

Capacitação na cooperativa Viacredi: atendimento à pessoa jurídica (PJ)¹

Training in the Viacredi cooperative: service for companies

Camyla Zazecki Buzzi²
Danilo José Schwambach³
Leandro de Mello⁴
Wander Luiz Koepsel⁵
Edna Regina Cicmanec⁶

Resumo

O objetivo deste estudo centrou-se em propor melhorias em relação ao atendimento do público pessoa jurídica (PJ) através de uma estrutura de capacitação de equipes na Cooperativa de Crédito Viacredi, localizada nos estados de Santa Catarina e Paraná. Este tema é relevante diante da potencialidade que o nicho de mercado PJ representa para as cooperativas de crédito, bem como frente a constante demanda pela capacitação de equipes e busca de estratégias diferenciadas direcionadas ao processo de ensino e aprendizagem nas organizações. Para este fim, optou-se pela realização de um estudo de caso qualitativo aplicado, de natureza descritiva conclusiva, desenvolvido a partir de um corte transversal. Como metodologia de coleta de dados, empregaram-se as técnicas de entrevista telefônica e formulário on-line, aplicados a consultores, assistentes, agentes e gerentes que atuam nas unidades da organização selecionada para a pesquisa. A etapa de análise dos dados transcorreu suportada pela Análise de Conteúdo de Bardin (2011) e por recursos do programa

¹ O artigo foi elaborado a partir do trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em Lideranças e Gestão de Cooperativas de Crédito, da FAE Blumenau-SC.

² Especialista em Planejamento e Gestão de Negócios pela FAE Centro Universitário. Gerente de Relacionamento e Negócios. *E-mail:* Camy.buzzi@gmail.com

³ Bacharel em Gestão Comercial pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Supervisor de Atendimento. *E-mail:* Schwambach.dj@gmail.com

⁴ Especialista em Gestão de Negócios de Cooperativas de Crédito pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Gerente de Relacionamento e Negócios. *E-mail:* leandrodemellobnu@gmail.com

⁵ Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Consultor de Relacionamento e Negócios. *E-mail:* wander.koepsel25@gmail.com

⁶ Orientadora da pesquisa. Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Positivo. Professora de graduação na FAE Centro Universitário e de pós-graduação na FAE Business School. *E-mail:* edna.cicmanec@fae.edu

Excel. Como principais resultados, verificou-se que há uma oportunidade concreta para o desenvolvimento e implementação de uma estrutura de capacitação na organização, que transcorre orientada por seis eixos distintos e tem como principal objetivo estimular o compartilhamento de boas práticas e o aprendizado contínuo dos indivíduos envolvidos no atendimento do público PJ.

Palavras-chave: Capacitação. Aprendizagem. Atendimento. Cooperativa de Crédito. Pessoa Jurídica.

Abstract

The aim of this study was to proposing improvements in relation to the service to the public legal person through a structure for training teams in Cooperative of Credit Viacredi, located in the state of Santa Catarina and Parana. This is a relevant theme facing the potentiality that the Market niche Legal Person represents for credit unions, as well as the constant demand for training teams and the search for differentiated strategies, application to the teaching-learning process in associations. To this end, it was decided to conduct an applied qualitative case study, of a conclusive descriptive nature, developed from a cross-section. As a methodology of data collection, it was used as telephone interview techniques and online form, science to consultants, assistants, agents and managers who work in the investigated units. A stage of data analysis took place supported by Bardin's Content Analysis (2011) and by resources from the Excel program. As main results, it was found that the concrete opportunity for the development and implementation of a training structure in the organization, which is guided by six distinct axes and has as its main objective to stimulate the sharing of good practices and the continuous learning of compliments on. service to the PJ public.

Key-words: Capacitation. Learning. Service. Cooperative of Credit. Legal Person.

Data de submissão: 25 de novembro de 2020

Data de aprovação: 19 de setembro de 2021

INTRODUÇÃO

Atuando em um mercado em que a maior concentração do *market share* está distribuída entre cinco dos maiores bancos do país (Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Itaú, Bradesco, Santander), as cooperativas de crédito enfrentam atualmente um grande desafio. Juntas, estas instituições privadas ocupam a 7ª posição no ranking do volume de ativos financeiros do Brasil (RELATÓRIO DE ECONOMIA BANCÁRIA, 2020).

O Banco Central do Brasil, em sua agenda estratégica publicada no ano de 2016 – que tem como principal objetivo realizar um amplo conjunto de reformas que gerem acesso e promovam bom uso dos produtos e serviços financeiros –, enaltece a atuação das Cooperativas de Crédito no país, considerando a operação como altamente relevante na busca pela redução dos custos com o crédito e melhoria da eficiência do Sistema Financeiro Nacional (BANCO CENTRAL, 2020).

Segundo dados do Anuário do Cooperativismo (2019), o número total de cooperados no segmento de crédito no país registrou um crescimento de 42% entre 2014 e 2018, contabilizando 9,8 milhões de cooperados pessoa física e pessoa jurídica no fim deste período. Em 2018, as cooperativas de crédito já contabilizavam o maior número de postos de atendimento – cerca de 6 mil em todo Brasil.

A ascensão e atuação das cooperativas de crédito no território nacional, presentes atualmente em todos os municípios brasileiros, reitera seu papel de agente de inclusão financeira no país, pois além de promover benefícios aos cooperados (a partir da participação nos resultados obtidos – próprio do modelo de negócio), também fornece serviços a comunidades desassistidas por agentes bancários tradicionais.

Segundo informações do Anuário do Cooperativismo (2019), entre 2017 e 2018 houve um incremento de 18,6% de novos cooperados no segmento PJ, com um crescimento na carteira de crédito de 21,5%, que proporcionou um salto no valor total de R\$ 60 bilhões para R\$ 73 bilhões ao fim de 2018. O crescimento do público PJ nas Cooperativas de Crédito promove inúmeras oportunidades para a geração de resultados. Contudo, o mercado financeiro nacional é caracterizado como extremamente competitivo. Tal característica, torna-se ainda mais evidente se consideradas as alterações previstas a partir da implementação do *open banking*⁷ pelo Banco Central.

⁷ De acordo com o BC, *open banking* é um sistema de compartilhamento de dados, informações e serviços financeiros pelos clientes bancários em plataformas de tecnologia (somente mediante sua autorização), para que possam ter acesso a melhores taxas, prazos e serviços financeiros.

Ter equipes devidamente capacitadas constitui-se como um pilar fundamental para a promoção de uma experiência positiva do cooperado dentro das cooperativas de crédito.

Todas as nuances do segmento, combinadas a outros elementos presentes no ambiente em que organizações financeiras atuam, promovem uma constante busca pelo desenvolvimento e implementação de produtos e processos mais eficientes. A perspectiva das organizações é de que cada incremento implementado em sua operação possa proporcionar experiências cada vez mais significativas ao seu público-alvo, conseqüentemente gerar maior atratividade, engajamento e fidelização por parte dos mesmos.

No que tange ao atendimento, ter equipes devidamente capacitadas constitui-se como um pilar fundamental para a promoção de uma experiência positiva do cooperado dentro das cooperativas de crédito. Para potencializar o desenvolvimento das equipes de trabalho faz-se então necessário investir na promoção de um ambiente propício ao crescimento dos indivíduos e da própria organização. Nesse sentido, processos de capacitação eficazes proporcionam com que a instituição tenha um time com maior aptidão no enfrentamento de seus desafios diários e, uma ampliação da visão da empresa por parte dos profissionais (KUENZER, 2000; OLIVEIRA, 2001).

Frente a esta realidade, o desenvolvimento desse artigo empreendeu em encontrar respostas para o seguinte problema de pesquisa: **Qual estrutura de capacitação de equipes poderia elevar a qualidade no processo de atendimento ao público pessoa jurídica (PJ), na cooperativa de crédito Viacredi?**

1 COMPETITIVIDADE E CONHECIMENTO

Com a globalização, a competitividade entre as empresas ampliou-se significativamente, impondo com que as mesmas passassem a investir sistematicamente em recursos tangíveis e intangíveis que possam incrementar cada vez mais seus resultados. Nesse cenário, o conhecimento caracteriza-se como um recurso organizacional fundamental – fonte valiosa para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2019, p. 7) “grande parte do sucesso organizacional encontra-se nas pessoas”. “Sem pessoas, não existem organizações.

Na compreensão de Hitt et al. (2010), é necessário transformar o conhecimento dos colaboradores em ativos da organização. Empresas conscientes entendem que para sobreviver em um ambiente competitivo é necessário captar inteligência, transformar em conhecimento e transmiti-lo rapidamente.

Para Chiavenato e Matos (2009, p. 174) “todos são aprendizes nesse mundo em transformação acelerada, em que o obsolescimento do conhecimento é um risco imediato”. Desta forma, é de suma importância criar um ambiente de conhecimento nas organizações, fazendo com que o aprendizado seja constante. “Em uma economia na qual a única certeza é a incerteza e a única constante é a mudança, a única fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (CHIAVENATO, 2016, p.144).

1.1 A CAPACITAÇÃO

A capacitação nas organizações promove diversos benefícios, proporciona que as empresas tenham times preparados para enfrentar os desafios do dia-a-dia. A partir dos processos de capacitação pode-se desenvolver um ambiente mais suscetível à criatividade e inovação. Chiavenato (2016) afirma que o aprendizado se torna positivo e é excelente, conduzindo as empresas à inovação.

O processo de capacitação desenvolve as competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, com potencial de transformação de antigos hábitos, desenvolvendo atitudes, melhorando seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho, e com isso, contribuindo com o sucesso organizacional (MAGALHÃES et al., 2009).

Na compreensão de Kuenzer (2000), profissionais da era pós-industrial precisam ser capazes de solucionar novos problemas com criatividade, por meio dos seus conhecimentos, habilidades técnicas, comportamentais e de aprendizagem. Neste sentido, a capacitação profissional possibilita uma evolução destas habilidades, adquirindo e ampliando sua visão sobre a empresa.

Ao buscar compreender o processo de capacitação, pode-se observar que está diretamente envolvido com o processo de aprendizagem dos indivíduos nas organizações, que buscam aprimorar seus conhecimentos profissionais para que se tornem mais aptos e preparados para os desafios.

Na sequência são apresentados alguns aspectos relativos ao processo de aprendizagem nas organizações, fundamentais para que o conhecimento promovido em processos de capacitação seja internalizado pelos indivíduos e externalizado pelas equipes em suas práticas laborais diárias.

1.2 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

A aprendizagem organizacional é fundamental para o crescimento e desenvolvimento institucional. O processo de capacitação nas organizações abrange uma formação complementar para diferentes grupos profissionais.

Para Bes (2017, p. 15) “a motivação para aprender é, para o adulto muito mais intrínseca (interna) e se associa à busca por autorrealização e reconhecimento que poderá ser conquistado através deste investimento em estudar e qualificar-se.”

Chiavenato (2014) considera que cada indivíduo constrói seu aprendizado através de diversos meios, conforme suas necessidades momentâneas e assuntos a serem aprendidos. “A aprendizagem humana é o resultado dinâmico das relações entre as informações e os relacionamentos interpessoais” (CHIAVENATO, 2016, p. 143).

O aprendizado é produto de interação contínua em um mundo físico e social, no qual as mudanças no comportamento de um indivíduo, que são relativamente permanentes, decorrem de suas experiências, que incorporam novos conhecimentos, habilidades ou destrezas as suas capacidades (CHIAVENATO, 2014).

Para Ribeiro (2018, p. 95):

Na aprendizagem, a mudança não é um ato simples, repetitivo; envolve todo um ato de inteligência, quando a pessoa, no decorrer do processo tem a possibilidade de comparar, em sua mente, os métodos antigos e os novos que lhe estão sendo ensinados.

Na compreensão de Chiavenato (2016, p. 143), o ciclo de aprendizagem vivencial envolve as seguintes fases: vivência, relato, processamento, generalização e aplicação.

- A vivência – caracterizada por técnicas de sensibilização, dinâmicas, estudos de caso e simulações;
- O relato – que corresponde ao compartilhamento com o grupo de sentimentos, reações e observações;
- O processamento – relacionado com a análise da experiência vivenciada;
- A generalização – que consiste na inferência de princípios sobre o mundo real;
- A aplicação – que remete a utilização de novos conceitos no cotidiano da atividade profissional.

A aprendizagem organizacional é fundamental para o crescimento e desenvolvimento institucional.

A compreensão do autor é de que desse modo seja possível gerar aprendizado vivencial em que o indivíduo se sinta parte do processo e desenvolva habilidades para agir com eficácia dentro das organizações, construindo em conjunto com a empresa relações colaborativas (CHIAVENATO, 2016).

Para que o processo de aprendizagem organizacional seja efetivo, é preciso envolver pessoas que detenham o conhecimento e que estão inseridas no cotidiano das empresas, desta forma é possível aplicar o conhecimento mais adequado às verdadeiras necessidades.

Para Noe (2015, p. 34) “Uma organização que aprende (*learning organization*) abraça a cultura de aprendizado permanente, possibilitando que todos os funcionários adquiram e compartilhem conhecimento continuamente”.

Ao construir um ambiente em que a troca e a vivência do conhecimento são constantes, é possível fortalecer e amplificar o aprendizado, pois uma organização de aprendizagem dá força aos conhecimentos, experiências e capacidades construindo assim relações colaborativas (CHIAVENATO, 2016). Nesse contexto, o conhecimento colaborativo através de experiências vividas permite maior ampliação da consciência dos colaboradores.

Rocha (2012, p.3) atesta que:

Somos uma “universidade ambulante” e como tal temos a aprendizagem da vida como objeto de acomodação e acumulação de saberes, cuja herança de alguns bilhões de anos moldou as nossas camadas de conhecimento pela construção e reconstrução cognitiva.

Quando o aprendizado é encorajado é possível gerar nos indivíduos o desenvolvimento de novas competências, novos *insights*, visualização de novos horizontes e geração do sentimento de recompensa por seu trabalho tornando-os mais comprometidos com os objetivos da organização; além de ser uma estratégia ativa da eficiência inovadora nas organizações (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007).

“Organizações bem-sucedidas estão se transformando em verdadeiros centros de aprendizagem. Por essa razão, recebem o nome de organizações de aprendizagem. São organizações que aprendem por meio de seus membros” (CHIAVENATO, 2016, p.140). Desta forma, o processo de experiência dos indivíduos da organização no processo de capacitação se torna primordial para que o sucesso seja atingido.

Através da capacitação dos colaboradores de uma organização é possível gerar boas experiências e satisfação tanto para o cliente interno quanto para o cliente externo. Conteúdo abordado no item subsequente.

1.3 CAPACITAÇÃO E SATISFAÇÃO

No cenário atual, a elaboração e implementação de processos de capacitação nas organizações se estabelece como um desafio cada vez mais latente e sofisticado pois, entende-se que a capacitação é necessária para que o empreendimento cresça através de seus membros, visto que um colaborador bem preparado pode gerar maiores resultados.

A inquietude gerada por esta demanda suscita questionamentos, que necessitam saber: como as empresas podem ser mais assertivas e gerar processos de capacitação mais eficientes que contribuam efetivamente para o desenvolvimento dos indivíduos, de forma mais leve e atrativa? Algumas das possíveis respostas para questionamentos desta natureza podem estar relacionados com a experiência e com a capacitação do colaborador pois, segundo CHIAVENATO (2016, p. 03):

A importância do trabalhador intelectual – o *knowledge worker* capaz de trabalhar com a cabeça e participar ativa e proativamente na condução dos negócios da empresa – é o divisor de águas entre as empresas bem-sucedidas e aquelas que ainda pretendem sê-lo.

Todos os meios de interatividade, encorajamento e principalmente as trocas de experiências fazem parte do processo de aprendizagem nas organizações e, se bem utilizados, podem incorrer em resultados positivos tanto para o desenvolvimento dos colaboradores quanto para as empresas.

O estreitamento dos laços com colaboradores através da troca de experiências, gera indiretamente ganhos para a empresa, uma vez que o colaborador é a ponte entre a organização e o cliente final. Desta forma, a experiência vivida promove ganhos tanto de relacionamento quanto de negócio em termos financeiros.

Quando se menciona a capacitação do indivíduo, faz-se referência a todo o processo de construção do conhecimento, seja por meio de práticas, experiências e vivências do mesmo, que são transmitidas ao grupo no qual se insere. A essas práticas de inserção, proximidade e troca, pode-se denominar de experiência do usuário. A experiência do usuário no processo é uma forma de construção do saber através de passos, como numa caminhada, onde cada degrau é baseado no crescimento do indivíduo

A capacitação é necessária para que o empreendimento cresça através de seus membros, visto que um colaborador bem preparado pode gerar maiores resultados.

e também na carga de saberes e interação que o mesmo vivenciou ao longo do seu desenvolvimento. Na compreensão de Peixoto (2003, p. 44), “tudo que se processa na história se constitui em obra coletiva”. Quanto maior o grau de interação e experiência oportunizada para o indivíduo, mais experiências e vivências o mesmo terá.

No que tange ao processo de desenvolvimento da interatividade do usuário (colaborador) com o meio onde está inserido, em relação ao processo de ensino e experiência de vivências e práticas, Martins *apud* Schley (2015) salienta que não se trata de despejar informações, mas sim, oferecer espaços para o indivíduo agir, observar, comparar e interpretar.

1.3.1 Capacitação: impactos na experiência e satisfação do cliente externo

Construir uma estrutura de capacitação voltada à experimentação como alicerce da troca de boas práticas, está diretamente ligado à satisfação do usuário externo no ambiente. Desta maneira, Kotler e Keller (2006, p. 142) salientam que a “satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”.

Para Dantas (2014, p. 76):

O impacto econômico da satisfação dos clientes/consumidores sobre uma organização é muito grande. Sabe-se que clientes/consumidores satisfeitos com uma empresa ou marca propagam sua satisfação a não clientes/consumidores dessa empresa ou marca”.

Jamal e Naser *apud* Zacharias *et. al.* (2008, s/n), atestam que tanto as dimensões associadas ao serviço principal quanto ao relacionamento estão ligadas à satisfação do cliente, indicando que a mesma não se baseia apenas na confiabilidade do serviço prestado, mas também na experiência do cliente com o processo de prestação do serviço.

Pode-se evidenciar quão importante é a expectativa e percepção de serviço prestado, através da escala SERVQUAL (*Service Quality*), proposta por Berry *et al*, *apud* Nóbrega (2013, p. 126) a qual foca mensuração da qualidade de serviços, e destaca pontos importantes que influenciam na satisfação do cliente. Para Berry *et al*, *apud* Nóbrega (2013, p. 126), listam-se: os aspectos físicos – relacionados à aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação da organização; a confiabilidade – relativos à forma como o serviço é prestado – aquilo

que foi prometido pela empresa ou esperado por parte do consumidor; *presteza* – faz referência a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com *presteza* um serviço; *competência* – materializada na execução do serviço que a empresa fornece e; *atendimento (empatia)* – refere-se a atenção, cortesia e educação demonstradas no atendimento do cliente, e que espera-se que seja orientado por diretrizes organizacionais.

O atendimento (*empatia*) encontra-se como ponto da qualidade de serviços e torna-se cada vez mais importante, pois, a expectativa está atrelada à percepção do cliente com o serviço prestado e por consequência, indicará a satisfação do mesmo. Assim, destaca-se o relacionamento e a qualidade do serviço prestado, como fatores determinantes para a satisfação do cliente externo.

2 A ORGANIZAÇÃO SOB INVESTIGAÇÃO

A Cooperativa de Crédito Viacredi é uma instituição financeira de caráter cooperativo fundada em 26 de novembro de 1951. Atua nos estados de Santa Catarina e Paraná, com uma equipe de aproximadamente 1.500 colaboradores, atendendo mais de 600.000 cooperados distribuídos em 96 postos de atendimento.

A Viacredi tem como missão “oferecer soluções financeiras orientadas pelos princípios cooperativistas, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que atua”, como visão “ser reconhecida pelos cooperados e pelas comunidades onde atua, pela excelência do atendimento, como a melhor alternativa em soluções financeiras e como referência de preços no mercado”. (VIACREDI, 2020)

Em 2014, com base em seu planejamento estratégico a cooperativa passou a reestruturar o atendimento ao público empresarial (PJ), buscando novos produtos e serviços que atendessem esse segmento, e consequentemente o recrutamento de especialistas para o atendimento deste público. Os números que compõem a carteira Pessoa Jurídica da Viacredi representaram, em 2019, 16% dos ativos da cooperativa, 26% da carteira de crédito e 35% da carteira de captação. Em outubro de 2020 a participação na carteira de crédito superou 36% das operações totais, contando com mais de 59 mil cooperados neste nicho, o que representa 9% da carteira total de sócios da Viacredi que em outubro de 2020 era de 614 mil cooperados (VIACREDI, 2020).

A ascensão do segmento pessoa jurídica na cooperativa vem se destacando, demandando com que as equipes qualifiquem-se constantemente para melhor atender o público PJ. O crescimento da cooperativa com a abertura de novas unidades de atendimento também vem contribuindo para a necessidade de uma capacitação voltada para esses profissionais, que em sua grande maioria não participaram de capacitação específica para atender esse público bastante exigente.

Percebe-se também a recorrência de práticas individuais de trabalho, fazendo com que cada equipe trabalhe de acordo com o que foi ensinado e transmitido de um colaborador para outro, sem que as mesmas passem por uma capacitação institucional. Ocorre então que não existe um processo padronizado no que tange ao atendimento do público pessoa jurídica. Atualmente grande parte das capacitações são no modelo EAD, não havendo interação o suficiente entre os colaboradores envolvidos diretamente no atendimento do público pessoa jurídica.

Considerando a satisfação do cliente como ponto de partida, alinhado ao propósito da Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí – Viacredi que é “Unir pessoas para transformar vidas”, pode-se perceber a importância de um relacionamento próximo com seu cliente externo, baseado em troca de valores e sentimento de preocupação com aquela pessoa que além de usuária é também sócia da instituição.

Frente a esta realidade, propor uma estrutura de capacitação para os colaboradores que atendem ao público PJ é de suma importância, uma vez que os mesmos estão diretamente em contato com estes cooperados, focando principalmente no relacionamento estabelecido com cada sócio pessoa jurídica da cooperativa. Possibilitar a troca de experiências, vivências e práticas, auxiliará os colaboradores que atendem este público a uma nova visão voltada à instituição e aos cooperados, aprimorando rotinas, processos e ampliando o olhar estratégico.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo aplicado, de natureza descritiva conclusiva, de corte transversal.

Para a análise e diagnóstico do problema foram realizadas 03 entrevistas informais através de contatos telefônicos, ocorreu a coleta de informações com os departamentos da área de negócios e gestão de

pessoas da Cooperativa de Crédito Viacredi e com a Central AILOS⁸. Os questionamentos direcionados aos entrevistados, tiveram como principal objetivo mapear informações relativas a treinamentos e projetos existentes ou programados, que tenham como propósito capacitar colaboradores que atendem o público pessoa jurídica.

Na sequência, foram elaborados dois formulários on-line através da ferramenta Google Forms, que objetivaram coletar informações junto aos colaboradores que atuam em diversos níveis da organização e que tem contato com o atendimento do público pessoa jurídica. A elaboração do formulário transcorreu norteada por seis eixos de abordagem: conheça nosso cooperado, promova nosso modelo de negócio, gere uma experiência incrível, livre-se de amarras, avalie suas ações e promova boas práticas.

Tais instrumentos foram disponibilizados entre os dias 15 e 27/06/2020 para aproximadamente 200 (duzentos) colaboradores. A adesão foi voluntária e as respostas anônimas. Ao fim da coleta, obteve-se um total de 64 (sessenta e quatro) participações.

Para a etapa de análise dos dados coletados empregaram-se respectivamente ferramentas de Análise de Conteúdo de Bardin (2011) e recursos do programa Excel.

As respostas obtidas no estudo possibilitaram a construção de uma proposta de capacitação para a Cooperativa Viacredi.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento, foi aplicado questionário com 64 colaboradores, sendo 20 respondentes que atendem diretamente o público PJ (55% têm mais de 3 anos de atuação na Viacredi) e 44 respondentes que atuam em nível de gerência na Viacredi.

A partir da triangulação das respostas obtidas na etapa de coleta de dados considerando nível dos respondentes (gerencial e operacional da Cooperativa), foi proposta uma estrutura de capacitação que possa sanar os pontos de fragilidade no atendimento do público PJ da Viacredi. As perguntas foram elaboradas por eixos conforme disposto na figura abaixo:

⁸ Central Ailos – O Sistema Ailos atua exclusivamente em áreas urbanas do sul do Brasil e através de suas Cooperativas filiadas traz desenvolvimento e melhora de qualidade de vida dos cooperados e comunidade.

FIGURA 1 – Atendimento ao público Pessoa Jurídica (PJ) – eixos de melhoria



FONTE: Os autores (2020)

4.1 CONHEÇA NOSSO COOPERADO

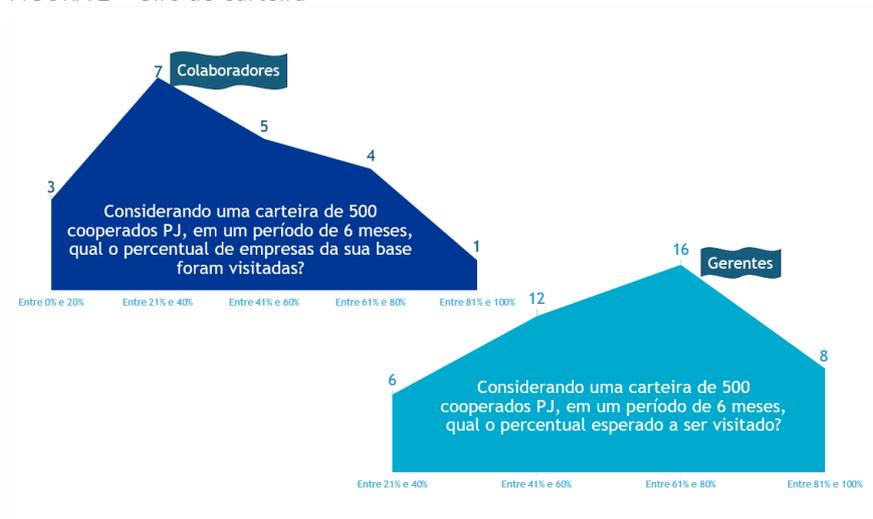
A proposta é demonstrar como conhecer o cooperado ajuda no relacionamento e na geração de negócios, pois desta forma é possível identificar as necessidades reais do consumidor. Conforme mencionado por Dantas (2014), o cliente satisfeito propaga sua satisfação para não clientes possibilitando a propagação do negócio.

Na Cooperativa de Crédito Viacredi, o giro da carteira⁹ do público PJ está conectado diretamente ao relacionamento com o cooperado, onde através da pesquisa aplicada, nota-se que a maior parte do giro da carteira fica em torno de 21% a 40%, demonstrando um ponto de oportunidade a ser desenvolvido, visto que a expectativa da gestão da cooperativa nesta atividade é entre 61% a 80%.

Quando questionados, colaboradores e gerentes, em relação ao tempo semanal investido em visitas para conhecer o cooperado, identificou-se que dentre os colaboradores este percentual gira em torno de 50% a 70% do tempo investido semanalmente para a atividade, enquanto na percepção dos gerentes este tempo investido pelos colaboradores gira em torno de 30% e 50%, ou seja, os gerentes apresentam visão diversa da real ocupação do tempo semanal dos colaboradores.

⁹ Contatos periódicos com a carteira total pessoa jurídica.

FIGURA 2 – Giro de Carteira



FONTE: Os autores (2020)

Em relação ao benefício de manter contato e relacionamento próximo com o cooperado, tanto para colaboradores como para gestores, os pontos mais perceptíveis são, a geração de negócios e a busca por soluções e proximidade/relacionamento, sendo que, aproximadamente 62% dos colaboradores e 77% dos gerentes demonstrando a importância do contato e relacionamento com os cooperados para a sustentabilidade da cooperativa.

4.2 PROMOVA NOSSO MODELO DE NEGÓCIO

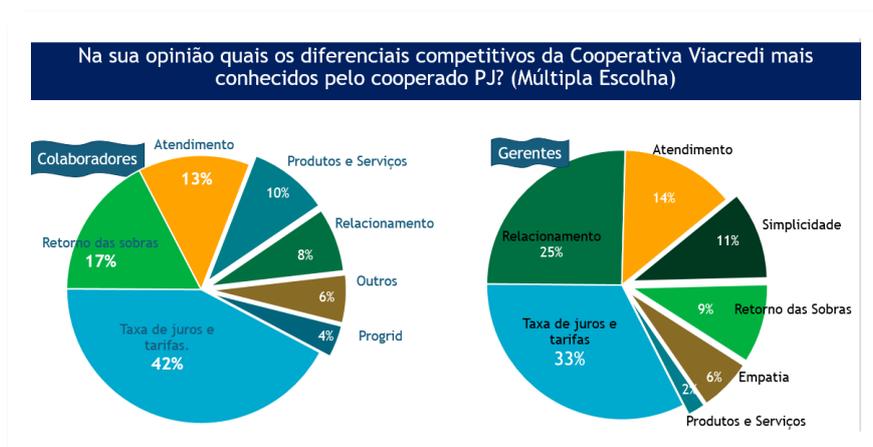
Neste eixo o objetivo é desenvolver os colaboradores por meio do aprimoramento das técnicas de abordagem e do conhecimento sobre o modelo de negócio da Cooperativa de Crédito Viacredi. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2019, p. 7) “Grande parte do sucesso organizacional encontra-se nas pessoas”. Nada melhor do que transmitir para os colaboradores os valores da organização para que as mesmas possam internalizar e disseminar aos cooperados e futuros cooperados.

A análise dos dados da pesquisa, possibilitou verificar que em relação à abordagem dos colaboradores nas visitas, o foco está direcionado principalmente nas etapas de conhecer o cooperado e apresentar produtos e serviços, totalizando 51% das respostas e considerando a visão dos gerentes, estas etapas totalizam cerca de 49% das respostas, desta forma ainda foram citadas pelas gerentes questões envolvendo a apresentação da cooperativa (18%) e retorno das sobras (12%).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2019, p. 7) “Grande parte do sucesso organizacional encontra-se nas pessoas”.

No que tange os diferenciais competitivos da Cooperativa de Crédito Viacredi, percebe-se que na visão de 42% dos colaboradores o diferencial mais percebido pelo público PJ são as baixas taxas de juros e as tarifas reduzidas, seguido de retorno de sobras (17%), ou seja, a visão do colaborador está apenas nos custos ou benefícios financeiros. Quando mapeado o mesmo questionamento na visão dos gerentes percebeu-se que os mesmos consideram o equilíbrio entre os benefícios financeiros de taxas de juros e tarifas (33%) e os benefícios de relacionamento e atendimento que a cooperativa (39%) entrega aos cooperados.

FIGURA 3 – Giro de Carteira



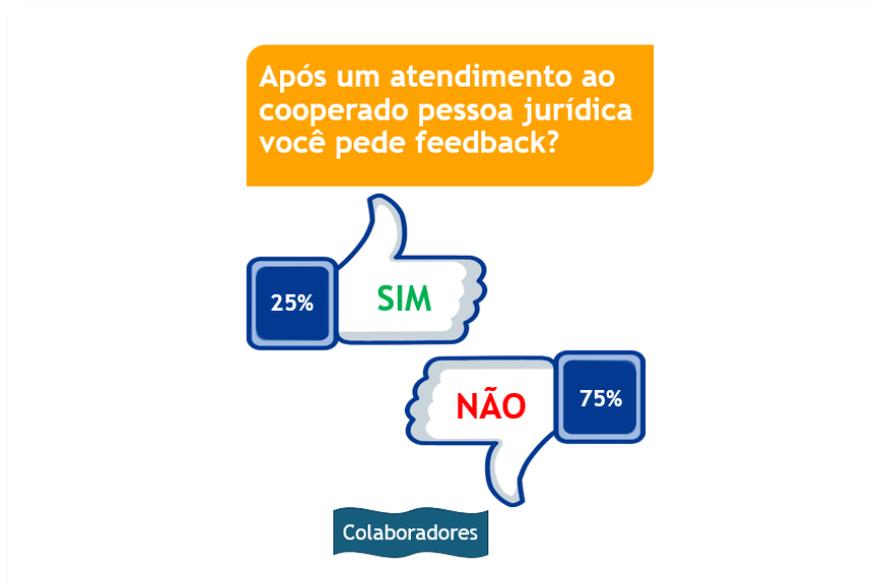
FONTE: Os autores (2020)

4.3 GERE UMA EXPERIÊNCIA INCRÍVEL

O objetivo quanto a este eixo é gerar maior satisfação para os cooperados da Cooperativa de Crédito Viacredi. Considerando a escala SERVQUAL, que foca na qualidade do serviço, o atendimento encontra-se como ponto da qualidade de serviços e torna-se cada vez mais importante, pois, a expectativa está atrelada à percepção do cliente com o serviço prestado e por consequência, indicará a satisfação do mesmo.

A análise dos dados coletados indicou que 75% dos colaboradores que participaram do estudo não solicitam feedback após seus atendimentos, o que pode interferir diretamente no índice de satisfação do consumidor (CSAT) e também no índice de promotores líquidos (NPS – *Net Promoter Score*), aplicado pela cooperativa. Tais condições reforçam a fala de Zeithmal *et al*, *apud* Nóbrega (2013) em relação à percepção do cliente perante a entrega do serviço prestado.

FIGURA 4 – Feedback



FONTE: Os autores (2020)

Ao serem questionados sobre o que o cooperado enxerga como entrega de valor ou uma excelente experiência percebe-se equilíbrio entre Atendimento, Solução e Agilidade (65% dos colaboradores entende estes pontos como principais). Ao avaliar respostas atribuídas por colaboradores de nível gerencial, fica claro que ambos possuem a mesma percepção (57% dos gerentes) do que seria uma excelente experiência ao cooperado.

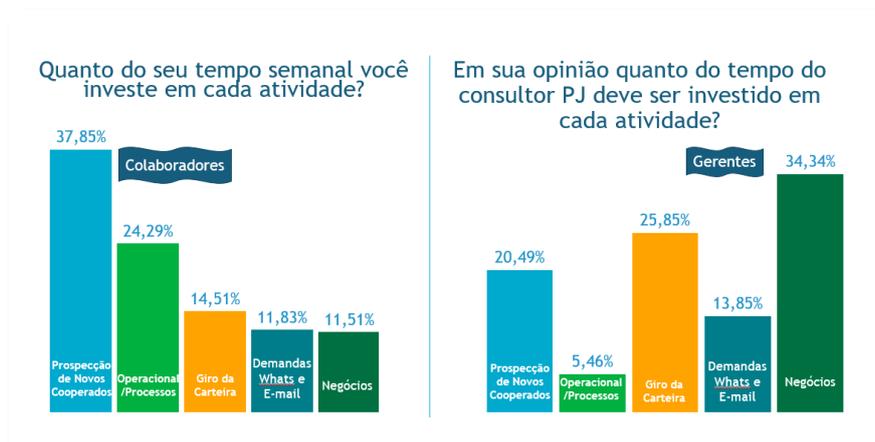
4.4 LIVRE-SE DE AMARRAS

Este eixo traz como proposta mapear as principais atividades exercidas pelos colaboradores que atuam no atendimento do público pessoa jurídica na cooperativa. Estas atividades quando bem equilibradas tornam o colaborador mais eficiente na sua gestão do tempo, ocorrendo evolução em suas entregas. Este eixo torna-se peça fundamental no processo de capacitação pois, colaboradores aptos, adquirem autonomia, tomam atitudes sustentáveis que agregam valor ao negócio, impactando diretamente na satisfação do cliente externo e consequentemente gerando bons resultados.

Em relação à pesquisa no que diz respeito ao tempo investido semanalmente para cada atividade, cerca de 62% dos colaboradores citam que as atividades estão voltadas para a Prospecção de Novos Cooperados

e Operacional/Processos e neste mesmo tópico, 60% dos gerentes têm como opinião que as atividades deveriam estar focadas em negócios e giro da carteira (contatos periódicos com a carteira total pessoa jurídica). Com base nos resultados fica evidente que os colaboradores ainda destinam uma grande fatia do seu tempo semanal em operacionalizar serviços e organizar processos burocráticos.

FIGURA 5 – Livre-se de Amarras



FONTE: Os autores (2020)

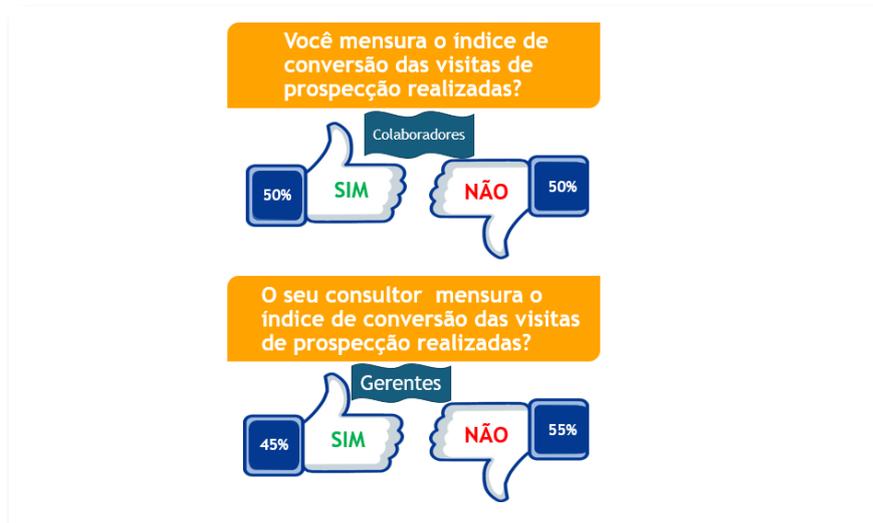
4.5 AVALIE SUAS AÇÕES

Neste eixo a proposta é entender como as ações estratégicas e de prospecção dos colaboradores estão sendo avaliadas por eles na Cooperativa de Crédito Viacredi, e quais oportunidades de melhoria pode-se identificar em relação a este processo.

Ao considerar o alinhamento das ações entre gestão da cooperativa e equipe PJ, 95% dos colaboradores informam que o alinhamento acontece e 60% destes colaboradores informam que o alinhamento ocorre mensalmente.

Em relação ao controle do índice de conversão das visitas realizadas pelos colaboradores com foco em prospecção, 50% dos colaboradores fazem, enquanto que 50% dos colaboradores não fazem este tipo de mensuração. Já para 55% dos respondentes no cargo de gerentes esta mensuração não acontece. Assim, percebe-se um ponto de melhoria para que esta mensuração seja mais efetiva, auxiliando na geração e conversão de negócios.

FIGURA 6 – Índice de Conversão de Visitas de Prospecção



FONTE: Os autores (2020)

Na construção do saber, a coletividade, a interação com as partes e a troca de saberes, está diretamente ligada com o desenvolvimento do mesmo e sua experiência vivencial.

4.6 PROMOVA BOAS PRÁTICAS

A proposta deste eixo é identificar se há compartilhamento de boas práticas. O intuito é propor um método organizado para otimizar os ganhos de resultados voltados para o público PJ, onde haja interação dos colaboradores que atuam neste segmento dentro da Cooperativa de Crédito Viacredi, fomentando a troca de boas práticas.

Salienta-se a importância da capacitação dos colaboradores voltada para o compartilhamento de boas práticas entre pares, como mencionado por Peixoto (2003), que enfatiza que tudo que se processa como obra coletiva. A compreensão neste ponto é de que quanto maior o grau de interação e experiência oportunizada para o indivíduo, mais experiências e vivências o mesmo terá, pois, na construção do saber, a coletividade, a interação com as partes e a troca de saberes, está diretamente ligada com o desenvolvimento do mesmo e sua experiência vivencial.

A partir das respostas apresentadas, constatou-se ainda que há compartilhamento das boas práticas entre equipe do PA (posto de atendimento) e também com o Gerente de PA, considerando a visão de 60% dos colaboradores e 51% dos gerentes.

Em relação a maneira de compartilhar boas práticas, existe ênfase em duas possibilidades, onde prevalecem entre colaboradores e gerentes as reuniões formais e a ferramenta WhatsApp como principais pontos destacados para o compartilhar de boas práticas PJ.

CONCLUSÕES

Para a construção deste estudo, os autores tiveram como cerne a seguinte pergunta pesquisa: “Qual estrutura de capacitação de equipes poderia elevar a qualidade no processo de atendimento ao público pessoa jurídica (PJ), na cooperativa de crédito Viacredi?”. Acredita-se que o estudo atingiu seu objetivo ao promover a resposta ao problema de pesquisa proposto.

A partir da elaboração do estudo, foi identificada a oportunidade de propor um modelo estrutural de capacitação para colaboradores que atuam no atendimento pessoa jurídica com vistas a proporcionar interação, troca de boas práticas e estratégias vivenciais como forma de maximizar os resultados socioeconômicos obtidos com os diversos atendimentos voltados para o segmento de atendimento pessoa jurídica dentro da cooperativa.

Ao mapear entre os gerentes e colaboradores PJ necessidades e expectativas de atendimento do público PJ; identificou-se que há uma oportunidade de alinhamento entre a gestão da cooperativa e a equipe diretamente ligada ao atendimento do cooperado, principalmente no que tange atividades desempenhadas, giro de carteira, prospecção e a gestão do tempo dos colaboradores em relação aos processos ligados a estes atendimentos.

Ao considerar os diferenciais competitivos percebidos pelo cooperado, Identificou-se como visão dos colaboradores e gerentes que em ambas as percepções, têm como maior diferencial as taxas de juros e tarifas, apresentando um ponto de atenção, diante de todo conjunto de diferenciais disponibilizados pela Cooperativa como relacionamento, proximidade e atendimento consultivo, desta forma faz-se oportuno levar informação para despertar os demais fatores competitivos.

Ao propor um modelo de capacitação que promova a troca de experiências, vivências e boas práticas entre os colaboradores, que possa refletir na satisfação dos clientes externos que são atendidos pela cooperativa e que, atenda aos objetivos organizacionais; sugere-se a estrutura de capacitação PJ na Prática. A qual foi formatada a partir de seis eixos: conheça nosso cooperado, promova nosso modelo de negócio, gere uma experiência incrível, livre-se de amarras, avalie suas ações e promova boas práticas.

Como indicação de estudos futuros, sugere-se acompanhar o processo de implantação do modelo de capacitação estruturada, bem como, desenvolver novas pesquisas que possam mensurar os resultados da proposta inicial apresentada, e comprovar a potencialidade do modelo.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. D. S.; ANDRADE, J. E. B.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre. Artmed, 2007.
- BACEN. **Open Banking como incentivo à concorrência e benefícios ao consumidor**. Maio 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/contendo/home-ptbr/TextosApresentacoes/Webminar_%20Open%20Banking_20.5.2020.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2020.
- BACEN. **Agenda BC# – Inclusão**. Nov. 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/bcmmais_inclusao>. Acesso em: 23. nov. 2020
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária**. Brasília, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BES, Pablo. **Andragogia e educação profissional**. Porto Alegre. Sagah, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Manoele, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manoele, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes De. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. São Paulo: Manoele, 2009.
- COOPERATIVA DE CRÉDITO VALE DO ITAJAÍ (VIACREDI). **Sobre a cooperativa**. Disponível em: <<https://www.viacredi.coop.br>>. Acesso em: 11 jun. 2020.
- COOPERATIVA DE CRÉDITO VALE DO ITAJAÍ (VIACREDI). **Relatório anual 2019**. Blumenau, 2019.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado**. São Paulo: Atlas, 2014.
- HITT, A. M.; HOSKISSON, E. R.; IRELAND, D. R. **Administração estratégica: competitividade e globalização, conceitos**. 4. ed. São Paulo. Cengage, 2019.
- HITT, A. M. et al. **Estratégia competitiva**. 2. ed. São Paulo. Cengage, 2010.
- KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; Revisão técnica de Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo. Person Prentice Hall, 2006.
- KUENZER, Acacia (Org.). **Ensino médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.

MAGALHÃES, E. M. et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010.

NÓBREGA, Kleber. **Falando de serviços**: um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações. São Paulo. Atlas, 2013.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: AMGH, 2015.

PEIXOTO, Maria Inês Hamann. **Arte e grande público**: a distância a ser extinta. Polêmicas do nosso tempo. Campinas: Autores Associados, 2003.

PORTAL DO COOPERATIVISMO – **Cenário Mundial » Cenário Brasileiro**. Abr. 2016. Disponível em: <<https://www.cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2018.

ROCHA, Enilton Ferreira. Os dez pressupostos andragógicos da aprendizagem do adulto: um olhar diferenciado na educação do adulto. **ABED**, abr. 2012. Disponível em: <http://www.abed.org.br/arquivos/os_10_pressupostos_andragogicos_enilton.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2020.

SCHLEY, Clara Aniele. **Meu, teu, nossos olhares docentes sobre o museu de arte**: o salão de arte como espaço de mediação e saberes. 2015. 142 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Univali, Itajaí, 2015.

SISTEMA OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS). **Anuário do cooperativismo de crédito brasileiro**. Brasília, 2019.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000200002&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 24. Jul. 2020.