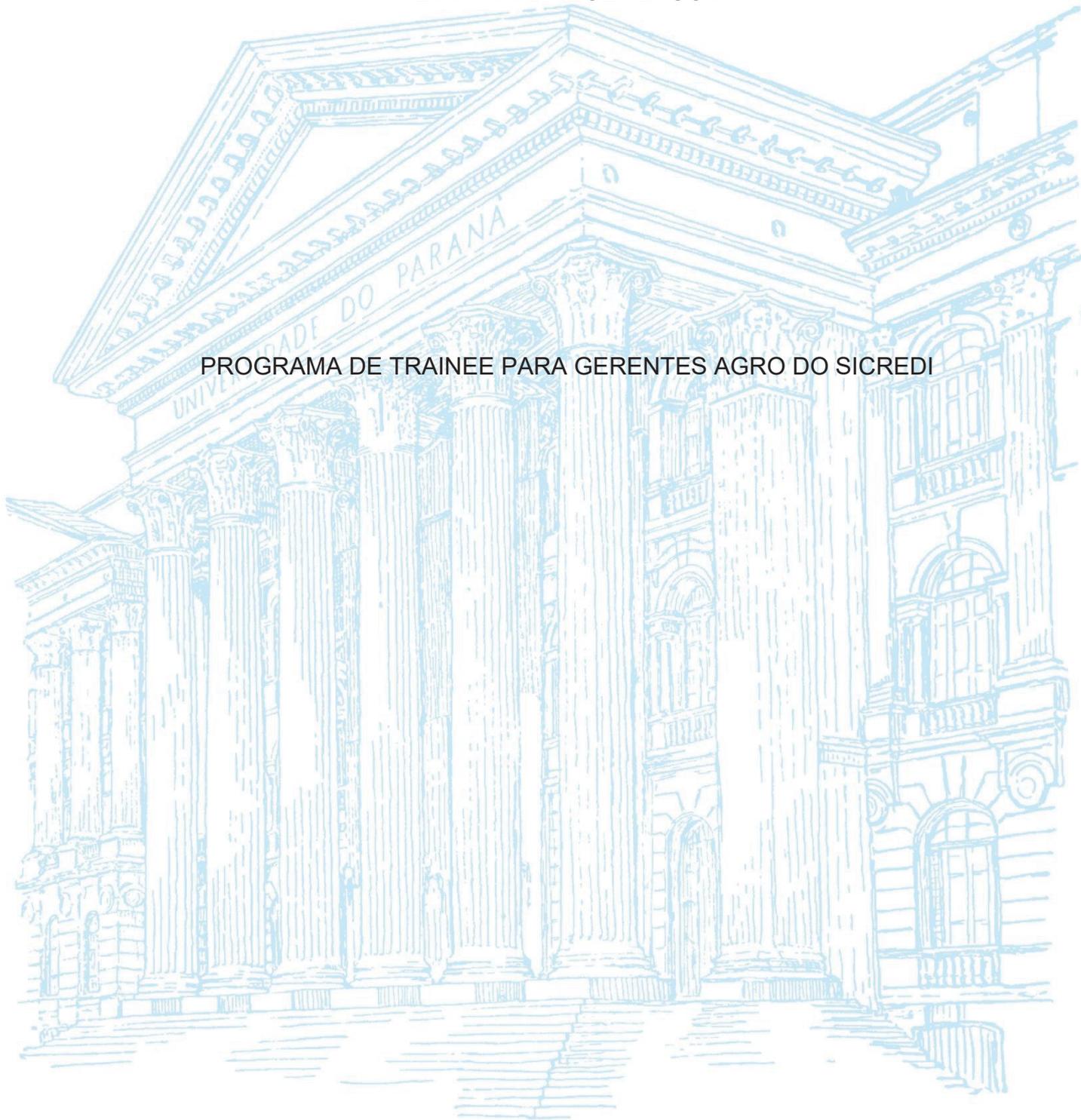


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ESSAMAI BRIZOLA LAGOS

PROGRAMA DE TRINEE PARA GERENTES AGRO DO SICREDI



PALOTINA-PR

2024

ESSAMAI BRIZOLA LAGOS

PROGRAMA DE TRAINEE PARA GERENTES AGRO DO SICREDI

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib.

PALOTINA-PR

2024

RESUMO

Neste estudo sobre a implantação de um programa trainee em na cooperativa de crédito do Sicredi, pode-se detalhar informações muito importantes sobre o assunto, e como realizar este projeto, as etapas de implantação, observação dos gestores e resultados esperados. Durante a pesquisa foram encontrados muitos trabalhos com o tema, não abordando os gerentes Agros, mas de forma geral, o que demonstra a grande relevância que o assunto possui para as instituições que possuem capital humano como uma das grandes fontes de riquezas, pensando-se em utilizar desta metodologia para aplicar ao público Agro, já que é um dos maiores objetivos que o Sicredi possui em atender. Posteriormente a implantação deste programa, pode-se observar com evidências com os gestores e associados Agro, que é um público mais exigente, sobre a realidade que encontraram, sobre a agilidade em atendimento e processos, bem como a satisfação do colaborador. Este tema, mostra que grande parte dos gestores de agência, possuem grande dificuldade no momento de contratações e de promoções para o Agro do Sicredi, devido ao despreparo para assumir grandes desafios, tendo em vista que possui muitos processos distintos e associados com perfil de maior exigência e alto retorno financeiro, ficando evidente a necessidade de implantação de um programa de trainee, a qual, treinar pessoas, líderes em potencial, para que possam assumir estes cargos no futuro. O foco principal deste estudo tratou em identificar a necessidade de retenção de talentos internos e do melhor atendimento dos associados Agro mediante ao grande assédio de outras instituições de ambas as situações.

Palavras-chave: programa trainee; retenção de talentos; crescimento profissional; cooperativa; gestão; colaboradores; associados agro.

ABSTRACT

In this study on the implementation of a trainee program at the Sicredi credit union, very important information on the subject can be detailed, as well as how to carry out this project, the implementation stages, observation of managers and expected results. During the research, many studies on the subject were found, not addressing Agro managers, but in general, which demonstrates the great relevance that the subject has for institutions that have human capital as one of the great sources of wealth, thinking about using this methodology to apply to the Agro public, since it is one of the main objectives that Sicredi has in serving. After the implementation of this program, it was possible to observe with evidence with the Agro managers and associates, who are a more demanding public, about the reality they encountered, about the agility in service and processes, as well as employee satisfaction. This topic shows that most branch managers have great difficulty when hiring and promoting employees for Sicredi's Agro sector, due to their lack of preparation to take on major challenges, given that it has many different processes and associates with a more demanding profile and high financial return, making it clear that there is a need to implement a trainee program to train people, potential leaders, so that they can take on these roles in the future. The main focus of this study was to identify the need to retain internal talent and improve service to Agro members, given the great pressure from other institutions in both situations.

Keywords: trainee program; talent retention; professional growth; cooperative; management; employees; agro members.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Levantamento dos Objetivos.....	18
TABELA 2 – Investimentos.....	19
TABELA 3 – Custos.....	19

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Receitas não financeiras.....	19
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	7
1.2. OBJETIVOS.....	8
1.2.1. OBJETIVOS GERAL	8
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	8
1.3. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	9
2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	10
2.1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FONTE DE NOVOS RECURSOS.....	11
2.1.1. TREINAMENTO PARA O TRABALHO.....	11
2.1.2. TREINAMENTO DA GERÊNCIA OU SUPERVISÃO.....	12
2.1.3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA DO DESEMPENHO.....	12
2.1.4. INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E SABEDORIA.....	12
2.2. CONHECIMENTO DE GERENTES AGRO COMO RECURSO ESTRATÉGICO.....	13
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	13
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	15
4. BENEFÍCIOS DO PROGRAMA DE TRAINEE	15
5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO	16
6. VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA	18
7. RESULTADOS ESPERADOS	20
8. RISCO OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS – CORRETIVAS	21
8.1. MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	22
9. CONCLUSÃO	24
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Segundo estudo realizado pela Contraf em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2023), em 2012 os bancários eram 56% dos trabalhadores do ramo financeiro, uma década depois esse percentual caiu para 44%. Esse cenário é em decorrência da escassez de mão de obra qualificada, gerando como consequência, um alto número de desempregados, principalmente por falta de mão de obra especializada e habilitada para enfrentar o mercado de trabalho brasileiro no ramo bancário. Não sendo diferente aos profissionais que já se encontram dentro deste mercado de trabalho em Instituições Financeiras, isso em decorrência das rápidas e grandes mudanças tecnológicas que ocorrem no meio, sabe-se da necessidade de treinamento e desenvolvimento dos Gerentes de Negócios nas agências e sedes regionais de Instituições financeiras, bem como Cooperativas de Crédito.

Um dos grandes públicos que abordam estas instituições são produtores rurais, sendo agricultores ou pecuaristas nas mais diversas produções. Mediante dados do IBGE (2023), a estimativa de janeiro de 2023 para a safra nacional de cereais, leguminosas e oleaginosas, alcançou 302,0 milhões de toneladas, 14,7% maior que a safra de 2022, no segundo trimestre de 2023 apontam que referente ao mesmo período de 2022, o abate de bovinos cresceu 11,0%, o de frangos aumentou 4,7% e o de suínos caiu 1,6%, podendo ser observada que grande parte da economia brasileira é advinda pela Agropecuária, destacando a necessidade do aprimoramento de profissionais dentro das Instituições Financeiras como Cooperativas de Crédito, possuindo profissionais específicos para esse tipo de público, destaca-se a necessidade do treinamento específico dos Gerentes de Negócios do ramo Agro. Das quais, envolvem todos os processos das demais carteiras, além do crédito Rural, que possuem várias diferenciações e diferentes formas de tratativas para cada uma, sendo contratações de crédito com recurso do Governo, salientando a escassez do mesmo.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro das instituições, é de suma importância para o sucesso das organizações, independente do ramo de atuação, bem como na rede bancária (BAGATOLI; MULLER, 2016). O treinamento é voltado para o resultado imediato e é um processo educacional de curto prazo,

aplicada de maneira sistemática e organizada, já o desenvolvimento é o processo executado a longo prazo e requer acompanhamento, havendo a necessidade de adquirir habilidades e competências, sendo assim, tanto o treinamento quando o desenvolvimento constitui processo de aprendizagem (CHIAVENATO, 2010).

O intuito de treinar é sempre com o mesmo direcionamento, melhorar a prestação de um serviço ou um produto, no entanto, está intimamente relacionado com o dia a dia no cumprimento das tarefas dentro da organização, e por mais simples que seja, ele é necessário para o aprimoramento das habilidades, a qual, destacando que o maior bem de uma empresa são seus colaboradores, ou seja, não é o serviço ou o produto que valoriza a empresa, mas sim, quem executa o serviço ou participa do processo do produto que faz a diferença (CHIAVENATO, 2010). O desenvolvimento das pessoas é um processo em longo prazo onde é aperfeiçoada a capacidade, objetivando torna-los membros valiosos para a organização, pois é voltado para o crescimento de pessoa em nível de conhecimentos, habilidades e atitudes e o treinamento direciona para o condicionamento do colaborador na execução de tarefas (DECENZO; ROBBINS, 2001).

Desta forma, este trabalho possui como objetivo principal estudar sobre métodos de desenvolvimento e treinamento de Gerentes de Negócios Agro dentro da Cooperativa de Crédito Sicredi, tendo em vista que um dos grandes objetivos desta instituição é o desenvolvimento social sendo representada pelo desenvolvimento dos seus funcionários, e a qualificação ao atendimento do Agronegócio, que é um dos maiores pilares dentro da instituição.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVOS GERAL

O objetivo deste estudo é estruturar a implantação de um programa de trainee interno para os gerentes Agro do Sicredi.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Levantar informações com os gerentes Agro do Sicredi sobre a expectativa e o interesse da implantação de um programa trainee específico para os

gestores de carteiras Agro, seja de pequenos, médios e grandes produtores rurais;

- Desenvolver uma ferramenta para implantar um programa trainee com os gerentes Agro do Sicredi.
- Evidenciar os benefícios de um programa trainee para os gerentes Agro da Cooperativa

1.3. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O programa trainee permite que a organização se prepare para futuros desafios, ao investir no desenvolvimento de seus colaboradores. Gerando impacto social local, na inclusão da diversidade e na valorização de talentos internos e também na satisfação por parte dos associados que irão usufruir destes benefícios de serem atendidos por profissionais mais capacitados. Através do programa de trainee para os Gerentes Agro, junto com os princípios cooperativos, a organização contribui para desenvolver o Agro local.

Com o número crescente de instituições financeiras que atuam especificamente no Agro que é onde o Sicredi possui sua maior atuação, o assédio profissional é cada vez maior, o que pode gerar ainda mais rotatividade de colaboradores. Um colaborador treinado possui maior valor no mercado trabalho, e entre treinar um indivíduo desde o início e trazer alguém já treinado, a segunda opção é muito mais atrativa, uma vez que os ajustes ao processo são menores e o mesmo começa a dar retorno para a contratante muito antes. Desta forma, um programa trainee pode oferecer maiores oportunidades internas de crescimento aos colaboradores, para quando o colaborador tiver propostas no mercado, ele pode identificar oportunidades internas na Cooperativa e questionar-se se realmente é viável a proposta realizada ao mesmo.

Além de todos esses fatores já mencionados acima, um programa de trainee permite que todos os colaboradores de uma determinada área, tenham acesso a várias áreas da Cooperativa, expandindo seus conhecimentos e ampliando suas habilidades, permitindo a troca de informações entre os colaboradores e desta maneira, retraindo talentos dentro da própria Cooperativa, através do crescimento e desenvolvimento social.

2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Noe (2015), cita que aprendizado diz respeito à aquisição de conhecimento, habilidades, competências, atitudes ou comportamentos, porém, o foco do treinamento e do desenvolvimento não é que os funcionários simplesmente aprendam por aprender, o aprendizado precisa demonstrar que contribuiu com alguma vantagem competitiva para a empresa por meio do desempenho dos funcionários, do apoio à estratégia de negócio e da elaboração significativa para os resultados da empresa, como qualidade, produtividade, desenvolvimento de novos produtos e retenção de funcionários importantes (NOE, 2015).

O mesmo autor relata que treinamento é o esforço planejado de uma determinada instituição para ter o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho, seu objetivo é que o funcionário adquira domínio destas características e possam vir aplica-las nas atividades realizadas no dia a dia.

Segundo Chiavenato (1999), há alguns anos estudiosos de Recursos Humanos consideram treinamento uma forma de adequar cada funcionário ao seu cargo e desenvolver força-trabalho da organização a partir de cargos ocupados, posteriormente, considerava-se treinamento um meio para alavancar o desempenho do funcionário mediante ao cargo que ocupava. Quase sempre treinamento era entendido como o processo em que preparava para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que iria ocupar. Posteriormente, o treinamento é visto como uma forma de desenvolver competências nas pessoas com objetivo de torna-las produtivas, criativas e inovadoras, para que possam melhorar cada vez mais mediante aos objetivos organizacionais, ele enriquece o patrimônio humano das instituições e é também responsável pelo capital intelectual das empresas (VOLPE; 2009).

Já o desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém, mais focado no futuro, envolvendo tanto treinamento como educação formal, experiência de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que auxiliem o funcionário a se preparar para futuros empregos e funções (NOE, 2015).

2.1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FONTE DE NOVOS RECURSOS

O treinamento com objetivo do desenvolvimento dos funcionários no ambiente de trabalho, é uma preocupação que ocorre há muito tempo entre as empresas, sendo Frederick W. Taylor o precursor desta ideia no início do século XX, sendo caracterizado o treinamento pelo esforço despendido pelas instituições para oferecer oportunidade de aprendizado aos seus funcionários (MINGHINI; RUGGI, 2016). Minghni e Ruggi (2006) citam que os propósitos mais importantes do treinamento, são aqueles relacionados à identificação e a superação de dificuldades no desempenho de funcionários e gestores, e a preparação dos mesmos para novas funções e à adaptação da mão-de-obra para poder-se introduzir novas tecnologias ao trabalho desempenhado. Assim, pode entender que os treinamentos de desenvolvimentos aplicados em uma instituição, são responsáveis por ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe que compõe uma organização (BORGES-ANDRADE; OLIVEIRA-CASTRO, 1996; ZERBINI, 2008).

O processo relacionado ao treinamento e desenvolvimento de uma equipe dentro de uma organização, mudou ao longo dos anos, existem no mínimo quatro momentos na história, na qual, o treinamento possui características específicas (BASTOS, 1991; VIEGAS; SOUZA; DIAS, 2013), sendo elas descritas a seguir.

2.1.1. TREINAMENTO PARA O TRABALHO

O treinamento para o trabalho é o primeiro tipo de treinamento que veio a acontecer, e ocorreu durante as primeiras décadas do século passado, este considerava os recurso humanos como um “maquinário”, sendo elementos insubstituíveis, na qual engenheiros estudavam as atividades de produção e capacitavam internamente a equipe para que fosse possível conquistar padrões de trabalho e de desempenho, ou seja, o treinamento disponibilizava conhecimento operacional e tinha objetivo de melhorar a produtividade (MINGHINI; RUGGI, 2016).

2.1.2. TREINAMENTO DA GERÊNCIA OU SUPERVISÃO

O treinamento da gerência ou supervisão, foi o segundo tipo de treinamento, ocorrendo no período entre 1960 e 1980, a qual, o desenvolvimento tecnológico gerado anteriormente exigiu que gerentes e supervisores fossem mais preparados, sendo necessário capacitá-los interno ou externamente para liderar grupos de trabalhadores, os seus diferentes perfis, bem como suas tarefas desempenhadas, ou seja, era necessário desenvolver habilidades e conhecimentos administrativos que permitiriam os gestores à coordenar, bem como motivar as equipes em busca de melhores desempenhos (MINGHINI; RUGGI, 2016).

2.1.3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA DO DESEMPENHO

Sobre o desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho, que abrangeu os anos entre 1980 a 1990, tinha preocupações com a qualidade total, a excelência e outros conceitos vindos do Oriente e utilizados para simbolizar a reorientação da empresa para objetivos com agregação de valor ao trabalho, a qual, tanto os gestores quanto os seus funcionários tinham disponibilidade de treinamento diversificado para formar uma equipe com maior capacitação, sendo desta forma que poderiam diagnosticar problemas dentro da instituição e agir de forma mais estratégica, no entanto, a educação aberta ganhou maior relevância e o próprio indivíduo passou a identificar suas necessidades de capacitação e buscar soluções com ou sem apoio da organização (MINGHINI; RUGGI, 2016).

2.1.4. INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E SABEDORIA

A quarta forma de treinamento ou também chamada de informação, conhecimento e sabedoria, que compreendeu entre os anos de 1980 a 2000, neste período, as instituições estimulavam o pensamento criativo e a inovação acarretou sobre os gestores assunção de riscos e maior autonomia na gestão, também devido à intensiva utilização da tecnologia da informação exigiu o treinamento dos funcionários à serem treinados para usá-las, bem como para se adaptarem às constantes mudanças e à competitividade globalizada (MINGHINI; RUGGI, 2016).

2.2. CONHECIMENTO DE GERENTES AGRO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

Para analisar o desenvolvimento dos Gerentes Agro através da capacitação dos mesmos, este estudo adota uma abordagem de pesquisa de satisfação dos associados, em que o conhecimento é considerado um recurso de estratégia para o desenvolvimento das instituições. Entre os recursos que podem ser considerados importantes e devem ser trabalhados de formas estratégicas pelas Cooperativas de Crédito, são elementos abstratos, como conhecimento sobre os produtos que possuem, formas eficientes de entendimento das diversas linhas do crédito rural e o mercado Agro e seus ramos de atuação (BARNEY, 1991; CURADO; BONTIS, 2006).

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

“Sicredi” foi anteriormente à sigla representativa para Sistema de Crédito Cooperativo, que foi o sistema de crédito cooperativo pinheiro do Brasil, atualmente serve apenas de marca para a instituição. Segundo Severo, D. S. (2010) 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 esta instituição fundada em 1902 sem encontra 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 d crédito do Brasil. O mesmo autor relata que 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.

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 (PORTAL SICREDI, 2010).

Além das cooperativas, o sistema SICREDI é composto pelas seguintes empresas (GROHS, C. R.; 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.

Segundo dados de fevereiro de 2024 (SICREDI, 2024), 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.

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.

4. 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.

5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

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 implementa-los.

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 os mesmos, para que não interfira no fluxo de atendimento das mesmas.

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 também 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 – Levantamento dos Objetivos

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

6. VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA

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 conseqüentemente impulsionará os resultados da cooperativa. É importante destacar que existe a possibilidade de uma parceria com o SESCOOP.

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

QUADRO 1 – Receitas não financeiras

Receitas não financeiras
<ul style="list-style-type: none"> • 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.

7. 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 comercial e gratidão perante aos 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 o Dicresilo 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 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.

8. RISCO OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS – 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 ficarem insatisfeitos por não ter sido selecionados.
- Equipe ficar 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.

8.1. 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 TREINEE 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.

✓ Apresentação/Problemática:

Falta de gestores qualificados para a carteira Agro.

✓ Objetivo Geral do trabalho:

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

✓ Objetivos específicos do trabalho:

- Analisar os programas de trainee existentes.
- Levantar as competências necessárias para o cargo.
- Identificar os cursos e temas necessários para a formação dos trainees.
- Definir um cronograma para o programa.

✓ 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.

9. CONCLUSÃO

Com a conclusão deste trabalho, conclui-se que com a implantação de um programa de Trainee para Desenvolvimento de Gerentes e Assistentes Agro, devido ao processo de defasagem e morosidade no processo de treinamento dos mesmos, gera uma grande oportunidade de melhoria e otimização dos colaboradores. Pois devido ao grande crescimento da Cooperativa, e a rápida mudanças e atualizações dos sistemas, o processo de trainee melhora e padroniza o conhecimento entre todos se que se encontram no Agro do Sistema Sicredi. Podendo verificar que o assunto proposto em trabalho, possui uma grande relevância e merece atenção dentro da Cooperativa, uma vez que envolve questões diretas de melhorias de processos, bem como crescimento pessoal e profissional e a melhor produtividade dos colaboradores.

Ao longo do trabalho, pode-se verificar que o projeto de trainee para gerentes Agro do Sicredi, é uma ferramenta muito importante para um maior enriquecimento de capital intelectual dentro de uma Instituição, pois possui como objetivo maior formar profissionais capacitados, que possivelmente podem assumir novos cargos de liderança dentro da Instituição ou até mesmo melhorar suas atividades no que já desempenham.

Ao se basear na pesquisa realizada, observa-se que com o programa de Trainee para gerentes Agro do Sicredi, o mesmo, poderia se tornar uma ferramenta muito eficaz em retenção de talentos, profissionais satisfeitos com o crescimento pessoal e profissional e alto desenvolvimento de talentos.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração USP*, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Cahrs Working Paper*, Ithaca, v. 9, p. 1-25, 1997.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração USP*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*: 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CURADO, C.; BONTIS, N. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, v. 3, n. 4, p. 367-381, jan. 2006.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Administração de Recursos Humanos*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC 2001.
- Demonstrações Financeiras 2023/1 Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Campos Gerais e Grande Curitiba - Sicredi Campos Gerais e Grande Curitiba PR/SP. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/media/produtos/filer_public/2023/08/17/sicredi_campos_gerais_e_grande_curitiba_pr_sp_062023.pdf. Acessado em: 17 de abril de 2024.
- EMPREGO BANCÁRIO ACUMULA 11ª QUEDA CONSECUTIVA: 5.892 VAGAS FECHADAS, 2023. Disponível em: <https://www.bancarios-es.org.br/emprego-bancario-acumula-11a-queda-consecutiva-5-892-vagas-fechadas/>
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/37596-trimestrais-da-pecuaria-primeiros-resultados-abate-de-bovinos-e-frangos-cresce-no-2-trimestre-de-2023>.

Grohs, C. R. (2011). Trajetória de crescimento no Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi: Autoperpetuação e autodestruição.

MEINEN, Ê.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. S. Cooperativas de crédito no direito brasileiro. Porto Alegre, Sagra Luzzato, 2002. (Séries Cooperativistas 2).

Severo, D. S. (2010). O cooperativismo de crédito inserido no sistema de crédito nacional: ênfase no sistema Sicredi.

MINGHINI, LUCIANO; RUGGI, MAÍRA OLIVEIRA. Treinamento e desempenho organizacional: a percepção da alta administração de cooperativas paranaenses. técnico e científico, p. 70, 2016.

NOE, Raymond A. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. McGraw Hill Brasil, 2015.

VIEGAS, G.; SOUZA, E. P.; DIAS, M. A. M. J. Sistemas de treinamento e abordagem clássica da administração: (re)pensando o paradigma mecanicista na gestão contemporânea. In: CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 10., 2013, on-line. Anais... São Paulo: Convibra, 2013.

PORTAL SICREDI. Disponível em:<https://portal.sicredi.com.br>. Acessado em: 17 de abril de 2024.

Relatório Anual 2023 Cooperativa Sicredi Novos Horizontes PR/SP. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer_public/2024/02/08/sicredi_novos_horizontes_-_relatorio_anual_2023.pdf. Acessado em: 17 de abril de 2024.

SICREDI, 2024. Prazer, somos o Sicredi. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/#:~:text=Temos%20mais%20de%2040%20mil,revista%20Voc%C3%AA%20S%202FA**. Acessado em: 17 de abril de 2024.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. Psicologia Online, p. 01-08, 2009.

ZERBINI, T. Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. Paideia, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008.