



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DOUGLAS BARRONI

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

FRANCISCO BELTRÃO-PR

2023

DOUGLAS BARRONI

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 artigo, será abordada a necessidade da implantação de um programa trainee na empresa Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul. O problema identificado baseou-se na dificuldade em reter talentos na instituição. A abordagem na pesquisa foi de natureza quantitativa e exploratória. A pesquisa se desenvolveu a partir de referencial teórico. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados e entrevistas. Os dados coletados foram analisados, contextualizados e distribuídos em gráficos e contextualizados. Foram evidenciados alguns fatores, como sucessão planejada, retenção de talentos, fortalecimento da marca e aumento da produtividade podem ser alcançados com a implantação de um programa de trainee interno. O estudo da implantação de um programa trainee na cooperativa é uma iniciativa estratégica voltada para o desenvolvimento de talentos e aprimoramento da liderança dentro da instituição financeira. A implantação é uma estratégia que pode fortalecer a instituição, preparando uma nova geração de líderes alinhados com sua missão cooperativa, e capazes de enfrentar os desafios em constante evolução do setor financeiro. Esse estudo serve como o ponto de partida para essa jornada de desenvolvimento de talentos e crescimento sustentável.

Palavras-chave: Programa Trainee; Retenção De Talentos; Líderes.

ABSTRACT

This article addresses the need to implement a Trainee program at the company Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul. The problem identified was based on the difficulty in retaining talent at the institution. The research approach was quantitative and exploratory in nature. The research was developed based on theoretical references. Data were collected through questionnaires and interviews. The treatment of collected data was analyzed, contextualized and distributed in graphs and contextualized. It was found that actions that some points such as planned succession, talent retention, strengthening the brand and increased productivity can be achieved. The study of implementing a trainee program in the credit union is a strategic initiative aimed at developing talent and improving leadership within the financial institution. The implementation is a strategy that can strengthen the institution, preparing a new generation of leaders aligned with its cooperative mission, and capable of facing the constantly evolving challenges of the financial sector. This study serves as the starting point for this journey of talent development and sustainable growth.

Keywords: Trainee Program; Talent Retention; Leaders.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Fases de um programa trainee	13
Quadro 2 — Ações para implantação de um programa trainee.....	22
Quadro 3 — Etapas de implantação do programa trainee	24
Quadro 4 — Vantagens na implantação do programa trainee.....	25
Quadro 5 — Resultados esperados com a implantação do programa trainee	26
Quadro 6 — Problemas esperados com a implantação do programa trainee	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Formação acadêmica dos gestores	17
Gráfico 2 — Tempo de atuação no cargo.....	18
Gráfico 3 — Certificações dos gestores atuais.....	18
Gráfico 4 — Importância de um programa de sucessão.....	19
Gráfico 5 — Interesse dos colaboradores pela sucessão de cargos de liderança	19
Gráfico 6 — Dificuldades com a contratação de novos colaboradores.....	20
Gráfico 7 — Melhoria nas ferramentas atuais de gestão de recursos humanos	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 INTRODUÇÃO AO PROGRAMA TRAINEE	10
2.2 DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES	11
2.3 ETAPAS DE UM PROGRAMA TRAINEE	13
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	15
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	16
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	22
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	22
4.2 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO	23
4.3 RECURSOS	24
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	25
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	26
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	27
5 CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS	30
ANEXO A — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE AGÊNCIA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB VALE SUL	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Atualmente, no mundo globalizado em que as empresas estão imersas, as pessoas são parte fundamental para o crescimento e continuidade do negócio. Portanto, investir em um plano para que o capital humano esteja cada vez mais engajado é imprescindível. Dessa maneira, o ambiente torna-se mais favorável ao desenvolvimento de ambas as partes, empresa e recurso humano/intelectual.

Uma das maneiras encontradas por organizações e gestores de equipes é a implantação de um programa trainee, interno ou externo, com foco em atrair e manter talentos (SOUSA; SILVA, 2019). Esses programas têm por característica, oferecer oportunidades de crescimento profissional de maneira mais acelerada, com incentivos financeiros, benefícios e reconhecimento por desempenho. É uma forma de promover uma competição sadia entre os participantes, onde aqueles que mais se adequam a cultura e objetivos da empresa, são promovidos para exercerem cargos de liderança (SOUSA; SILVA, 2019).

Outro benefício que um programa trainee traz é o fortalecimento e a continuidade do negócio, uma vez que a os cargos de liderança são fundamentais estrategicamente. Dessa forma, gestores mais preparados para lidarem com as situações que se apresentam, oferecem maiores chances para a empresa se tornar perene no mercado, gerando uma imagem positiva tanto interna quanto externa (SOUSA; SILVA, 2019).

Portanto, o objetivo deste estudo é abordar a necessidade de implantação de um programa trainee na empresa Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, uma vez que foi identificada certa dificuldade em se reter talentos internos, onde colaboradores treinados dentro da empresa recebem oferta de outras lugares e acabam por deixar a organização. Assim, entende-se que é necessário criar um programa de incentivo, que proporcione crescimento interno, buscando manter os colaboradores dentro da empresa, a fim de que contribuam para o desenvolvimento da instituição.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

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

1.2.2 Objetivos específicos

- 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 ele 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 INTRODUÇÃO AO PROGRAMA TRAINEE

A implantação de um programa trainee em uma cooperativa de crédito pode ser uma estratégia importante para atrair e desenvolver jovens talentos, garantindo assim a continuidade do sucesso e crescimento da organização. As cooperativas de crédito têm se mostrado cada vez mais importantes no cenário econômico atual, oferecendo serviços financeiros com vantagens e benefícios exclusivos para seus associados. No entanto, para continuar crescendo e se destacando no mercado, essas organizações precisam contar com profissionais altamente qualificados e engajados em seu propósito.

De acordo com Ortiz (2018), no momento atual, onde ocorre uma escassez de profissionais qualificados no mercado, é imprescindível que as empresas invistam em treinamento do quadro de colaboradores, e além disso, investir em formação de lideranças, as quais farão parte dos direcionamentos da organização. Levando-se em conta os custos da contratação externa, o investimento no desenvolvimento interno através de um programa trainee, pode ser uma alternativa para manter os colaboradores e aumentar a perspectiva de pertencimento.

A definição de trainee, segundo Gallon e Bitencourt (2012 apud Souza, 2015, p. 46) pode ser definida como:

Iniciativas que buscam atrair, selecionar e desenvolver funcionários de instrução superior e de alto potencial, preparando-os para assumir cargos de gerência ou relevantes posições técnicas e aprender na organização. As empresas, geralmente de grande porte, investem nesse processo intenso de aprendizagem dos trainees para dispor de um indivíduo ainda sem “vícios” de outra organização, possibilitando moldá-lo às suas condições de trabalho, costumes, crenças e cultura organizacional.

O autor segue afirmando que os programas trainee, em geral, são caracterizados por disponibilizarem diversos benefícios aos participantes que passam pelo processo e são contratados ao fim do programa, que incluem salários maiores que o restante dos jovens talentos que não estão no programa, maior participação nos lucros, acesso facilitado a diretoria e gestão da empresa, além de todos os aprendizados que são adquiridos no período do treinamento (GALLON; BITENCOURT, 2015 *apud* SOUZA, 2016).

De forma semelhante, Ortiz (2018), reforça que há vantagens no programa trainee, pois ocorre uma espécie de ajuste entre os colaboradores e a estratégia da empresa, além de um engajamento dos participantes, um controle maior na gestão da remuneração do capital humano,

e redução da rotatividade de pessoal. O autor aponta ainda que há um outro lado disso, como possíveis deficiências na renovação do quadro de pessoas, o próprio investimento alto nos treinamentos e perda de diversidade.

Por outro lado, é importante ressaltar que uma das principais razões que chamam a atenção dos candidatos de um programa trainee é a possibilidade de crescimento rápido na empresa, ou alcançar posições estratégicas, pois as propagandas em torno desses programas geralmente criam altas expectativas nos participantes. Por isso é importante gerenciar as perspectivas de crescimento, para que haja um compromisso com o que é anunciado e o que pode ser entregue aos candidatos selecionados e contratados. Quando isso não acontece, os colaboradores podem estar abertos a outras oportunidades que o mercado e a concorrência oferecem, fazendo com que as organizações fiquem o custo do investimento, mas sem o retorno (GALLON; BITENCOURT, 2012 *apud* SOUZA, 2015).

2.2 DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES

O processo de desenvolvimento de habilidades em um programa trainee geralmente começa com a identificação das competências necessárias para o sucesso na empresa e nos cargos que os trainees irão assumir. Em seguida, são criadas atividades e treinamentos específicos para cada uma dessas competências. As atividades e treinamentos oferecidos em um programa trainee podem incluir cursos de desenvolvimento de liderança, treinamentos em técnicas de comunicação, simulações de resolução de problemas, projetos em equipe, coaching e mentorias, entre outros.

Para exemplificar, Salibi Neto (2001 *apud* GONTIJO, 2005, p. 28), é esperado de um candidato trainee, muitas habilidades, como citam o autor em entrevista de João Paulo Lemann, conhecido empresário e acionista do Grupo Ambev, onde o mesmo relata que:

a primeira qualidade que um talento deve ter, refere-se à ética e a honestidade. É preciso também, ter ideias próprias, energia, se interessar em saber como melhorar o que está fazendo, ser uma pessoa que dê contribuições para o conjunto e que tenha prazer em trabalhar em equipe.

A autora segue afirmando que o profissional que se propõe ao desafio de um programa trainee, vai encontrar um mercado cada mais seletivo e restrito, portanto, é necessário que desenvolva uma série de habilidades imprescindíveis, como liderança, comunicação, resolução de problemas, trabalho em equipe, orientação para resultados, adaptabilidade e capacidade de inovação de processos SARSUR (2003 *apud* GONTIJO, 2005).

Pela ótica das empresas, quanto mais habilidoso e desenvolvido um profissional for, melhores serão os resultados atingidos, através de equipes lideradas por pessoas capazes até mesmo de formarem outros líderes. Por outro lado, corre-se o risco do assédio da concorrência, conforme cita Souza (2015, p. 49), “por ser o trainee um profissional com elevado potencial, desde sua seleção ele pode ser assediado por outras empresas que buscam jovens qualificados sem os altos custos de uma seleção para um programa trainee. Dessa forma, cabe aos gestores atuarem nas políticas de retenção de talentos, para que o investimento feito, permaneça na organização e traga resultados.

Na mesma linha de pensamento, dentre as habilidades de trainee, a liderança se destaca das demais, pois em sua maioria, os programas trainee são utilizados para desenvolver novos líderes que possam conduzir equipes para atingirem os objetivos propostos. Conforme descreve Hunter apud Souza *et al.* (2019, p. 15), onde se define que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Além disso, a liderança tão necessária atualmente, já não está restrita aos diretores e presidentes das organizações, está presente em todos os setores, seja em cargos de definidos como de liderança ou não. Assim, conforme é citado por Souza (2019, p. 15), “todos podem aprender a aceitar novas responsabilidades, assumir riscos, criar consenso e confiança entre subordinados e pares. Todos possuem, em alguma medida, habilidades inatas de liderança e estas podem ser aprimoradas”. Portanto, a liderança também pode ser treinada e desenvolvida, para que atenda às necessidades da empresa e dos liderados como um todo.

De forma complementar, Kotter (2007 apud ORTIZ, 2018) aponta que é necessário que se conheça as competências esperadas do líder dentro da realidade de cada empresa, e qual o processo para que possa ser desenvolvida. Onde o autor aponta que isso pode ser feito em duas etapas, onde a primeira tarefa é identificar um potencial de liderança, e a segunda é expor o profissional identificado a novas experiências, nas áreas que a empresa deseja que o mesmo se desenvolva, para que o processo de crescimento ocorra de forma prática.

A partir desses conceitos é possível identificar diversas habilidades que um trainee precisa desenvolver para que assuma novas responsabilidades. Pois, ao longo do programa, os trainees são avaliados constantemente para verificar seu progresso e identificar oportunidades de desenvolvimento adicional. Ao final do programa, os trainees devem estar preparados para assumir cargos de maior responsabilidade na empresa e contribuir de forma significativa para o sucesso da organização.

2.3 ETAPAS DE UM PROGRAMA TRAINEE

Os programas de trainee oferecem aos participantes a oportunidade de desenvolver habilidades profissionais, aprender na prática, experimentar diferentes áreas da empresa, receber mentoria, estabelecer conexões profissionais úteis e ter a possibilidade de desenvolvimento de carreira. Para as empresas, o programa trainee é uma maneira de atrair e desenvolver jovens talentos com potencial para liderança e crescimento dentro da organização.

De acordo com Bitencourt (2012 *apud* Souza, 2019), as fases de um programa trainee são muito semelhantes, embora possa haver alterações de uma empresa para outra. Porém, em sua maioria seguem um roteiro formado por divulgação, interna ou externa, inscrições no site da empresa, testes físicos e online, dinâmicas em grupo, entrevistas individuais, interação com os gestores de cada área, networking e rotação entre os setores, podendo ser adicionados outros itens, a depender da exigência do cargo no final do programa e também do tempo de duração que a empresa pretende disponibilizar para o desdobramento das atividades.

De forma complementar, em seu estudo, SILVA *et al* (2016) descrevem algumas fases que geralmente são adotados pelas empresas, quando implantam um programa trainee. Conforme o quadro 1.

Quadro 1 — Fases de um programa trainee

Fases de um programa trainee	Descrição das fases
Rotatividade de trabalho	Significa que o trainee estará frequentemente trocando entre determinadas funções já desenhadas pelo programa de trainee de acordo com o que a gestão desejada desenvolver.
Treinamentos por função	Treinamentos realizados em cada área e permitem que o trainee se aproxime da sua equipe de trabalho e permitir que o novo integrante demonstre suas habilidades em um ambiente geralmente supervisionado por um tutor.
Treinamentos formais	São realizados com o propósito de modular, aprimorar e desenvolver o conhecimento do trainee nas áreas da empresa e sobre a empresa em si (como cultura organizacional, abordagens etc.), permitem que o trainee se desenvolva enquanto socializa com o ambiente organizacional.
Realização de projetos	É o momento em que o trainee, uma vez ciente da sua equipe de trabalho e aprimorado um pouco de suas habilidades, tem a oportunidade de tocar um projeto e adquirir responsabilidade de uma tarefa complexas. Como é um momento focado no prático e na prévia do trainee como funcionário de alto nível, também se

	torna oportunidade de o indivíduo demonstrar suas capacidades, habilidades e atitudes.
Eventos e atividades de integração	São atividades desenvolvidas para aumentar o nível de sensibilização e assimilação da cultura organizacional pelo novo integrante da organização. Entre os possíveis conteúdos destes eventos, estão: conhecimentos de aspectos gerais da empresa; identificação dos aspectos da cultura organizacional; conhecimento do funcionamento dos programas implementados; identificação das políticas de concessão de benefícios; conhecimento das normas de higiene e segurança do trabalho e; reconhecimento de especificidades dos contratos.

Fonte: Adaptado de Rittner; Zakir apud Silva (2022, p. 46).

De maneira semelhante, Souza (2015, p. 48) aponta em seu estudo que as etapas seguintes “são compostas geralmente por dinâmicas em grupo, painéis de negócios e entrevistas. São aspectos que dizem respeito às competências interpessoais dos candidatos e as últimas etapas do processo de seleção”. Após, os candidatos identificados com o perfil das vagas são contratados e assumem os cargos para que coloquem em prática o que foi demonstrado do processo de seleção.

Uma vantagem, a qual pode ser parte de muitos processos de programas trainee e que traz inúmeros benefícios para os selecionados é a mentoria. Onde a empresa pode acompanhar o desempenho dos trainees e oferecer feedbacks construtivos para ajudá-los a melhorar. Pode-se discutir sobre as ferramentas utilizadas para isso, como avaliações de desempenho, reuniões individuais com gestores, entre outras. A mentoria ocorre de maneira que um profissional mais experiente acompanha o trainee nas tarefas, com o objetivo de oferecer suporte no desenvolvimento do profissional (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011 *apud* SOUZA, 2015).

A partir dos conceitos apresentados neste estudo, é possível observar que os programas trainee oferecem uma oportunidade única para os participantes aprenderem sobre diferentes áreas da empresa, desenvolverem suas habilidades e se prepararem para carreiras de sucesso no futuro. A exposição a várias áreas da empresa, aprendizagem contínua, experiência prática, mentoria, networking, desenvolvimento de liderança, estão entre as vantagens de se participar de um programa trainee, o qual pode ser muito benéfico tanto para o candidato quanto para a empresa na qual o mesmo acontece.

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.

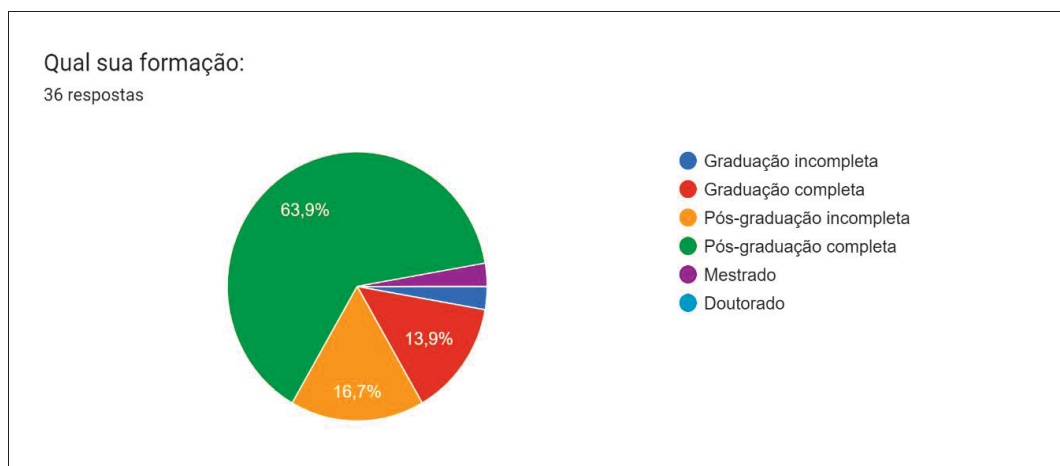
Para o levantamento das informações sobre a percepção de sucessão de liderança na cooperativa, foi disponibilizado um questionário interno para os gerentes de agência com perguntas direcionadas ao processo atual de identificação e efetivação de novos gestores, o público total da pesquisa era de 42 gerentes, 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.

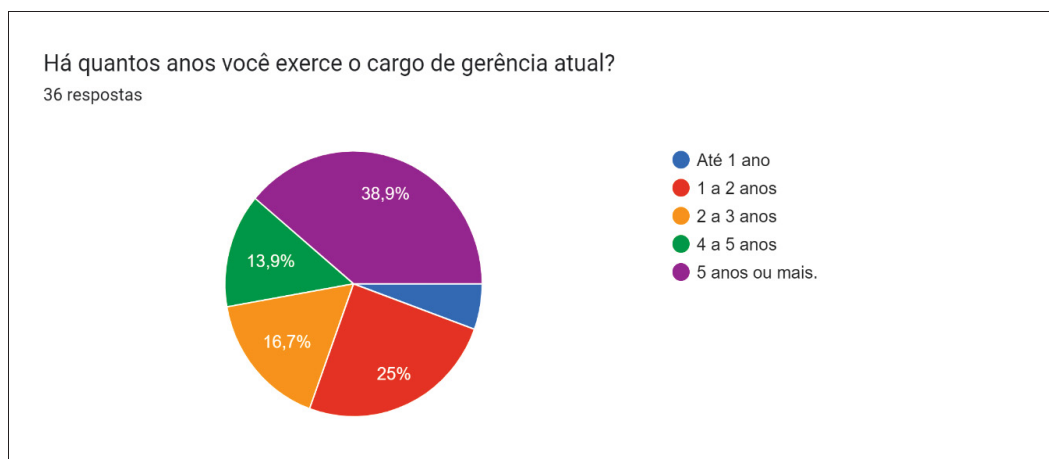
Gráfico 1 — Formação acadêmica dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo 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.

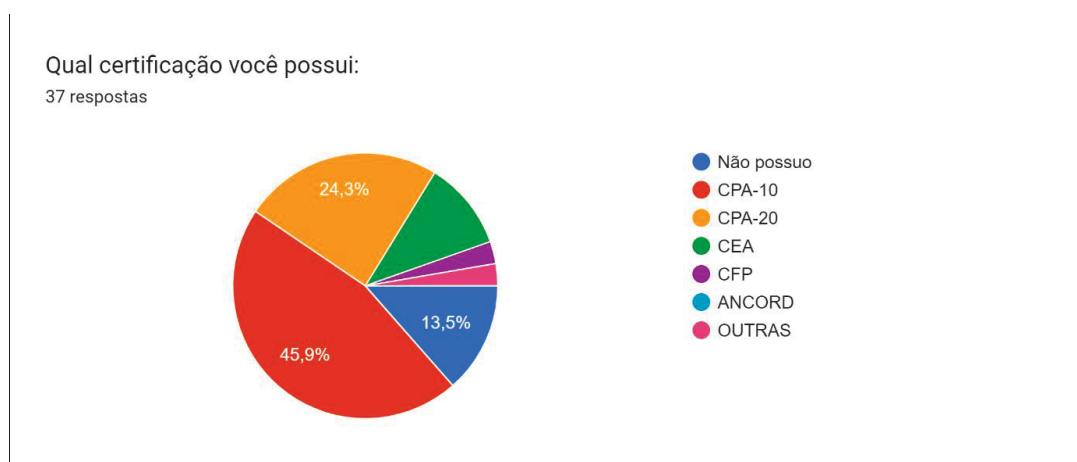
Gráfico 2 — Tempo de atuação no cargo



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 — Certificações dos gestores atuais



Elaborado pelo autor (2023).

Fonte:

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.

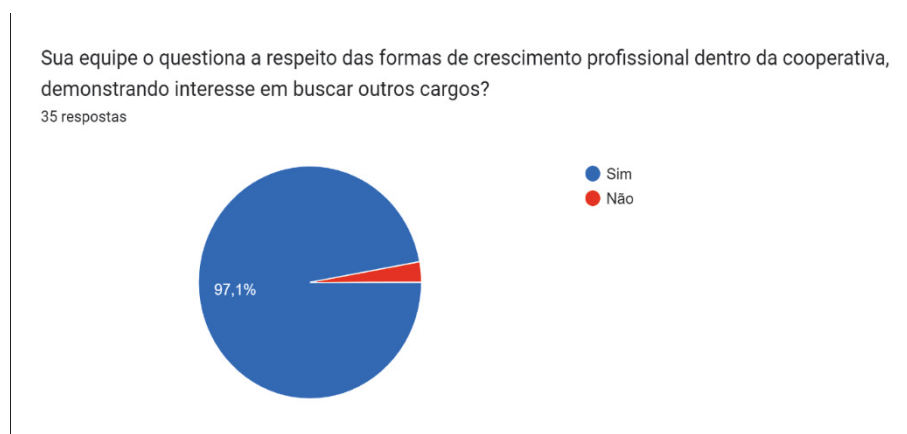
Gráfico 4 — Importância de um programa de sucessão



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 se 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

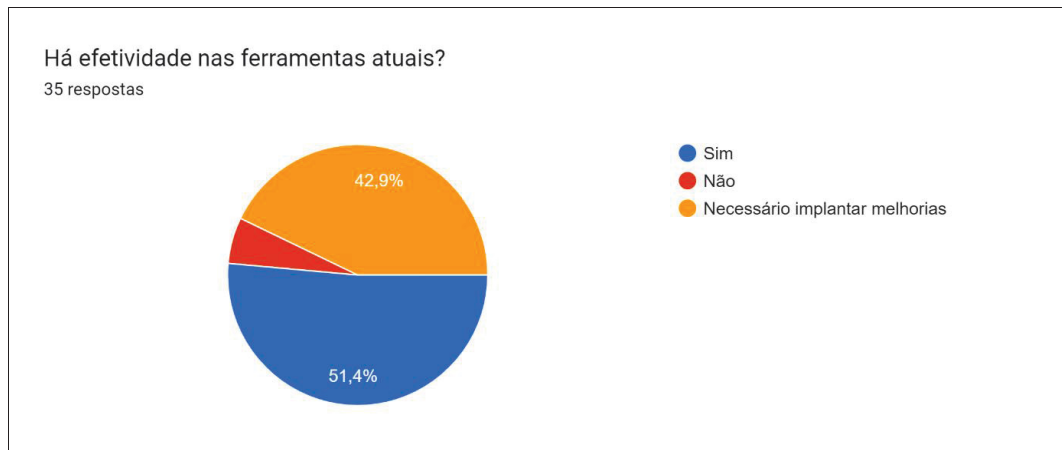


Elaborado pelo autor (2023).

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 2 — 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 3 — 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

<p>Treinamentos</p> <p>Criar cronograma de treinamento para os colaboradores.</p>	<p>Para desenvolvimento do programa trainee interno. Estrutura o Sicoob Vale Sul já possui na Agência Francisco Beltrão – Paraná.</p> <p>R\$ 4.500,00</p>
<p>Deslocamento dos Colaboradores</p> <p>Cronograma de Treinamentos</p>	<p>Logística dos envolvidos no Projeto Trainee. Calendário em Francisco Beltrão presencialmente para os envolvidos no projeto.</p> <p>R\$ 6.500,00</p>

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 4 — Vantagens na implantação do programa trainee

<p>Desenvolvimento de liderança interna</p>	<p>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.</p>
<p>Redução de turnover</p>	<p>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.</p>
<p>Inovação e adaptação:</p>	<p>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.</p>
<p>Melhoria na qualidade do trabalho</p>	<p>Trainees podem ser treinados para atender a padrões de qualidade mais altos, o que pode resultar em produtos e serviços de melhor</p>

	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 5 — 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 6 — 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	As tarefas serão acompanhadas por gestores

	sensíveis, como análise de crédito, o que pode afetar a qualidade dos serviços financeiros e a gestão de riscos.	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

A implantação de um programa trainee na cooperativa de crédito pode ser uma estratégia valiosa para atrair talentos, promover a diversidade e impulsionar o desenvolvimento interno de líderes. No entanto, essa decisão requer um planejamento cuidadoso e uma análise aprofundada das necessidades da cooperativa e das expectativas dos candidatos.

É importante considerar os seguintes pontos ao concluir o estudo:

1. **Objetivos claros:** Definir os objetivos específicos do programa trainee, como atrair profissionais qualificados, desenvolver lideranças internas e promover a inovação.
2. **Estrutura do programa:** Planejar a estrutura do programa, incluindo a duração, rotação de departamentos, treinamento e acompanhamento dos trainees.
3. **Seleção criteriosa:** Estabelecer um processo seletivo rigoroso para identificar candidatos alinhados com os valores e a cultura da cooperativa.
4. **Integração e desenvolvimento:** Garantir que os trainees sejam bem integrados à cooperativa e recebam oportunidades de desenvolvimento ao longo do programa.
5. **Avaliação de desempenho:** Implementar métricas para avaliar o desempenho dos trainees e o impacto do programa na cooperativa.
6. **Comunicação interna:** Informar claramente os colaboradores sobre o programa trainee e seus benefícios.
7. **Acompanhamento contínuo:** Manter um acompanhamento constante do programa, fazendo ajustes conforme necessário.

Em última análise, a implementação de um programa trainee pode ser uma estratégia eficaz para impulsionar o crescimento e a competitividade da cooperativa de crédito, desde que seja bem planejada e executada de forma constante e consistente.

REFERÊNCIAS

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

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 12, n. 6, Ed. especial, nov./dez 2011.

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, p. 140-166, 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, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. 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.

SALIBI NETO, J. Movido a talentos. **HSM Management**, São Paulo, v. 5, n. 25, p. 6-16, mar./abr. 2001.

SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no programa trainee da Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 275-278, 2016. 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**, 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

(SC), 2019. Disponível em:

<<http://repositorio.sc.senac.br/bitstream/handle/12345/13762/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%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 processo 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?