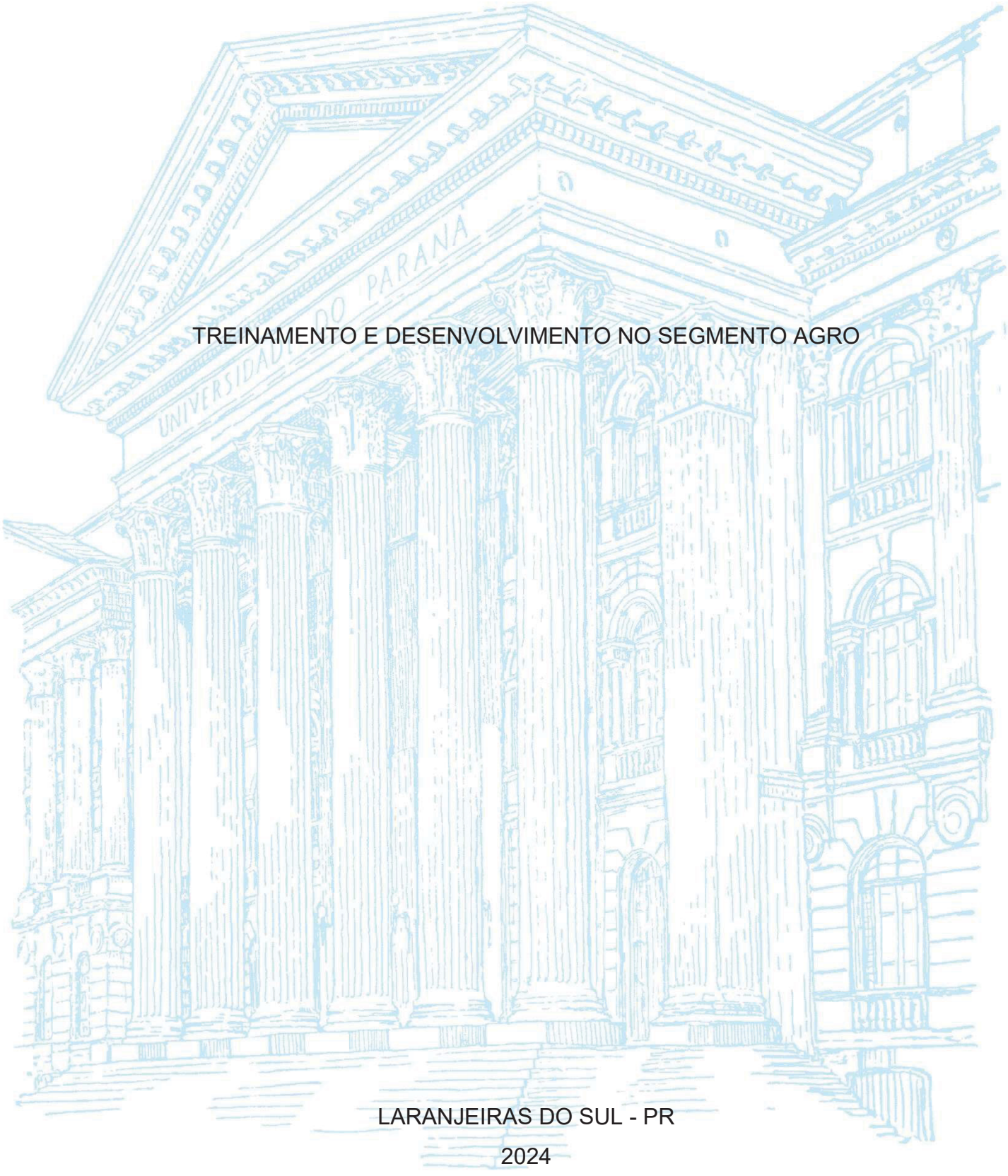
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RONALDO CARDOSO DA SILVA



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SEGMENTO AGRO

LARANJEIRAS DO SUL - PR

2024

RONALDO CARDOSO DA SILVA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SEGMENTO AGRO

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

Prof. Dr. Tomas Martins

LARANJEIRAS DO SUL - PR

2024

RESUMO

O presente estudo trabalho busca explorar as estratégias, desafios e impactos do treinamento de gerentes no contexto de cooperativa, examinando como essas práticas contribuem para o crescimento sustentável, inovação e enfrentamento das complexidades do setor, com um olhar as pessoas, processos e negócios. Analisando de uma forma aprofundada as melhores práticas e sua influência no sucesso do agronegócio. Sendo através de uma proposta de treinamento e desenvolvimento, para qualificar os colaboradores que atuam diretamente com o segmento agro na cooperativa, tornam eles capazes de realizar um atendimento de qualidade, de modo ágil, além de realizar as partes burocráticas e processuais de modo eficiente, com assertividade e evitando retrabalhos. Destacando também a importância da reciclagem desse aprendizado, aprender, desaprender e reaprender novamente. E isso tudo dentro de um período de no mínimo, permitindo que todos estejam alinhados em relação as mudanças existentes, bem como, preparados para poderem assumir novas frentes de trabalho.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento; negócios; processos; capacitação; agronegócios.

ABSTRACT

This study seeks to explore the strategies, challenges and impacts of training managers in the context of cooperatives, examining how these practices contribute to sustainable growth, innovation and addressing the complexities of the sector, with a focus on people, processes and business. It analyzes in depth the best practices and their influence on the success of agribusiness. Through a training and development proposal, to qualify employees who work directly with the agricultural segment in the cooperative, they become capable of providing quality service, in an agile manner, in addition to carrying out the bureaucratic and procedural parts efficiently, assertively and avoiding rework. It also highlights the importance of recycling this learning, learning, unlearning and relearning again. And all this within a minimum period of time, allowing everyone to be aligned with existing changes, as well as prepared to take on new work fronts.

Key-words: training; development; business; processes; training; agribusiness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
1.1 Apresentação/Problemática 6
1.2 Objetivo Geral do trabalho 7
1.3 Objetivos específicos do trabalho 7
1.4 Justificativas do objetivo 7
2 REFERENCIAL TEÓRICO 9
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 15
3.1 Descrição geral da cooperativa 15
3.2 Diagnóstico da situação-problema 17
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 19
4.1 Desenvolvimento da proposta 19
4.2 Plano de implantação 19
4.3 Recursos 20
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira 22
4.5 Resultados esperados 25
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas 25
5 CONCLUSÃO 26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 27

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Segundo Tannenbaum e Yukl (1992), o treinamento é uma técnica formal de educação, que visa à transferência de conhecimento, habilidades e atitudes específicas, para os funcionários que executam tarefas específicas. Mas Colquitt *et al.* (2021) cita que o treinamento é um processo de aprendizagem que visa melhorar o desempenho no trabalho, por meio do desenvolvimento de habilidades e competências específicas. Ambos os autores destacam que o treinamento deve ser orientado para a aquisição de habilidades específicas que contribuam para o sucesso do indivíduo e da organização.

De acordo com Kozlowski *et al.* (2000), existem diferentes tipos de treinamento que podem ser utilizados para o desenvolvimento de habilidades e competências. Entre eles estão o treinamento no trabalho, que ocorre durante a execução das tarefas cotidianas, o treinamento em sala de aula, que envolve a participação em cursos e palestras, e o treinamento de simulação, que utiliza cenários virtuais para simular situações de trabalho e possibilitar a prática de habilidades em um ambiente seguro e controlado. Abbad (1999) ainda destaca a importância de selecionar o tipo de treinamento adequado para as necessidades da organização e dos funcionários, levando em consideração as características da tarefa e o perfil dos colaboradores envolvidos.

No âmbito do agronegócio, onde a dinâmica do mercado e as demandas por eficiência são constantes, o treinamento e desenvolvimento de gerentes desempenham um papel crucial, como destaca Freitas (2004). Além do mais, treinar uma equipe desempenha um papel fundamental na consecução dos objetivos estratégicos de uma organização, fornecendo aos mesmos as habilidades necessárias para enfrentar desafios específicos. A transferência efetiva desse treinamento para o ambiente de trabalho é essencial para garantir a aplicação prática das habilidades adquiridas, consolidando assim o impacto desejado.

Philips (2001) ao analisar a relevância do treinamento para os objetivos estratégicos, a atenção à transferência eficaz e ao subsequente impacto no trabalho afirma que é fundamental para medir o sucesso e a eficácia dessas iniciativas de desenvolvimento.

Dessa forma o presente estudo trabalho busca explorar as estratégias, desafios e impactos do treinamento de gerentes no contexto de cooperativa, examinando como essas práticas contribuem para o crescimento sustentável, inovação e enfrentamento das complexidades do setor. Analisando de uma forma aprofundada as melhores práticas e sua influência no sucesso do agronegócio.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Criar uma proposta de treinamento e desenvolvimento os colaboradores ligados diretamente ao segmento agro da cooperativa de crédito Sicredi.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

- Sugestão de treinar os colaboradores em relação às novas normativas;
- Recomendação de treinamento relacionados a produtos, ramos de atividades do segmento agro;
- Proposta de treinamento em relação à sistemas internos;
- Orientação para ter o desenvolvimento de colaboradores nas funções atuais;
- Sugestão de desenvolvimento dos indivíduos para exercer novos cargos nos momentos necessários.

1.4 Justificativas do objetivo

O desenvolvimento deste projeto visa o aprimoramento de habilidades e conhecimentos aos colaboradores que atuam diretamente no atendimento ao associado do segmento agrícola, sejam eles atendentes, gerentes de negócios, assistentes administrativos e técnicos agrícolas, ambos envolvidos na comercialização e distribuição de recursos no crédito rural.

Observando o cenário dos últimos anos, notamos uma grande e recorrente mudança no setor, desde novas tecnologias, a novas linhas disponibilizadas pelo governo, tais linhas que fomentam e incentivam a manutenção do plantio de grãos, alimentos e da criação de animais.

Além de novas linhas, as diretrizes impostas para utilização do recurso receberam mais normas de regulação, principalmente voltada ao meio ambiente. As fiscalizações se intensificaram e estão fazendo com que os agricultores necessitem de apoio de profissionais.

Pensando em se precaver de problemas como risco de imagem e também apoiando o agricultor que está na ponta, o treinamento aos colaboradores vem para facilitar o acesso à informação da classe rural, uma vez que grande parte ainda é agricultura familiar com renda inferior a R$500.000,00 ano. Desta forma buscamos métodos de integrar e incorporar na cultura da cooperativa a importância e a necessidade dos treinamentos, mostrando as vantagens e ganhos com a formação do profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Cecchetti (2015) cita que atualmente as organizações fazem parte de um ambiente dinâmico que está em constante mudança e evolução. Os progressos das novas tecnologias tornaram o mercado informatizado e global; obrigando as organizações a se esforçarem mais para se manter à tona e garantir seu espaço. Neste cenário, as cooperativas surgem como uma alternativa interessante para um desenvolvimento mais equitativo, pois visam promover ao mesmo tempo o desenvolvimento económico e o bem-estar social.

Existem vários segmentos de organizações cooperativas, incluindo cooperativas de crédito, que fazem parte do sistema financeiro nacional. Tão importante quanto o desenvolvimento da tecnologia, dos sistemas de informação, da segurança dos processos e de um modelo de gestão adequado são especialistas treinados e qualificados para atender às necessidades dessas empresas.

Assim, a gestão de pessoas nas organizações ultrapassou seu papel burocrático e operacional, assumindo uma abordagem estratégica. Sua principal missão é fornecer talentos às empresas e desenvolvê-los para alcançar um desempenho superior (Marras, 2011).

Dessa forma, a evolução na área de gestão de pessoas destaca que, para garantir a competitividade, a chave está nos funcionários treinados e comprometidos, não apenas nas máquinas. As pessoas detêm conhecimentos e competências que devem ser cultivados para atender aos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, a gestão de pessoas deve considerar os colaboradores como impulsionadores da organização, parceiros que investem seu capital humano com a expectativa legítima de retorno desse investimento. A educação corporativa assume um papel estratégico ao buscar o treinamento, desenvolvimento e educação dos colaboradores, promovendo tanto o crescimento pessoal quanto o profissional, contribuindo assim de maneira mais significativa para as organizações.

Portanto, a educação corporativa é percebida como uma ferramenta para capacitar os colaboradores em suas funções atuais e prepará-los para desafios futuros. A mudança do tradicional treinamento e desenvolvimento para a abordagem de educação corporativa ganha destaque como um dos pilares essenciais para uma gestão empresarial bem-sucedida, como destaca Ceccheti (2015) em todo seu estudo.

Dentro de uma cooperativa, a gestão de pessoas desempenha um papel central na promoção de um ambiente colaborativo e no alcance dos objetivos coletivos. Esta abordagem da gestão considera os membros da cooperativa como partes fundamentais do sucesso organizacional, reconhecendo suas contribuições individuais para o bem comum.

A gestão de pessoas em cooperativas vai além da dimensão tradicional, destacando a importância da participação ativa, do trabalho em equipe e da cooperação entre os membros. Essa abordagem envolve o desenvolvimento de habilidades interpessoais, comunicação eficaz e uma compreensão profunda dos valores cooperativos.

Além disso, a gestão de pessoas em cooperativas concentra-se na valorização dos membros como parceiros, proporcionando oportunidades de treinamento e desenvolvimento para fortalecer suas habilidades específicas e garantir que estejam alinhados com os princípios cooperativos. Sendo assim, a gestão de pessoas em uma cooperativa se concentra na construção de relações colaborativas, na promoção do engajamento ativo dos membros e no fortalecimento das capacidades individuais para impulsionar o sucesso coletivo da organização.

De acordo com Limongi-França (2011), a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, cultura organizacional, entre outros aspectos voltados à vida social.

O desenvolvimento das pessoas assume uma importância fundamental nas organizações modernas, sendo essencial para a manutenção e ampliação de seu diferencial competitivo. De acordo com Dutra (2011), essa relevância decorre da crescente pressão do ambiente externo e das relações de trabalho, exigindo investimentos no desenvolvimento humano como resposta. As organizações estão percebendo a importância de estimular e apoiar continuamente o crescimento das habilidades das pessoas como uma estratégia vital para manter vantagens competitivas.

Gil (2011) ressalta que, em ambientes organizacionais dinâmicos, é fundamental implementar ações voltadas para a constante capacitação das pessoas, visando torná-las mais eficazes em suas atividades. De forma crescente, as empresas

têm implementado programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, chegando até mesmo a estabelecer centros educacionais e universidades corporativas (Gil, 2011, p. 118).

Ceccheti (2015) destaca a importância da orientação dos funcionários como um componente essencial do processo de socialização. Esse processo contínuo transmite a todos os funcionários atitudes, padrões, valores e comportamentos esperados pela organização e seus departamentos. Em um cenário de constantes mudanças e avanços tecnológicos, tanto pessoas quanto organizações precisam estar preparadas para contextos cada vez mais desafiadores e complexos. Nesse contexto, o desenvolvimento humano, conforme definido por Dutra (2011), é a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Os treinamentos destinados a gerentes de cooperativas de agronegócio abrangem uma variedade de áreas cruciais para o sucesso dessas organizações. Esses treinamentos incluem:

1. Gestão Agrícola: Fornecendo conhecimentos sobre práticas agrícolas eficientes, gestão de safras e tecnologias agrícolas emergentes para otimizar a produção.

2. Finanças e Orçamento: Capacitando os gerentes a lidar com aspectos financeiros específicos do agronegócio, como gestão de orçamento, análise de viabilidade e estratégias de financiamento.

3. Negociação e Relações Interpessoais: Desenvolvendo habilidades de negociação para lidar com fornecedores, parceiros e membros da cooperativa, fortalecendo as relações interpessoais fundamentais para o ambiente cooperativo.

4. Gestão de Riscos Agrícolas: Abordando estratégias para gerenciar riscos relacionados a condições climáticas, flutuações de preços e questões regulatórias, visando garantir a estabilidade e sustentabilidade.

5. Inovação e Tecnologia: Mantendo os gerentes atualizados sobre avanços tecnológicos no agronegócio, incentivando a adoção de práticas inovadoras para aumentar a eficiência operacional.

A importância desses treinamentos está na capacidade de preparar os gerentes para enfrentar os desafios específicos do agronegócio cooperativo. Ao adquirirem conhecimentos especializados, os gerentes estão mais bem equipados para tomar decisões informadas, otimizar processos e promover o crescimento

sustentável da cooperativa. Além disso, esses treinamentos contribuem para fortalecer a coesão dentro da cooperativa, promovendo uma gestão eficaz e a consecução dos objetivos compartilhados.

Em critério das contínuas transformações no ambiente empresarial, da intensa competição por nichos e segmentos de mercado, assim como da crescente disputa interna por progresso na carreira, as organizações unanimemente reconhecem a importância do treinamento em todos os níveis empresariais. Conforme ressalta Limongi-França (2011), "indivíduos devidamente preparados não apenas produzem com maior eficiência, mas também experimentam maior autoconfiança". Em contrapartida, aqueles que não possuem uma preparação adequada para suas funções tendem a tomar decisões equivocadas e, frequentemente, hesitam em assumir suas falhas.

Marras (2011, p. 133) define treinamento como "um processo de assimilação cultural a curto prazo, visando repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho". Ceccheti (2015), por sua vez, desenvolve o treinamento como o conjunto de métodos utilizados para transmitir a funcionários, tanto novos quanto antigos, as habilidades necessárias para desempenhar suas funções. Ele observa a expansão das áreas de enfoque do treinamento ao longo dos anos, que, além de habilidades técnicas, incluem educação complementar, formação de equipes e tomada de decisões.

Sendo assim, Cooperalfa (2015) destaca que o treinamento gera uma mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, impactando positivamente na competência da pessoa. Essa competência deve estar alinhada com a posição ocupada na estrutura organizacional e com as responsabilidades atribuídas. Contudo, diante das novas exigências dos mercados dominantes e das situações nos cenários trabalhistas, os profissionais assumem posturas pró-ativas e planejam e investem eles mesmos em seu próprio desenvolvimento, independentemente das organizações.

No processo de aprendizagem, as organizações absorvem conhecimento por meio de pessoas, valores e sistemas, capacitando-se a adaptar e aprimorar seu desempenho com base nas lições extraídas da experiência. Conforme destacado por Chiavenato (2010), a criatividade e a inovação são os pontos fundamentais da aprendizagem organizacional, tornando-a a principal vantagem competitiva de uma

organização. Nesse contexto, é imperativo fomentar uma mentalidade de aprendizagem contínua para perpetuar esse processo dinâmico.

Teixeira (2001) define o conhecimento organizacional como a habilidade coletiva de realizar tarefas que indivíduos isoladamente não poderiam executar, visando criar valor para as partes interessadas da organização. O aprendizado facilitado por pessoas contribui significativamente para aprimorar a compreensão do mundo e a imagem da organização.

O processo de aprendizagem em uma organização se desenvolve em três níveis: individual, grupal e organizacional (Cury, 2010). Este ciclo contínuo integra aptidões, habilidades, conhecimento, sensibilidades, atitudes e crenças, criando uma dinâmica essencial para o desenvolvimento organizacional.

A relevância do treinamento em uma cooperativa, como o Sicredi, é crucial para alinhar as habilidades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Ao oferecer treinamentos específicos, a cooperativa pode capacitar seus membros para lidar com os desafios peculiares do setor financeiro cooperativo, promovendo eficiência operacional e fortalecendo a qualidade do atendimento aos cooperados (Sicredi, 2012).

O suporte à transferência de treinamento torna-se vital para assegurar que o conhecimento adquirido durante os treinamentos seja aplicado de maneira eficaz no ambiente de trabalho. Isso implica fornecer ferramentas práticas e estratégias que facilitem a incorporação das habilidades aprendidas, promovendo a continuidade do desenvolvimento individual e coletivo.

Além disso, o impacto do treinamento no trabalho dentro de uma cooperativa como o Sicredi reflete não apenas na eficácia operacional, mas também na construção de uma cultura colaborativa e na melhoria da experiência do cooperado. Os colaboradores capacitados contribuem diretamente para o fortalecimento da cooperativa, impulsionando a inovação, a eficiência nos serviços financeiros e, em última análise, a realização dos objetivos estratégicos da organização no contexto do cooperativismo.

Os sistemas de educação corporativa, como os implementados pelo Sicredi, geralmente desempenham um papel crucial no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. A diversidade de formatos de aprendizado, incluindo cursos online, manuais, cursos presenciais, palestras e apoio à pós-graduação, sugere uma abordagem abrangente para atender às diferentes necessidades e estilos de

aprendizado. Cursos online, como o sicredi@prende, podem proporcionar flexibilidade, permitindo que os colaboradores aprendam no próprio ritmo. Manuais e materiais de referência oferecem recursos para consulta contínua. Cursos presenciais e palestras promovem a interação e o compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores (Sicredi, 2012).

O apoio à pós-graduação demonstra um compromisso com o aprimoramento contínuo e o desenvolvimento de competências avançadas. No entanto, a eficácia global do sistema dependerá da integração bem-sucedida desses elementos, do engajamento dos colaboradores e da capacidade de aplicar o conhecimento adquirido no ambiente de trabalho.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

O início do sistema Sicredi foi em 28 de dezembro de 1902 em Nova Petrópolis/RS - atualmente Sicredi Pioneira. Uma organização econômica chegou ao país, nomeada pelas famílias de alemães da época de Sparkasse Amstad; uma Caixa Rural da Linha Imperial. Iniciou sua expansão pelo Sul do Brasil, até atingir, décadas mais tarde, outras regiões, consolidando-se como um sistema de crédito cooperativo de abrangência nacional.

A cooperativa foi inspirada no modelo de cooperativismo idealizado por Raiffeisen e a partir da motivação do Padre Theodor Amstad e lideranças da comunidade. Atualmente o sistema possui mais de 6 milhões de associados está presente em todo o território nacional com mais de 2,4 mil agências, distribuídas em mais de 100 cooperativas, 29 bilhões em patrimônio líquido, 162,3 bilhões em saldo de carteira de crédito, 151,3 bilhões depósitos totais.

Dentro das 100 cooperativas, está a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Integração PR/SC que tem seu território de atuação em 23 municípios dos estados do Paraná e Santa Catarina, atualmente conta com 25 agências e tem previsão de abertura de mais 4 até o final de 2024. Com sede no município da Lapa conta com 52 mil associados; sendo 12 mil deles agro, aproximadamente 300 colaboradores, 2,31 bilhões de ativos, 183 milhões de reais de patrimônio líquido.

O início da Cooperativa se deu quando, alguns agropecuaristas se juntaram e iniciaram o processo de busca de informações para a iniciação de uma cooperativa de crédito. Já faziam parte de uma cooperativa de produção e buscavam desenvolvimento da cidade, bem como o crescimento econômico dos envolvidos.

Em 05 de maio de 1988, reuniram-se para Assembleia Geral de Constituição, na sede da Cooperativa Mista Bom Jesus, os membros da comissão organizadora pra a constituição da Cooperativa de Crédito e assim, declarou-se constituída a Cooperativa de Crédito Rural da Lapa – CREDILAPA, com endereço na Rodovia do Xisto, Km 63, nº 222, Vila São José – Lapa – Paraná. Em 1989, a CREDILAPA começou a operar em uma sala junto a Cooperativa Mista Bom Jesus, em espaço cedido, tendo todos os membros da diretoria dispensado seus honorários durante prazo de implantação. Com o recebimento do certificado de autorização do Banco

Central do Brasil nº 887, no dia 05 de setembro de 1988, a Credilapa era responsável pelos seguintes Classificação da informação: Uso Interno municípios em sua área de atuação: Lapa, Agudos do Sul, Antonio Olinto, Araucária, Balsa Nova, Campo do Tenente, Contenda, Mandirituba, Piên, Porto Amazonas, Quitandinha, Rio Negro, São Mateus do Sul, São João do Triunfo e Tijucas do Sul, todas no estado do Paraná.

Com a assinatura de um convênio com o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), foi possível o fornecimento de talões de cheque e a compensação em nível nacional. Com isso, as operações – especialmente depósitos e empréstimos – cresceram com maior agilidade e, no decorrer de um ano, a cooperativa já aumentava o número de associados. Com apoio da Central das Cooperativas de Crédito (Cocecrer) – atual Central Sicredi PR/SP, a cooperativa conquistou espaço e credibilidade no mercado, podendo expandir suas unidades de atendimento.

Devido extinção do Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A, pelo governo do presidente Fernando Collor de Mello, em 1990, todo sistema Sicredi perdeu parte de sua credibilidade, devido não possuir sistema próprio de compensação. Assim, com o apoio da Cocecrer PR, a Credilapa conseguiu firmar um convênio com o Banco do Brasil, o que permitiu que sua atuação voltasse à normalidade.

Em 1995, as cooperativas filiadas à Central Sicredi RS constituíram o Banco Cooperativo Sicredi S/A, o primeiro banco cooperativo privado brasileiro, facilitando acesso a produtos e serviços bancários. Em 1997 a cooperativa altera em seu estatuto o nome para Sicredi Lapa, em 30 de julho de 2001 passou a ser Sicredi Sudeste Paraná, em 09 de maio de 2008 passou a ser Sicredi Planalto das Araucárias PR/SC e por fim em 18 de março de 2014 Sicredi Integração PR/SC que permanece até os dias atuais.

A cooperativa opera no crédito rural em 16 agências nos municípios de Araucária, Balsa Nova, Campo do Tenente, Campo Largo centro, Canoinhas, Contenda, Lapa, Lapa Bom Jesus, Mandirituba, Papanduva, Quitandinha, Rio Negro, São João do Triunfo, São José dos Pinhais I, São José dos Pinhais II e São Matheus do Sul e possui 30 gerentes de negócios que atuam no segmento Agro.

Figura 1 – AREA DE ATUAÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO SICREDI INTEGRAÇÃO PR/SC

Fonte: RELATÓRIO ANUAL 2023 – SICREDI INTEGRAÇÃO PR/SC.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Em observação do cenário dos últimos tempos, fica evidente uma recorrente mudança no setor de crédito rural, desde novas tecnologias, a novas linhas disponibilizadas, sejam elas, pelo BNDES, BRDE, Banco do Agricultor Paranaense ou até mesmo com recursos próprios da Instituição, tais linhas que fomentam e incentivam a manutenção do plantio de grãos, alimentos e da criação de animais. Além de novas linhas, as diretrizes impostas para utilização do recurso receberam mais normas de regulação, principalmente voltada ao meio ambiente. As fiscalizações se intensificaram e estão fazendo com que os agricultores necessitem de melhor e mais qualificado apoio de profissionais.

Conforme Artigo publicado em 31/05/2022 pela CNAC (Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa):

> "...a participação do agronegócio chegou a 28% no total do PIB nacional em 2021. Já o Valor Econômico destaca em matéria publicada em 4/2/2022, intitulada "Contratações de crédito rural seguem em forte crescimento no país", a variação positiva de 31% no volume de crédito rural liberado no período de julho de 2021 a janeiro de 2022, quando comparado com o mesmo período da safra 2020/2021, passando de R$ 132,9 bilhões para R$174 bilhões. Do total liberado, as cooperativas superaram a marca de R$ 34 bilhões."

O aumento é significativo nas demandas de liberação das operações de crédito rural pelas cooperativas de crédito, e precisam ser analisadas em todas suas vertentes, até mesmo os riscos da operação, não apenas a inadimplência, mais também os riscos de imagem das instituições. Uma operação com falhas na liberação, pode incorrer em prejuízos a cooperativa e aos seus cooperados, bem como sanções do Banco Central.

O qual dita as regras pelo MCR, que é o Manual de Crédito Rural, documento que codifica as normas aprovadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e nas quais são divulgadas pelo BCB (Banco Central do Brasil) relativas ao crédito rural, e são direcionadas principalmente as instituições financeiras que comercializam esse tipo de crédito.

Esse documento atualizado possui mais de 321 páginas, onde nela constam direcionamento para enquadramento de público (pequeno, médio ou grande produtor), tipos de solos, tipos de produção, cultura, entre outros pontos que devem ser observados antes de qualquer liberação de crédito que utilize de meios públicos, como equalizações de taxas nos spred das instituições financeiras.

Por ser uma modalidade de crédito bastante complexa, com vários pontos a ser verificado, este projeto visa o aprimoramento de habilidades e conhecimentos dos colaboradores que atuam diretamente no atendimento ao associado do segmento agrícola, sejam eles atendentes, gerentes de negócios, assistentes administrativos e técnicos agrícolas, ambos envolvidos na comercialização e distribuição de recursos no crédito rural a fim de auxiliar o agricultor na sua demanda e manutenção de fluxo de caixa, mais mantendo a segurança da instituição na qual será liberado a operação.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

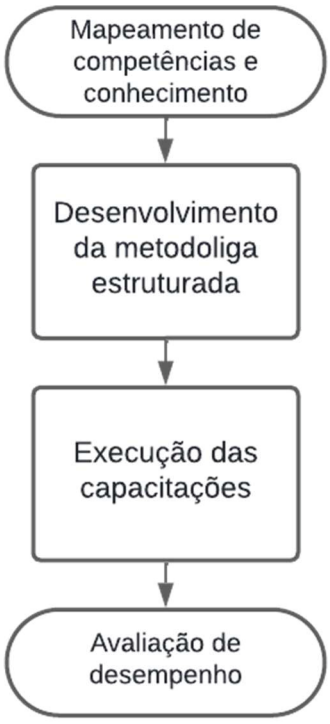
Inicialmente foi identificado o seguinte problema: falta de conhecimento técnico para atendimento ao associado e realização de processos operacionais sistêmicos em relação ao segmento agro.

Para este problema, desenvolveu-se uma proposta de treinamento e desenvolvimento, para qualificar os colaboradores que atuam diretamente com o segmento agro na cooperativa de crédito Sicredi, para que os mesmos sejam capazes de realizar um atendimento de qualidade, de modo ágil, além de realizar as partes burocráticas e processuais de modo eficiente, com assertividade e evitando retrabalhos.

4.2 Plano de implantação

Para execução desta proposta para resolução da situação problema, foram desenvolvidas algumas ações necessárias para o planejamento, execução e acompanhamento da solução. Conforme abaixo:

Figura 1 - Fluxograma de implantação



Fonte: Autores (2024).

Neste sentido, a primeira etapa consiste em realizar o mapeamento das competências e conhecimentos necessários para realizar o desempenho das operações do segmento agro. Que será identificado por avaliações de indicadores e pelos processos devolvidos com erros. Sendo realizada na entrada de novos colaboradores, promoções de cargos e/ou a cada 01 ano para colaboradores que já estão na função a um período maior. Onde, será feita pela área de gestão de pessoas na sede administrativa.

Após isto, a próxima etapa consiste em desenvolver uma metodologia estruturada para o programa. Envolvendo áreas como, crédito rural, seguros rurais e agrícolas, sistema operacionais, meios e pagamentos. Visto que esses tópicos podem ser abordados em forma de treinamentos onlines, imersões em cada área especifica do produto ou imersões em agências. Sendo de responsabilidade de execução de cada gerência de área, de acordo com o seu produto.

Para executar essas capacitações, é necessário informar os colaboradores de datas, reservar o local, organizar deslocamento dos colaboradores e cronograma do dia, isto, sempre que for realizar um treinamento. Sendo a área de gestão de pessoas da sede, responsável por isto.

Além disto, é fundamental a realização de uma avaliação de desempenho, para a mensuração de eficiência dos processos de capacitação, com a aplicação de questionários ao gestor direto de cada indivíduo que passou pelo treinamento, bem como a análise em inconsistências/erros que retornam em processos e percas operacionais ocorridas no período (se houverem). Sendo que, este monitoramento por questionário pode ocorrer 1 vez ao ano e as mensurações processuais devem ocorrer mensalmente, tendo como responsável por execução destes itens, a área de gestão de pessoas.

4.3 Recursos

Será utilizado como um dos principais recursos; bem como o alicerce de todo treinamento um questionário, direcionado pela área de gestão de pessoas aos colaboradores que atuam no crédito rural. O intuito desse questionário é mensurar os principais pontos que devem ser abordados e desenvolvidos no treinamento em questão. Após realizado o questionário, a área responsável em compilar os dados (gestão de pessoas) vai direcionar à cada área: Seguros, crédito, processos, meio de

pagamento os assuntos que devem ser trabalhados e desenvolvidos com os colaboradores agro.

Será necessário um espaço, com estrutura e conforto para ser utilizado nos dias de treinamento. A cooperativa já possui uma agência sede de treinamentos, localizada no município de Araucária. Nesta agência já se possui espaço amplo com cadeiras, mesas e todo material que é utilizado em treinamentos.

Visto que é um curso com uma carga horaria maior e presencial, será oferecido alimentação. O coffee break para refeições do café da manhã e da tarde será realizado por empresas terceirizadas da região e o almoço em restaurantes do entorno, estimulando assim a economia local.

O acompanhamento do pós-treinamento, será realizado pela área de gestão de pessoas bem como área de processos e os gestores diretos. Serão utilizadas plataformas para mensurar o aumento dos números de negócios e diminuições dos erros nos processos.

Quadro 1 -

Questionários online
Colaboradores da área de gestão de pessoas
Colaboradores da área de crédito rural
Colaboradores da área de seguros
Colaboradores da área de processos
Colaboradores da área de meios e pagamentos
Espaço para treinamento
Alimentação
Acompanhamento da área de gestão de pessoas
Acompanhamento da área de processos
Acompanhamento de gestores diretos

Fonte:

De maneira simples e funcional, os questionários podem identificar os principais pontos a serem melhorados e desenvolvidos. Possuem uma forma rápida de aplicação, fácil interpretação e baixo custo.

Todos os colaboradores ligados ao agronegócio quando treinados e desenvolvidos de forma adequada podem ser muito mais assertivos na conversão de

negócios, se tornam referências no segmento agro, diminuem os erros operacionais e oferecerem soluções mais precisas e personalizadas à cada um dos associados.

Um espaço confortável e alimentação adequada são necessários visto que; colaboradores são os maiores ativos de uma organização e quando motivados, tem maiores chances de serem mais engajados, empenhados e serem mais produtivos.

O acompanhamento do pós é uma etapa necessária para poder mensurar se os treinamentos estão sendo eficientes, no dia a dia dos colaboradores ligados ao segmento agro. Será composto com mais de uma área, para se ter um olhar sob diferentes perspectivas.

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

A proposta para solucionar o problema da falta de qualificação no crédito rural, é o treinamento direcionado de gerentes de negócio agro 1 vez ao ano – próximo ao ano safra. Também será disponibilizado uma plataforma de acesso a conteúdo do agro, para eventuais revisões ao longo do ano. De forma mais detalhada foi pontuado investimentos, receitas e os custos.

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Falta de qualificação no crédito rural	**Elaborado em:**

SOLUÇÃO PROPOSTA:
Treinamento de gerentes de negócios agro

PRAZO DE ANÁLISE:
1 vez a cada ano

INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
- Aplicação de formulário aos gerentes de negócio agro para ver suas principais dúvidas e dificuldades, R$ 100,00 a hora por tempo de aplicação.; - Material de apoio; - Profissionais da área para planejar treinamento – assessor agro, valor de R$ 200,00 por hora de treinamento; - Plataforma de apoio – Escola Agro; - Atualização a cada ano safra.	- Domínio e segurança em atendimento; - Padroniza dos processos; - Ganho de confiança junto ao quadro interno e externo; - Minimiza o retrabalho dos processos; - Conhecimento do portifólio de produtos; - Agilidade nos processos; - Desenvolvimento regional e local; - Referência em crédito rural.	- Deslocamento para o local de treinamento; R$ 1,50 km – R$ 2.538,9 - Material de apoio; R$ 500,00 - Custo de alimentação R$ 130,00 por colaborador/dia – R$ 5.200,00 (considerado 30 gerentes + 10 pessoas envolvidas no treinamento) - Plataforma de revisão de conteúdo – Escola Agro (R$ 1.000,00 por acesso – 45 acessos: R$ 45.000,00).	

Observações:

- Cooperativa Sicredi Integração possui 25 agências, onde 15 atuam com crédito rural (Contenda, São Matheus do Sul, Quitandinha, Balsa Nova, Lapa, Campo Largo, Rio Negro, Canoinhas, Araucária, São José dos Pinhais I, São José dos Pinhais II, Mandirituba, Lapa Bom Jesus, Papanduva e Campo do Tenent). Dentre essas 15 agências, 30 colaboradores atuam no segmento Agro.

- Será centralizada na agência de Araucária o desenvolvimento dos colaboradores, uma vez ao ano acontecendo apenas em um dia. Com informações de mercado, dados de plano safra, revisão de portifólio e eventuais dúvidas.

- Agências e quilometragens de ida e volta até agência de Araucária: Contenda 38,2 km, São Matheus do Sul 244 Km, Quitandinha 80,2 km, Balsa Nova 80 km, Lapa e Lapa Bom Jesus 86,8 km, Campo Largo 64 km, Canoinhas 330 km, São José dos Pinhais I e II 54 km, Mandirituba 82 km, Papanduva 302 km, Campo do Tenente 136,6 km. Considerando R$ 1,50 valor pago ao colaborador - total de R$ 2.538,90. Agência possui estacionamento próprio.

- Capacitação uma vez ao ano presencial e acesso à uma ferramenta chamada escola agro para consultar e dúvidas.

Em resumo diante dos pontos que foram estabelecidos para auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores, os resultados esperados são bastante positivos. Colaboradores com segurança e domínio no assunto, geram mais negócios sólidos com efeito bastante promissor para à cooperativa; levando a marca à ser referência na sua área de atuação bem como o desenvolvimento do segmento agro regional.

4.5 Resultados esperados

Com a implantação da solução espera-se que os colaboradores possam ter maior domínio no portifólio de produtos, direcionando soluções financeiras personalizadas a cada um dos associados do segmento agro. Agilidade no atendimento e no desfecho dos negócios e processos. E a padronização de operações, onde espera-se menores erros diminuição dos processos a serem ajustados.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Diante das mudanças que ocorrem o tempo todo no sistema Sicredi, um dos principais riscos é que ocorram mudanças em sistemas e plataformas. Esse tipo de mudança, gera desconforto aos colaboradores e as vezes resistência do novo tornando o processo mais moroso.

Por se tratar de recursos controlados quando se fala em crédito agro, seguimos o manual do crédito rural. Este manual normalmente possui alterações uma vez ao ano, perto do começo do ano safra que ocorre todos os anos em julho. Além das inúmeras regras, o recurso é disponibilizado para todas as instituições financeiras fazendo com que o recurso se torne escasso em algumas linhas em curto tempo. Isso faz com que os colaboradores tenham que buscar novas linhas e alternativas para atender os associados, podendo aumentar o tempo do processo.

Como o quadro de colaboradores é composto por pessoas de diferentes formações, a forma de absorver os conteúdos podem ser diferentes. Diante disso, após mensurar o pós treinamento pode ser que a metodologia tenha que ser ajustada para atender à todos com a mesma efetividade.

Como medida preventiva, ajustar o quadro de colaboradores que sejam flexíveis as mudanças. Tendo um time com foco, engajado e com facilidade em se adaptar possivelmente os números serão atingidos e a cooperativa vai ter o retorno almejado com o treinamento em questão.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o presente estudo, buscou-se explorar as estratégias, desafios e impactos dos treinamentos dos gerentes de negócios que atuam com o público agro do Sicredi, pois ao identificar que um colaborador o qual passe por consecutivas capacitações tem uma conexão maior no momento do atendimento, fazendo com que os processos sejam executados da forma correta e com menor número de erros, evitando atrasos e percas operacionais decorrentes de inconsistências.

Destaca-se também a importância da reciclagem desse aprendizado, aprender, desaprender e reaprender novamente, com isso a proposta de treinamento e desenvolvimento, para qualificar os colaboradores que atuam diretamente com o segmento agro na cooperativa, tornam eles capazes de realizar um atendimento de qualidade, de modo ágil, além de realizar as partes burocráticas e processuais de modo eficiente, com assertividade e evitando retrabalhos. E isso tudo dentro de um período de no mínimo um ano safra, permitindo que todos estejam alinhados em relação as mudanças existentes, bem como, preparados para poderem assumir novas frentes de trabalho. Com tudo, o desafio maior será na utilização de uma das principais ferramentas para aplicação assertiva de treinamento, o questionário, pois deve ser direcionado pela área de gestão de pessoas aos colaboradores que atuam no crédito rural. Mensurando assim os pontos que devem ser abordados e desenvolvidos no treinamento. Além da compilação dos dados, o departamento de gestão de pessoas vai direcionar à cada área, Seguros, crédito, processos, meio de pagamento os assuntos que devem ser trabalhados e desenvolvidos com os colaboradores agro, sendo necessário um espaço, com estrutura e conforto para ser utilizado nos dias de treinamento.

E neste contexto conclui-se que com boas práticas de educação corporativa contribuíram para o crescimento sustentável, tanto no pilar de processos, pilar de pessoas, assim como também no pilar de negócios, fidelizando o associado, além ainda, de auxiliar no enfrentamento das complexidades do setor, consequentemente influenciando no sucesso do agronegócio como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ANDRADE-BORGES, J. E. *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsiever, 2010.

COOPERALFA. **Cooperativismo**. Disponível em: . Acesso em 23 abr. 2015.

CURY, A. **Organizações e métodos: uma visão holística.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CECCHETTI, V. **Treinamento, desenvolvimento e educação na cooperativa de crédito sicredi região da produção: práticas, possibilidades e limites**. Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Efeitos de treinamentos nos desempenhos individual e organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

KOSLOWSKI, S. W. J.; BROWN, K. G.; WEISSBEIN, D. A.; CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. **A multilevel approach to training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer.** In: KLEIN, K. J.; KOSLOWSKI, S. W. J. (Ed.). Multilevel theory, research,and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 157-210.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PHILIPS, P. P.; PHILIPS, J. J. **Symposium on the evaluation of training.** International Journal of Training and Development, v. 5, n. 4, p. 240-247, 2001.

SICREDI. **Política de Gestão de Pessoas.** Porto Alegre: Superintendência de Gestão de Pessoas, 2012.

TANNENBAUM, S. I; YUKL, G. (1992). **Training and development in work organizations.** Annual Review of Psychology, 43, 399-441.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.