

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO**

**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA**

**MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS**

**Ênfase em Gestão de Pessoas**

**ALUNO AGDA DE OLIVEIRA LOBO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE TRILHA DE APRENDIZADO PARA NOVOS  
COLABORADORES EM UNIDADES DA CRESOL**

**Introdução de novos colaboradores no sistema Cresol para atuação com  
efetividade.**

**Silvânia/Goiás**

**2020**

**AGDA DE OLVEIRA LOBO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE TRILHA DE APRENDIZADO PARA NOVOS  
COLABORADORES EM UNIDADES DA CRESOL**

**Introdução de novos colaboradores no sistema Cresol para atuação com  
efetividade.**

Plano 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.  
Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Arildo Ferreira

**Silvânia/Goiás**

**2020**

## **CARTA DE ABERTURA**

Desde antes de iniciar minhas atividades profissionais na Cresol Goiás, em 2014, já era do meu conhecimento que um dos principais objetivos da Cresol, é proporcionar ao cooperado soluções financeiras com excelência, previsto na missão da empresa. Para esse e outros objetivos serem plenamente atingidos, é necessário a utilização de ferramentas de gestão adequadas que aproximem mais as necessidades dos cooperados com os produtos e serviços oferecidos pela Cresol.

Diante disso, é fundamental que os colaboradores da Cresol estejam totalmente alinhados com os objetivos organizacionais. Justamente nesse conceito é que entra o objetivo deste trabalho, que é sugerir a implantação de uma metodologia denominada “Trilha do Conhecimento”. Esse modelo demanda a aplicação de métodos de ensino e aprendizagem para os funcionários, de forma constante, sempre sendo atualizados os conceitos de acordo com as mudanças no ambiente organizacional.

Parte-se do princípio de estudos que os usuários dos serviços bancários, buscam cada vez mais agilidade, efetividade em atendimento quando se trata de instituição financeira. Assim, a implementação de uma trilha de conhecimentos específicos para colaboradores, especialmente os recém contratados, pode melhorar os resultados da Cresol em relação aos seus objetivos.

A trilha de conhecimento proposta, tem início com aplicação de três variáveis: Aprendizagem, Competência e Desempenho. Por meio de metodologias de aprendizagem se adquire competências e a aplicação das competências nas atividades desempenhadas pelo colaborador, geram o nível de desempenho dessas atividades. Portanto, em tese, quanto maiores as competências, melhores serão os desempenhos.

Mesmo sabendo que existe um período de três meses estabelecido por lei como experiência, sabe-se que neste período o colaborador recém contratado já deve estar apresentando retornos principalmente quando se fala em uma instituição financeira. Foi observando as recentes contratações da Cresol Goiás que identifiquei a necessidade de sugerir a implementação de um projeto piloto, onde os recém

contratos seriam treinados durante quinze dias, como os responsáveis de cada agência, podendo assim ao final destes dias entender os princípios e procedimentos básicos da instituição, deixando o colaborador mais seguro para fazer atendimentos e com um desempenho eficaz evitando que outro colaborador possa deixar suas obrigações para treinar o recém contratado, o que conseqüentemente pode gerar lentidão em algum processo de atendimento e falhas, uma vez que o mesmo bem intencionado pode repassar algum vício de procedimento.

Assim a proposta deste plano de negócios é treinar um colaborador (ou mais de acordo com a demanda) que já passou por um processo seletivo que comprova que por currículo ele está apto a compor o quadro de colaboradores e durante quinze dias tempo este satisfatório para deixa-lo apto a atender e a exercer a função dele dentro da cooperativa, uma vez que neste período terá acesso a todos os processos da unidade. A viabilidade desta proposta será comprovada a partir do momento que o cooperado chegar na agência ver um novo colaborador e o mesmo demonstrar domínio ao invés de insegurança proporcionando assim mais efetividade na entrega das metas.

NOME DA COOPERATIVA: COOPERATIVA DE CREDITO RURAL COM INTERACAO SOLIDARIA DE GOIAS - CRESOL GOIAS

ENDEREÇO: RUA ENEAS BRETAS, SN, QUADRA A LOTE 17-18, CENTRO - CEP: 75280000, ORIZONA - GO

TELEFONE: (64)3474-2611

PROJETOS : IMPLEMENTAÇÃO DE TRILHA DE APRENDIZADO PARA NOVOS COLABORADORES NA CRESOL GOIÁS

RAMO DE ATIVIDADE: RECURSOS HUMANOS

PESSOA RESPONSÁVEL: LUIZ ANTONIO FERNANDES

LOCAL E DATA: SILVANIA 30 DE JUNHO DE 2020

## SUMÁRIO

<b>1 RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 A COOPERATIVA .....</b>	<b>3</b>
<b>3 O PROJETO.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 Características Gerais.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.1 Etapa1- Bem-Vindo.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1.2 Etapa 2- Produtos e Negócios.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1.3 Etapa 3- Conheça o Seu Desafio .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1.4 Etapa 4- Crédito modulo 1 .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1.5 Etapa 5- Crédito modulo 2 .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1.6 Etapa 6- Credito Modulo 3.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1.7 Etapa 7- Caixa.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1.8 Etapa 8- Dúvidas Sobre o Software e Prática .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 A Análise de Mercado .....</b>	<b>10</b>
<b>4 ORÇAMENTO.....</b>	<b>11</b>
<b>5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO .....</b>	<b>11</b>
<b>6 OBSERVAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>12</b>
<b>8 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>15</b>

## **1 RESUMO EXECUTIVO**

O presente plano de negócios tem como objetivo propor uma trilha de conhecimento para os recém contratados nas agências de Cresol, de forma a refletir a partir da análise bibliográfica sobre a qualidade e a otimização de resultados positivos nas cooperativas de crédito, a partir de implementação desta trilha de conhecimento e aprimoramento, proporcionando assim um atendimento mais eficiente, sabendo que a qualidade remota é uma característica abstrata, contudo no mundo business é um diferencial que atribui valor às corporações bem como aos produtos e serviços prestados por elas.

A competitividade impulsiona as cooperativas na busca pela superação dos próprios limites e concomitantemente a superação da concorrência. Para tanto uma cooperativa de créditos anseia pelo bem de capital, mas são os associados a força motriz do empreendimento, são corresponsáveis pelos resultados econômicos da instituição participando do lucro ou do prejuízo. Portanto um atendimento de qualidade, sobretudo no âmbito cooperativista é uma atividade complexa que exige da liderança e dos colaboradores compromisso com a cultura organizacional da empresa propondo estratégias eficazes para minimizar a burocratização e agilizar os processos e produtividade, para tanto profissionais capacitados nesse ambiente de trabalho é de suma importância, o que justifica e viabiliza a aplicação deste plano de negócios.

A energia sinérgica nutre as relações, motiva a cooperação e mantém a harmonia entre colaboradores e consumidores.

A partir desse contexto emerge as ferramentas de Aprendizagem, Competência e Desempenho, instrumentos importantes que permitem que a empresa cumpra com seu papel perante aos clientes e sociedade. A satisfação do cliente é a prerrogativa da qualidade o que denota uma linha tênue entre a busca contínua pela melhoria e o estado de excelência.

Palavras-chave: Aprendizagem, Competência e Desempenho.

## 2 A COOPERATIVA

No Brasil, a primeira cooperativa foi fundada em 1889 por funcionários públicos de Ouro Preto em Minas Gerais, cuja atividade era a produção agrícola. Mas foi em 1969 com criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) que a modalidade ganhou força e representatividade no país. As bases do cooperativismo foi solidificada a partir das ideias de teóricos como Beatrice Potter Webb, Luigi Luzzatti e Charles Gide, os quais contribuíram significativamente com a extensão e ampliação de cooperativas no mundo. Existem 13 categorias de atividades econômicas na doutrina cooperativista.

A COOPERATIVA DE CREDITO RURAL COM INTERACAO SOLIDARIA DE GOIAS - CRESOL GOIAS foi constituída a partir da integração das Creditag Orizona e Silvânia ao sistema Cresol, trata se de uma cooperativa de credito, segue a missão de : Fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade, visão de Ser uma instituição financeira cooperativa de referência que desenvolve seus cooperados os valores: da Ética, Excelência, Sustentabilidade, Simplicidade e Credibilidade, segundo a CENTRAL CRESOL BASER. Desde então a Cresol Goiás se expandiu e atualmente tem unidades de atendimento nas cidades de Orizona onde também está situada a sede administrativa, Silvânia, Gameleira, Vianópolis e Ipameri, ambas oferecem créditos de recurso próprio e repasses, produtos e serviços do mercado financeiro.

Atualmente a Cresol Goiás é representada pelo presidente Luiz Antônio Fernandes e diretores: Paulo Henrique de Sousa, Joao Jacinto Pereira, Lucia de Fatima Mendes Oliveira, Adriana Assis Coloca, Carlos Jose Mayer dos Santos e Vinicius Azeredo Borges. Como estabelecido na última Assembleia Geral Ordinária a mesma está em processo de transição para a inclusão de uma diretoria executiva.

Seu organograma, é composto pela diretoria, gerentes administrativo e comercial, assessores, gerentes de agências e colaboradores. Considerando a exponencial crescimento apresentado pela Cresol Goiás e pelo grande potencial de expansão, o plano de ação envolve todos os setores acima citados de forma a não sobre carregar nenhum setor e trazer retorno em tempo recorde a unidade de atuação,

uma vez que está trilha de conhecimento e aprendizado, contempla desde conhecimentos institucionais e técnicos.

As cooperativas são corporações colaborativas e, contudo, uma corporação não sobrevive sem capital financeiro. As dimensões social e econômica assumem o mesmo patamar de importância, devendo haver equilíbrio entre ambas para garantir a sobrevivência do empreendimento em meio a crescente competitividade.

Surge cada vez mais a necessidade da sociedade se organizar para fortalecer-se, visando maior competitividade e conseqüentemente, proporcionado crescimento econômico e social das comunidades. Neste contexto, o cooperativismo vem ganhando espaço e contribuindo para ampliar e melhorar as questões de mercado, de organização em grupos, de melhorias em diferentes áreas e de fidelização de clientes através dos serviços e da qualidade dos mesmos. (BERNARDI, 2012, apud SOUZA, 2014, p. 7).

As cooperativas de crédito são grandes geradoras de emprego e renda. Embora seja um tipo de corporação de caráter simples, não passível de falência, precisa adaptar-se, cultivar a aprendizagem, buscar o crescimento econômico e valer-se das tecnologias para prestar um serviço de qualidade e superar seus próprios limites em meio a competitividade, assim a Cresol Goiás vem buscando cumprir sua visão de ser uma instituição financeira cooperativa de referência que desenvolve seus cooperados, trabalhando suas metas de acordo com um atendimento de qualidade que traz fidelização e conseqüentemente evolução financeira.

### **3 O PROJETO**

Este plano de negócios consiste em uma trilha de conhecimento e aprendizado onde o colaborador recém contratado que já apresenta currículo apto a função e passou pelo processo de recrutamento e seleção, tem a oportunidade de em quinze dias aprofundar e especializar seus conhecimentos em oito etapas, que se subdivide nas seguintes áreas: institucional, negócios e operacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser facilmente expresso em palavras e números, ou seja, pode ser codificado e compartilhado por meio de manuais, documentos e procedimentos padrões de operação. Por outro lado, o conhecimento tácito dificilmente é visível e exprimível, ou seja, é aquele que se adquire pela prática, know how, erros e acertos que estão incorporados nas habilidades dos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

#### **3.1 Características Gerais**

Conforme citado atualmente os colaboradores recém contratados recebem orientações de seus anfitriões, que somados a sua experiência de mercado define o seu perfil de trabalho, partindo deste ponto a proposta deste plano é agilizar e ser mais eficaz na formação deste recém contratado. Para tanto se propõe uma trilha de conhecimento que deve acontecer com oito etapas na própria unidade de atuação.

Todo processo proposto nesta trilha tem como base a essência do cooperativismo e busca que através de uma comunicação clara e objetiva, sejam alcançados os resultados almejados (cumprimento de metas) e paralelo este colaborador possa perceber sua importância no processo. Monteiro e Duarte (2009, p. 339) afirmam que:

Comunicação não significa apenas circulação de informação, mas também relacionamento. Assim, tanto quanto conhecer os produtos informativos, é relevante conhecer os processos interacionais. A comunicação é um processo de múltiplos canais, cujas mensagens se reforçam e se controlam permanentemente em um determinado contexto. Lidar com comunicação é trabalhar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação, assim como com motivação, influência e credibilidade. (apud SILVA; LOPES, 2018, p. 114).

Indubitavelmente a implementação das ferramentas como aprendizagem e conhecimento interfere positivamente nas relações interpessoais, uma vez que os

colaboradores compreenderão sistematicamente como e onde agir, evitando desgaste físico e mental.

Vale ressaltar que para a criação deste plano, de foi aplicado o método 5Ws e os 2Hs que é um método de gerenciamento que permite fazer o mapeamento e a padronização de processos dentro das empresas. É um plano simples e prático na organização de ideias, na criação de estratégias, na resolução de problemas. Trata se de uma inteligência operacional que reduz o retrabalho, contudo, depende de todos os envolvidos para sua funcionalidade. Ao desmembrar a sigla alfanumérica 5W2H, verifica se que a mesma é composta por sete palavras inglesas, sendo cinco com as iniciais “W” e duas com as iniciais “H”. As palavras em questão são perguntas curtas, diretas e fáceis de responder. Paula (2015) mostra o desdobramento da sigla: “Os 5W são: What (o que será feito?); Why (por que será feito?); Where (onde será feito?); When (quando será feito?); Who (por quem será feito?). Os 2H são: How (como será feito?); How much (quanto vai custar?).”

Vergara (2006), afirma que o plano de ação 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

As etapas serão: etapa1- bem-vindo, etapa 2- produtos e negócios, etapa 3- conheça o seu desafio, etapa 4- credito modulo 1, etapa5- credito modulo 2, etapa 6- credito modulo 3, etapa 7- caixa e etapa 8- dúvidas sobre o software e pratica. A proposta que este projeto se inicie assim que o colaborador for disponibilizado a agência, e seja desenvolvida pelo gerente da agência, podendo ser desenvolvido com no máximo de cinco pessoas e proposto que caso haja um número superior seja desenvolvido com duas turmas para que o nível de aproveitamento e proximidade não seja comprometido, propõe se o uso de matérias impressos e matérias áudio visuais.

### **3.1.1 Etapa1- Bem-Vindo**

Executado pelo responsável da agência, duração de um dia, esta etapa se inicia com recepção deste novo colaborador que será apresentado aos demais colaboradores (onde os mesmos vão explanar um pouco da sua história pessoal, suas

trajetórias até como chegaram a Cresol, como eles veem a instituição), o dia segue, apresentando a estrutura física, organogramas da singular a qual está se inserindo e um pouco mais sobre o que é a Cresol, sua visão, missão, valores, princípios, como ela se organiza, onde se localiza, quantas pessoas atende, como ele se estrutura, esta parte do processo deve ser desenvolvida até o intervalo para o almoço. Após o horário de almoço deve se visitar um cooperado que seja ativo comercial. O intuito deste primeiro momento é reforçar a visão da empresa que é o desenvolvimento do cooperado e demonstrar que o cooperativismo remete à colaboração mútua de um grupo de pessoas cujos objetivos comuns empreendem a partir da participação democrática, de valores éticos, de transparência, de igualdade e equidade, do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social.

### **3.1.2 Etapa 2- Produtos e Negócios**

Nesta etapa será apresentado todas as soluções que a Cresol oferece ao seu cooperado, seguros, consorcio, pacotes de tarifas, créditos, programas de capitalização, o porquê de cada oferta, a sua importância financeira para a central, como efetivar cada uma destas vendas nos softwares. Como se posicionar diante ao cooperado, postura (física), o que observar em uma conversa com o cooperado, como definir o perfil do “consumidor”, após entregar ao colaborador propostas de seguros para serem cotadas e propor ligar para cooperado para vender carta de consorcio. Este processo terá a duração de um dia. Busca se nesta segunda etapa comprovar que todos devem estar envolvidos com o processo de vendas e atendimento, independente da função que irá exercer na unidade o colaborador deve conhecer os produtos que sua empresa oferece. Nesta etapa reforçamos a missão da empresa que é fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento.

### **3.1.3 Etapa 3- Conheça o Seu Desafio**

O intuito desta etapa é detalhar as etapas do processo de metas, bem como é feita sua implementação, distribuição. Nesta etapa o colaborador vai conhecer como são estipuladas as metas, o porquê de cada uma, os benefícios para a cooperativa e para ele ao alcançar cada uma, quais as ações podem ser desenvolvidas, como fazer uma análise dos indicadores e a partir destes itens como montar sua agenda de trabalho. Na segunda parte do dia é entregue a este colaborador suas metas e solicitado que ele trace suas metas e encaminhe ao gerente de agência a qual vai atuar. Uma vez que o conhecimento é domínio de todos, traz o engajamento e a melhoria contínua se tornando naturalmente responsabilidade de todos, podendo em cooperação, buscar a excelência. A duração desta etapa é de um dia, e busca pelo entendimento do porquê de cada desafio e como uma boa execução pode trazer grandes benefícios a todos envolvidos ampliando assim padronização, cultuando a organização e cooperação, agilizando e dirimindo inconformidades no ambiente de trabalho.

#### **3.1.4 Etapa 4- Crédito modulo 1**

Esta etapa foi desenvolvida após observar que um dos fatores que contribui para a assertividade na liberação de um crédito, venda de um produto, proximidade no atendimento, está diretamente ligado ao cadastro por tanto esta será destinada ao estudo de tudo sobre o cadastro de uma pessoa física e jurídica, será também pontuado assuntos como score, garantias e risco. O dia deve ser finalizado com o acompanhamento de análises de crédito. A duração será de 1 dia .

O intuito desta está no conheça seu cooperado.

#### **3.1.5 Etapa 5- Crédito modulo 2**

Esta etapa o foco será sobre os recursos repassados, nesta será detalhado de forma sucinta o manual de crédito rural, como fazer leitura dos projetos, como confeccionar e lançar um projeto simplificado, leitura e montagem do check list,

prazos, leituras de notas, como funciona a ferramenta Cresol Credi. O dia deverá ser finalizado com a apresentação dos técnicos agrícolas parceiros pessoas pelas quais podem ser grandes contribuintes no processo de prospecção de novos cooperados, lembrando que atualmente as linhas de repasse contemplam pessoas físicas e jurídicas. No caso de caixas esta etapa pode ser pulada, considerando que este produto foi previamente apresentado na etapa 4. A duração será de um dia e pode se optar também pela visita de cooperados que acessaram linhas de créditos.

### **3.1.6 Etapa 6- Credito Modulo 3**

Esta etapa será abordada o manual de cobrança, quais os procedimentos podem ser adotados que resguardam a cooperativa e o colaborador, quando acionar as garantias, como e quando deve ser lançado um processo de renegociação. Como fazer uma análise de quanto isso vai afetar no resultado da cooperativa e do planejamento comercial (qual o nível de score, como se classifica), como acessar cada um destes relatórios, em que momento sugerir intervenção judicial. Como acessar as ferramentas de cobranças. Esta etapa tem duração de um dia, um dos valores da Cresol é a credibilidade e uma das formas de se demonstrar está na solidez financeira da mesma, assim o intuito desta etapa é padronizar a cobrança e ate mesmo evitar a perda de credibilidade.

### **3.1.7 Etapa 7- Caixa**

Esta etapa será desenvolvida pelo caixa apoio e ou tesoureiro da unidade, terá a duração de 5 dias para quem for atuar como assistente e gerente de negócios e será a etapa final para quem vai atuar como caixa.

Além de lançamentos do caixa, nesta etapa deve ser abordado com funciona tesouraria, compensação, leitura de extrato, crime de lavagem de dinheiro, identificação de notas falsas, normas de segurança para a prevenção de golpes com cheques. O intuito desta etapa é a padronização do conhecimento.

### **3.1.8 Etapa 8- Dúvidas Sobre o Software e Prática**

Esta etapa terá a duração de uma semana, nela pressupõe que o colaborador já vai conhecer o sistema e ter uma base de como funciona o software, então será uma semana de lapidação onde o mesmo terá a oportunidade de exercer sua função, a sugestão do plano é que nesta semana o mesmo trabalhe em regime de isolamento e sobre orientação do gerente da agencia de acordo com o plano de ação a ele enviado e a partir deste através das demandas necessárias da cooperativa.

### **3.2 A Análise de Mercado**

Com o objetivo de interligar o deficitário ao superavitário, o setor bancário pode ser considerado uma empresa do setor de serviços, onde a principal engrenagem é a oferta de meios e produtos que traga satisfação dos clientes independente da sua condição de deficitário ou superavitário. De acordo com Tschohl e Franzmeier (1996, p. 19),

[...] quando a empresa adota uma estratégia profissional de serviço bem-sucedida, as vendas, os lucros e os retornos sobre os investimentos crescem em proporção geométrica – não apenas em proporção aritmética. A satisfação e a lealdade dos clientes aumentam também de forma significativa [...].

Baseando se neste posicionamento, que um dos fatores primordiais para se manter no mercado é o pleno funcionamento e a credibilidade.

No que se refere à estrutura do setor, a partir de diretrizes do governo central, nos anos 1990, houve redução na quantidade de bancos estaduais e bancos privados nacionais, e a rápida evolução na participação de mercado das instituições financeiras estrangeiras (GALVÃO, 2010). Em função dessas mudanças, as organizações bancárias atuantes no mercado brasileiro passaram por um processo de reestruturação cuja base era o aumento da eficiência para melhorar sua competitividade, o aprimoramento de seus produtos e serviços e a diminuição dos custos para os clientes com o objetivo de fidelizá-los, concomitantemente à introdução de novas tecnologias de gestão que levaram à expressiva diminuição de postos de

trabalho bancário naquela década (CERQUEIRA; AMORIM, 1997; GÓES; SOUZA, 2008).

#### **4 ORÇAMENTO**

O controle de gastos desempenha papel muito importante para o sucesso ou fracasso de uma organização. Estimar receitas e despesas, ou seja, elaborar um orçamento empresarial, é tido atualmente como atividade de extrema sensibilidade, dado as mudanças frequentes no mercado completo.

Os orçamentos, oficialmente começaram a ser exigidos inicialmente em empresas públicas, na década de 1960, por meio da Lei 4320/64. Depois disso, as empresas privadas também começaram a adotar essa ferramenta como parte integrante e indispensável de gestão.

No presente projeto, estima-se que para implantação, considerando que cada funcionário, para conhecimento da unidade de trabalho, e das rotinas pertinentes ao seu cargo, necessitará de materiais tais como: manual de boas-vindas, manual de atividades, e materiais impressos informativos. Assim, o custo desta trilha incidirá apenas na impressão de manuais, caso o recém contratado assim compreender que pode assimilar melhor o conteúdo lembrando que todos os manuais estão disponíveis em plataformas digitais da Cresol.

#### **5 PLANO ECONÔMICO-FINANCEIRO**

Utilizando como referência a evolução do planejamento comercial, espera se que após a implementação desta trilha estes indicadores de evolução cheguem a um crescimento ainda superior. Uma vez que como citado ao longo deste plano o acesso ao conhecimento traz mais assertividade e eficiência ao processo.

O plano econômico financeiro que tem por objetivo avaliar a viabilidade econômica financeira de um projeto, isto é, verificar se os impactos financeiros causados pela previsão de vendas. Se positivo o projeto é considerado viável, se negativo normalmente o projeto é ajustado ou mesmo descartado. Neste caso em específico, como se trata de uma política interna, onde não haverá comercialização

de qualquer produto, não foi necessária uma análise de mercado envolvendo a proposta.

## **6 OBSERVAÇÕES FINAIS**

Boa parte dos estudos no campo da competência profissional costuma oscilar entre perspectivas que focalizam diferentes unidades de análise, no entanto a gestão da qualidade é historicamente emergente e necessária. A qualidade passou por eras de implementação antes, durante e pós-guerra para conquistar o status de filosofia do empreendimento. Na atual conjuntura do capitalista, as corporações vêm demonstrado resiliência e superando os desafios impostos pela famigerada competitividade. A satisfação do cliente norteia os caminhos a serem trilhados pelas empresas. O cliente/consumidor está a cada dia mais exigente, seus costumes e prioridades se renovam na proporção com que as tecnologias são melhoradas.

A globalização da economia determina que as barreiras existentes em qualquer corporação, capitalista ou cooperativista, devem ser ultrapassadas. No mundo businnes o conhecimento é um poderoso pressuposto da gestão da qualidade, capaz de remover barreiras e potencializar as relações interpessoais. Para tanto a educação, a capacitação, o treinamento e a busca pelo autoconhecimento são inerentes ao programa de qualidade do empreendimento.

As empresas que implementam as teorias e ferramentas da gestão da qualidade, legado indissoluto, com a premissa de ultrapassar os limites impostos pela competitividade atribuindo qualidade ao produto ou serviço. Para tanto é imprescindível a cumplicidade de todos e uma liderança proativa, participativa, democrática e contagiante. A melhoria da qualidade é cíclica e ininterrupta o que exige comprometimento, consciência da qualidade, padrões organizacionais e participação. Ao participar/cooperar, o funcionário é empoderado e sua voz é ouvida. Nesse ambiente participativo/colaborativo, o relacionamento alicerça se sobre o respeito, a confiança, o trabalho em equipe o que dissemina da energia sinérgica.

Empresas capitalistas e cooperativistas estão sempre em busca da qualidade para conquistar os clientes a atribuir valor ao empreendimento. Em ambas as empresas, a qualidade é responsabilidade de todos. Nas cooperativas os

resultados contábeis, negativo ou positivo, são legalmente partilhados com os sócios/donos. Nas empresas capitalistas os resultados contábeis também afetam diretamente o quadro de pessoal. A lucratividade vai beneficiar os funcionários, com seus empregos, salários e até participação no lucro, no caso de algumas empresas. No mesmo rol de pensamento, o prejuízo pode reduzir salários, dificultar as relações e causar demissões.

Independentemente do tipo de empresa, se capitalista ou cooperativista, as ferramentas de gestão da qualidade oportunizam uma visão macro e sistêmica do empreendimento o que permite identificar as causas dos problemas no decorrer do processo otimizando o controle sobre a produção ou serviços. A cada nova regra imposta pelo mercado, a busca pela excelência exige mudança de postura, novas metas, novos índices de satisfação e mudança de mentalidade conjunta.



## 8 REFERÊNCIAS

Insira, se for o caso, referências usadas, observe as normas da ABNT para fazer as citações, o espaçamento das referências é simples.

CLEMENTE, Ademir, (org.) **Projetos Empresariais e Públicos**, 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAULA, Gilles B. De. **O que é SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade Total) e como ele pode ajudar a reduzir custos e melhorar os resultados**. 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/sqg-sistema-de-gestao-da-qualidade-total/?pdf=17695>>. Acesso em: 10 de mai. 2020

SILVA Guilherme Luis Rosa da; LOPES Ivonete da Silva. Comunicação Organizacional em Cooperativas de Crédito: Análise das Centrais e Cooperativas Sicoob em Minas Gerais. In: **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, v.5, n.9, Págs. 113-128, Jan./Jun. 2018.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV. 2006.

WOILER, Samsão. MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise**. 2ª. Ed. Atlas: São Paulo, 2010.