



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRO FORTUNATI DE MORAES

PROGRAMA TRINEE: ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO NA COOPERATIVA DE
CRÉDITO SICOOB VALE SUL

FRANCISCO BELTRÃO-PR

2023

LEANDRO FORTUNATI DE MORAES

PROGRAMA TRAINEE: ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO NA COOPERATIVA DE
CRÉDITO SICOOB VALE SUL

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Banking para Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

FRANCISCO BELTRÃO-PR

2023

RESUMO

Neste estudo sobre a implementação de um programa trainee em uma cooperativa de crédito com sede em Francisco Beltrão – Paraná, poderão ser encontradas informações relevantes sobre a literatura referente ao assunto, as expectativas com a execução do projeto, etapas de implantação, percepção dos gestores, e resultados a serem obtidos. Durante a pesquisa, foram encontradas diversas dissertações sobre o tema, conforme exposto ao longo desta obra, que demonstram a relevância para as empresas, colaboradores e sociedade em geral, já que é de extrema importância para o crescimento profissional e aumento da produtividade nas organizações. Além disso, poderão ser visualizados os resultados de uma pesquisa interna com gestores de agência, que forneceram dados importantes sobre a realidade encontrada, no momento das contratações e/ou promoções de colaboradores, onde ficou evidente a necessidade de se implementar um programa trainee, treinar pessoas, líderes em potencial, para que possam assumir cargos de gestão no futuro. O foco principal deste estudo tratou de identificar a necessidade de retenção de talentos, a visualização do processo atual de promoções, bem como sugestões de melhorias, e implantação de um programa trainee para que os colaboradores tenham expectativas de crescimento interno e não sintam a necessidade de buscar oportunidades fora da empresa em que atuam.

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

ABSTRACT

In this study on the implementation of a trainee program in a credit cooperative based in Francisco Beltrão – Paraná, relevant information can be found on the literature on the subject, expectations regarding the execution of the project, implementation stages, managers' perception, and results to be obtained. During the research, several dissertations were found on the topic, as explained throughout this work, which demonstrate its relevance for companies, employees, and society in general, as it is extremely important for professional growth and increased productivity in organizations. In addition, the results of an internal survey with agency managers can be viewed, which provided important data on the reality encountered, at the time of hiring and/or promoting employees, where the need to implement a trainee program, training people, potential leaders, so that they can assume management positions in the future. The focus of this study was to identify the need for talent retention, visualization of the current promotion process, as well as suggestions for improvements, and implementation of a trainee program so that employees have expectations of internal growth and do not feel the need to seek opportunities outside the company in which they work.

Keywords: Trainee program; talent retention; professional growth; cooperative; management; employees.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Formação acadêmica dos gestores	19
Gráfico 2 — Tempo de atuação no cargo.....	20
Gráfico 3 — Certificação dos gestores atuais	20
Gráfico 4 — Importância de um programa de sucessão.....	21
Gráfico 5 — Interesse dos colaboradores pela sucessão de cargos de liderança	22
Gráfico 6 — Dificuldades com a contratação de novos colaboradores.....	22
Gráfico 7 — Melhoria nas ferramentas atuais de gestão de recursos humanos	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Ações para implantação de um programa trainee.....	24
Quadro 2 — Etapas de implantação do programa trainee	26
Quadro 3 — Vantagens na implantação do programa trainee.....	27
Quadro 4 — Resultados esperados com a implantação do programa trainee	28
Quadro 5 — Problemas esperados com a implantação do programa trainee	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos do trabalho	9
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 PROGRAMA TRAINEE	11
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	12
2.3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	13
2.4 FASES DE UM PROGRAMA TRAINEE	14
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	17
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	24
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	25
4.3 RECURSOS	26
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	27
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	28
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	28
5 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32
ANEXO A — Questionário aplicado aos gestores de agência da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O estudo em questão aborda a necessidade de implantação de um programa de Trainee na empresa Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul com sede em Francisco Beltrão, Estado do Paraná. O problema identificado baseou-se na dificuldade em reter talentos na instituição, os quais, mesmo com vasta experiência no ramo de atuação, muitas vezes não permanecem na empresa. Dessa forma, entende-se que é necessário criar um programa de retenção, para que os colaboradores tenham expectativas de crescimento dentro da empresa.

A implantação de um programa trainee tem se tornado cada vez mais relevante no contexto atual dos negócios (SOUSA; SILVA, 2019). Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo explorar a importância desse programa tanto na visão dos colaboradores quanto da própria cooperativa, considerando aspectos como sucessão de liderança, continuidade do negócio, rotatividade de colaboradores e retenção de talentos.

No cenário atual, as cooperativas de crédito enfrentam desafios decorrentes de um mercado altamente competitivo e em constante evolução. Para se manterem competitivas, é fundamental que essas organizações tenham uma força de trabalho qualificada e alinhada com os objetivos estratégicos da cooperativa. Nesse contexto, a implantação de um programa trainee pode ser um diferencial, pois permite o desenvolvimento de jovens talentos e sua preparação para assumirem cargos de liderança no futuro (SOUSA; SILVA, 2019).

A sucessão de liderança é um aspecto crítico para a continuidade do negócio em qualquer organização, e nas cooperativas de crédito não é diferente. Com a implantação de um programa trainee, é possível identificar e desenvolver colaboradores com potencial para ocupar posições de liderança no futuro (SOUZA, 2015). Isso garante uma transição suave e eficiente quando ocorrerem mudanças na alta administração ou em cargos estratégicos, evitando lacunas e minimizando os impactos decorrentes de uma sucessão mal planejada.

Além disso, a rotatividade de colaboradores é uma preocupação constante nas organizações. A implantação de um programa trainee pode contribuir para a redução dessa rotatividade, uma vez que os trainees têm a oportunidade de se desenvolverem e de participarem de um plano de carreira estruturado dentro da cooperativa. Isso cria um ambiente propício para a retenção de talentos, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados e têm perspectivas de crescimento profissional (GALLON; BITENCOURT, 2015).

Por fim, a retenção de talentos é um desafio que as cooperativas de crédito enfrentam, principalmente diante da crescente demanda por profissionais qualificados. O programa trainee

pode ser uma estratégia eficaz para atrair e reter talentos, uma vez que oferece um programa de desenvolvimento estruturado, oportunidades de aprendizado e crescimento profissional, além de benefícios atrativos. Dessa forma, a cooperativa se torna um ambiente estimulante e desafiador para os colaboradores, que veem na organização um local propício para desenvolverem suas habilidades e construírem uma carreira de sucesso (SILVA; COSTA; DIAS, 2016).

Diante desses pontos, fica evidente a importância da implantação de um programa trainee em uma cooperativa de crédito. Ao investir no desenvolvimento e retenção de talentos, a cooperativa fortalece sua posição no mercado, prepara-se para os desafios futuros e assegura a continuidade do negócio, mantendo uma equipe qualificada e engajada em busca dos objetivos organizacionais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é estruturar a implantação de um programa de trainee interno.

1.2.2 Objetivos específicos do trabalho

- Levantar informações com os colaboradores da empresa sobre a expectativa da implantação de um programa trainee;
- Desenvolver uma ferramenta para implantar um programa trainee na empresa Sicoob Vale Sul;
- Evidenciar os benefícios de um programa trainee para os colaboradores e para a empresa.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O programa trainee permite que a organização se prepare para futuros desafios, ao investir no desenvolvimento de sua força de trabalho. Gerando impacto social local, na inclusão da diversidade e na valorização de talentos internos. Através do programa, em consonância com seus princípios cooperativos, a organização contribui para desenvolver a sociedade local.

Com o número crescente de instituições bancárias na área de atuação da cooperativa em questão, o assédio profissional é cada vez maior, o que pode gerar ainda mais rotatividade de colaboradores. É evidente que um colaborador treinado possui maior valor no mercado trabalho, e entre treinar um indivíduo desde o início e trazer alguém já treinado, a segunda

opção é muito mais atrativa, uma vez que os ajustes ao processo são menores e o mesmo começa a dar retorno para a contratante muito antes.

Pensando nisso, um programa trainee pode oferecer maiores oportunidades internas de crescimento, para quando vier uma proposta para saída do colaborador, ele se questione se é viável mudar de empresa sendo que há oportunidades internas para o seu desenvolvimento profissional.

Além disso, o programa trainee permite que os participantes tenham acesso a várias áreas da organização, o que pode ajudar a expandir seus conhecimentos e habilidades. Após implementado, o programa pode fomentar a troca de ideias e conhecimentos entre os participantes e outros funcionários da empresa. E dessa forma, reter os talentos na organização, através de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROGRAMA TRAINEE

Uma empresa, independente do seu ramo de atuação é formada por uma ou mais pessoas, que se juntam para entregar resultados, seja para seus acionistas, colaboradores, stakeholders ou para a sociedade em geral. No entanto, gerir o capital humano, tão importante atualmente, não é uma tarefa para amadores, uma vez que esse capital precisa ser desenvolvido continuamente, o que torna o processo contínuo. Como citam Santos e Araujo (2019, p. 13) “para desenvolver competências, é preciso ter consciência de quem realmente sou”, desta forma, o desenvolvimento depende muito do engajamento do indivíduo.

Por outro lado, há o papel da empresa como gestora de talentos, a qual define quais profissionais devem ser mantidos, realocados entre os setores, promovidos ou ainda, quem possui condições para assumir cargos de gestão. Este último costuma ser um dilema, quando não há um método apropriado de escolha e definição dos candidatos. Assim, um programa trainee apresenta-se como uma opção prática para identificação de possíveis gestores internos da organização (GONTIJO, 2005).

O fundamento da palavra trainee está associado ao termo em inglês training, ou seja, treinamento. Um programa trainee se caracteriza como uma ferramenta poderosa no enriquecimento do capital intelectual de uma empresa, pois tem o objetivo de formar profissionais capacitados, para que assumir cargos de gestão no médio e longo prazo. Como citam Silva, Costa e Dias (2016, p.17), “todo o investimento empreendido no desenvolvimento dos participantes retorna em forma de conhecimento para a própria organização.”

Essa prática ocorre pela necessidade de se qualificar o capital humano, reter talentos e se posicionar de forma competitiva no mercado, pois as pessoas que compõe o quadro funcional das empresas são responsáveis pelo sucesso da mesma no ramo em que atua. Com isso, um programa trainee pode auxiliar no recrutamento, seleção e desenvolvimento de colaboradores, com vistas a mantê-los na empresa, e oferecer oportunidades de crescimento interno (SILVA *et al.*, 2014).

No entanto, um programa trainee vai além do processo de recrutamento e seleção de candidatos, uma vez que os participantes participam de diversas fases treinamento, capacitação, aprendizagem, exercícios de gestão na prática, com foco na internalização dos objetivos desejados pela empresa, onde os candidatos podem demonstrar habilidades que possuem ou que carecem de desenvolvimento (GALLON; BITENCOURT, 2015).

Além disso, através do programa trainee, buscam-se diversas competências no candidato, muito mais do que capacidades técnicas, também outras tão importantes quanto, conforme citado a seguir:

Mas também características específicas de personalidade e comportamento, como gosto por desafios, interesse em aprender, bom relacionamento interpessoal, criatividade, ambição, foco no cliente e nos resultados, visão estratégica e saber trabalhar sob pressão e em equipe. Os programas Trainees são caracterizados pelo alto nível de exigência e cobrança dos candidatos, que lidam com situações diárias de pressão e estresse diárias ao longo do processo. São atrativos, contudo, pelas vantagens oferecidas, que vão desde assistência médica integral a auxílios especiais, e pela boa remuneração, geralmente, acima da média do mercado. Por serem demasiadamente longos e desgastantes emocionalmente, os índices de desistência são acentuados, o que configura um grande risco às organizações, que investem quantias consideráveis para assegurarem a qualidade do projeto e nem sempre obtêm o retorno esperado (SILVA *et al.*, 2015, p. 5-6).

De igual forma, para que um programa trainee possa ser implantado, é necessário que as ferramentas de gestão de recursos humanos sejam eficazes e que estejam interligadas com o posicionamento estratégico da organização, para que não se torne um movimento isolado, pois não há razão para se treinar as pessoas para cargos que talvez não existam no futuro, o que pode gerar frustração e saída dos candidatos em busca de outras empresas que ofereçam perspectivas de crescimento profissional (GALLON; BITENCOURT, 2015).

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como característica da gestão de recursos humanos (GRH) atual, está o papel de gerenciar os profissionais para as diversas áreas de um negócio, as quais contribuem para manter a competitividade e perenidade das empresas no mercado. Dessa forma, a GRH tem o objetivo de gerir e conduzir os colaboradores para que sigam as estratégias e cumpram as metas de uma organização. Para que isso ocorra, é crucial que as políticas e diretrizes da GRH sejam fiéis e estejam alinhadas com o posicionamento da empresa (SOUZA, 2015).

Conforme Ribeiro (2008 *apud* SOUZA, 2015), a função da GRH já não se restringe apenas ao setor de recursos humanos, mas possui participação ampla em diversos níveis hierárquicos da empresa. Assim, o RH de uma empresa pode tornar-se uma vantagem competitiva frente ao mercado, uma vez que pode direcionar o foco para o desenvolvimento do capital humano e intelectual das organizações.

De acordo com Gallon e Bitencourt (2015, p. 15) “o papel da Gestão de Recursos Humanos é de concentrar, no alinhamento de suas estratégias e práticas, a estratégia empresarial como um todo para propiciar o resultado positivo e contínuo.” Para que isso ocorra, exige-se

uma postura proativa, onde suas políticas e condutas se desenvolvam em torno das estratégias da empresa como um todo, para que quando a organização altere o direcionamento, a GRH mude de igual forma, de maneira que estejam ligadas intimamente.

Quando a GRH está em consonância com os objetivos da empresa, atua de forma eficaz e direcionada, identificando lacunas nos setores, bem como, pontos de melhoria nas equipes que compõe o quadro funcional. E através de um programa trainee vários espaços podem ser preenchidos, principalmente quando se trata de cargos de liderança e gestão, como afirmam Gallon e Bitencourt (2015, p. 6), “os programas trainee têm como objetivo desenvolver jovens, que poderão vir a assumir cargos de gerência e/ou posições estratégicas na empresa”.

De forma semelhante, Cruz e Santos (2019, p. 27) apontam sobre isso, que “a estratégia da área de Recursos Humanos é de extrema importância para a empresa atingir suas metas e administrar os recursos que tem. Em momentos de instabilidades, essa estratégia se torna crucial para a organização conseguir se blindar”. Quando se fala de crise, as organizações precisam de colaboradores que saibam lidar com adversidades, além disso, vislumbrem oportunidades. Relatos como este, justificam o treinamento contínuo das pessoas, através de ferramentas como o programa trainee.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

De acordo com as métricas atuais, onde se faz levantamento de custos em todas as áreas de uma empresa e os recursos são escassos, é prudente que se identifique para quais setores se destinarão tais recursos. Assim como se investe no desenvolvimento de produtos e serviços, grandes montantes são investidos no aperfeiçoamento e crescimento profissional das pessoas, com intuito de contar com um time cada vez mais preparado e pronto para os desafios diários de um negócio empresarial. Para tanto, é imprescindível que esse investimento retorne, e que as pessoas tenham perspectiva de desenvolver sua carreira na empresa em que estão.

Nas organizações consideradas saudáveis, é comum a ocorrência de um volume pequeno relacionado a entradas e saídas de pessoas, resultando numa rotatividade pouco relevante e de fácil manutenção. No entanto, num mundo em mudança constante, segundo Chiavenato (2015, p. 141) “a rotatividade pode ser um benefício para a inclusão de novos talentos na organização, mas, ao mesmo tempo, ela perde talentos já preparados para outras organizações, incluindo concorrentes que os recebem de graça”. Desta forma, a rotatividade é uma via de mão dupla, ao passo que ela pode trazer capital humano, também pode reduzi-lo, ganha-se ou perde-se talentos.

Um dos fatores que pode gerar a rotatividade de pessoal é a insatisfação no trabalho, e substituir os colaboradores que saem da organização não é uma tarefa fácil e nem barata. Além dos custos diretos, há os prejuízos para as equipes de trabalho, pois se aqueles que se desligam da empresa são aqueles com um desempenho melhor na equipe, essa rotatividade contribui para diminuir a produção da mão de obra que permanece. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Na realidade atual, os talentos dentro de uma empresa buscam, além de fazer carreira, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, querem sentir que estão crescendo e desenvolvendo suas habilidades. Dessa forma, oferecer treinamentos, programas de desenvolvimento e promoções internas pode motivar os colaboradores a permanecerem na empresa (SOUSA; SILVA, 2019).

Neste sentido, o PGT aparece como uma oportunidade de se reter os talentos na empresa, na tentativa de fazer com que o investimento realizado nas pessoas, retornem em ações concretas e ao mesmo tempo, os colaboradores visualizem oportunidades de fazerem suas carreiras onde já trabalham. Isso porque, segundo estudo de Ortiz (2018), haverá grande falta de força de trabalho qualificada nos próximos anos, onde a relação entre oferta e demanda será afetada consideravelmente, o que justifica ainda mais a necessidade de treinar as pessoas e oferecer condições favoráveis para que permaneçam na organização.

2.4 FASES DE UM PROGRAMA TRAINEE

O programa trainee é um processo de desenvolvimento de talentos em empresas, em que recém-formados ou jovens profissionais passam por um treinamento intensivo para se prepararem para cargos de liderança.

De acordo com Bitencourt (2012 *apud* SOUZA, 2015), as etapas de seleção de um programa de trainee em geral, passam pelas seguintes fases, divulgação, inscrição, internas ou externas, a depender de qual modelo a empresa escolher, além de testes online e presenciais, avaliação de idiomas, entrevistas, atividades com gestores de áreas e/ou diretoria organizacional e experiências práticas por diversos setores, afim de que os candidatos se aproximem e conheçam os processos, os quais poderão gerenciar no futuro.

E a autora complementa ainda que, nas fases presenciais é possível identificar em quais competências interpessoais os candidatos se destacam, e verificar se condizem com a cultura e forma de trabalho daquela empresa. Nestas fases os candidatos costumam ser expostos a situações de trabalho em grupo, atividades que exigem liderança e habilidade de conduzir projetos. Desta forma, candidato e empresa vislumbram o que esperar das partes numa possível relação de trabalho (SOUZA, 2015).

Quando se trata das fases do programa trainee, uma das principais características que se busca nos candidatos é a desenvoltura voltada para liderar, a qual pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas para atingirem objetivos e metas. Ou seja, aquele que consegue ter uma visão macro das situações e organiza o grupo de modo a utilizar as habilidades de cada um, de forma coordenada, para que se chegue ao resultado esperado (SOUZA *et al.*, 2019).

Para reforçar a importância de liderar, a citação abaixo ilustra a relevância deste tema para o contexto empresarial atualmente.

Liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera, e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos, e mais, muito mais. E por não podermos esperar que um indivíduo heroico possua todas essas características, a liderança, em última instância, precisa ser um sistema (SCHOLTES, 1999 *apud* SOUZA *et al.*, 2019, p. 15).

Dessa maneira, é possível evidenciar o quão importante é definir quem ocupará os cargos de liderança dentro de um sistema organizacional, devido a responsabilidade sobre os recursos humanos que o gestor possui sob sua gestão. Este possui em suas mãos a capacidade de levar a equipe ao crescimento conjunto de modo exponencial, onde indivíduo, grupo e empresa podem obter sucesso.

Nesta mesma perspectiva Kotter (2012 *apud* ORTIZ, 2018, p. 24), aponta “o gerenciamento como a capacidade de um gestor de gerir e zelar por processos da organização, gerir metas e controlar os problemas da rotina organizacional”. Por outro lado, a liderança envolve gerir as diversas modificações pelas quais a organização é submetida, através de competências como: direcionamento para estratégias e mudanças no futuro, alinhamento e gestão de pessoas, além de inspirar e motivar os demais integrantes da equipe para objetivos a que se compromete.

Dessa forma, o desenvolvimento de lideranças por meio de programas trainee em uma cooperativa de crédito desempenha um papel fundamental na garantia do sucesso e na sustentabilidade da organização. Esses programas permitem identificar e nutrir talentos promissores, fornecendo-lhes uma experiência abrangente e diversificada em diferentes áreas da cooperativa. Ao investir na formação desses líderes em potencial, a cooperativa fortalece sua capacidade de adaptação e inovação, ao mesmo tempo em que promove uma cultura de liderança sólida e responsável.

Além disso, o desenvolvimento de lideranças por meio de programas trainee incentiva a retenção de talentos internos, aumenta a motivação e o engajamento dos funcionários e ajuda a garantir a continuidade do conhecimento e dos valores da cooperativa ao longo do tempo.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul foi fundada em 06 de agosto de 1997, sua denominação original era Cooperativa de Crédito Comercial Mútuo com Intenção Solidária de Francisco Beltrão de Responsabilidade Limitada – Cresud Francisco Beltrão. Posteriormente, o nome foi alterado para Sicoob Vale do Iguaçu e com a expansão da cooperativa para o sul do país, em 2019 o Banco Central aprovou a nova alteração para Sicoob Vale Sul.

A ACEFB – Associação Comercial de Francisco Beltrão teve papel importante na fundação e a CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas encampou a ideia dando sequência no processo de homologação junto ao Banco Central do Brasil, assim como a instalação da Cooperativa.

Em 10 de novembro de 1997 realizou-se Assembleia Geral Extraordinária, determinando algumas mudanças cruciais. A cooperativa passou a denominar-se Cooperativa de Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções de Francisco Beltrão Ltda. – Cresud Lojista, com segmentação para associados do ramo comercial de confecções.

Com 22 sócios-fundadores e R\$ 4.600,00 de capital, no dia 24 de julho de 1998 foi inaugurada oficialmente a Cresud Lojista de Francisco Beltrão, em uma sala dentro da CDL, com móveis doados pela Caixa Econômica Federal, assim iniciavam as operações da primeira cooperativa de crédito de empresários do Sul do Brasil.

Com o passar do tempo, houve a necessidade de participar de um sistema cooperativo e em 22 de dezembro de 2001, a Cresud Lojista de Francisco Beltrão, a Creserv de Dois Vizinhos, a Credioeste de Foz do Iguaçu, com a participação efetiva fundamental do Sicredi Metropolitano de Maringá, fundou a Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná – Sicoob Central Paraná, iniciando o Sistema Sicoob no Estado do Paraná. Assim, as cooperativas passaram a denominar-se, respectivamente, Sicoob Cresud, Sicoob Creserv, Sicoob Credioeste e Sicoob Metropolitano.

Em 31 de agosto de 2013, visando otimizar resultados e expandir os negócios para melhor atender os associados, as cooperativas Sicoob Cresud de Francisco Beltrão e Sicoob Vale do Iguaçu de Dois vizinhos (outrora Sicoob Creserv) se uniram. O nome escolhido foi Sicoob Vale do Iguaçu, com sede em Francisco Beltrão, Paraná. Em 2019, a cooperativa mudou novamente de nome, agora pela expansão da área de atuação para o Rio Grande do Sul, passando a se chamar Sicoob Vale Sul.

A cooperativa conta hoje com mais de 60 mil cooperados e 440 colaboradores. Possui 42 agências, atuando em 22 municípios do Estado do Paraná e 10 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, dos 99 da área de atuação da cooperativa.

O Sicoob Vale Sul atende seus cooperados objetivando sua missão de “promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio da cooperação” e a visão de “ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade.”

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O planejamento inicial deste trabalho teve seu foco em levantar informações e apontar soluções para o problema enfrentado pela Cooperativa no que se refere a dificuldade em reter talentos já treinados para que não migrem para outras instituições financeiras.

A partir disso foram definidas algumas estratégias a serem seguidas para obter informações sobre o assunto, como por exemplo, entrevista com o RH da empresa, pesquisa interna através de questionário digital sobre o interesse em um projeto de implantação de um programa trainee, pesquisa com outras instituições que possuem planos de desenvolvimento de carreira, identificação de ferramentas tecnológicas para gerenciar um programa trainee, onde ficariam alocadas as informações do programa e os campos para os candidatos fazerem sua inscrição.

De maneira complementar, foi realizado levantamento junto a Central Unicoob (onde a Cooperativa Sicoob Vale Sul está vinculada como singular), em Maringá – PR, e foi identificado que há um projeto de mapeamento e descrição de cargos, o qual é parte fundamental para desenvolver um programa trainee, pois irá contribuir para tornar o processo de implantação mais claro e objetivo, com os cargos existentes bem definidos.

O projeto tem a finalidade de envolver, desenvolver novos sucessores e impactar diretamente na retenção de talentos. Para a empresa, ter um programa trainee implantado e estruturado é uma forma de acelerar o desenvolvimento de profissionais de alto potencial, com isso, o profissional e a Cooperativa podem alcançar melhores resultados.

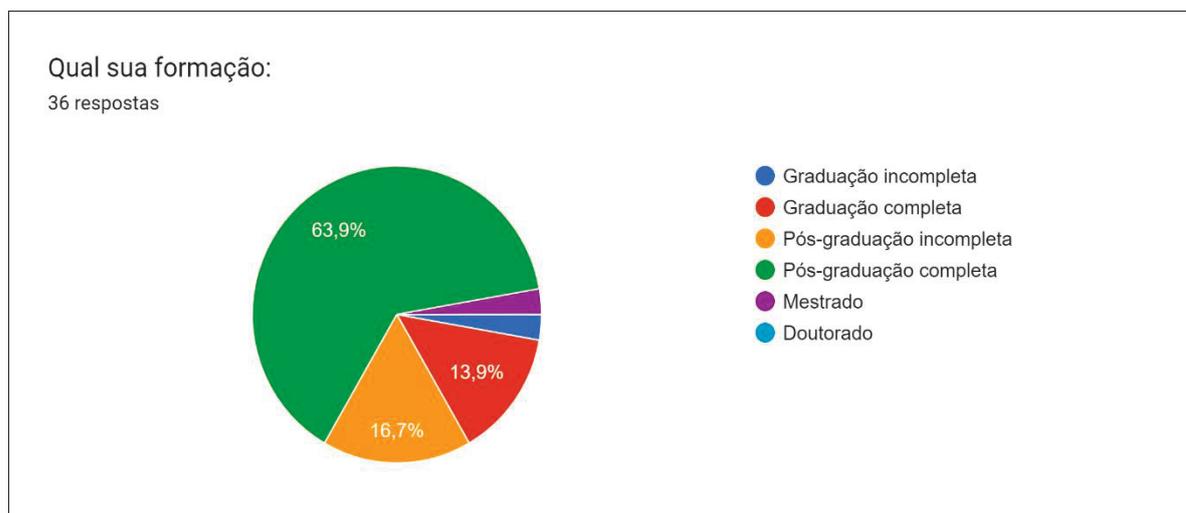
Para o levantamento das informações sobre a percepção de sucessão de liderança na cooperativa, foi disponibilizado um questionário interno para os gerentes de agência com perguntas direcionadas ao processo atual de identificação e efetivação de novos gestores, o público total da pesquisa era de 42 gerentes, e o público que respondeu efetivamente foi de 36 pessoas, gerando um percentual de 85,71% de respostas recebidas através de formulário do Google Forms.

As perguntas tinham como objetivo mensurar dados como idade, tempo de atuação no cargo, qualificação, certificações, além de questionamentos a respeito de processo de seleção de candidatos e contratação de novos colaboradores, feedbacks e utilização de ferramentas de gestão de recursos humanos, de maneira a evidenciar como o processo atual é realizado, além de sugestões de melhoria.

Através da pesquisa realizada, ficou evidente que há uma procura considerável por parte dos colaboradores, para participarem de processos de seleção interna, na busca de crescimento profissional internamente, como evidencia o gráfico 4.

Abaixo serão apresentados alguns gráficos com os resultados obtidos através da pesquisa interna.

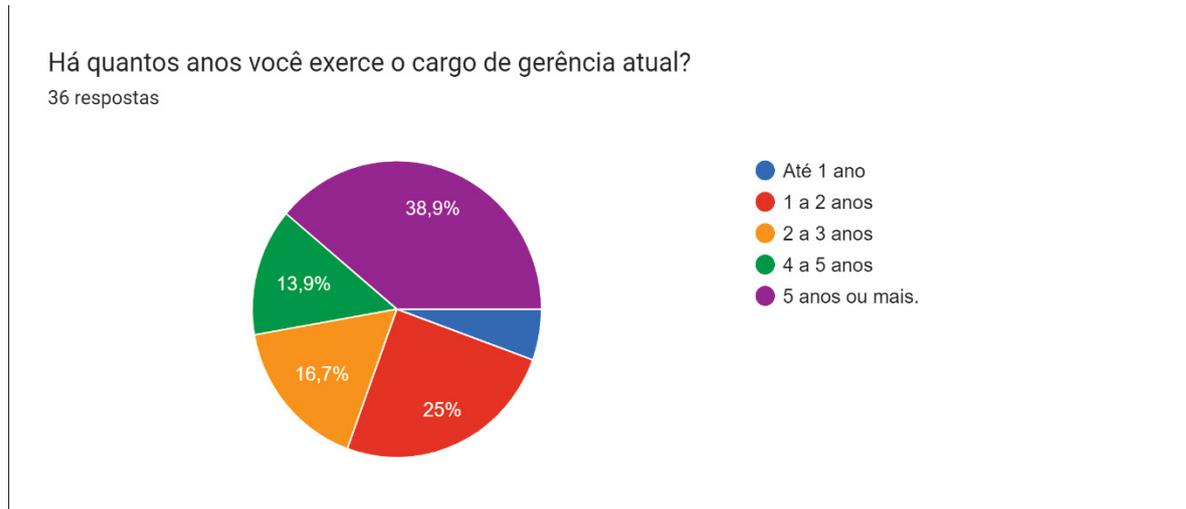
Gráfico 1 — Formação acadêmica dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo com o gráfico 1, a maior parte do público participante da pesquisa encontra-se com 63,9% com pós-graduação completa. 16,7% estão cursando alguma pós-graduação e, com graduação completa 13,9% e cursando em alguma área 2,8%. E mestrado 2,8%. Os dados apresentados demonstram que os cargos da gerência são ocupados por pessoas qualificadas, com graduação e pós-graduação em sua maioria. Essas informações reforçam a preocupação da alta gestão com os cargos de gerência na cooperativa.

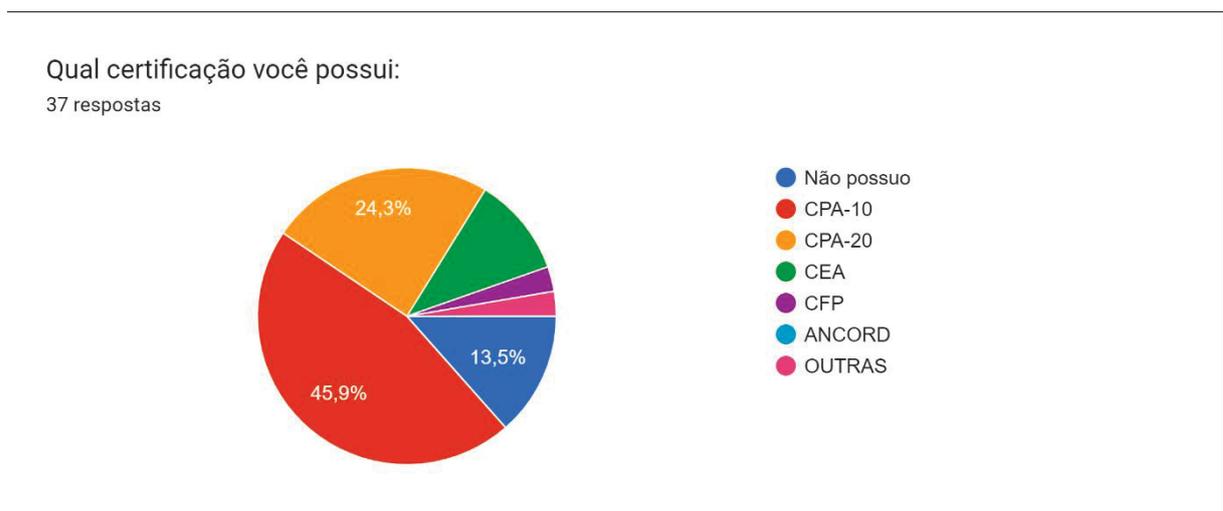
Gráfico 2 — Tempo de atuação no cargo



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No gráfico 2 é apresentado o tempo em que os gerentes exercem seus cargos, sendo que a maior parte dos participantes da pesquisa estão no cargo há mais de 5 anos, sendo 38,9%. Por outro lado, há uma parcela significativa de gestores que ocupam o cargo de 1 a 2 anos, com 25%, seguido por 16,7% entre 2 e 3 anos de atuação. Dessa forma, é possível evidenciar que há necessidade de desenvolver um processo de sucessão de lideranças, devido a demanda por novos gestores ser constante.

Gráfico 3 — Certificação dos gestores atuais

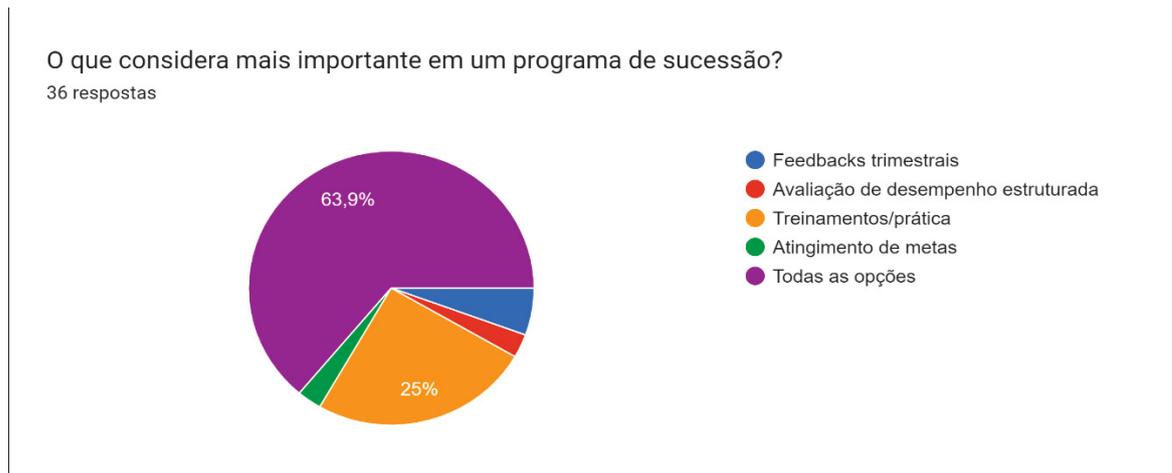


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No gráfico 3 estão demonstradas as certificações dos participantes onde a maior parte possui certificação CPA 10 com 45,9%, com CPA 20 24,3%. Com CEA 10,8%, com CFP 2,7%,

que não possuem certificação 13,5% e outras certificações com 2,7%. Em consonância com a formação acadêmica dos participantes, a pesquisa aponta que mais de 80% dos gerentes possuem alguma certificação financeira ativa, reforçando o alto nível do quadro de colaboradores.

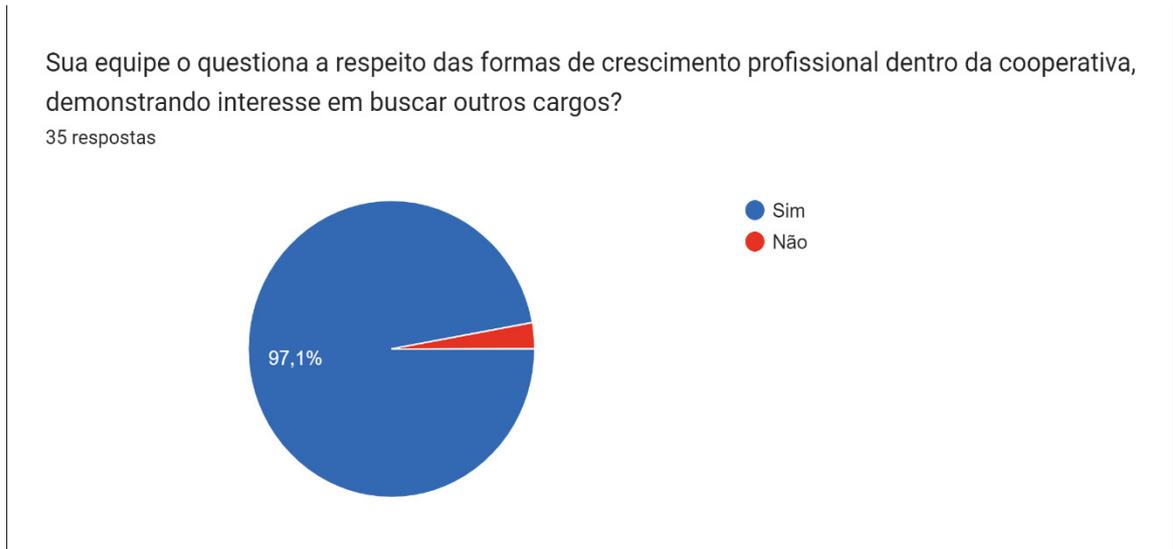
Gráfico 4 — Importância de um programa de sucessão



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No gráfico 4 está evidenciado aquilo que os gerentes consideram como mais importante no momento de se definir um plano de sucessão, sendo feedbacks trimestrais com 5,4%, avaliação de desempenho estruturada com 2,7%, treinamentos/prática 24,3 %, atingimento das metas 2,7% e 64,9% consideram todas as informações importantes para o plano.

Gráfico 5 — Interesse dos colaboradores pela sucessão de cargos de liderança



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Neste gráfico é apresentada a indagação da equipe junto ao gestor direto a respeito do crescimento profissional para assumir novos cargos na cooperativa, onde teve 97,2% respondendo que sim e apenas 2,8% respondem que não. Percebe-se assim o interesse dos profissionais para buscar novos cargos, um grande percentual de colaboradores buscando crescimento profissional e novos desafios internamente.

Gráfico 6 — Dificuldades com a contratação de novos colaboradores



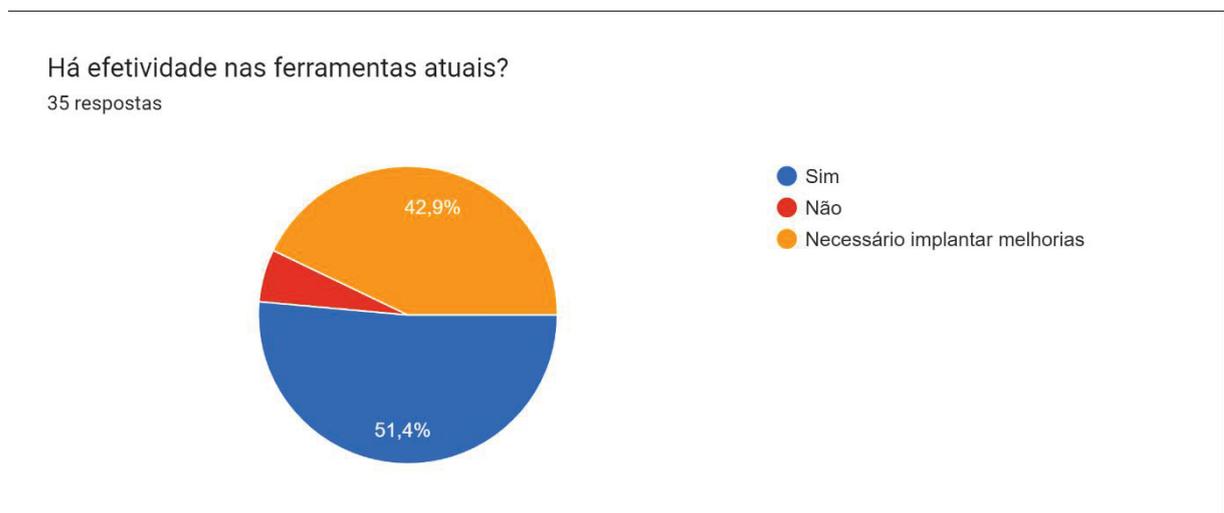
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Um dos questionamentos da pesquisa direcionava-se para a identificação dos cargos em que há maior dificuldade para se alocar pessoas. Para isso, o gráfico 6 demonstra que o cargo

de gerente de relacionamento está entre os mais difíceis de se preencher, com 63,9%, justamente um cargo de gestão, onde é exigido que o colaborador desenvolva um papel de liderança em sua carteira na agência, seja no processo de contratação e gestão de produtos, bem como na condução das pessoas que ficam sob sua coordenação.

Outro cargo que se destaca, é o de agente de relacionamento, com 13,9%, este é desempenhado por colaboradores propensos a ocuparem cargos de gerentes de relacionamento, futuramente. Em resumo, cargos de gestão são os mais difíceis de se preencher atualmente, na visão dos gerentes. Isso demonstra o quão necessário se torna um programa de trainee interno, para promover o desenvolvimento das pessoas, a fim de que possam ocupar cargos de liderança no futuro.

Gráfico 7 — Melhoria nas ferramentas atuais de gestão de recursos humanos



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir das informações apresentadas no gráfico 7, fica evidente que apesar de serem utilizadas ferramentas de gestão de recursos humanos atualmente, uma parcela considerável dos respondentes da pesquisa, 42,9%, identificam que é necessário implantar melhorias no processo atual.

A pesquisa contribuiu para se ter uma visão ampla sobre a percepção dos gestores de agência, quando é necessário preencher vagas de gestão dentro da cooperativa. Além disso, demonstrou a necessidade de melhorias nos processos e ferramentas de gestão utilizados atualmente, bem como a alta procura de informações, por parte dos colaboradores a respeito do caminho a ser percorrido para ocupar cargos de liderança, o que demonstra o interesse no crescimento interno, sem a necessidade de buscar oportunidades no mercado de trabalho.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Abaixo estão listadas algumas das ações realizadas para construção deste estudo, além de sugestões para auxiliar na implantação de um programa trainee.

Quadro 1 — Ações para implantação de um programa trainee

Ações	Descrição
Contratação de colaborador	Com o objetivo de compor a área de recursos humanos para contribuir no desenvolvimento do projeto trainee interno, entende-se que é necessário contratar mais pessoas.
Desenvolver setor e equipe para implantação do programa trainee dentro da Cooperativa Sicoob Vale Sul	Esta equipe deve ser treinada para identificar o perfil dos colaboradores e talentos para participarem do projeto.
Acionamento da Central Sicoob Unicoob com a área de Recursos Humanos do Sicoob Vale Sul.	Para auxiliar no desenvolvimento do Plano de cargos e salários, melhoria da ferramenta Success (ferramenta já existente de gestão de RH) e comunicação para os colaboradores do sistema.
Criar cronograma de treinamento para os colaboradores.	Para desenvolvimento do programa trainee.
Questionário via Google Forms	Foi realizado o envio de um questionário para os colaboradores da cooperativa Sicoob Vale Sul para identificação da percepção sobre as mudanças de cargo, ascensão profissional, valorização interna e se entendiam como válida a proposta de um programa para sucessão de líderes. Onde todos os que responderam concordaram que “sim”, deveria haver um programa neste sentido, para auxiliar no processo de alteração de liderança e continuidade do negócio.
Entrevista com o setor de RH da empresa estudada	Em entrevista juntamente com os responsáveis pelo setor, foi identificado que há um estudo em andamento a respeito de mapeamento das atividades realizadas pelos colaboradores no dia a dia, com intuito de implementar um plano de cargos e salários estruturado na cooperativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As atividades citadas acima serviram de base para que esse estudo fosse validado. Foi evidenciado que quando se trata de sucessão de liderança, a cooperativa não possui um plano estruturado e claro, dessa forma, o estudo em questão, pretende trazer evidências sobre a

importância da implantação de um programa trainee que possa auxiliar no preparo de novos colaboradores para assumirem posições estratégicas no futuro, com foco na continuidade do negócio.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a implantação do projeto foi efetuado entrevista com a área de recursos humanos, lideranças do Sicoob Vale Sul e reunião on-line com a central de cooperativas, Unicoob, a qual a Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul faz parte.

Atualmente, sistema possui algumas capacitações internas para desenvolvimento dos colaboradores, como: Projeto Inspira, 50/50, liderança e formação de líderes.

Com o questionário, direcionado aos gerentes e gestores de área do Sicoob Vale Sul, obteve-se insumos para entendimento, mapeamento das qualificações dos cargos de liderança. Ficando evidente que um dos pilares para que o projeto trainee interno possa avançar é a melhoria contínua dos processos.

Abaixo estão descritas as etapas de implantação:

- Iniciação: reunião com a área de recursos humanos e lideranças do Sicoob Vale Sul, avaliando processos e monitorando oportunidades para o Projeto Trainee;
- Planejamento: organizar área específica para rodar o Projeto Trainee, ferramentas automatizadas de acompanhamento, painel de informações no sistema corporativo de fácil acesso;
- Execução: após validação pelos responsáveis, integrar área específica, recursos humanos e ferramentas automatizadas;
- Monitoramento: a área específica e o setor de recursos humanos têm a responsabilidade de acompanhar, sinalizar, avaliar processos.

Todo início de ano, a área específica e recursos humanos irão organizar cronograma mensal para revisar o projeto trainee interno, com datas preestabelecidas pelos envolvidos. Nesta data serão avaliados os indicadores, eficiência das ferramentas com os assuntos já registrados em pauta e a finalização com registro de ata e responsabilidade registrada para cada envolvido.

A ferramenta interna do Sicoob, denominada Success irá fornecer relatórios de acompanhamentos para avaliação dos indicadores do projeto.

O período do projeto terá duração por 12 meses. Ao final, será realizada avaliação junto da alta gestão, área específica de tratamento do projeto, em conjunto com o setor de recursos humanos da cooperativa.

4.3 RECURSOS

Para a implantação efetiva do programa, foram descritos os recursos previstos, conforme o quadro 2.

Quadro 2 — Etapas de implantação do programa trainee

Implantação e operação do sistema	Descrição e valores (mensal)
Recursos Humanos	Contribuir no desenvolvimento do projeto trainee interno.
Contratação de um novo colaborador direcionado ao acompanhamento do programa de trainee, além dos custos com treinamento e ambientação.	Valor estimado de R\$ 12.500,00.
Qualificação dos Colaboradores	Treinamento para identificar o perfil dos colaboradores e talentos para participarem do projeto. Custo estimado de R\$ 4.500,00.
Ferramenta Automatizada Acionamento da Central Sicoob Unicoob com a área de Recursos Humanos do Sicoob Vale Sul.	Melhoria da ferramenta Success (ferramenta já existente de gestão de RH) e comunicação para os colaboradores do sistema. R\$ 2.500,00
Treinamentos Criar cronograma de treinamento para os colaboradores.	Para desenvolvimento do programa trainee interno. Estrutura o Sicoob Vale Sul já possui na Agência Francisco Beltrão – Paraná. R\$ 4.500,00
Deslocamento dos Colaboradores Cronograma de Treinamentos	Logística dos envolvidos no Projeto Trainee. Calendário em Francisco Beltrão presencialmente para os envolvidos no projeto. R\$ 6.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Estes custos são estimados, os quais poderão sofrer alterações durante a implantação do programa trainee. Tais custos deverão ser ajustado conforme necessidade, junto a diretoria e conselho da cooperativa.

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Nesta seção estão descritas as vantagens que poderão ser obtidas com a implantação do programa de trainee na cooperativa.

Quadro 3 — Vantagens na implantação do programa trainee

Desenvolvimento de liderança interna	Trainees bem treinados podem se tornar futuros líderes da empresa, reduzindo a necessidade de recrutamento externo para cargos de alto escalão, o que pode economizar custos de contratação e integração.
Redução de turnover	Programas de trainee bem-sucedidos podem aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários, reduzindo o turnover e economizando recursos que seriam gastos na substituição de funcionários.
Inovação e adaptação:	Trainees trazem perspectivas frescas e conhecimentos atualizados, o que pode impulsionar a inovação na empresa e ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente de negócios.
Melhoria na qualidade do trabalho	Trainees podem ser treinados para atender a padrões de qualidade mais altos, o que pode resultar em produtos e serviços de melhor qualidade, aumentando a satisfação do cliente e a competitividade da empresa.
Redução de despesas com treinamento externo	Ao investir na formação interna por meio de um programa de trainee, a empresa pode reduzir a necessidade de gastar em treinamento externo, o que pode ser mais caro.
Sucessão planejada	O programa de trainee pode ser parte de um plano de sucessão estratégica, garantindo que a empresa tenha líderes qualificados prontos para assumir papéis-chave quando necessário.
Desenvolvimento de competências específicas	Os trainees podem ser treinados em competências específicas que são críticas para o sucesso da empresa, preenchendo lacunas de habilidades internas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No entanto, é importante notar que a viabilidade econômica de um programa de trainee depende da qualidade do programa, do investimento inicial, do acompanhamento e da avaliação contínuos, bem como da capacidade da empresa de alinhar o desenvolvimento dos trainees com seus objetivos estratégicos. Uma gestão cuidadosa e uma avaliação constante são essenciais para garantir que o programa de trainee contribua positivamente para a viabilidade econômica da empresa.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados que são esperados a partir da implantação do programa de trainee estão descritos na tabela a seguir:

Quadro 4 — Resultados esperados com a implantação do programa trainee

Desenvolvimento de talentos	O programa pode atrair talentos internos e proporcionar oportunidades de desenvolvimento para eles, permitindo que adquiram conhecimentos e habilidades necessários para cargos mais altos na organização.
Renovação e diversificação	Os programas trainees trazem perspectivas frescas e diversidade à equipe, o que pode levar a novas ideias e abordagens na concessão de crédito e na gestão de riscos.
Aumento da produtividade	Com a formação adequada, os trainees podem se tornar colaboradores altamente produtivos, contribuindo para o crescimento da carteira de crédito da instituição.
Sucessão planejada	O programa trainee pode ser uma parte importante de um plano de sucessão, incentivando e preparando talentos internos para assumir cargos-chave no futuro.
Fortalecimento da marca	Com um programa trainee bem-sucedido a reputação da instituição financeira pode melhorar, figurando como um empregador atraente e comprometido com o desenvolvimento de talentos.
Inovação tecnológica	Os trainees podem ajudar a instituição a adotar novas tecnologias e ferramentas de análise de crédito, aumentando a eficiência dos processos.
Retenção de talentos	Ao investir na formação de trainees, a instituição pode aumentar a retenção de talentos, pois os funcionários veem oportunidades de crescimento dentro da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Além disso, espera-se treinar ao menos um colaborador por agência para cargos de liderança, seja para gerente de relacionamento ou treinamento de futuros gerentes de agência pelo período de um ano.

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Como todo projeto a ser implantado, há riscos e ajustes para se fazer durante sua execução. Abaixo estão descritos os possíveis problemas a serem enfrentados com o programa trainee.

Quadro 5 — Problemas esperados com a implantação do programa trainee

Possíveis problemas		Avaliação e solução
Custo Financeiro	Treinar e desenvolver trainees pode ser dispendioso, envolvendo gastos com salários, mentoria, treinamento e recursos de aprendizado.	Durante a execução do projeto, a questão financeira será avaliada constantemente para que haja um custo-benefício efetivo para ambas as partes, cooperativa e colaboradores.
Tempo de Treinamento:	Trainees podem levar algum tempo para se tornarem produtivos, o que pode sobrecarregar os funcionários existentes durante o processo de treinamento.	Os treinamentos terão como foco a objetividade, conciliando as atividades rotineiras com as tarefas do programa trainee.
Possíveis Erros Iniciais	Trainees podem cometer erros iniciais, especialmente em funções sensíveis, como análise de crédito, o que pode afetar a qualidade dos serviços financeiros e a gestão de riscos.	As tarefas serão acompanhadas por gestores experientes, a fim de mitigar os riscos no processo.
Desafios Culturais	A integração dos trainees na cultura da cooperativa de crédito pode ser um desafio, especialmente se houver resistência à mudança ou falta de alinhamento com os valores da organização.	Nesta questão, os ajustes deverão ser feitos conforme necessidade, já que não se pode prever com total assertividade as reações dos participantes do projeto.
Retenção de Talentos	Após o treinamento, os trainees podem ser atraídos por ofertas de emprego de outras instituições financeiras, o que pode resultar na perda de talentos investidos.	Neste quesito, o risco é parte integrante do processo, a cooperativa deverá criar mecanismos de retenção, como incentivo salarial, valorização interna e projeção de crescimento, a fim de reduzir ao mínimo a perda de colaboradores já treinados.
Desigualdade de Oportunidades	Se não for implementado de forma justa, um programa trainee pode criar percepções de desigualdade de oportunidades entre os funcionários existentes e os trainees.	O projeto buscará implementar mecanismos objetivos e claros para seleção dos candidatos, a fim de mitigar desigualdades internas.
Alinhamento de Expectativas	Trainees podem ter expectativas diferentes em relação ao desenvolvimento de carreira e ao papel que desempenharão na cooperativa de crédito, o que pode levar a conflitos de expectativas.	Os conflitos de interesse, sempre serão parte integrante do processo, no entanto, os canais de comunicação para acolhimento de possíveis erros, estarão abertos para sugestões e reclamações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Durante o primeiro ano de implantação do programa, além dos problemas citados acima, certamente surgirão novos ajustes a serem feitos, bem como sugestões de melhoria, os quais serão tratados de forma efetiva junto a direção do programa e com os gestores da cooperativa.

5 CONCLUSÃO

Com a conclusão deste trabalho, pôde-se evidenciar que o assunto proposto tem muita relevância e merece um olhar direcionado, já que envolve questões diretas de melhoria de processos, crescimento profissional e otimização de produtividade dentro das empresas.

Conforme citado ao longo do trabalho, a respeito do que se trata um projeto de trainee, o fundamento da palavra trainee está associado ao termo em inglês training, ou seja, treinamento. Um programa trainee se caracteriza como uma ferramenta poderosa no enriquecimento do capital intelectual de uma empresa, pois tem o objetivo de formar profissionais capacitados, para que assumir cargos de gestão no médio e longo prazo. Como citam Silva, Costa e Dias (2016, p.17), “todo o investimento empreendido no desenvolvimento dos participantes retorna em forma de conhecimento para a própria organização.”

A partir da citação acima é possível concluir que um planejamento bem estruturado pode tornar-se um vetor de crescimento para ambas as partes, colaborador e empresa. Apontamentos como esse, servem de exemplo para que se invista de forma efetiva no aperfeiçoamento dos colaboradores, pensando na sucessão de lideranças e perenidade da cooperativa.

Ao se basear nos resultados obtidos com a pesquisa, olhando para a literatura e para a pesquisa interna que foi realizada, pôde-se evidenciar que para o caso específico da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, um programa de trainee poderia se tornar uma ferramenta muito eficaz no quesito retenção de talentos, expectativa de crescimento profissional interno, e desenvolvimento de lideranças. De acordo com a pesquisa, onde houve mais de 80% do público-alvo foi atingido, para estes de maneira unânime a empresa deveria implantar um projeto de sucessão.

Além disso, para 97,2% dos pesquisados, os seus colaboradores fazem questionamentos a respeito das formas de crescimento profissional, o que demonstra o interesse das pessoas em permanecer na empresa e se desenvolver.

Outra informação importante que a pesquisa interna trouxe, trata da dificuldade de se alocar profissionais para cargos de gestão, como gerentes de relacionamento, por exemplo, onde foram levantadas questões de perfil de candidato, preparação para o cargo, definição de processo para treinamento destes, inteligência de mercado e emocionais dos candidatos, entre outros. Pontos que poderiam ser trabalhados dentro de um programa de trainee, a fim de dar direcionamento para os colaboradores.

A partir das informações coletadas e das análises realizadas, foi possível atender o objetivo geral do trabalho, de estruturar a implantação de um programa de trainee interno. Através da pesquisa com os colaboradores, percebeu-se a necessidade que a cooperativa possui, a respeito de alocação de líderes de áreas em seu processo interno.

Portanto, é possível dizer que um projeto como este pode contribuir para o crescimento profissional dos participantes, instigar o quadro funcional da empresa em buscar conhecimento, se aperfeiçoar e contribuir para o desenvolvimento da empresa onde atua. Pela ótica da empresa, é uma forma de reter seus talentos já treinados, reduzir custos com novas contratações, lançar uma imagem ao mercado, de preocupação com seus colaboradores, além de fortalecer a perenidade dos negócios a longo prazo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CRUZ, M. T. S.; SANTOS, E. A. P. **Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos**. 1. ed. São Paulo: Educ, 2019.

GALLON, S.; BITENCOURT, B. M. **Programas Trainee e Expatriação como Processos que Evidenciam a Importância Estratégica da Gestão de Recursos Humanos**. Teoria e Prática em Administração, v. 5, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/24194>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

GONTIJO, M. C. L. **Encontros e desencontros no processo de Socialização Organizacional**: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de programas de trainees. 2005. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9BFFMZ/1/disserta__o_maria_cec_lia_lemos_gontijo.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

ORTIZ, T. C. **O Impacto da adoção de programas de trainee na formação de líderes nas organizações**. 2018. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Programa de Mestrado Profissional em Administração, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.insper.edu.br/bitstream/11224/2220/3/Thiago%20Cassiano%20Ortiz.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2023.

Santos, Elisabete Adami Pereira dos, Org.; Cruz, Myrt Thânia de Souza, Org. **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos** / Organização de Elisabete Adami Pereira dos Santos e Myrt Thânia de Souza Cruz. – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. **Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**. RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 15, n. 1, jan./abr. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/7573>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SOUSA, B. L. O.; SILVA, H. J. T. **Implantação de um programa trainee: estudo de caso da sua efetividade para a empresa**. Revista de Carreiras e Pessoas — Recape, v. 9, n. 1, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36088>>. Acesso em: 5 mar. 2023.

SOUZA, A. C.; GALON, L.; VIEIRA, M. R. B.; GROTO, R. **Avaliação do programa de desenvolvimento de lideranças em uma cooperativa de produção e consumo**. 2019. 65 f. Trabalho (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) — Faculdade Senac Concórdia, Concórdia (SC), 2019. Disponível em: <<http://repositorio.sc.senac.br/bitstream/handle/12345/13762/Avalia%C3%A7%C3%A3o%2>

0do%20programa%20de%20desenvolvimento%20de%20lideran%C3%A7as%20em%20Cooperativa%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o%20e%20consumo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 maio 2023.

SOUZA, A. **Os processos de aprendizagem nos programas *Trainee***: estudo de casos múltiplos. 2015. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul (RS), 2015. Disponível em:

<<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1024/Dissertacao%20Adriana%20de%20Souza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 fev. 2023.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

ANEXO A — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE AGÊNCIA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB VALE SUL

Projeto Trainee Interno - Sicoob Vale Sul

Esta é uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso do MBA para Cooperativas de Crédito, ministrado pela UFPR.

- 1- Idade?
- 2- Sexo?
- 3- Qual o seu cargo atual?
- 4- Qual a sua formação acadêmica?
- 5- Há quantos anos você exerce o seu cargo atual?
- 6- Qual certificação financeira você possui?
- 7- Na sua visão, é importante que o Sicoob Vale Sul possua um projeto de sucessão de lideranças?
- 8- O que considera mais importante em um programa de sucessão?
- 9- Na posição de gestor da agência, você disponibilizaria um colaborador da sua equipe, um dia por semana, por um ano, para que ele possa participar do programa de sucessão?
- 10- Olhando para sua equipe, você indicaria algum integrante da sua equipe para participar do programa de sucessão?
- 11- Se a resposta anterior for não, por quê?
- 12- Qual sua maior dificuldade na hora de contratar um novo colaborador?
- 13- Sua equipe o questiona a respeito das formas de crescimento profissional dentro da cooperativa, demonstrando interesse em buscar outros cargos?
- 14- Para quais cargos acredita ser mais difícil encontrar profissionais?
- 15- De forma breve, para esse cargo, quais os requisitos, conhecimentos ou habilidades você busca no candidato?
- 16- De forma breve, como um projeto de sucessão pode auxiliar no desenvolvimento da sua equipe?
- 17- Você acha importante a ferramenta do Success Factors para seu desenvolvimento profissional?
- 18- Quais ferramentas do Success você utiliza para gestão da sua equipe?
- 19- Há efetividade nas ferramentas atuais?
- 20- Se sim, quais melhorias você sugere como gestor?