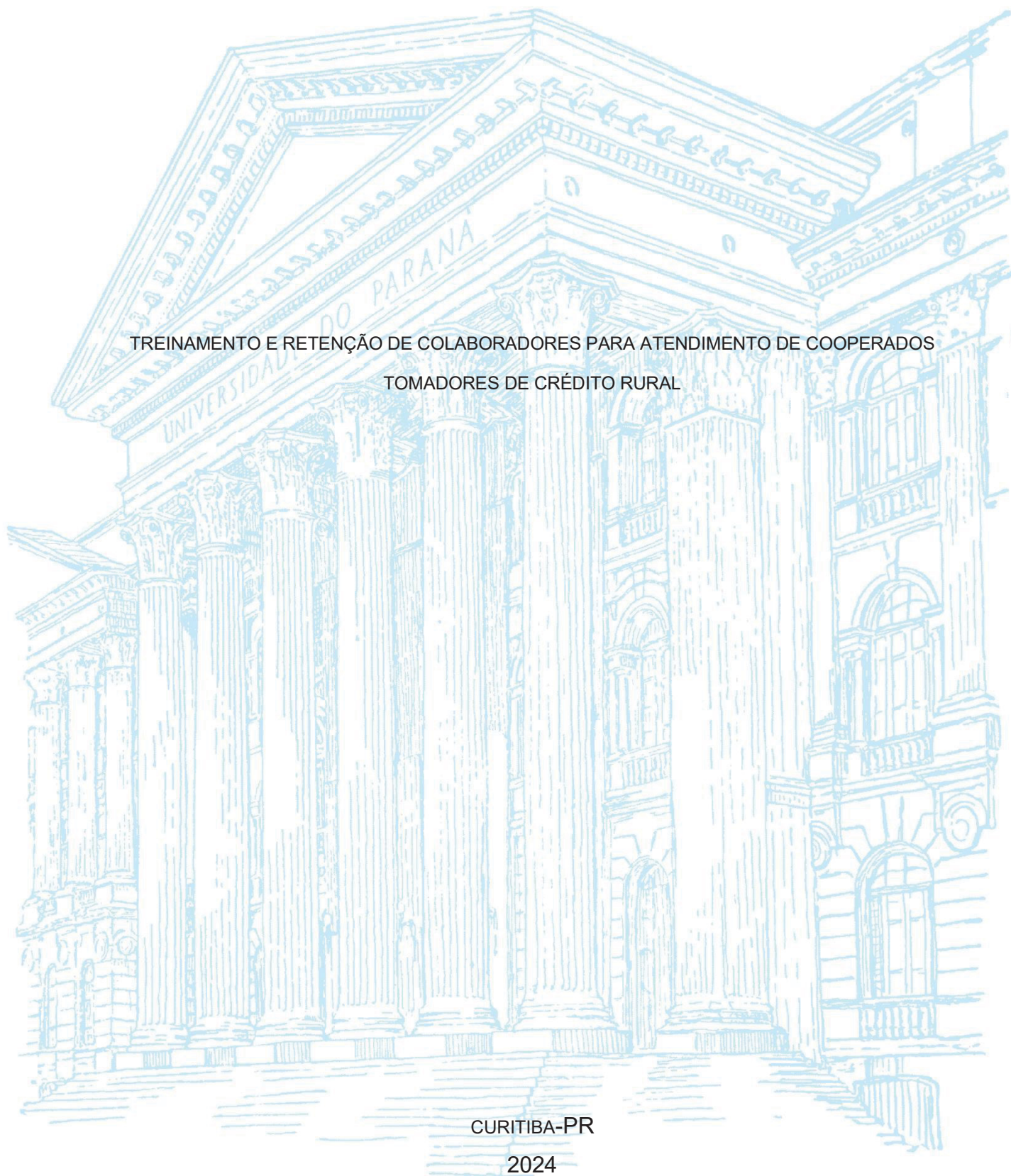
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JEAN LUCAS FERRARI

TREINAMENTO E RETENÇÃO DE COLABORADORES PARA ATENDIMENTO DE COOPERADOS
TOMADORES DE CRÉDITO RURAL

CURITIBA-PR

2024



JEAN LUCAS FERRARI

TREINAMENTO E RETENÇÃO DE COLABORADORES PARA ATENDIMENTO DE
COOPERADOS TOMADORES DE CRÉDITO RURAL

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo demonstrar algumas estratégias possíveis de implementação na cooperativa a fim de aprimorar e melhorar o atendimento de cooperados atuantes e tomadores de crédito rural, com uma ênfase mais destacada na fidelização do cooperado que já toma crédito na cooperativa Sicoob, e na expansão da carteira de crédito. O trabalho contínuo de expansão desta carteira se deve principalmente através de treinamentos aos colaboradores atuantes na área e a criação de um cargo estratégico de Gerente Regional Agro, para a condução de todas as atividades, além de proporcionar treinamentos e revisão de processos, recursos e os sistemas utilizados. Todos os pontos principais da condução das atividades foram observados, e além de toda a relação de conhecimento necessário para o desempenho de atividades, se faz necessário acompanhamento de especialista a fim de dar feedbacks constantes a fim da melhoria contínua e melhor alocação de recursos, tendo como principal objetivo o atendimento rápido e eficaz para que seja possível a prestação de um serviço ágil e satisfatório ao cooperado.

Palavras-chave: Expansão de carteira, Crédito Rural, Treinamento, Fidelização

ABSTRACT

This work aims to demonstrate some possible strategies for implementation in the cooperative in order to improve and improve the service provided to cativem members and rural credit borrowers, with a more prominent emphasis on the loyalty of members who already take credit at the Sicoob cooperative, and on the expansion of the credit portfólio. The continuous work to expand this portfolio is mainly due to training employees working in the area and the creation of a strategic position of Regional Agro Manager, to conduct all activities, in addition to providing training and review of processes, resources and the systems used. All the main points in the conduct of activities were observed, and in addition to the entire list of knowledge necessary for the performance of activities, specialist monitoring is necessary in order to provide constant feedback for continuous improvement and better allocation of resources, having The main objective is fast and effective service so that it is possible to provide an agile and satisfactory service to the member.

Keywords: Portfolio Expansion, Rural Credit, Training, Loyalty

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1	4
1.2	5
1.3	6
1.4	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 Descrição geral da cooperativa	11
3.2 Diagnóstico da situação-problema	11
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1 – Desenvolvimento da proposta	13
4.2 - Plano de implantação:	13
4.3 - Recursos:	14
4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira	16
4.5 - Resultados esperados:	18
4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

É notável que a cada dia que passa o setor do agronegócio tem uma relevância significativa na economia, tanto regional quanto nacional, visto todo o volume de produção que cresce a cada safra, quanto em volume de crédito e recursos que são necessários a manutenção e condução das atividades no campo. Tendo como base esta forte relação de importância do setor para a economia, são destinados por ano bilhões de reais em recursos financeiros e incentivos, para que o produtor possa acessar através de seus agentes financeiros os recursos necessários para dar continuidade a sua atividade produtiva.

Com taxas de juros subsidiadas e com condições diferenciadas, os produtores partem para uma “corrida” em busca de recurso, sendo este plano safra após plano safra, muito escasso e com recursos cada vez mais limitados, ao encontro disso, as instituições vão em busca de agilidade e rapidez para que no menor tempo possível possam atender a demanda de seus clientes e associados, para eu não falte recursos e possam ser atendidos quanto mais produtores forem possíveis.

As cooperativas de crédito neste contexto têm obtido papel de grande relevância nos últimos anos, sendo um dos principais agentes financeiros detentores e distribuidores de recursos do plano safra subsidiados pelo governo federal. É devido a política de distribuição destes recursos que as cooperativas tem ganhado essa relevância, visto o atendimento diferenciado aos cooperados e o atendimento e foco principalmente nos pequenos e médios produtores, o que vem alavancando cada vez mais a participação das cooperativas na distribuição dos recursos disponibilizados e equalizados pelo plano safra.

De tal maneira isto vem ocorrendo e com toda a relevância que a carteira de crédito rural tem para as instituições, as cooperativas vêm buscando se aprimorar e especializar cada vez mais, seja automatizando e melhorando processos, seja em treinamento e especialização do profissional atuante no atendimento ao produtor.

Este trabalho tem por objetivo demonstrar a importância do treinamento e a retenção dos colaboradores que atuam dentro das agências no atendimento específico aos produtores e tomadores de crédito rural.

Levando em consideração que o crédito rural com recurso subsidiado é o mesmo utilizado e distribuídos por todas as instituições, é necessário um diferencial para que este produtor possa manter e firmar cada vez mais o seu relacionamento nas cooperativas. Para que isso possa ser alcançado é preciso um profissional treinado e com um bom grau de conhecimento em relação as normativas e condições que embasam as diferentes linhas de crédito que são disponibilizadas para atendimento ao produtor.

Hoje nas cooperativas do sistema Sicoob, possuem estes profissionais que atuam especificamente no atendimento ao produtor rural, porém não com conhecimento técnico suficientes para as demandas que surgem todos os dias pelos produtores. É preciso ter um profissional que comande o setor de crédito rural e que busque alternativas e meios de treinamento destes colaboradores, a fim de manter estes nas carteiras, buscando a alavancagem do crédito e a distribuição e contratação de outros produtos financeiros, atuando não somente como um atendente, mas um agente de negócios e consultor para os cooperados.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Através disso é possível ver no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

E é isso que o mercado tem buscado cada dia mais, profissionais treinados e capacitados para atuação em um mercado cada vez mais competitivo.

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Este trabalho tem por objetivo a implantação de melhorias no atendimento e aplicação da base de cooperados do núcleo agro, da cooperativa de crédito Sicoob Metropolitano.

1.3 Objetivos específicos do trabalho:

A temática central é a otimização do processo de atendimento, visando aprimorar a experiência do cooperado e aumentar sua satisfação e fidelização junto a cooperativa. Além disso também é possível;

- Identificar como ocorre o atual atendimento;
- Identificar obstáculos à ampliação da base de cooperados;
- Propor soluções para a melhoria do atendimento;
- Elaborar estratégias para a ampliação da base de cooperados com base nas melhorias de atendimento propostas;
- Identificar os possíveis impactos econômicos das propostas.

1.4 Justificativas do objetivo:

A condução deste trabalho, que tem como objetivo propor melhorias no atendimento e buscar a ampliação da base de cooperados do Núcleo Agro da Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, encontra justificativa na necessidade premente de aprimorar as práticas operacionais e estratégicas da cooperativa.

A identificação das principais linhas de crédito rural é crucial para a adequação dos serviços oferecidos às demandas específicas do setor, proporcionando aos cooperados do Núcleo Agro acesso a recursos financeiros alinhados às suas necessidades (KUMBURU; PANDE, 2020).

A análise detalhada do atual atendimento, como proposto nos objetivos específicos, torna-se imperativa para compreender as lacunas existentes e promover melhorias direcionadas.

Identificar obstáculos à ampliação da base de cooperados é um passo fundamental para eliminar barreiras que possam impedir a adesão de novos membros, possibilitando um crescimento sustentável da cooperativa.

A proposição de soluções para a melhoria do atendimento, aliada à elaboração de estratégias específicas para a ampliação da base de cooperados, baseadas nas melhorias propostas, visa fortalecer a posição competitiva da cooperativa e promover uma experiência mais atrativa para os cooperados atuais e potenciais.

A identificação dos possíveis impactos econômicos dessas propostas é essencial para garantir que as mudanças não apenas atendam aos objetivos internos

da cooperativa, mas também contribuam para o desenvolvimento econômico da região atendida (WHITE, 2018).

Diante das informações verificadas a partir das análises sobre os relatórios produzidos pelas Entidades Paranaenses voltadas ao agronegócio e pelo Sistema CNA SENAR, que demonstram as dificuldades dos produtores rurais do Paraná, a cada ano safra, estarem com maiores dificuldades em ter acesso às linhas de crédito, vemos que uma das formas de buscarmos alternativas para atender um maior número de produtores destes produtores rurais, seria através do Cooperativismo.

Uma das possibilidades para este atendimento, seria a Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, fortalecer seu departamento de crédito rural, com a criação do cargo de Gerente Regional Agro, buscando proporcionar aos colaboradores das agências um maior conhecimento sobre o assunto Crédito Rural, e visando o aumento na carteira de Cooperados do Núcleo Agro, que proporcionaria um maior volume de crédito contratado e uma maior rentabilidade para a Cooperativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O setor do agronegócio é cada vez mais um dos principais pilares da economia mundial, tendo como base principalmente a produção de grãos e de carne, o que torna o setor cada vez mais competitivo e sedento por investimentos e novas tecnologias. E para que a cadeia produtiva não pare e que seja perpetuada essa grande rede de manutenção das economias e alimentícia em todo o mundo são necessárias fontes de recursos que sejam capazes de custear as atividades no campo.

No Brasil isso não é diferente, o setor ano após ano vem impulsionando a economia e deixa o país entre os maiores produtores de alimentos na esfera mundial. Setor este que ainda tem muita necessidade de investimentos e aportes financeiros para que continue em crescimento e expansão. É através de incentivos financeiros e governamentais que o setor retém a maior parte dos recursos, o que está assegurado na constituição brasileira em seu Artigo 23. Sendo competência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: VIII -fomentar a produção agropecuária e organizar o abastecimento alimentar.

Para tal, é preciso ter um profissional capacitado para o atendimento é de crucial importância para as cooperativas de crédito e instituições, ainda mais quando se fala em crédito rural e o atendimento ao produtor rural. São normativos e resoluções específicas que norteiam o entendimento e disponibilização dos recursos aos produtores, desta forma é de vital importância que este esteja muito bem preparado para exercer tal função.

É necessário a estimulação dos profissionais para que tenham amplo conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico e competitivo, aumentando a necessidade de geração de informações, e que estas sejam úteis e que possam promover o aprendizado individual e organizacional, tendo assim a melhoria nos resultados. (CHIAVENATO,2009).

Antigamente, segundo CHIAVENATO (1999) o treinamento era considerado por alguns estudiosos de recursos humanos como uma maneira de adequar cada pessoa a sua função e que a força de trabalho era desenvolvida conforme o cargo ocupado. De certa forma esse entendimento é bastante coerente pois busca aprimorar e preparar o indivíduo com os conhecimentos necessários para ocupar determinada função dentro da organização, deixando-o preparado para exercer de maneira excepcional as tarefas a que o cargo exige.

O treinamento é de fundamental importância e relevância para as organizações, pois além de capacitar os profissionais atuantes em determinadas atividades ainda deixam o ambiente de trabalho mais dinâmico e mais assertivo em relação as atividades, reduzindo tempo com retrabalhos e possíveis rupturas dentro dos processos, que podem ocasionar percas de produtividade e afetar diretamente no resultado. E é com esta visão que na maioria das organizações os investimentos em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores vem ganhando cada vez mais espaço nos orçamentos empresariais.

Para PACHECO (2009), o processo de treinamento e desenvolvimento dos profissionais vai muito mais além de simplesmente treinar os colaboradores, porque ainda deve ser levado em consideração, além da empregabilidade destes conhecimentos, o fator estratégico deve ser observado, além de incentivar uma educação continuada na busca de mais conhecimento e na busca de maiores resultados.

De cordo com CHIAVENATO (2004), o processo de treinamento pode ser composto por quatro fases:

- 1- Diagnóstico: que seria a verificação da necessidade de treinamento e em qual área ou atividade se faz mais necessário.
- 2- Desenho: é a formulação de estratégia e definição que qual o melhor treinamento a ser aplicado conforme o resultado do diagnóstico inicial.
- 3- Implementação: é a execução do treinamento, levando em consideração uma programação desenvolvida conforme o processo de treinamento a ser aplicado.
- 4- Avaliação: consiste no processo de avaliar os resultados obtidos por meio da implantação dos treinamentos.

Todo este empenho no processo de treinamento dentro das organizações não devem ser simplesmente um processo de fornecimento de informações e cursos aos colaboradores, mas sim um processo de aprimorar cada vez mais um processo de aprimoramento e aperfeiçoamento das habilidades que o mesmo já possui, visando sempre o desenvolvimento profissional do colaborador e a continuidade dos negócios da organização (CHIAVENATO,2006). Todo esse processo além de garantir uma melhoria nos processos e nas atividades diárias, é capaz de trazer ainda mais à tona a satisfação deste colaborador bem treinado e capacitado a continuar na organização, sendo observado uma maior valorização profissional.

Não se pode deixar de observar que este conhecimento adquirido pelos colaboradores não é somente absorvido pelos mesmos, mas ele compõe parte importante dos resultados das organizações, é o que pode ser chamado de “capital intelectual”, capital este que na maioria das empresas não estão descritos nas demonstrações contábeis, mas que compõe de maneira significativa o resultado da organização. Capital este alavancado devido todo conhecimento adquirido e absorvido pelos colaboradores e colocados em pratica no dia a dia dentro da organização na realização e condução das negociações com clientes e cooperados.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A cooperativa Sicoob Metropolitano foi fundada no ano de 1999, e possui sua sede administrativa na cidade de Maringá no estado do Paraná. Com cerca de 98 pontos de atendimentos espalhados pela sua área de atuação nos estados do Paraná e São Paulo, conta com cerca de 800 colaboradores, e um quadro de associados com mais de 170 mil cooperados, representando em torno de 240 milhões em capital social.

O Sicoob Metropolitano acredita que o cooperativismo é o caminho para construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Com 22 anos de história, mais do que oferecer acesso a crédito, produtos e serviços, ajuda e incentiva seus cooperados a conquistarem e investirem em seus sonhos, estes vem sendo um dos principais pilares que norteiam os projetos e atuações da cooperativa.

Tem como propósito: Conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade. Visando sempre a excelência no atendimento, e fortalecendo a ligação entre valores e objetivos entre os cooperados, a comunidade seus colaboradores e dirigentes. A cooperativa conta em seu portfólio de produtos: conta corrente, poupança, seguros, linhas de crédito empresarial, pessoa e para o produtor rural, além de credenciamento de cartões e sistemas de cobrança bancária, sempre atuando de maneira a buscar as melhores condições de taxas e negociações para seus cooperados.

Além de todos os produtos e serviços ofertados o Sicoob Metropolitano é destaque em ações sociais, culturais e ambientais, sempre contribuindo para o bem social da comunidade.

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 postos-chaves para um bom atendimento e os principais problemas apresentados quando da contratação do crédito rural.

4.2 - Plano de implantação:

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende analisar os principais pontos a serem compreendidos acerca do crédito rural e da atuação do colaborador para a carteira de crédito, englobando a análise da importância do treinamento adequado. A importância de tal levantamento concentra-se principalmente na construção e fortalecimento da compreensão por parte do colaborador, para um melhor atendimento do cooperado, e se dará por meio do levantamento bibliográfico e revisão sistemática da literatura.

A segunda etapa consiste na previsão das principais dúvidas apresentadas pelos cooperados quando do atendimento, de modo que, conhecendo-as, o colaborador as estude e saiba como responder de maneira adequada, evitando que permaneçam sem resposta.

O processo de implementação da proposta de fortalecimento do treinamento dos colaboradores para a expansão da carteira de crédito rural se inicia com uma análise detalhada da situação atual do atendimento ao cooperado. Essa etapa visa

identificar as lacunas de conhecimento dos colaboradores, sendo complementada por entrevistas para compreender desafios enfrentados no atendimento. A próxima fase envolve o desenvolvimento de um manual abrangente sobre crédito rural. Esse documento será criado em colaboração com especialistas na área, integrando contribuições dos próprios colaboradores para garantir relevância prática.

A capacitação dos colaboradores é uma etapa crucial, incluindo o estabelecimento do cargo de Gerente Regional Agro, responsável por liderar as iniciativas no atendimento ao setor agropecuário. Treinamentos práticos, simulações e estudos de caso serão implementados para garantir a absorção eficaz do conhecimento. A adequação de recursos e sistemas é parte integrante do processo, assegurando que veículos, equipamentos e sistemas de informação estejam alinhados com as novas estratégias. A comunicação eficaz e o engajamento tanto dos colaboradores quanto dos cooperados são fundamentais para o sucesso da proposta, incluindo reuniões informativas e estratégias de comunicação interna e externa.

A monitoração e avaliação contínua são incorporadas ao processo, com avaliações regulares do programa de treinamento, coleta de feedbacks e análise de indicadores como tempo médio de aprovação de processos e crescimento na carteira de cooperados. A diversificação de fontes de receitas é considerada para garantir a sustentabilidade financeira diante de possíveis impactos econômicos externos. A pesquisa de satisfação e feedbacks constantes são ferramentas essenciais para manter alinhamento com as expectativas dos cooperados e identificar áreas de melhoria contínua. Este plano de implantação busca uma transição suave e eficaz, com flexibilidade para ajustes conforme necessário ao longo do processo.

4.3 - Recursos:

Através de todo os estudos, observações e discussões em relação a temática abordada e todo o envolvimento necessário para se colocar em prática tal estudo, serão necessárias diversas fontes de recursos.

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
Criação do cargo de Gerente Regional Agro	Melhoria contínua no processo operacional do crédito rural	Salário/Encargos Benefícios

Veículo adequado para visitas rurais	Redução no prazo e tramitação dos processos	Despesas com deslocamentos / viagens
Notebook	Redução de retrabalho	Hospedagens
Celular	Redução dos riscos inerentes da operação de crédito	Alimentação
Criação do manual com informações sobre crédito rural	Desenvolvimento das habilidades de negociação e relacionamento dos colaboradores com os cooperados	Hora trabalho do Gerente Regional para planejar e ministrar treinamento
Material de divulgação da Cooperativa com linhas de crédito disponíveis	Aumento na carteira de cooperados ativos	Hora trabalho dos colaboradores das agências na participação do treinamento
Adequação dos sistemas de informação, à necessidade operacional	Aumento no volume de negócios/crédito contratado	Material utilizado no treinamento
Planejamento de desenvolvimento do treinamento	Possibilidade de comercialização de produtos/serviços	Manutenção do veículo utilizado para prospecção dos negócios
	Utilização dos recursos disponibilizados para o ano safra, dentro do período estipulado, evitando perda deste recurso e pagamento de possíveis multas	Despesas com combustível

	Possibilidade de recebimento premiação, do programa de benefícios Sou Rural	
--	---	--

4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira:

A solução proposta exige a construção de um manual que atenda às necessidades dos colaboradores, sanando suas dúvidas com relação ao crédito rural e todas as informações necessárias para sua análise, bem como a realização de encontros para treinamento, visto que as informações presentes no manual precisam ser corretamente estudadas, a fim de que sejam mais bem absorvidas.

A presente proposta não pode ser financeiramente mensurável, visto que os retornos financeiros dependem da correta utilização do manual e de variáveis externas à proposta, como a atuação do colaborador mediante o cooperado que busca atendimento. Porém, o que se pode garantir é que o conhecimento acerca do que se está ofertando favorece o aceite da proposta por parte do cooperado, visto que este terá suas dúvidas sanadas e receberá um atendimento certo e sem dúvidas pertinentes.

Após levantar os investimentos, custos e as receitas, este projeto se mostrou viável para execução, por apresentar uma solução adequada e eficiente para o problema apresentado, com um nível de benefícios alcançados que compensa o investimento e custos incorridos.

A proposta visa otimizar a viabilidade econômica do projeto integrador, abordando a problemática do escasso conhecimento dos colaboradores acerca dos processos de crédito rural. Essa lacuna dificulta a prestação de serviços aos cooperados existentes e a captação de novos, resultando em insatisfação devido a retrabalho e demora nos procedimentos.

A solução proposta contempla a criação do cargo de Gerente Regional Agro, juntamente com um programa abrangente de treinamento para os colaboradores. O período de análise abrange quatro anos-safra, durante os quais serão implementadas medidas para aprimorar a eficiência operacional.

O investimento necessário inclui a abertura do cargo de Gerente Regional Agro, a aquisição de um veículo adequado para visitas rurais, notebooks, celulares, criação

de manuais informativos sobre crédito rural, material de divulgação das linhas de crédito disponíveis, adequação dos sistemas de informação e o planejamento do treinamento.

A busca pela melhoria contínua nos processos operacionais visa reduzir o prazo de tramitação dos processos, minimizar o retrabalho e mitigar os riscos associados às operações de crédito. O desenvolvimento das habilidades de negociação e relacionamento dos colaboradores é uma peça-chave para aumentar a carteira de cooperados ativos e o volume de negócios/crédito contratado.

Os custos contemplam salários e encargos, benefícios, despesas com deslocamentos e viagens, hospedagens, alimentação, horas de trabalho do Gerente Regional para planejamento e treinamento, horas de trabalho dos colaboradores nas agências durante o treinamento, material utilizado nesse treinamento, manutenção do veículo de prospecção e despesas com combustível.

Ao implementar essa estratégia, espera-se não apenas otimizar a eficiência operacional, mas também aproveitar os recursos disponíveis no período estipulado, evitando perdas e possíveis multas. Adicionalmente, existe a perspectiva de recebimento de premiações do programa Sou Rural, o que contribuiria para o retorno financeiro do projeto.

Para que seja possível mensurar com exatidão todos os recursos que serão necessários para a realização do projeto, se faz necessário estudos mais aprofundados sobre os custos de cada ação, mas é possível estimar alguns custos iniciais que deverão ser evado em consideração;

INVESTIMENTO	CUSTO
Salário e encargos	R\$ 15.000,00
Benefícios (alimentação/refeição)	R\$ 2.100,00
Hospedagens	R\$ 1.360,00
Aluguel veículo	R\$ 2.989,00
Despesas Combustível (600km)	R\$ 474,00
Notebook	R\$3.100,00
Aparelho celular	R\$ 2.500,00
Treinamentos	R\$ 85,23 /hora
Despesas treinamentos (colaboradores)	R\$ 6.545,92

Materiais impressos (manuais)	R\$ 700,00
Material divulgação (folders/panfletos)	R\$ 220,00
Desenvolvimento treinamentos	R\$ 1600,00

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.

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 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 pesquisa apresentada teve por objetivo a elaboração e apresentação de estratégias para o aprimoramento e melhoria no atendimento a um dos pilares das cooperativas na atualidade, que é o crédito rural. É visível e indispensável que em todas as instituições financeira o crédito rural é parte importante para a manutenção da carteira de crédito e de produtos e serviços, sendo assim responsável por boa parte dos resultados.

E para que esta alavancagem continue e ganhe escala é preciso algumas modificações e implementação de medidas para que o avanço das operações de crédito rural continuem e sejam mais efetivas e abrangentes em todas as cooperativas do sistema Sicoob, medidas estas que são possíveis através de melhorias em processos e o treinamento de toda a base de colaboradores que atuam nas agências diretamente relacionada e este público.

Na implantação e condução deste processo de mudança é preciso levar em consideração alguns possíveis pontos de ruptura que podem ocorrer, especialmente entre os colaboradores a fim de não se engajarem de maneira total ao projeto, o que pode afetar a execução de tal maneira a prejudicar o processo de crescimento.

Por isso é de suma importância que todo o processo seja acompanhado de feedbacks constantes por parte dos cooperados e gestores das agências como pelos próprios colaboradores envolvidos em todo o processo. A criação do cargo de Gerente Regional Agro, não é uma criação para a fiscalização das atividades desenvolvidas nas agências ou a quem os colaboradores devem se reportar, mas sim uma pessoa que seja especialista nas normativas e todos os processos que envolvem o crédito rural e seja capaz de proporcionar aos colaboradores um desenvolvimento profissional capaz de formar mais especialistas nas atividades, minimizando falhas e retrabalhos, e tendo como principal efeito colateral desta ruptura a insatisfação do cooperado.

As normativas relacionados ao crédito rural vem sendo aprimoradas a cada plano safra que é lançado, e cada vez mais recursos são destinados ao atendimento deste público. Não somente instituições tradicionais na distribuição destes recursos, mas toda a cadeia de instituições financeiras tenta “abocanhar” recursos para distribuir aos produtores. E tendo também esta visão de que o crédito rural é parte essencial para a continuidade dos negócios da cooperativa, é necessário este preparo negocial

e sistêmico por parte das cooperativas para que sejam atrativas aos cooperados a manutenção do relacionamento e obtenção de crédito nas mesmas.

Todo este crescimento é de suma importância para a cooperativa, delineando assim novas estratégias de negócios e prioriza não somente a criação de um novo cargo, mas principalmente a eficiência no processo de crédito, a disseminação de novo conhecimentos entre colaboradores e engajamento, além de profissionais capacitados e com forte grau de competência e habilidades para direcionar e conduzir o processo. Por fim um sistema de base forte e bem aprimorado, com manuais e diretrizes bem detalhada, dando ainda mais suporte e segurança nos detalhes e dúvidas dentro dos processos, auxiliam e dão maior segurança para que tudo seja feito de maneira mais assertiva.

A partir disso conclui-se que a criação e implantação do cargo de Gerente regional Agro, traria maior segurança aos colaboradores para desempenhar as atividades, além de alguém a dar o suporte em grandes negociações e condução do processo de crédito, a fim de que seja possível a prospecção de novos cooperados, a fidelização ainda maior dos cooperados que já estão na base, alavancando ainda mais a carteira de crédito e principalmente a satisfação do cooperado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Assembleia Nacional. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1503907193/constituicao-federal-constituicao-da-republica-federativa-do-brasil-1988#art-187>. Acessado em 15 nov. 2023.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta, São Paulo: Atlas, 1998.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna C.; BECKERT, Mara; SOUZA, Valeria. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier/Campus, 2004

SICOOB METROPOLITANO. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobmetropolitano/sicoob-metropolitano> acessado em 29/08. Acessado em 29 ago. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da república. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessado em: 25 ago. 2023.

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