

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO**

**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA**

**MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS**

**Ênfase em Gestão de Pessoas**

**TATIANE SALLES VERTUAN SILVESTRINI**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DA EQUIPE  
ADMINISTRATIVA**

**Grandes Rios/ Paraná**

**2020**

**TATIANE SALLES VERTUAN SILVESTRINI**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DA EQUIPE  
ADMINISTRATIVA**

Modelo de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso. Prof(a) Orientador(a) Ms. Rozeli Aparecida Menon.

**Grandes Rios/PR**

**2020**

## **CARTA DE ABERTURA**

À banca avaliadora da Unicentro, a todo Sistema Cresol Baser, e a Cresol Norte Paranaense. É um privilégio a oportunidade de apresentar um projeto para implantação neste sistema que está a quase 25 anos no mercado, que acredita e vive o cooperativismo, que investe e cuida do bem estar das pessoas.

O objetivo deste modelo de negócios é mostrar a importância da área administrativa dentro de uma cooperativa, através de um programa com ferramentas para engajar a equipe e trazer resultados satisfatórios.

Este projeto é voltado a gestão de pessoas, mais especificamente a gestão da equipe administrativa das cooperativas singulares. Foi elaborado a partir de experiências profissionais e pessoais, levando em consideração experiências de líder e liderado. O estudo envolve treinamentos e pesquisas relacionadas ao tema, enriquecendo ainda mais o conteúdo.

Trata-se de um Programa de Desenvolvimento e Valorização da Equipe Administrativa – PDVA, dividido em quatro quadrantes, sendo eles: organização, alinhamento, desenvolvimento, valorização. O programa abrange vários pontos da gestão, e entra como um auxílio aos gestores na gestão e organização quando proferidas em equipes.

O principal objetivo do programa é promover o engajamento total dos colaboradores da equipe administrativa, e o reflexo deste engajamento será um suporte de excelência às agências, com agilidade, objetividade, assertividade e cordialidade, com perfil de resolução de problemas, sendo líderes e especialistas em suas funções. Tendo em mente que a área administrativa é parceira do negócio, todos em um único objetivo: o resultado da Cooperativa.

## **FOLHA DE ROSTO**

NOME: CRESOL CENTRAL BASER

ENDEREÇO: RUA ERNESTO SANDERSON, N°101, INDUSTRIAL, FRANCISCO  
BELTRÃO - PR

TELEFONE: (46) 3520-1981

PROJETO: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DA EQUIPE  
ADMINISTRATIVA - PDVA

PESSOA RESPONSÁVEL: TATIANE SALLES VERTUAN SILVESTRINI

LOCAL E DATA: GRANDES RIOS, 13 DE JUNHO DE 2020

## SUMÁRIO

<b>1 RESUMO EXECUTIVO</b> .....	2
<b>2 A COOPERATIVA/CENTRAL/CONFEDERAÇÃO OU OUTRA E O SEU PRODUTO/SERVIÇO OU MELHORIA DE PROCESSO DE GESTÃO</b> .....	3
<b>3 O PROJETO</b> .....	5
3.1 Características Gerais.....	5
3.1.1 Organização.....	5
3.1.1.1 Criação de Planos de Trabalho.....	6
3.1.1.2 Fluxograma.....	7
3.1.2 Alinhamento.....	7
3.1.2.1 Reuniões por Área.....	9
3.1.2.2 Reunião Mensal toda equipe.....	9
3.1.3 Desenvolvimento.....	9
3.1.3.1 Reuniões de Aprendizado.....	10
3.1.3.2 Treinamento Anual Singular.....	10
3.1.3.3 Encontro Nacional por área.....	11
3.1.3.4 Intercâmbios.....	11
3.1.4 Valorização.....	12
3.1.4.1 Campanhas.....	12
3.1.4.2 Participação de Resultados.....	14
3.1.5 Análise SWOT.....	15
3.2 A Análise de Mercado .....	16
3.3 Tamanho e Localização .....	17
<b>4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL</b> .....	18
<b>6 OBSERVAÇÕES FINAIS</b> .....	21
<b>7 DOCUMENTOS COMPLEMENTARES</b> .....	22
<b>8 REFERÊNCIAS</b> .....	32

## 1 RESUMO EXECUTIVO

Em uma Cooperativa de Crédito se faz necessário uma equipe administrativa, para dar todo o suporte com excelência para que a equipe comercial consiga fazer negócios de qualidade. E se este suporte for falho ou com morosidade, impactará diretamente nos negócios e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Uma equipe engajada, traz resultados positivos, de forma simples e natural, um funcionário engajado é mais que satisfeito, trabalha como se a instituição fosse sua, possui identificação pelo que faz e passa a fazer dos objetivos da instituição os seus próprios objetivos. Este funcionário pode desempenhar suas atividades não apenas pelos benefícios, salários e gratificações, mas porque se sente parte, e está empenhado a construir o futuro da instituição e crescer juntamente com ela.

Dessa forma, é necessário investir em estratégias em pessoas, com foco em resultados, porém para se chegar ao resultado almejado é necessário o engajamento de pessoas focadas, assumindo o papel de líderes e especialistas em suas funções.

O programa de desenvolvimento e valorização da equipe administrativa apresentado neste estudo, tem o objetivo de promover o engajamento dos colaboradores da equipe administrativa, para que as Cooperativas tenham equipes sênior, prestando suporte com excelência, agilidade e cordialidade, sendo parceiros do negócio.

É um programa extenso, em que traz diversas ferramentas de gestão e ideias, para utilização dos líderes das equipes administrativas junto as suas equipes. O programa é executado dentro de um ano corrente. Foi desenvolvido exclusivamente para equipe administrativa. Está dividido em quatro quadrantes: organização, alinhamento, desenvolvimento, valorização. E seu principal objeto é promover o engajamento da equipe e com isso impulsionar os resultados e negócios.

## **2 A CRESOL CENTRAL BASER - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E VALORIZAÇÃO DA EQUIPE ADMINISTRATIVA**

A Cresol Central Baser, sede nacional da Cresol, com natureza jurídica de cooperativa, devidamente registrada perante a Junta Comercial do Estado do Paraná, inscrita no CNPJ sob nº 01.401.771/0001-53, situada na Rua Ernesto Sanderson, nº 101, cidade de Francisco Beltrão – PR, CEP 85.601-657.

A proposta neste plano de negócios é um programa de desenvolvimento e valorização da equipe administrativa - PDVA, com oportunidade de implantação em todo Sistema Cresol.

O Sistema Cresol uma das principais cooperativas de crédito do Brasil, completa 25 anos neste ano de 2020. Encerrou o exercício de 2019 com mais de 240 mil famílias cooperadas, 246 agências de relacionamento, espalhadas em 10 estados brasileiros, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Rondônia e Amazonas, com expansão para novas regiões. E para atender a todos estes cooperados com excelência, quase chegou à marca de 2.000 colaboradores em todo o sistema, com uma diversidade de costumes, cultura e sotaques (CRESOL 2019)

Comemorou uma grande conquista no quesito gestão de pessoas em 2019, com a certificação de um excelente lugar para trabalhar e o prêmio por ser uma das melhores empresas para trabalhar no Paraná, concedidos pela Great Place To Work (GPTW) (CRESOL, 2019)

Em seu Relatório de Atividades 2019 a Cresol (2019, p.08), traz que:

“O Sistema Cresol acredita que colaboradores felizes e satisfeitos entregam soluções eficientes aos cooperados. Os prêmios representam as ações que foram desenvolvidas com os colaboradores, com foco na valorização dos profissionais que são a base da instituição”.

Atualmente a Cresol Baser dispõe de uma equipe totalmente qualificada no setor hoje chamado de Gente&Gestão, que dá o suporte a todas as 23 Cooperativas Singulares filiadas. Desde a fatores operacionais, como folha de pagamento, contratações e etc, e também com ações voltadas a valorização e desenvolvimento dos profissionais que integram o sistema. (CRESOL, 2020)

Para a consolidação deste programa a Área de Gente&Gestão é um dos personagens principais, necessitará do apoio de todos os setores administrativos que compõe a Cresol Baser, Crédito, Recuperação, Risco, Financeiro/Adm e etc., e também do Cresol Instituto. (CRESOL, 2020)

Cooperativa sólida, com R\$ 765 milhões de patrimônio de referência, R\$5.1 bilhões de recursos administrados, e com fechamento de 2019 apresentando R\$ 80 milhões de resultado financeiro. (CRESOL, 2019)

O sistema tem a visão de “Ser uma instituição financeira cooperativa de referência que desenvolve seus cooperados.” (CRESOL, 2019, p.04)

Com a missão de “Fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade.” (CRESOL, 2019, p.04)

A partir dos seus valores que são: “Ética, Excelência, Sustentabilidade, Simplicidade e Credibilidade”. (CRESOL, 2019, p.04)



### 3 O PROJETO

#### 3.1 Características Gerais

O projeto é voltado aos colaboradores da área administrativa das Cooperativas, um programa de desenvolvimento e valorização da equipe de retaguarda e suporte. E poderá ser implantado em todas as Cooperativas singulares do Sistema Cresol.

Atualmente, se faz necessário uma equipe administrativa dentro das Cooperativas singulares, e sem esta equipe a organização não segue com suas atividades, pois precisa do suporte para que a equipe comercial consiga fazer negócios de qualidade. E se este suporte for falho ou com morosidade, impactará diretamente nos negócios e, conseqüentemente, nos resultados da Cooperativa.

O programa de desenvolvimento e valorização da equipe administrativa, visa uma equipe de excelência, prestando suporte com eficiência, agilidade e cordialidade, sendo parceiros do negócio.

Quadro 1: O programa se divide em quatro quadrantes:

ORGANIZAÇÃO	ALINHAMENTO
DESENVOLVIMENTO	VALORIZAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

##### 3.1.1 Organização

Atualmente, as funções na área administrativa são generalizadas, dividindo-se em: assistente administrativo, analista administrativo e supervisores administrativos. Para organizar a área é necessário definir atividades e responsabilidades para cada colaborador dentro de cada área.

E, também para um bom andamento e suporte, a equipe comercial precisa saber como funciona este fluxo dentro da sede administrativa. Quem é responsável por cada atividade, função e assim ter um suporte mais ágil.

###### 3.1.1.1 Criação de planos de trabalho

Uma das ações dentro do Programa é a criação de planos de trabalho por área. Dentro da sede administrativa as áreas são divididas da seguinte forma: crédito e recuperação; risco; administrativo/financeiro; operações. Dentro de cada área dependendo do porte da Cooperativa são vários colaboradores, por este motivo, cada colaborador precisa estar ciente de suas atribuições e responsabilidades.

Esta ação dentro do programa, a responsabilidade de execução é de cada singular, e para execução o líder direto, o supervisor de cada área, deverá entrar dentro do operacional e entender cada atividade que é executada. Com isso, fazer um levantamento e em conjunto com a equipe organizar as tarefas entre os colaboradores, deixando descrito a atividade de responsabilidade de cada um.

Com a criação de planos de trabalhos, são organizadas as áreas dentro da sede administrativa, onde são identificadas as atividades que hoje não são essenciais, eliminando-as. É identificado retrabalho de colaboradores fazendo a mesma atividade sem necessidade, que podem ser solucionados, deixando o fluxo mais ágil e cada membro da equipe ciente das suas responsabilidades e de seus colegas.

Para estes planos de trabalho ficarem mais formais, é interessante inclui-los dentro do software sênior.

#### 3.1.1.2 Fluxograma

Assim como a equipe administrativa precisa estar bem organizada, a equipe comercial precisa entender como é esta organização e saber quem é responsável por cada atividade. Diante desta necessidade, é necessário criar um fluxograma da área administrativa, apresentando a área comercial.

Um dos pontos do projeto é a criação de um fluxograma, contendo a subordinação, funções, responsabilidades e atividades executadas, incluindo nome e-mail, telefone.

Desta forma, a cada necessidade do colaborador das agências saberá em qual área deve falar e qual pessoa deve contatar, ficando o atendimento mais ágil, evitando retrabalho e morosidade.

#### 3.1.2 Alinhamento

O segundo ponto do quadrante do programa é o alinhamento. Quando se fala em alinhamento, significa que todos devem estar alinhados com a missão, visão e valores da Cooperativa, todos no mesmo objetivo. Conhecer estes atributos da Cooperativa são fatores primordiais, saber para onde deve caminhar, se seus valores e ações estão condizentes com a missão da empresa em que trabalha.

É fundamental alinhar aos colaboradores sua verdadeira função, clarear em suas mentes quais são suas atribuições, o porquê de cada uma e o impacto que cada atividade reflete em resultados, engajados no objetivo principal da Cooperativa é o ideal.

Este alinhamento também se dá no quesito informação, repasse de informação, para que todos os envolvidos a recebam sem ruídos, evitando surgir problemas que prejudicam o andamento do trabalho, o desenvolvimento individual e coletivo.

Outro ponto relevante dentro deste alinhamento é o colaborador saber qual é o real propósito de sua área. E de preferência deixar que criem este propósito, pois traz a sensação de pertencimento, quando é criado pela própria pessoa, sente-se responsável pelo cumprimento.

Alinhamento é a equipe saber onde quer chegar e como irá chegar, de forma clara, ordenada e objetiva. Todos juntos no mesmo propósito. E, para conseguir todo este alinhamento, reuniões produtivas são muito importantes.

Como incremento ao tema de alinhamento e reuniões segue cronograma anual e escopo de pauta.

Quadro 03: Escopo de pauta das reuniões

Escopo - Pauta Reuniões	
Reuniões por área	Reunião mensal
- Atualização de normativos e manuais;	- Resultados da Cooperativa;
- Novos comunicados;	- Situação das metas;
- Novos processos;	- Comunicados gerais;
- Novos produtos;	- Novidades;
- Discutir fluxos e processos pertinentes a área;	- Dinâmicas que impulsionem o trabalho em equipe e interação;
- Atualização dos planos de trabalho;	- Informes;
- Apresentação do trabalho da quinzena;	
- Planejamento para a próxima quinzena;	
- Dificuldades encontradas, e o que deu certo;	

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

### 2.1.2.1 Reuniões por Área

Como dentro da Sede Administrativa são várias áreas, existem informações e alinhamento que não são necessários a todos os colaboradores, desta forma, reuniões por área são excepcionais.

Em uma reunião da área tratam-se assuntos específicos e focados, momento de rever processos, fluxos, trazer novidades, reforçar mudanças de normativos, além do alinhamento da área. Todos engajados no mesmo objetivo, solicitando que tragam um relato do trabalho nas últimas semanas, acertos e dificuldades e o planejamento para as próximas semanas.

Esta reunião pode ser quinzenal ou semanal, de curta duração, um encontro para alinhamento de informações. A responsabilidade de condução desta reunião é dos supervisores administrativos.

### 3.1.2.2 Reunião Mensal toda Equipe

Assim como nas reuniões de área tratam-se de assuntos mais focados e práticos de cada área, se faz necessário uma reunião com toda a equipe administrativa, para alinhamentos da área em geral.

Esta reunião de preferência que seja de periodicidade mensal, com a presença de todos os colaboradores e supervisores da área administrativa, a responsabilidade de montagem e condução da reunião é do diretor administrativo.

Utiliza-se esta reunião para uma pauta mais ampla, como resultados da Cooperativa, novidades, e aproveitando o momento para executar o trabalho em equipe e integração de todos.

### 3.1.3 Desenvolvimento

Quando se pensa em desenvolvimento de uma equipe, além de uma ferramenta relevante neste quesito, é necessário a utilização do *feedback*. Neste ponto do quadrante o desenvolvimento da equipe é em treinamentos.

Uma equipe bem treinada pode se transformar em um diferencial de qualquer empresa, inclusive de uma cooperativa. A expansão das cooperativas no mercado e a modernização dos cooperados, faz com que seja preciso colaboradores cada vez

mais preparados e capacitados. Além da capacitação dos colaboradores da linha de frente, do comercial, é preciso capacitar aqueles que estão no suporte.

Pensando no desenvolvimento dos colaboradores da área administrativa, alguns pontos interessantes dentro do programa são fundamentais, Reuniões de aprendizado; Treinamento anual singular; Encontro nacional por área; Intercâmbios.

#### 3.1.3.1 Reuniões de Aprendizado

As reuniões de aprendizado podem ser ministradas pelos próprios supervisores em cada área, ou pelo diretor administrativo a toda a equipe, isso conforme o tema proposto.

Os temas podem ser levantados junto a equipe, por meio de formulários de pesquisa ou dinâmica em reunião. E, também conforme a verificação de necessidade por parte dos gestores, fazendo o acompanhamento dos funcionários, listando as dificuldades de cada um e trabalhando as dificuldades mais pautadas.

A periodicidade deste tipo de reunião deve ser, preferencialmente, a cada trimestre.

Porém, a arte de treinar não se resume apenas em fazer palestras cansativas, devem ser participativas, com práticas. Trata-se de uma ação estratégica para aumentar o grau de conhecimento das pessoas, desenvolvendo novas habilidades e comportamentos. E, para que isso ocorra é necessário o envolvimento da equipe e fazer com que o treinamento tenha significado para eles.

Os gestores precisam ter o papel de chefe/treinador dos colaboradores, buscando a excelência da equipe.

#### 3.1.3.2 Treinamento Anual na Singular

Um treinamento anual de toda a área administrativa é uma alternativa relevante, pode ser organizado por cada Cooperativa Singular, ministrado por um educador/palestrante externo que contribua para o conhecimento de todos da área.

Os temas de cada treinamento podem ser definidos por cada singular, conforme a verificação de necessidade por parte dos gestores. Um exemplo de treinamento para sede administrativa, é o programa VPS – Volição pelo Servir

(YASSAKA, 2020). Além de treinamentos voltados a relacionamento, trabalho em equipe, visão sistêmica, oratória, comunicação, gestão de mudanças e etc.

### 3.1.3.3 Encontro Nacional por Área

Para este ponto do quadrante desenvolvimento, será necessário o apoio e total organização da Central Baser, juntamente com os gerentes de cada área dentro da Central.

A ideia é fazer um encontro nacional anual por área que existe dentro da sede administrativa. Exemplo: Encontro nacional da área de crédito e recuperação; Encontro nacional da área de risco; Encontro nacional da área administrativa/financeira; Encontro nacional da área de operações;

Neste encontro terão colaboradores do país todo, momento fundamental para troca de experiências, ideias e informações. Além do desenvolvimento e alinhamento de cada colaborador dentro da função.

É claro que em cada encontro, conforme a área de atuação não será possível a participação de 100% dos colaboradores, neste momento os gestores da Cooperativa definem o colaborador que irá participar no ano, com a presença de supervisores, analistas e assistentes.

As pautas se darão, focadas na área em questão, ministradas pelos colaboradores da Central, que tem contato direto com a área e conforme disponibilidade, pode ser contratado um palestrante/professor/educador externo.

As definições de pautas podem ser construídas junto as singulares, supervisores e diretores administrativos, com formulário de pesquisa, em que cada cooperativa apresenta a sua necessidade, e a partir das necessidades levantadas, a pauta geral será montada.

Este é um momento proveitoso, onde são reunidos colaboradores do Brasil todo, esta interação e troca de experiências, com novos conhecimentos, enxergar o novo, são fundamentais para o desenvolvimento da equipe administrativa.

### 3.1.3.4 Intercâmbios

Como mencionado no texto acima, a troca de informações entre colaboradores da mesma área de cooperativas distintas, são muito interessantes, podem trazer

inovações para cada Cooperativa com novas ideias, melhoria em processos, organização de fluxos, e além de auxiliar para ampliar uma visão sistêmica nos colaboradores da área.

Dentro do quadrante desenvolvimento a sugestão de intercâmbios entre colaboradores das cooperativas é pauta desse estudo. O intercâmbio consiste, em um colaborador visitar uma sede administrativa de uma cooperativa próxima, ficando um dia junto aos colaboradores da mesma área, observando como é cada processo, quais atividades fazem e como fazem.

O custo para este ponto do projeto é pequeno, considerando que as Cooperativas visitadas serão as mais próximas da sede, em média R\$ 4.000,00 anuais, incluindo despesas com deslocamento e alimentação. A responsabilidade do investimento neste item e de organização de agendas é da Cooperativa singular.

A ideia é a troca de informações, experiências e conhecimentos entre colaboradores. A partir desta visita podem surgir várias ideias de melhorias dentro da própria Cooperativa, cada um repensar sua função, o que faz que não é necessário, e o que é necessário que não o faz.

#### 3.1.4 Valorização

O desempenho de um colaborador está diretamente ligado ao seu grau de motivação, a falta de motivação está ligada ao seu rendimento, e isso pode gerar consequências negativas para a Cooperativa em que está inserido. Um colaborador motivado, tende a se desenvolver mais, gerando a vontade de ir além de suas atribuições, dando o seu melhor em tudo que faz.

E um dos pontos para se chegar a esta motivação é o reconhecimento. Os colaboradores ao notarem que estão sendo reconhecidos, passam a se sentir valorizados, e assim trabalham mais motivados e satisfeitos. O reconhecimento pode ser através de palavras em um momento de *feedback*, remuneração justa, promoções assertivas e bem construídas, como também em prêmios de reconhecimento, participação nos resultados da cooperativa, viagens, brindes etc.

Com relação a este tema consideram-se dois pontos para se trabalhar: a valorização e o reconhecimento.

##### 3.1.4.1 Campanhas

Na equipe administrativa criar uma campanha é um grande desafio, nem todas as áreas é possível mensurar o trabalho, colocar metas, e medi-las. Diante disto, para se criar uma campanha deve-se ter muita criatividade. Campanhas que gerem motivação, mas também resultados.

Atualmente, a equipe administrativa é carente de campanhas, que concorram a prêmios, brindes, viagens etc. Com isso, os colaboradores tem o sentimento que são menos valorizados que a equipe comercial, e cada campanha que se lança a equipe comercial, desmotiva a equipe administrativa.

Dentro do programa, existe a necessidade de no mínimo uma campanha ao ano para toda a equipe administrativa. O prêmio fica a cargo de cada Cooperativa e seu porte, como sugestão, podendo ser brindes, viagens, ou valores em dinheiro para uma confraternização, sugere-se um investimento para o tema de R\$ 2.500,00 anuais.

A responsabilidade deste item é da Cooperativa singular, e a criação das campanhas fica de responsabilidade dos supervisores administrativos e diretor administrativo.

E como sugestão seguem duas campanhas internas, Campanha excelência no atendimento e Campanhas ideias inovadoras.

#### 3.1.4.1.1 Campanha Excelência no Atendimento

Como o trabalho da equipe administrativa é dar suporte com excelência a equipe de negócios, com a campanha excelência no atendimento, pode ser mensurada a qualidade no atendimento para com as agências.

Para mensurar estes elementos, primeiramente é encaminhada uma pesquisa de satisfação a toda equipe comercial, sobre cada área da sede administrativa, a partir do resultado da pesquisa é mensurado um percentual de satisfação. E a partir desde percentual, coloca-se juntamente com a equipe uma meta de satisfação, e são traçados juntos ações para que esta meta seja cumprida.

Depois de um período médio de 6 meses, lança-se novamente a pesquisa de satisfação e faz-se a medição.

A sugestão de premiação para esta campanha poderia ser um vale *happy hour* para toda a equipe, em um valor estimado de R\$ 500,00. É uma campanha que pode gerar motivação, alinhamento, engajamento e resultados.



#### 3.1.4.1.2 Campanha Ideias Inovadoras

A sede é feita de processos e fluxos junto as agências, ideias de otimização, simplificação e maior segurança são bem vindas. A campanha estimula o compartilhamento de ideias.

As ideias deverão ser implementadas na sede administrativa e nas agências, como: redução de despesas; geração de receitas; otimização de processos e fluxos; maior segurança para cooperativa. Devem ser estruturadas no modelo plano de negócios: 1. Pesquisa Interna e Mercadológica - situação atual e do mercado, 2. Objetivo da ideia, 3. Qual a ideia e como será executada, 4. Usar o 5W2H e SWOT 5. Conclusão.

Como sugestão de premiação seria para cada ideia implantada e em execução, o colaborador ganhará um brinde surpresa. Para a melhor ideia do ano, o colaborador ganhará uma viagem com acompanhante, média de R\$ 2.000,00 de custo para a Cooperativa. A classificação da melhor ideia se dará por uma comissão avaliadora.

#### 3.1.4.2 Participação de Resultados

A criação de um programa de participação em resultados seria uma sugestão, possui vários objetivos, entre eles melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores, reconhecer a dedicação de cada um para a geração de resultado para a instituição; impulsionar os negócios e os resultados, auxiliar na melhor qualidade de vida dos colaboradores e um dos objetivos principais é o engajamento de toda a equipe.

Se trata de uma estratégia em pessoas, proporcionando a retenção de talentos, e diminuição de *turnover*, o colaborador se sente parte da instituição e o trabalho flui naturalmente, gerando melhoria em processos, melhor performance e produtividade.

Porém, se houver grande distinção entre participações da equipe comercial e administrativa, pode gerar desmotivação de uma parte, e desta forma os objetivos propostos pelo programa de participação de resultado não serão alcançados.

Como já mencionado, nem todos os setores da área administrativa é possível medir resultados e colocar metas, isso gera uma dificuldade no momento de se distribuir o resultado. E, diante deste fato precisa ter uma pequena diferenciação entre a participação da equipe administrativa e comercial.

Assim, toda a organização, todos os colaboradores, seja direta ou indiretamente estão ligados ao resultado da Cooperativa, e sem os setores ativos da área administrativa prestando suporte com excelência, a equipe comercial não consegue gerar negócios, assim a diferenciação entre as participações não pode ser muito expressiva, pois pode gerar impactos negativos.

### 3.1.5 Análise SWOT

Finalizo a apresentação das características gerais deste programa com a análise SOWOT, ferramenta de análise criada por Tifany e Peterson (2000), utilizada para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de um negócio, organização ou projeto analisado.

Segue a análise SWOT do Programa de desenvolvimento e valorização da equipe administrativa – PDVA:

Quadro 02: Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

### **3.2 A Análise de Mercado**

A Great Place to Work (GPTW), companhia que premia as melhores empresas para trabalhar (conforme a percepção dos colaboradores) em vários países, aponta que, em 2018 o faturamento das organizações premiadas teve um crescimento de 2,0% contra 1,0% do PIB do Brasil. (DINIZ, 2019). Este dado da GPTW mostra claramente que equipe satisfeita, desenvolvida e engajada, é sinônimo de empresa de sucesso e que investir em estratégias em equipes geram grandes resultados.

Na América Latina apenas 21% dos funcionários estão ativamente engajados com seu trabalho, é o que diz uma pesquisa da *State of the Global Workplace*, desenvolvida pela Gallup - uma empresa americana de análise de dados, em 142 países - 60% sem comprometimento com o trabalho e 19% ativamente descomprometidos com o trabalho. A pesquisa mostra o grande desafio em refletir sobre o tema. E segundo Kevin Kruse – o reconhecimento está entre as três razões principais para gerar comprometimento (DESTINO NEGÓCIO, 2017)

Segundo dados do Isma Brasil (*International Stress Management Association*) das pessoas insatisfeitas com o trabalho, 89% tem a ver com falta de reconhecimento (IBE BUSINISS EDUCATION, 2015).

Uma equipe engajada, traz resultados impressionantes, e de forma simples e natural. Um funcionário engajado é mais que satisfeito, trabalha como se a instituição fosse sua, possui uma identificação pelo que faz, passa a fazer dos objetivos da instituição os seus próprios objetivos. Este funcionário trabalha não apenas pelos benefícios, salários e gratificações, mas porque se sente parte, está empenhado a construir o futuro da instituição e crescer juntamente com ela.

Este programa é um modelo de gestão administrativa assertiva, com uma visão ampla sobre a gestão administrativa de uma cooperativa de crédito, com estratégias em pessoas, pensando em resultados. Porém, para se chegar ao resultado almejado é preciso pessoas focadas e engajadas, assumindo o papel de líderes e especialistas em suas funções.

### **3.3 Tamanho e Localização**

O Programa de Desenvolvimento e Valorização da Equipe Administrativa é um projeto amplo, de investimento e desenvolvimento dos colaboradores das equipes administrativas de todo Sistema Cresol Baser.

Com implantação nas sedes administrativas das 23 Cooperativas Singulares do Sistema. Que estão localizadas nas mais diversas regiões do Brasil. Mas, que impactará em todas as mais de 240 agências espalhados pelos 10 estados Brasileiros: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Rondônia e Amazonas (CRESOL 2019?)

O projeto para implantação em todo o sistema é devido a necessidade de apoio direto por parte da Baser. Os investimentos serão pela Baser e pelas cooperativas singulares, conforme cada tópico do programa.

Para iniciar o projeto do primeiro quadrante ORGANIZAÇÃO e do segundo ALINHAMENTO, não haverá custo e os custos auferidos se resumem aos quadrantes: DESENVOLVIMENTO e VALORIZAÇÃO do projeto.

#### 4 ORÇAMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

O custo de implantação do projeto é baixo e vem de investimentos por parte das Cooperativas Singulares e da Central Baser, conforme o quadrante, considerando no investimento por parte das singulares com base em um porte médio de 15 colaboradores na área. Ao qual se estabelece no quadro a seguir:

ORÇAMENTO – CUSTO E TEMPO INVESTIDO				
QUADRANTE	ITEM	TEMPO INVESTIDO (HRS) (ANO)	CUSTO DO ITEM (R\$) (ANO)	DETALHAMENTO DO CUSTO
<b>Quadrante 01: ORGANIZAÇÃO</b>				
	3.1.1.1 Criação de planos de trabalho	03:00	R\$ 0,00	-
	3.1.1.2 Fluxograma	04:00	R\$ 0,00	-

	<b>TOTAL DO QUADRANTE</b>	<b>07:00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	-
<b>Quadrante 02: ALINHAMENTO</b>				
	2.1.2.1 Reuniões por área	48:00:00	R\$ 0,00	-
	3.1.2.2 Reunião mensal toda equipe	18:00	R\$ 0,00	-
	<b>TOTAL DO QUADRANTE</b>	<b>66:00:00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	-
<b>Quadrante 03: DESENVOLVIMENTO</b>				
	3.1.3.1 Reuniões de aprendizado	12:00	0	-
	3.1.3.2 Treinamento anual na singular	16:00	R\$ 15.000,00	palestrante externo, aluguel de local, alimentação, hospedagem, deslocamento
	3.1.3.3 Encontro nacional por área	16:00	R\$ 19.500,00	deslocamento/hospedagem/alimentação
	3.1.3.4 Intercâmbios	08:00:00	R\$ 4.000,00	deslocamento/alimentação
	<b>TOTAL DO QUADRANTE</b>	<b>52:00:00</b>	<b>R\$ 38.500,00</b>	
<b>Quadrante 04: VALORIZAÇÃO</b>				
	3.1.4.1 Campanhas	02:00	R\$ 2.500,00	premiação
	3.1.4.2 Participação de resultados	0	R\$ 15.000,00	sugere-se um aumento médio de 0,50 no coeficiente praticado para as funções dentro da área administrativa
	<b>TOTAL DO QUADRANTE</b>	<b>02:00</b>	<b>R\$ 17.500,00</b>	
<b>TOTAL DO PROGRAMA</b>		<b>127 HORAS</b>	<b>R\$ 56.000,00</b>	

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Hoje no sistema existem cooperativas robustas e em crescimento constante com total capacidade para este investimento proposto. Aos quais terão grandes retornos, porém não mensuráveis. O retorno sobre os investimentos, se darão em resultados, com uma equipe focada em atender com excelência suas agências, com agilidade e comprometimento, deixando as agências focadas no negócio, gerando mais negócios e, conseqüentemente, resultados satisfatórios.

A proposta deste programa é viável, devido ao desenvolvimento e engajamento que gerará aos colaboradores da equipe administrativa, trazendo grande resultado, com atendimento ágil, assertivo e resolutivo aos colaboradores das agências, se tornado impulsionadores do negócio.

## **6 OBSERVAÇÕES FINAIS**

O objetivo final do programa é promover o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores da equipe administrativa, um projeto de custo relativamente baixo e com potencial de resultados ótimos.

As agências e seus colaboradores precisam gerar negócios, com o suporte de excelência da equipe administrativa, terão tempo para buscar negócios, os quais serão potencializados, de qualidade, com crescimento sustentável e com segurança, atendendo as necessidades e resolvendo os problemas dos cooperados de imediato, fidelizando e gerando resultado.

No momento em meio a pandemia temos algumas dificuldades de implantação de alguns itens do projeto, quais antes da normalização, pode ser revisto e se transformado em encontros online. Outra dificuldade, seria a agenda dos gestores para colocar todos os itens em prática, porém esse tempo destinado é para desenvolvimento de seus colaboradores, um dos papéis de um bom líder.

O programa traz ótimas ferramentas para organizar, alinhar, desenvolver e valorizar a equipe administrativa das cooperativas. Colaboradores com autonomia, líder de sua função, com mente aberta, visão sistêmica, trazendo inovações, melhorias e pensando no negócio.

Para que este projeto tenha sucesso são necessários líderes que saibam liderar, cuidar e desenvolver pessoas, precisam fazer acontecer, serem proativos, ter coragem e assumir responsabilidades, sempre com otimismo e humildade, 100% comprometidos, construindo uma equipe de excelência.

É imprescindível investir no desenvolvimento de pessoas, pois gestores devem manter uma cooperativa sólida, com crescimento constante e bons resultados e os atores principais para alcançar tudo isso, são os colaboradores.

Após a aplicação do programa, o resultado será eminente, a equipe administrativa se tornará impulsionadores de negócios, com negócios de qualidade, através do suporte as agências, de forma ágil, assertiva, resolutiva, gerando segurança para Cooperativa, e resultados financeiros sustentáveis.

## 7 DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

Em observância ao Item 3.1.1.1 Criação de planos de trabalho, seguem exemplos de planos de trabalho:

PLANO DE TRABALHO ÁREA DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO	
Analista 01	
ATIVIDADE	PERÍODO
Cobranças no Cyber - 61 a 120 dias	diariamente
Controle de vencidos - SERASA	diariamente
Fazer um filtro Renegociações vencíveis e ligar (antecipar a ação)	mensal
Visitas (casos que não consegue contato telefonico, cartas extrajudiciais) fazer agenda	conforme demanda e régua
Renovações Prestamista	quinzenal
Simulador regua Agência (vencimentos)	diariamente (até C)
Simulador de Risco - Provisão (vencimentos)	diariamente (filtro A a E risco in
Ajustes de Score Provisão	mensal
Análise Gestão Score (antes de rodar)	mensal
Estornos de Renegociação Suas e Agências	conforme demanda
Fazer acompanhamento de utilização Cyber Agências (e-mail para gerente da Agencia e	mensal
INAD por agência, acompanhamento (e-mail para gerentes)	mensal
Análise cobrança judicial 91 a 120 dias e bloqueio cyber	mensal
Escrever o Fica a Dica	quinzenal

Analista 02	
ATIVIDADE	PERÍODO
Cobranças no Cyber - 121 a 9999	diariamente
Visitas (casos que não consegue contato telefonico, cartas extrajudiciais)	conforme demanda e régua
Simulador de Risco - Provisão (vencimentos)	diariamente (filtro acima de F)
Acompanhamento e Gestão casos ajuizados	diariamente
Controle Custas Judiciais	conforme demanda
Estornos de Renegociação Cobrança ADM	conforme demanda
Fazer acompanhamento de casos pendentes de cobrança judicial (fazer bloqueio cyber e	mensal
Créditos Lançados a Prejuízo – Análise e cobrança	diariamente
BNDU gestão	conforme demanda



**PLANO DE TRABALHO ÁREA DE ANÁLISE DE CRÉDITO****Analista 01**

<b>Atividade</b>	<b>Período</b>
Análise de crédito pessoa jurídica - PJ	Conforme demanda
Análise de Garantia	Conforme demanda
Edição de Cédula	Conforme demanda
Pedido de Talão	Conforme demanda
Confecção de Aditivos	Conforme demanda
Pagamento de Capital	mensal
Baixa de Cresol Cap	mensal
Gestão de desfiliação e pedidos de demissão de Cooperados	mensal
Abertura de Chamados de Erros	Conforme demanda
Suporte a Agências Dúvidas e Manuais	Conforme demanda

**Analista 02**

<b>Atividade</b>	<b>Período</b>
Análise de crédito PF e Agro	Conforme demanda
Concentração de Dúvidas Crédito Repasse	Conforme demanda
Liquidações com Desconto	Conforme demanda
Abertura de Chamados de Erros	Conforme demanda
Suporte a Agências Dúvidas e Manuais	Conforme demanda
Fiscalização das Agências (aprovações)	mensal

PLANO DE TRABALHO ÁREA DE RISCO	
Analista 01	
Atividade	Período
Solicitações do Sistema SGRO ( periódico por Agência) 09 testes	trimestral
Relatório Crime Lavagem de Dinheiro	mensal
Relatório Trabalho Escravo	quinzenal
Envio DPS Prestamista	mensal
CND e FGTS Cooperativa	mensal
Sócios com Situação Irregular	mensal
Créditos Funcionarios/Diretores/conjuges	mensal
Garantidores	mensal
Baixa de Gravames	mensal
Alienação de veiculos	mensal
Maiores Devedores	mensal
Atendimento de Solicitações a Auditoria	conforme demanda
Relatório de Perdas Operacionais	quinzenal
Suporte as Agências quanto a Normativos	conforme demanda
Eguardian	diariamente
Soft Auditoria	conforme demanda
Multiplicador de Segurança	conforme demanda

PLANO DE TRABALHO ÁREA ADM/FINANCEIRA	
ANALISTA 01	
FINANCEIRO	Período
Modificação e Fechamento devolução - COO407	diariamente
Pagamentos de arrecadação acima de R\$ 10.000,00 - Cooperados	conforme demanda
Inclusão e alteração de débitos automáticos	conforme demanda
Solicitações de Microfilme e débito de tarifa	conforme demanda
Aprovação TED	diariamente
Conciliação e devoluções Banco do Brasil e Bradesco	diariamente
Pagamento de DARF decendial	mensal
Consignado Lançamentos	mensal
Validação de COBAN	diariamente
Chamado contabil	conforme demanda
Atas Conselho Administração	mensal
Geração de arquivos e exportações	diariamente
Importação de Arquivos - 500,501,502,504,505,506,507,508,509,510	diariamente
Extratos Bancários	diariamente
Email Institucional	diariamente
Resposta a Ofícios	conforme demanda
ANALISTA 02	
ADMINISTRATIVO	Período
Conferência de cheques ( imagens)	diariamente
RH Operacional	diariamente
Contas a Pagar	diariamente
Compras e orçamentos	conforme demanda
Lançamento FATES	conforme demanda
Envio de notas de serviços para verificação de impostos	conforme demanda
Unimed Cooperados	mensal
Chamado contabil	conforme demanda
Aluguéis	mensal
lançamentos de imobilizados	conforme demanda
renovações de convênios detran, senais e etc;	conforme demanda

**PLANO DE TRABALHO ÁREA DE OPERAÇÕES****Analista 01**

<b>Atividade</b>	<b>Período</b>
Abertura de conta	diariamente
Abertura de Chamados de Erros	Conforme demanda
Suporte a Agências Dúvidas e Manuais	Conforme demanda

**Analista 02**

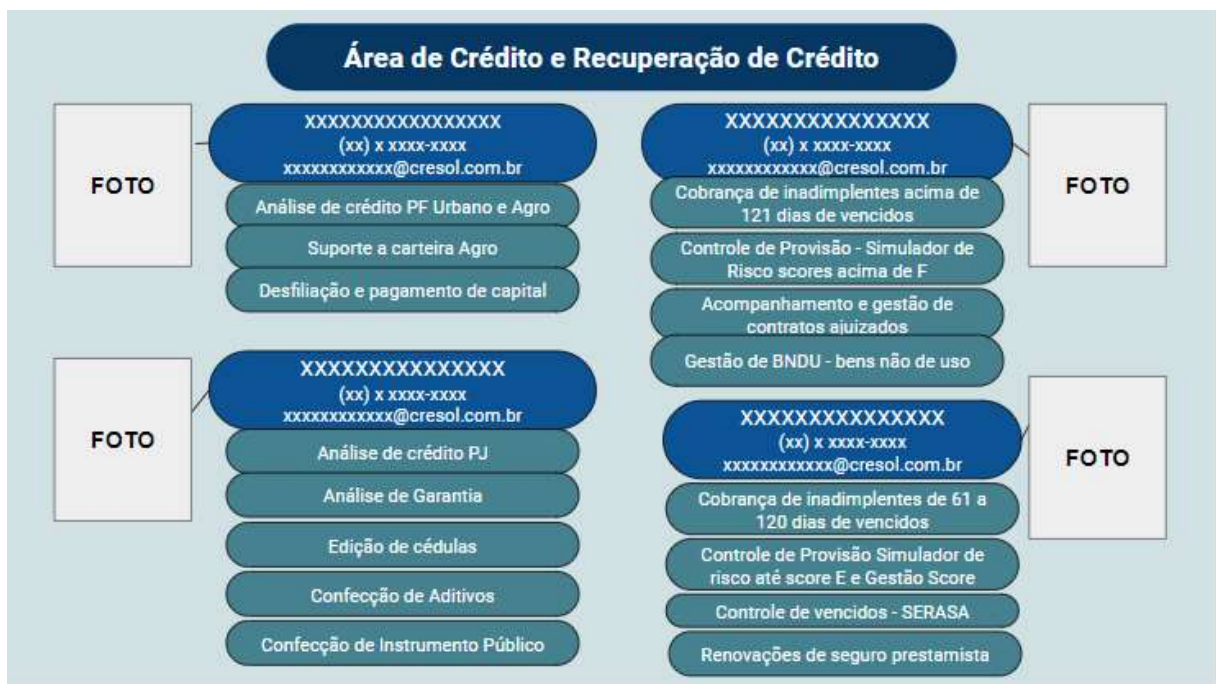
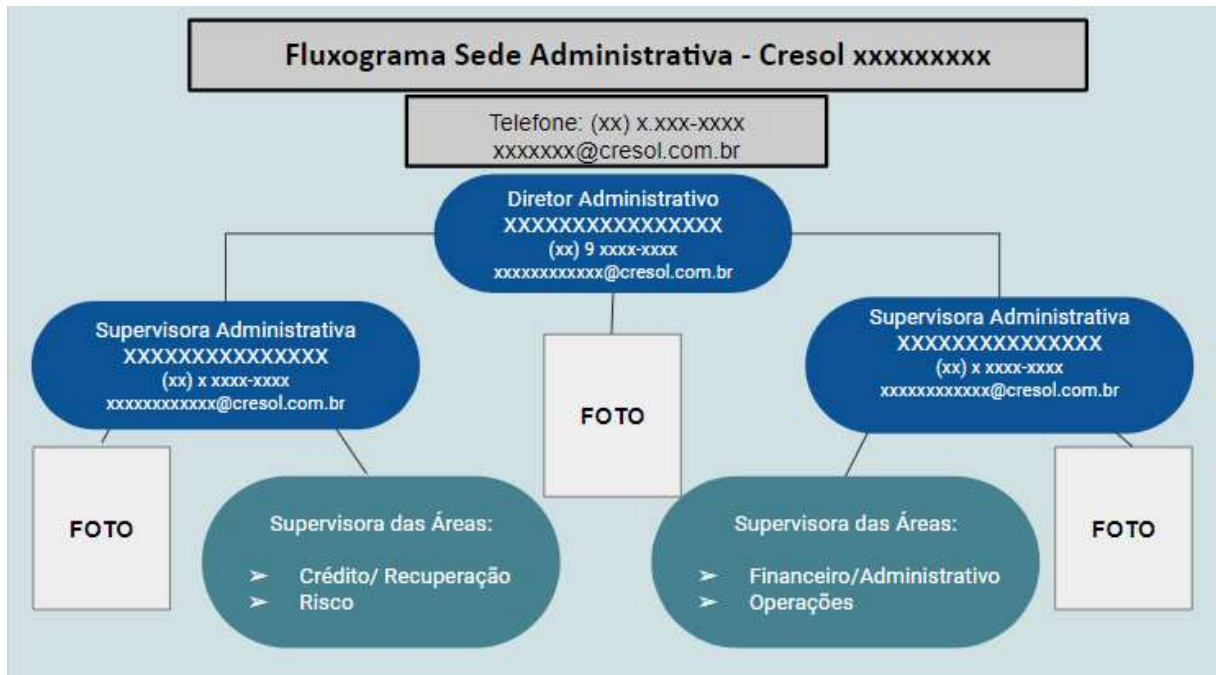
<b>Atividade</b>	<b>Período</b>
Atualizações cadastrais	diariamente
Abertura de Chamados de Erros	Conforme demanda
Suporte a Agências Dúvidas e Manuais	Conforme demanda

Em observância aos itens 3.1.2.1 Reuniões por área, 3.1.2.2 Reunião mensal toda equipe e 3.1.3.1 Reuniões de aprendizado e 3.1.3.2 Treinamento anual singular, segue o cronograma de reuniões e treinamentos.

<b>Cronograma de Reuniões e Treinamentos (calendário 2021)</b>			
<b>1° Semestre</b>		<b>2° Semestre</b>	
05/01/2021	Reunião de área	06/07/2021	Reunião de área
13/01/2021	Reunião mensal com toda equipe	14/07/2021	Reunião mensal com toda equipe
19/01/2021	Reunião de área	20/07/2021	Reunião de área
27/01/2021	Reunião de aprendizado	21/07/2021	Reunião de aprendizado
02/02/2021	Reunião de área	03/08/2021	Reunião de área
10/02/2021	Reunião mensal com toda equipe	11/08/2021	Reunião mensal com toda equipe
16/02/2021	Reunião de área	17/08/2021	Reunião de área
02/03/2021	Reunião de área	31/08/2021	Reunião de área
10/03/2021	Reunião mensal com toda equipe	14/09/2021	Reunião de área
16/03/2021	Reunião de área	15/09/2021	Reunião mensal com toda equipe
24/03/2021	Reunião de aprendizado	22/09/2021	Reunião de aprendizado
30/03/2021	Reunião de área	28/09/2021	Reunião de área
07/04/2021	Reunião mensal com toda equipe	12/10/2021	Reunião de área
13/04/2021	Reunião de área	13/10/2021	Reunião mensal com toda equipe
17/04/2021	Treinamento anual da singular	23/10/2021	Reunião de área
27/04/2021	Reunião de área	09/11/2021	Reunião de área
11/05/2021	Reunião de área	10/11/2021	Reunião mensal com toda equipe
12/05/2021	Reunião mensal com toda equipe	23/11/2021	Reunião de área
19/05/2021	Reunião de aprendizado	24/11/2021	Reunião de aprendizado
25/05/2021	Reunião de área	01/12/2021	Reunião de área
08/06/2021	Reunião de área	08/12/2021	Reunião mensal com toda equipe
16/06/2021	Reunião mensal com toda equipe	21/12/2021	Reunião de área
22/06/2021	Reunião de área		



Em observância ao item 3.1.1.2 – Fluxograma, segue um modelo de fluxograma:



## Área de Risco

XXXXXXXXXXXXXXXXXX  
(xx) x xxxx-xxxx  
xxxxxxxxxxxxx@cresol.com.br

Testes de Controles Internos junto às Agências

Testes de Conformidade Cooperativa

Análise de Procurações

Atendimento às auditorias - Interna e PWC

PLD Lavagem de dinheiro - Sistema E-guardian

FOTO

## Área Financeira/Administrativa

XXXXXXXXXXXXXXXXXX  
(xx) x xxxx-xxxx  
xxxxxxxxxxxxx@cresol.com.br

RH Operacional: ponto; férias; contratações; demissões e etc

Contas a pagar em geral

Aluguéis

Imobilizados

Fates

Unimed

Compras e Orçamentos

XXXXXXXXXXXXXXXXXX  
(xx) x xxxx-xxxx  
xxxxxxxxxxxxx@cresol.com.br

Importação e Exportação de arquivos

Modificação e fechamento de devolução de cheques

Aprovação de TED

Conciliação Bancos conta convênio

Respostas à ofícios

Lançamento de Consignados Convênios

Validação de COBAN - boletos pagos no caixa

E-mail Institucional

FOTO

FOTO

## Área de Operações

FOTO

XXXXXXXXXXXXXXXXXX  
(xx) x xxxx-xxxx  
xxxxxxxxxxxxx@cresol.com.br

Abertura de Conta Corrente  
centralizada

Abertura de Chamados Erros

Suporte às Agências Dúvidas e  
Manuais

FOTO

XXXXXXXXXXXXXXXXXX  
(xx) x xxxx-xxxx  
xxxxxxxxxxxxx@cresol.com.br

Atualizações cadastrais

Abertura de Chamados Erros

Suporte às Agências Dúvidas e  
Manuais



## 8 REFERÊNCIAS

CRESOL. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. Disponível em <https://cresol.com.br/relatorios/> acesso em: 14 de maio 2020.

CRESOL. **Institucional – Missão, Visão e Valores, 2020**. Disponível em <https://cresol.com.br/institucional/#missao-visao-valores> acesso em: 25 de maio 2020.

DINIZ, Daniela. **História das melhores empresas: o que mudou em 23 anos no Brasil, 2019**. Disponível em <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/historia-das-melhores-empresas/> acesso em: 09 de jun. 2020.

DESTINO NEGÓCIO. **Muito além do dinheiro: 03 dicas para motivar pessoas no trabalho, 2017**. Disponível em <https://destinonegocio.com.br/gestao/muito-alem-do-dinheiro-3-dicas-para-motivar-pessoas-no-trabalho/> acesso em: 09 de jun. 2020.

YASSAKA. **Programas: VPS Volição pelo Servir, 2020**. Disponível em <http://www.yassaka.com.br/> acesso em: 12 de jun. 2020.

IBE BUSINESS EDUCATION. **Reconhecimento Profissional, 2015**. Disponível em <https://www.ibe.edu.br/reconhecimento-profissional/> acesso em: 09 de jun. 2020.

YASSAKA. **Programas: GPS Gestão de Pessoas Servidoras, 2020**. Disponível em <http://www.yassaka.com.br/> acesso em: 12 de jun. 2020.