

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CINTIA FABIULA DE PAULA KUK

PROGRAMA DE TRAINEE PARA GERENTES AGRO DO SICREDI

PALOTINA-PR

2024

CINTIA FABIULA DE PAULA KUK

PROGRAMA DE TRAINEE PARA GERENTES AGRO DO SICREDI

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização em MBA em Gestão do
Agronegócio, Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

PALOTINA-PR

2024

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo abordar a importância de um programa de trainee para qualificar os futuros gerentes do agronegócio na cooperativa Sicredi. O desenvolvimento do trabalho foi pautado em um estudo de técnicas de treinamento, desenvolvimento e programas de trainee dentro das organizações para verificar a viabilidade de implantação em uma cooperativa de crédito. Analisamos os pontos fortes e fracos do programa de trainee para segmento do agronegócio juntamente com sugestões para o aperfeiçoamento contínuo. Sicredi é uma cooperativa que preza pelo “entender para atender”, nosso propósito no trabalho está alinhado com a visão e a missão da cooperativa junto com a valorização do capital humano.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento; programa de trainee; gerente agro; Cooperativa Sicredi.

ABSTRACT

The present study aims to address the importance of a trainee program aimed at preparing future agribusiness managers at Sicredi cooperative. The research was conducted through a study of training techniques, development strategies, and trainee programs within organizations to assess their feasibility for implementation in a credit cooperative. We analyzed the strengths and weaknesses of the trainee program for the agribusiness sector, along with suggestions for continuous improvement. Sicredi is a cooperative that values "understanding to serve," and our work's purpose aligns with the cooperative's vision, mission, and commitment to human capital enhancement.

Keywords: training; development; trainee program; agribusiness manager; Sicredi cooperative.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS	6
1.1.1 Objetivo geral	6
1.1.1 Objetivos específicos.....	6
1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 TREINAMENTO	8
2.2 TIPOS DE TREINAMENTO.....	9
2.2.1 Treinamento corporativo.....	9
2.2.2 Treinamento comportamental.....	9
2.2.3 Treinamento motivacional	9
2.2.4 Treinamento técnico	10
2.2.5 Treinamento de integração ou Onboarding	11
2.2.6 Treinamento de equipe.....	11
2.2.7 Programa de trainee.....	11
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	13
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	16
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
4.3 RECURSOS:	19
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:	19
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	22
5. CONCLUSÃO	24
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1. INTRODUÇÃO

Colaboradores constituem o principal patrimônio das organizações, o sucesso ou o fracasso de uma empresa pode ser determinado pela qualidade no atendimento prestado pelos funcionários.

Compreender as principais atividades para prestar um atendimento diferenciado principalmente num mercado tão competitivo que é do agronegócio faz toda diferença, quem tem domínio e conhecimento pode atuar não somente como gerente agro mais sim como um consultor do associado na hora da tomada de decisões.

Treinar e desenvolver novos gerentes agros é de extrema importância para a Cooperativa Sicredi principalmente levando em consideração que esse cenário se atualiza muito rápido e quanto mais informado o colaborador estiver mais satisfeito nosso associado vai ficar com as soluções apresentadas para suas necessidades.

Sobre processos de desenvolver e treinar pessoas podemos afirmar que:

Processos de desenvolver pessoas. São processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância. (CHIAVENATO, 2008, p.16).

Segundo Noe (2015), “o treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho”.

Investir em conhecimento precisa ser algo planejado pelas empresas, pois treinamento de qualidade tem custos alto e o retorno é a médio e longo prazo, mas por outro lado a falta de conhecimento é bem mais onerosa.

Existe vários tipos de treinamentos, cada organização pode escolher o que melhor se adapte ao seu momento, dentre eles podemos destacar o treinamento corporativo, comportamental, motivacional, técnico, de integração ou Onboarding e o treinamento de equipe.

Este trabalho tem por objetivo argumentar a importância de um programa de Trainee para futuros gerentes do segmento do Agronegócio voltado para colaboradores da cooperativa Sicredi principalmente assistentes de negócios agros

que já tem a vivência do segmento. A ideia está pautada em proporcionar conhecimento, motivação, valorização dos colaboradores sem a necessidade de contratar profissionais do mercado, assim permitindo novas promoções internas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Estruturar um programa de Trainee para formação de Gerentes do segmento Agro em uma cooperativa de crédito.

1.1.1 Objetivos específicos

- Analisar os programas de trainee existentes.
- Identificar as competências necessárias para o cargo.
- Levantar a quantidade de vagas necessária.
- Elaborar um plano de comunicação do programa.

1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A criação de um programa de trainee para a formação de gerentes no segmento Agro é crucial para a cooperativa, pois facilita a adaptação e aumenta a eficiência dos novos colaboradores. Este programa garante profissionais preparados para atender às exigências de rapidez e eficiência, assegura a continuidade operacional com profissionais capacitados, reduzindo a dependência de recrutamento externo. Além disso, é muito importante para a sociedade, pois apoia os produtores rurais e promove práticas agrícolas sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento econômico. Oferece oportunidades para jovens profissionais, ajudando a reduzir o desemprego, e melhora a inclusão financeira e o suporte às comunidades rurais, impulsionando o desenvolvimento local.

Um programa bem elaborado contribui para o avanço das práticas de gestão e formação de profissionais no setor agro, enriquecendo o corpo de conhecimento sobre gestão nesse setor e facilitando futuras pesquisas e melhores práticas. Essas

iniciativas estão alinhadas com as estratégias das cooperativas do Sicredi, que, além de promover o desenvolvimento econômico, também se preocupam com o desenvolvimento social da sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO.

2.1 TREINAMENTO

O constante aprendizado se tornou essencial tanto para o crescimento pessoal como profissional de cada indivíduo. Para otimizar o aprendizado dos colaboradores as organizações se utilizam de treinamentos que orientam as ações dos funcionários de acordo com os seus objetivos e ajudam a minimizar erros dentro das empresas.

O treinamento tem por objetivo desenvolver o conhecimento prático e teórico dos colaboradores e junto com esse propósito vem a satisfação dos treinandos por saber que estão investindo na sua capacitação, além da possibilidade de serem promovidos a um novo cargo condizente com suas habilidades em desenvolvimento. Segundo Fernandes (2018), “o treinamento e desenvolvimento é o conjunto de práticas que as empresas adotam para capacitar seus colaboradores a curto e longo prazo”.

Treinar o colaborador é o objetivo de empresas com visão de futuro que pensam nos resultados a médio e longo prazo, pois sabemos que treinamento demanda tempo e dinheiro, o que podemos chamar de investimento em capital humano.

Para Chiavenato (2008, p. 362):

Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas. Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão dando conta disso.

O treinamento desenvolve a autoconfiança dos colaboradores, aumenta o desempenho nas atividades, desperta a motivação e contribui com o clima organizacional. Ainda sobre o tema treinamento o autor ressalta:

Treinamento: é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa

específica, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente. E dado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento. (Chiavenato, 2009, p. 48)

2.2 TIPOS DE TREINAMENTO

2.2.1 Treinamento corporativo

Moura (2023) contextua que treinamento corporativo é de extrema importância nas organizações tanto para motivar o profissional como acelerar seus conhecimentos, sair do básico e permite que o colaborador tenha mais habilidades para reconhecer problemas e resolvê-los.

A empresa deve escolher o treinamento de acordo com o momento e a necessidade da equipe, lembrando que conhecimento nunca é demais, investir em capital humano é uma estratégia para alcançar o sucesso.

2.2.2 Treinamento comportamental

Segundo Fernandes (2024) é no treinamento comportamental que a empresa apresenta para o colaborador sua missão e visão de modo que o mesmo fica ciente dos princípios éticos que regem a organização. Não se trata de um treinamento para impor ou mudar o comportamento do colaborador mais sim mostrar que são dentro desses princípios que se trabalha para alcançar os resultados.

Em um mercado competitivo onde diversas empresas fornecem mesmos produtos e serviços o que vai diferenciar será a qualidade no atendimento, a satisfação do cliente, por esse motivo é imprescindível a empresa apresentar a seus colaboradores as condutas e maneira de trabalhar desejadas para que fiquem claras quais regras devem ser seguidas para se atingir a excelência.

2.2.3 Treinamento motivacional

É uma forma de engajar a equipe, buscar a essência, permitir que os colaboradores retomem o sentimento de pertencimento a equipe. Tanto na vida pessoal como profissional as pessoas por algum momento sentem a necessidade de

passar por uma imersão de ânimo e novos conhecimento. Há momentos em nossas vidas que necessitamos de estímulo externo para atingir melhores resultados, renovar nossas atitudes e alcançar a efetividade nas atividades desempenhadas diariamente.

Abraham Maslow (1943 *apud* ALMEIDA; ABREU, 2014) desenvolveu uma Teoria da Motivação fundamentada em uma Hierarquia das Necessidades que influenciam o comportamento humano. Segundo este autor, em cada momento, existe uma necessidade predominante nos indivíduos que motiva seu comportamento. Neste caso, os incentivos da liderança devem, de alguma forma, ser compatíveis com a satisfação dessa necessidade predominante para que, de maneira espontânea, o indivíduo caminhe na direção desejada pela empresa.

Segundo Cortella numa entrevista (NOVA ESCOLA, 2017), motivação é algo que parte da pessoa é interno faz parte da decisão de fazer algo, já o estímulo vem a ser um incremento pra engajar a pessoa, animar, reascender a motivação e o prazer de fazer algo.

Sendo assim, motivar a equipe é uma ferramenta que as empresas utilizam para melhorar as condições de trabalho e psicológicas de seus funcionários com objetivo de maximizar seus resultados.

2.2.4 Treinamento técnico

O treinamento técnico é aprimorar as competências do treinando de tal forma que o mesmo possa entregar melhores resultados com excelência e no tempo compatível ao estipulado pela empresa. Nesse contexto o autor cita vantagens garantidas para organizações que acreditam nos resultados do treinamento técnico como por exemplo: vantagem competitiva, redução de custo de produtividade e efetivo, redução de rotatividade e aumento de perspectiva e employer branding em alta e confiança no plano de carreira (FERNANDES, 2018).

Segundo Madruga (2021), as competências técnicas estão relacionadas ao desenvolvimento das habilidades onde o colaborador aprender a dominar com ferramentas e procedimentos o que lhe foi proposto com foco em atingir a excelência. Domínio de uma nova técnica permite fazer mais em menos tempo e com objetivo de alcançar maior qualidade.

2.2.5 Treinamento de integração ou Onboarding

É aquele treinamento onde o profissional recebe as boas-vindas da empresa, onde ele se sente abraçado e acolhido, desde pequenos quando vamos no primeiro dia de aula sentimos muita insegurança por não saber exatamente o que nos aguarda nos próximos minutos por isso esse modelo de treinamento vem com o propósito de apresentar a missão, visão e valores da organização para que o principiante comece a se familiarizar no ambiente onde vai trabalhar.

Segundo a Plataforma Gupy (2024) é de extrema importância seguir os pilares fundamentais que sustentam um onboarding bem-feito, levando em consideração clareza nas informações sobre o negócio da organização, descrição do cargo, o modelo de gestão e a cultura organizacional. A ambientação dos novos colaboradores deve estar alinhada com a função a ser desempenhada e orientações com relação aos prazos e qualidade das entregas bem definidos.

2.2.6 Treinamento de equipe

O trabalho em equipe tornou-se primordial em todas as organizações, saber trabalhar em conjunto com mais pessoas é um diferencial que as empresas analisam na hora de analisar os currículos.

Segundo Fernandes (2018):

Os treinamentos de equipe podem trabalhar práticas do dia-a-dia, focar no relacionamento entre os membros, aprofundar assuntos relacionados aos serviços e produtos que a empresa oferece, trabalhar a confiança e a inteligência emocional, melhorar habilidades de comunicação, entre outros. Tem como objetivo primário criar sinergia entre as pessoas da equipe, melhorando sua relação.

Uma empresa com uma equipe bem treinada, estruturada e unida onde todos trabalham com mesmo objetivo um ajudando o outro tem mais chances de se diferenciar das demais no mercado competitivo.

2.2.7 Programa de trainee

O programa de trainee é a oportunidade para as empresas recrutarem excelentes profissionais dispostos a contribuir com conhecimento e desenvolvimento da organização.

Os benefícios que as empresas têm com o programa é trazer para seu time novos líderes sem vícios treinados e desenvolvidos para trabalhar com constância dentro dos pilares culturais alinhados com a missão e visão do negócio.

O programa destina-se a jovens que estão em fase acadêmica ou recém-formados cheio de conteúdos e disposição para colocar em pratica com mentes abertas para absorver todo conhecimento e transformar os obstáculos em oportunidades. (SEBRAE, 2023)

Os objetivos de um programa de trainee é desenvolver e preparar os jovens para liderança, despertar interesse e recrutar jovens com alto potencial e promover na empresa diversidade e inclusão. (SEBRAE, 2023)

Desenvolver um programa de trainee dentro da empresa gera custos com materiais, infraestrutura dependendo dos métodos que vai ser utilizado pode ser oneroso desde então o planejamento precisa ser minunciosamente detalhado para atender as expectativas. O papel da empresa quando lança um programa é selecionar os candidatos compatíveis com a vaga, fazer provas e testes com critérios que a empresa escolher e por fim divulgar os candidatos aprovados para participar do Programa de TRAINEE.

O processo pode durar alguns meses ou até 2 anos tudo vai depender do proposto da organização, da mesma forma a metodologia a ser aplicada vai de encontro ao grau ou nível de profissional a empresa está desenvolvendo e o papel que vai ser desempenhado.

Não tem uma regra e sim um proposito a ser alcançado.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

[20:06] Luiz Caetano Magro

“Sicredi” à sigla que representa Sistema de Crédito Cooperativo, o sistema de crédito cooperativo pioneiro do Brasil. A origem do cooperativismo de crédito brasileiro se deu com a criação da Caixa de Economia e Empréstimos Amstand, fundada em 1902, pelo padre jesuíta Theodor Amstad. Atualmente a instituição encontra-se em atividade sob o nome de SICREDI Pioneira, e foi a partir da iniciativa do padre Amstad que o SICREDI iniciou sua história, ou seja, esta é a instituição pioneira de cooperativismo de crédito do Brasil. Depois do surgimento do cooperativismo em 1902, o SICREDI chegou à marca de 66 cooperativas até meados da década de 60, a qual, eram denominadas Caixas Populares Raiffeisen e tinham papel importante no sistema financeiro do Rio Grande do Sul (DE MASY, 1996).

Em 16 de outubro de 1995, autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional, as cooperativas filiadas à Central do SICREDI-RS constituíram o banco Cooperativo Sicredi S.A, primeiro banco cooperativo privado brasileiro, para ter acesso à produtos e serviços bancários vedados às cooperativas pela legislação vigente e administrar, em maior escala os seus recursos financeiros, a qual, em 03 de junho de 1996 foi inaugurada, na cidade de Porto Alegre – RS, a agência matriz do banco Cooperativo Sicredi (LIMA; DIEFENTHAELER, 2010).

Além das cooperativas, o sistema SICREDI é composto pelas seguintes empresas (GROBS, 2011):

- Cinco Centrais Estaduais
- Uma Confederação
- Um Banco Cooperativo
- Uma Corretora de Seguros
- Uma administradora de Cartões
- Uma Administradora de Consórcios
- Uma Administradora de Bens
- Uma Fundação

O Sicredi possui atuação como descrita por Meinen (2002), podendo ser traduzida como um conjunto de ações simultâneas e integradas entre grupos de pessoas com um só propósito, notadamente de cunho econômico ou profissional, em diversos campos da atividade humana, tendo destaque à alguns valores como ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade, honestidade, transparência, solidariedade e responsabilidade social.

O Sistema Sicredi possui mais de 7,5 milhões de associados e se encontra presente em todo o Brasil com mais de 2,7 mil agências, distribuídas em mais de 100 cooperativas, a quais, possui mais de 40 mil colaboradores, constando que o sistema Sicredi foi classificado no ranking GPTW como Melhor Empresa para trabalhar, e por 9 anos consecutivos se encontrou entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar, segundo a revista S/A. Segundo a mesma fonte, tal empresa figura no ranking Melhores & Maiores da revista Exame e em 2020 a Segunda Instituição com maior liberação de Crédito Rural (SICREDI, 2024).

Mediante a estas informações podemos observar o crescimento do Sicredi mediante aos números encontrados de 2023 das Cooperativas Sicredi Campos Gerais e Novos Horizontes de acordo com o relatório anual de ambas Cooperativas, considerando que tais cooperativas se encontram em estágios diferentes de desenvolvimento:

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Origem do Problema:

Para entender as necessidades, realizamos entrevistas com os gerentes agro, que revelaram uma lacuna no conhecimento sobre as diversas linhas de crédito rural disponíveis. Os gerentes expressaram sentimento de insegurança devido à complexidade e à quantidade dessas linhas de crédito.

Validação do Problema:

O diagnóstico revelou que a falta de gestores qualificados para a carteira agro é uma preocupação subjacente identificada no diagnóstico do problema. Um programa de trainee estruturado pode ser uma solução eficaz para abordar essa lacuna de habilidades. Ao oferecer treinamento específico em linhas de crédito rural e outras

competências necessárias para o gerenciamento agro, o programa pode capacitar os participantes a se tornarem gestores qualificados e confiantes.

Benefícios do Programa de Trainee:

1. Desenvolvimento de Habilidades Específicas: O programa pode fornecer aos participantes conhecimentos detalhados sobre as linhas de crédito rural e outras áreas-chave relacionadas à gestão agro.
2. Atração de Talentos: Um programa de trainee bem estruturado pode atrair indivíduos talentosos interessados em ingressar na área agro, contribuindo para o desenvolvimento de uma equipe qualificada.
3. Melhoria dos Resultados: Ao aumentar o conhecimento e a confiança dos gestores agro, o programa pode levar a uma melhoria nos resultados da cooperativa, impulsionando o sucesso financeiro e operacional.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Este plano de estudo busca analisar de forma ampla a viabilidade econômica para implantar um Programa de treinamentos e capacitações para colaboradores do ramo Agro dentro do Sicredi. Verifica-se a necessidade deste Programa, devido a crescente expansão da Cooperativa, necessitando de mais colaboradores, e para o atendimento de forma efetiva, rápida e de maneira mais correta possível, é necessário colaboradores qualificados para o atendimento a este público específico, visando com este treinamento a facilidade na rotina dos colaboradores e a satisfação dos associados Agro.

Um colaborador que recentemente iniciou suas atividades na Cooperativa, precisa primeiramente aprender sobre o Cooperativismo e posteriormente, sobre os processos, sistemas, rotinas e fluxos de processos Agro. Atualmente dentro da Cooperativa possui o processo em que um novo colaborador é submetido antes de iniciar suas atividades, que é o Sicredi Aprende, porém, o mesmo são vídeos explicativos sobre diversos processos de forma rápida, verificando uma necessidade de treinamento mais aplicado aos profissionais do Agro, bem como acessória durante o decorrer do tempo, não sendo necessário apenas para novos colaboradores para aqueles que já se encontram há algum tempo trabalhando na área, pois verificamos as mudanças rápidas, sendo necessário uma reciclagem.

Um colaborador com experiência nos atendimentos Agro, facilitará nos atendimentos, vendas e fluxos de processos, bem como a padronização dos processos que implicará em estabilidade nos processos, maior eficiência, facilidade na gestão, amenização de erros e menor número de retrabalhos.

Nas discussões realizadas com o grupo, pode-se verificar que a Cooperativa Sicredi, nas diferentes Cooperativas e regiões, possui uma deficiência no formato dos treinamentos para profissionais do Agro, não tendo uma padronização e um levantamento adequado para as reais demandas necessárias apresentadas pelos colaboradores no dia a dia, bem como um acompanhamento efetivo. Sendo assim, a Cooperativa pode correr o risco de imagem, pois um colaborador despreparado pode cometer erros operacionais e/ou repassar informações errôneas aos associados que

possuem perfis exigentes e não possuem maleabilidade, tendo uma experiência ruim para o colaborador e para o associado.

A principal meta estabelecida será maior satisfação por parte do associado e também, a maior segurança dos colaboradores que trabalham no setor Agro do Sicredi. A qual, mediante aos problemas levantados, observa-se a necessidade de tal treinamento destes colaboradores, estimando tal meta, e o plano de ação mencionado logo abaixo será em virtude das condições que temos para aplicação de tais curso, e também as formas que podemos implementá-los.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Desta forma, os treinamentos terão participação ativa dos integrantes, que serão os Gerentes Agro e Assistentes Agro do Sicredi. Esses profissionais que participarão irão realizar os treinamentos de forma intercalada entre eles, para que não interfira no fluxo de atendimento da agencia.

O profissional que será contratado para criação de tais treinamentos também fará a implementação do projeto e acompanhamento anual dos treinamentos, futuras necessidades, bem como, as avaliações, de cada treinamento. É importante destacar que se trata de um projeto que terá continuidade, sendo realizado anualmente com todos os colaboradores Agro do Sicredi, podendo ser incluso novos temas conforme as demandas que surgem, pois pode-se observar anualmente as várias mudanças que vem ocorrendo no meio Agro, bem como nas linhas de créditos e produtos disponíveis (Treinamentos de reciclagem e novos integrantes). Além disso, os gerentes de agência, o Diretor Executivo e também o GRD (Gerente Regional de Desenvolvimento) serão os responsáveis por realizar as avaliações do projeto, avaliando o conteúdo que será repassado, sugerindo alterações e inclusões se acharem necessário com relação ao cronograma e a metodologia adotada. Os gerentes das agências serão responsáveis pela avaliação de cada funcionário expostos ao treinamento, sobre a evolução do mesmo, repassando à área de RH e também ao responsável pelos treinamentos. Sendo assim, se faz necessário para a implantação deste projeto, a adoção das metodologias abaixo:

- Formar 30 colaboradores anualmente, sem consultoria externa, apenas com áreas internas da própria cooperativa. Serão 8 encontros anuais na sede regional, sendo o primeiro encontro de 1 dia e os outros de 2 dias.
- Contratar um colaborador que será responsável pelo desenvolvimento dos treinamentos de formação e acompanhamento. Custo estimado de R\$ 96.000,00 anuais, com um salário fixo mensal de R\$ 3.000,00. Esse colaborador já precisa ter conhecimento dos principais processos e produtos trabalhados nas agências para o público Agro, bem como conhecimento de campo. Contratar este colaborador 3 meses antes do início do projeto para poder prepará-lo. Neste caso, serão rateados R\$ 24.000,00 em investimentos e R\$ 72.000,00 como custos ao longo do ano.
- Elaboração de apostila com os principais produtos destinados ao público Agro e com conhecimentos de campo. A elaboração envolverá todos os assessores de cada produto por 2 dias com 8 horas trabalhadas, sendo em média R\$ 400,00 por hora para a elaboração da apostila, totalizando o valor de R\$ 6.400,00. Adicionalmente, serão R\$ 9.000,00 de impressão, totalizando R\$ 15.400,00.
- Ao longo do projeto, estima-se 120 horas dedicadas à pesquisa e preparação para o treinamento, com um investimento de R\$ 48.000,00.
- Mapeamento e seleção dos colaboradores (mapeamento dos processos, dificuldades apresentadas e treinamentos necessários para cada função), incluindo gerentes Agro e Assistentes Agro.

TABELA 1 - Cronograma de treinamento do programa trainee

TEMA	TEMPO	ENCONTRO
Objetivo do programa e Cooperativismo	8 horas	1º Encontro
Conhecimento Agro, pecuária geral e agricultura	8 horas	2º Encontro
Processos referentes à centralizada	8 horas	2º Encontro
Linhas de crédito rural	16 horas	3º Encontro
Contratações de crédito rural	8 horas	4º Encontro
Pós-crédito rural	4 horas	4º Encontro
Desenvolvimento de negócios	4 horas	4º Encontro
Seguro agrícola	8 horas	5º Encontro
Seguro rural	8 horas	5º Encontro
Seguros de vida, residencial e automóvel	8 horas	6º Encontro
Investimentos	8 horas	6º Encontro
Consórcios	8 horas	7º Encontro
Meios de pagamento	8 horas	7º Encontro
Contábil e financeiro	16 horas	8º Encontro

4.3 RECURSOS:

Após uma análise detalhada de todos os investimentos e custos necessários para a realização do projeto, juntamente com uma avaliação dos benefícios esperados, concluímos que o projeto é viável a longo prazo. Embora não seja possível quantificar as receitas imediatas, acredita-se que os gerentes agros e assistentes agro, após receberem treinamentos específicos para atender ao setor agropecuário, estarão mais bem preparados para oferecer um atendimento de qualidade superior aos associados dessa área, o que consequentemente impulsionará os resultados da cooperativa. É importante destacar que existe a possibilidade de uma parceria com o SESCOOP.

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:

TABELA 2 – Investimentos

INVESTIMENTOS	VALOR	PERÍODO
Contratação de um colaborador	R\$ 24.000,00	ANUAL
Elaboração da apostila	R\$ 15.400,00	ANUAL
Preparação dos treinamentos e pesquisas (120 horas)	R\$ 48.000,00	ANUAL
Seleção dos 30 convidados	R\$ 30.000,00	ANUAL
TOTAL	R\$ 117.400,00	ANUAL

TABELA 3 – Custos

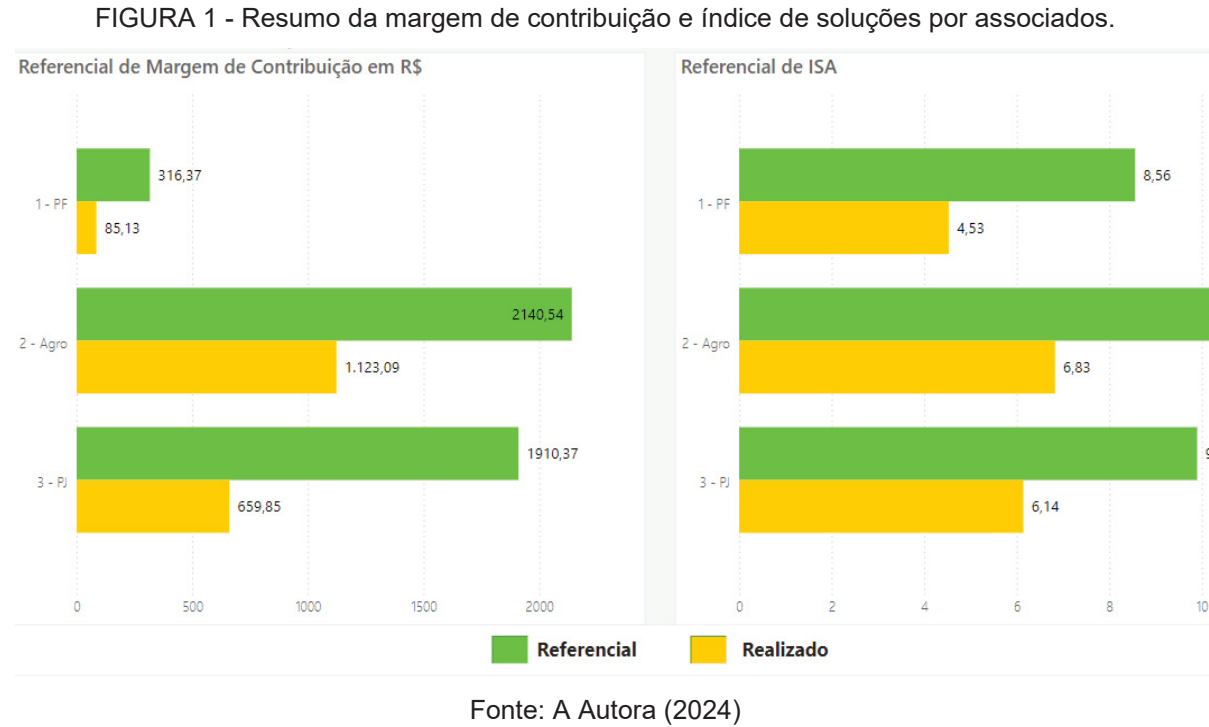
CUSTOS	VALOR	PERÍODO
Café e almoço	R\$ 48.000,00	ANUAL
Deslocamento	R\$ 95.000,00	ANUAL
Horas dos colaboradores	R\$ 1.536.000,00	ANUAL
Salário do colaborador responsável	R\$ 72.000,00	ANUAL
Local/projetor	R\$ 7.250,00	ANUAL
TOTAL	R\$ 1.758.250,00	ANUAL

TABELA 4 – Receitas não financeiras

Receitas não financeiras
• Melhora a satisfação do associado agro (Aumento do NPS). • Colaboradores mais seguros. • Sentimento de valorização profissional e crescimento profissional. • Redução no tempo de atendimento, bem como, maior eficiência. • Maior satisfação. • Menor rotatividade de funcionários. • Maior fidelização dos associados. • Melhor resultado do Agro para a Cooperativa. • Maior competitividade frente à outras instituições.

Realizando a análise dos custos e investimentos envolvidos e o potencial da carteira agro, torna-se viável o projeto proposto. Além de oferecer treinamentos

adequados para os colaboradores, o projeto tem o potencial de reduzir erros operacionais, aprimorar a qualidade do atendimento e diminuir o tempo de resposta, o que resultará na satisfação dos associados e na consolidação da cooperativa.



Destaca-se acima o gráfico de uma das cooperativas do sistema Sicredi, localizada na região central PR/SP/RJ, mês de abril de 2024. No gráfico, podemos analisar o retorno dos associados nos três segmentos: pessoa física, agricultor e pessoa jurídica. Observa-se que o segmento agrícola apresenta uma margem de receita superior aos demais, com uma média mensal de R\$ 1.123,09, enquanto pessoa física tem uma margem de R\$ 85,13 e pessoa jurídica de R\$ 659,85. Além disso, ao analisar a utilização de produtos e serviços financeiros, nota-se que o segmento agrícola também é o maior usuário, com uma média de 6,83 produtos, seguido por pessoa jurídica com 6,14 e pessoa física com 4,53.

Considerando o estudo de investimentos e a reciprocidade do público agrícola, podemos concluir que esse segmento contribui significativamente para os resultados da instituição. Portanto, o investimento nesse público é justificado e tende a se pagar ao longo do tempo.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação do trainee para novos gerentes do agronegócio a expectativa é de ter novos profissionais capacitados para atender com excelência os associados, ofertando produtos certos para o público certo com segurança e conhecimento desde os primeiros dias que assumir a carteira agrícola.

Atualmente os novos gerentes além de ter o desafio de adaptação a nova rotina, conhecer novo público que vai atender muito ainda tem que correr atrás de informações sobre linhas, produtos, e acabam deixando passar oportunidades por falta de conhecimentos, por isso o objetivo agora é conhecer antes a teoria para colocar em prática com clareza e confiança.

Todo investimento principalmente em conhecimento tem um custo, mas é algo que vai trazer retorno financeiro mediante aos negócios que vão ser prospectados, principalmente porque o colaborador além de se sentir mais engajado confiante ele vai querer estar próximo dos associados mostrando sua capacidade negocial e gratidão perante os superiores pela oportunidade e confiança depositada no seu trabalho.

Resultados que esse treinamento vai proporcionar é:

- Mais colaboradores preparados para assumir carteira agro.
- Mais funcionários engajados e motivados pela oportunidade de crescimento profissional.
- Maior retorno financeiro para agência, cooperativa e para a comunidade.
- Menor probabilidade de cometer erros na hora de uma abordagem no atendimento.
- Mais associados satisfeitos e felizes prontos para indicar a cooperativa Sicredi para seus conhecidos.
- Maior aproveitamento das linhas subsidiadas pelo governo.
- Oportunidade de conquistar a principalidade dos associados.
- Prospecção de novos *leads*. - Maior ISA e MC para carteira.
- Associados satisfeitos têm maior probabilidade de NPS positivo.

Esses são alguns dos objetivos a serem alcançados no momento, mas sabemos que junto com um atendimento personalizado que supra as necessidades dos nossos associados vêm muitos outros e nesse momento nossa priori é atender nosso público Agro que confia na cooperativa Sicredi pela sua história, sua excelência e seu propósito.

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Todo processo de desenvolvimento de equipe muitas vezes pode não atingir 100% dos resultados esperados, no programa de Trainee não é diferente, pois trata-se de um processo de desenvolver pessoas seres pensantes capazes de tomar iniciativas e decisões próprias a qualquer momento.

Abaixo segue os problemas esperados durante e após programa de TRAINEE:

- Colaboradores com mais tempo de empresa fiquem insatisfeitos por não terem sido selecionados.
- Equipe fica desmotivada por não entender exatamente o que vem a ser um programa de Trainee e por qual motivo aquele profissional foi escolhido.
- Falha na assertividade da escolha do profissional para fazer o treinamento.
- Colaborador selecionado para participar do programa não corresponder às expectativas.
- Trainee é um processo de desenvolvimento não a promessa garantida de uma vaga durante ou de imediato após a conclusão do treinamento e com isso o treinado pode se frustrar na ansiedade de ser contratado para designado cargo.
- Fuga de profissionais já qualificados devido a ofertas do concorrente.
- Sobrecarregar demais colaboradores na ausência de quem está participando do treinamento.

Medidas preventivo-corretivas:

Para tentar solucionar os possíveis problemas e riscos que podem ocorrer na organização citamos abaixo algumas soluções para amenizar ou evitar tais atritos:

- Gestor precisa observar o comportamento da equipe, analisar grau de maturidade dos colaboradores, ter hábito de dar feedback e acompanhar se fez sentido para eles.
- Antes de divulgar que foi selecionado alguns candidatos para participar do programa de TRAINEE é necessário investir na comunicação clara com a equipe para não provocar desequilíbrios no clima organizacional.
- Trabalhar junto com o programa de trainee os valores da empresa, os diferenciais que ela apresenta, sua missão, visão de modo que intuitivamente o colaborador além de estar firmando conhecimento ele vai pensar e analisar com mais cautela caso futuramente seja assediado com ofertas dos concorrentes.
- Durante o desenvolvimento do colaborador ter um acompanhamento diário do seu desenvolvimento pessoal, profissional e comportamental.
- Dentro das limitações para contribuir com desenvolvimento do treinando colocar casos reais e que acontecem na prática para analisar seu desempenho diante de tais situações.
- Ter uma comunicação clara e assertiva sempre no que tange ouvir o treinando e suas opiniões referente a situações práticas para analisar se faz sentido com os propósitos da organização.

Resumidamente o segredo está em observar e acompanhar o desenvolvimento do treinando e dar feedback sempre que necessário.

5. CONCLUSÃO

Após discorrermos sobre estudo voltado para plano de viabilidade da implantação de um programa de TRAINEE para futuros gerentes agros concluímos que está ao alcance da Cooperativa Sicredi tanto no âmbito que tange a parte financeira como na parte que diz respeito a importância da capacitação desses futuros gerentes.

Nossa cooperativa preza no atendimento de excelência no “entender para atender”, e um profissional agro capacitado terá menos dificuldade de adaptação com a carteira pois a parte teórica ele já vai ter domínio restando apenas se empenhar para conhecer os associados e dar sequência no trabalho do gestor anterior.

O mercado do agronegócio é muito visado pela concorrência, produtos e serviços todos os bancos, cooperativas...tem para oferecer, mas o atendimento personalizado, consultivo e ágil quem estiver preparado para comercializar sai na frente e é esse nosso propósito preparar um gestor qualificado com excelência para atender o produtor rural.

Outro ponto muito importante que analisamos é a valorização do colaborador interno, pois esse programa de trainee além de oportunizar os colaboradores que já conhecem a cultura da cooperativa também gera engajamento, satisfação, planos de carreira dentro da organização sem precisar trazer profissionais do mercado para compor o quadro de colaboradores.

A continuidade do Programa de Trainee vai se estabelecer através dos seguintes pilares:

1. Investir em acompanhamento contínuo e atualizado, sempre que necessário reunir através dos meios de comunicação disponível para alinhar as informações referente ao Setor Agro. Desenvolver uma plataforma ou um Chat para auxiliar com dúvidas.
2. Colocar o conhecimento em primeiro lugar pois é através dele que os colaboradores vão prestar um serviço de excelente qualidade aos associados. Parcerias com instituições de ensino de qualidade vão complementar esse propósito.
3. O acompanhamento mais próximo do GP com os profissionais que passaram pelo processo de trainee para analisar se de fato as métricas estabelecidas foram atingidas, o que fazer e o que não fazer nos outros programas e até mesmo analisar se de fato tem algo que precisa ser acrescentado ou melhorado.

4.Feedback continuo com os colaboradores.

5. Mais fóruns e reuniões presenciais da equipe que faz a contratação na Sede, diretores, regionais com os colaboradores das agências de modo que seja uma reunião aberta para discutir problemas e soluções para o agronegócio.

Nosso proposito desde o momento da escolha do tema foi prezar pela excelência no atendimento e o crescimento contínuo da nossa Cooperativa de maneira transparente e sustentável.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, P.; ABREU, S. **ABRAHAM MASLOW**. 2014. 17 f. TCC (Graduação) - Curso de Licenciatura em Psicologia, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

DE MASY, R. C. Cooperativas de crédito rural e os pequenos produtores no Rio Grande do Sul - Brasil: reorganização e desenvolvimento. In: **Perspectiva Econômica**. São Leopoldo: Unisinos, v. 31, n.94 (Série Cooperativismo) n.39, 1996, p.5-37.

FERNANDES, K. R. **Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**. 2018. Disponível em: <https://twygo.com/blog/importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 20 maio 2024.

GROBS, C. R. **Trajetória de crescimento no sistema de crédito cooperativo Sicredi: autoperpetuação e autodestruição**. 2011. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

LIMA, E. C. S.; DIFENTHAELER, G. Gestão administrativa de uma cooperativa de crédito rural: estudo de caso sicredi chapadão do sul. **Fatec Jales**, n. 1, p. 1-18, 2010.

MADRUGA, R. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos**. São Paulo: Atlas, 2021.

MEINEN, E.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. S. **Aspectos jurídicos do cooperativismo**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.

NOE, R. A. **Employee training and development**. 6. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.

NOVA ESCOLA. **Mario Sergio Cortella responde: qual a diferença entre motivação e estímulo?**. Qual a diferença entre motivação e estímulo?. 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zG7y7gT9AV8>. Acesso em: 06 jun. 2024.

PLATAFORMA GUPY. **6 problemas empresariais de adiar o investimento em treinamento**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/investimento-em-treinamento#:~:text=Investimento%20em%20treinamento%3A%20evite%20esses%206%20problemas%201, trabalho%20...%206%206.%20Perda%20de%20clientes%200>. Acesso em: 03 jun. 2024.

SEBRAE. **Como funciona um programa de trainee**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-funciona-um-programa-de-trainee,7e0db85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 02 jun. 2024.

SICREDI. **Sicredi gera R\$ 23,5 bilhões em benefícios econômicos para seus associados em 2023**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br>. Acesso em: 10 maio 2024.