



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL CEZAR GRAF

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

FRANCISCO BELTRÃO-PR

2023

RAFAEL CEZAR GRAF

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 trabalho sobre implantação de um programa trainee em uma cooperativa de crédito situada em Francisco Beltrão – Paraná, encontra-se informações sobre a importância e relevância baseado em literaturas científicas, trazendo o que é o programa, as formas de seleção, a importância do capital humano, entre a importância dele. O trabalho traz um diagnóstico do problema que possui hoje relacionado a plano de carreira e sucessão de cargos de liderança através de uma pesquisa interna onde foi medida a expectativa e opinião das lideranças também levantando dados diretamente com a equipe de RH. Após os diagnósticos trace a formalística do programa como será executado e os resultados apresentados para a instituição.

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

ABSTRACT

In this work on the implementation of a trainee program in a credit cooperative located in Francisco Beltrão – Paraná, there is information about the importance and relevance based on scientific literature, explaining what the program is, the selection methods, the importance of capital human, among its importance. The work provides a diagnosis of the current problem related to career planning and succession of leadership positions through an internal survey where the expectations and opinions of leaders were measured, also collecting data directly from the HR team. After the diagnoses, change the formalities of the program, how it will be executed and the results presented to the institution.

Keywords: Employees; cooperative; professional growth; management; trainee program; talent retention; succession.

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

LISTA DE QUADROS

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO.....	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 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	11
2.3 IMPORTÂNCIA DE UM PROJETO TRAINEE PARA EMPRESA	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	26
5 CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXO A — Questionário aplicado aos gestores de agência da Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul	30

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Através deste estudo espera-se identificar os fatores necessários para implantar um programa Trainee na empresa Cooperativa de Crédito Vale Sul com sede em Francisco, 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.

O ser humano, desde o início dos tempos, procurou a conquistar a liderança sobre o ambiente que convive. No princípio se tratava de uma questão de sobrevivência devido viver em um ambiente provocador e ameaçador. Atualmente além de querer conquistar a supremacia, trata-se de questões de suas integridade e soberania diante os demais.

Hoje os profissionais que estão inseridos no mercado estão cada vez mais exigentes para as empresas que pretendem construir carreira. O salário, contudo, não é mais o único atrativo para reter um profissional. Podemos incluir também os benefícios extras, como plano de Saúde, planos previdenciário, Vales alimentação e transportes, e um ponto de fundamental relevância nesta tomada de decisão, que é a possibilidade de crescimento dentro da empresa (GIANI, 2011 *apud* SANTORO, 2017).

Para se atingir qualquer objetivo organizacional, o capital humano é o fator primordial e indispensável (GUIMARÃES, 2005). E no cenário atual principalmente no mercado financeiro enfrenta um mercado altamente competitivo devido a escassez de profissionais qualificados, com isso se faz de extrema importância o programa trainee para que retem os profissionais que estão aptos e dispostos a entrar no programa.

A função disso, os cargos de lideranças é a área mais desafiadora para se manter um profissional e incluir novos, grandes empresas gastam todos os anos milhões em treinamentos, desenvolvendo suas equipes. Contudo a maiorias dos gastos acabam sendo enorme desperdícios. Num primeiro momento tem efeitos positivos, mas não possuem uma real efetividade. As pesquisas mostram que menos de 10% realmente mudam de fato seu comportamento em consequência do treinamento. (HUNTER, 2004).

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 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 PROGRAMA TRAINEE

O programa trainee consiste em criar gerente exercendo cargo de gerência, para se tornar um gerente a principal habilidade é a de liderança onde ele precisa para desenvolver sua função onde devem agir com responsabilidade, tendo comportamento exemplar.

Na visão de Jack Welch, segundo Krames (2006), o líder deve saber influenciar as pessoas, atuar com autoridade, ou seja, habilidade de levar os outros a aceitarem de bom grado a sua vontade, diminuir o uso do poder e ter atitude estimuladora, na busca de transpor dificuldades e enfrentar desafios.

É importante para um líder enfatizar e valorizar as iniciativas com elogios nas práticas merecedoras, não tendo apenas o papel de apenas cumprir com a obrigação, é necessário também agir com paciência, demonstrar autocontrole, atuar com humildade, não agir por impulso, ser arrogante ou ter pretensão.

Hunter (2006), enfatiza que o líder deve ter comportamento de honestidade e integridade. “Liderança exige compromisso. Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem”.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento é a primeira fase do projeto onde a seleção de pessoas é feita selecionando os candidatos apto e iniciar o programa visão torna-las pessoas de sucesso dentro da instituição. O mundo corporativo exige experiência, porém sem ter a oportunidade de adquiri-las torna difícil para jovem entrar no mercado de trabalho sendo o projeto trainee uma porta de entrada podendo fazê-lo o início de uma carreira sólida aperfeiçoando suas principais habilidade e criando novas.

O recrutamento é a primeira fase desse processo, para Chiavenato (2010, p. 114):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. [...] é o conjunto de políticas e ações destinada a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la de competências necessárias ao seu sucesso.

Para algumas empresas o programa é utilizado para identificar e promover talentos internos de forma quem que retem o mesmo e dará a oportunidade de exercer cargos de

confianças dentro da instituição, pois muitos colaboradores possuem o sentimento de não valorização e até mesmo sem saber como chegar em uma posição maior.

Para Chiavenato (2006), o recrutamento interno "aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, e custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo".

Após a identificação dos talentos e o recrutamento dos mesmos é partimos para seleção dos candidatos um dos principais métodos utilizado é a comparação e conseqüentemente a escolha. Na comparação se dá pelas características de cada um com o padrão para qual cargo definido pela instituição, finalizando a comparação, pode haver vários candidatos adequado ao cargo.

Dessler (2003, p. 106) fala da importância de selecionar os candidatos certos para preencher as vagas na organização.

Selecionar os funcionários certos é importante por três razões principais: o seu próprio desempenho depende, em parte, dos seus funcionários; funcionários com boas habilidades e atributos farão um trabalho melhor para você e para a empresa; funcionários que não tenham essas habilidades e atributos, que causem atritos ou criem dificuldades não terão um desempenho efetivo e prejudicarão o seu próprio desempenho e o da empresa. A hora de separar os indesejáveis é antes de eles entrarem pela porta, não depois.

A escolha do candidato certo para o cargo que irá exercer na empresa será fundamental para empresa obter sucesso no programa. De acordo com Chiavenato (2006), a seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade.

As informações sobre o cargo a ser preenchido podem ser classificadas em cinco grupos, ainda conforme Chiavenato (2006):

- Entrevistas: é a ferramenta mais importante do processo de seleção, e por isso, deve ser feita por um profissional experiente e que identifique que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição etc.). Recomenda-se que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para reduzir este problema;
- Provas de Conhecimento: podem ser gerais ou específicas. As provas gerais procuram identificar o grau de cultura geral do candidato. Essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas servem para compreender melhor o universo

do candidato e sua atitude pessoal/profissional. As provas específicas procuram avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui indispensáveis para o bom desempenho da função;

- Testes Psicológicos: são instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado. Servem para prever o comportamento humano baseado no que o teste revelou;
- Técnicas Vivenciais: exigem respostas a situações de modo que os candidatos interajam e participem ativamente delas;
- Avaliação de Saúde: o médico deve conhecer a função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não apto para o desempenho da função.

Diante disso o papel do selecionador é identificar o perfil e competência técnicas e comportamentais que o cargo irá exigir e aplicar nos candidatos identificando dentre eles o que tem o perfil mais compatível com o cargo.

2.3 IMPORTÂNCIA DE UM PROJETO TRAINEE PARA EMPRESA

A grande maioria das empresas não estão preparadas para substituir colaboradores principalmente quando se trata de cargos de lideranças, estas empresas quando são surpreendidas com a saída de um membro da equipe faz ter perdas além de financeiras tem maior dificuldade de cumprir com seus objetivos, com isso o principal benefício para empresa é estar preparada para absorver perdas, ou até mesmo quando está em processo de expansão possui capital humana para realizar o mesmo.

Sendo assim as empresas que possuem um Projeto Trainee tem algumas vantagens perante as demais sendo elas segundo Luz (1999, p. 49): a) mão de obra qualificada, com alto potencial e sem vícios; b) garantia de continuidade da cultura da empresa; c) profissionais disponíveis para as necessidades de expansão dos negócios; d) independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para a escolha de seus sucessores; e) profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas; f) possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até mesmo do seu perfil gerencial.

Diante disso empresas com programas de trainee atraem profissionais com melhores qualificações devido a expectativa de atingimento de cargos de lideranças onde as demais empresas não possuem perfil pré-estabelecido.

Para Carvalho (2015), aquele que participa do Programa de Trainee conquista alguns diferenciais que podem impulsioná-lo para o desenvolvimento da sua carreira profissional. O

autor também apresenta cinco vantagens para candidatos que participam deste tipo de Programa. A primeira apontada por ele é que o candidato adquirirá uma compreensão de todas as áreas de uma organização, a segunda vantagem apontada pelo autor é que o candidato terá a possibilidade de uma ascensão rápida na carreira, quer dizer, para os Trainees que mais se destacarem ao longo do Programa, as empresas dão oportunidades em cargos de gestor. A terceira vantagem a ser destacada é a formação avançada que é proporcionada aos candidatos que participam destes Programas, ou seja, enquanto Trainees, os candidatos participam de capacitações sempre atualizadas, cursos técnicos e comportamentais e, além disso, em algumas organizações, é possível ter experiências internacionais. Esses treinamentos garantem o complemento na formação do profissional e ampliam a qualificação para o mercado de trabalho (CARVALHO, 2015).

A quarta vantagem apresentada para o candidato do Programa é o “tempo de aprendizagem e liderança”. Como esses Programas costumam durar entre um e três anos, os participantes têm tempo de aprender e executar as funções ou até mesmo atuar na área específica escolhida se preparando para assumir os cargos de liderança (CARVALHO, 2015).

A quinta e última vantagem apontada pelo autor Carvalho (2015) está relacionada aos benefícios que as organizações dispõem para este tipo de Programa. Além das oportunidades de aprendizado e capacitação, os Programas de Trainee oferecem excelentes remunerações e ainda alguns benefícios como assistência médica, odontológica, previdência privada, seguro de vida, auxílio-alimentação e transporte. São oferecidos esses salários e benefícios porque as organizações acreditam que os Trainees futuramente serão os líderes e os gestores de suas organizações e é por isso que precisam apresentar oportunidades atraentes.

Diante a importância e vantagens que trás o projeto trainee, faz ser um mecanismo estratégico para as empresas, atraindo jovens para que a organização molde um líder de acordo como deseja, dando o mesmo uma carreira promissora.

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.

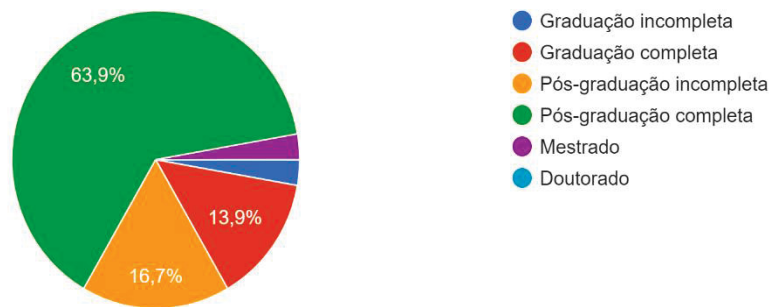
As perguntas tinham como objetivo mensurar dados como idade, tempo de atuação no cargo, qualificação, certificações, além de questionamentos a respeito de processo de seleção de candidatos e contratação de novos colaboradores, feedbacks e utilização de ferramentas de gestão de recursos humanos, de maneira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

Qual sua formação:
36 respostas



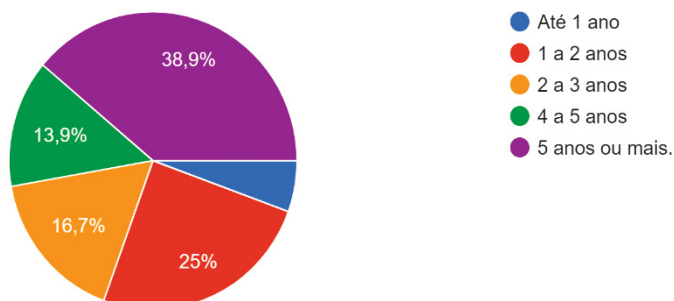
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

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

Há quantos anos você exerce o cargo de gerência atual?

36 respostas



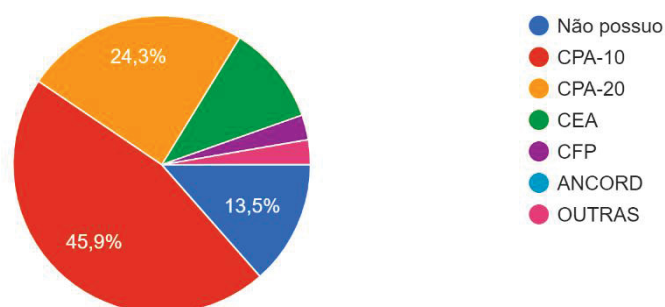
Fonte:Elaborado pelo autor (2023).

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

Qual certificação você possui:

37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

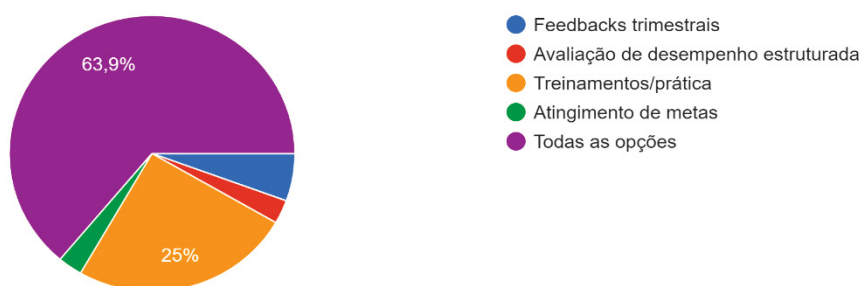
No Gráfico 3 estão demonstradas as certificações dos participantes onde a maior parte possui certificação CPA 10 com 45,9%, com CPA 20 24,3%. Com CEA 10,8%, com CFP 2,7%, que não possuem certificação 13,5% e outras certificações com 2,7%. Em consonância com a

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

O que considera mais importante em um programa de sucessão?

36 respostas



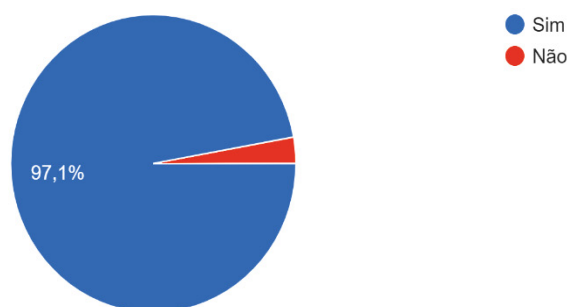
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

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

Sua equipe o questiona a respeito das formas de crescimento profissional dentro da cooperativa, demonstrando interesse em buscar outros cargos?

35 respostas



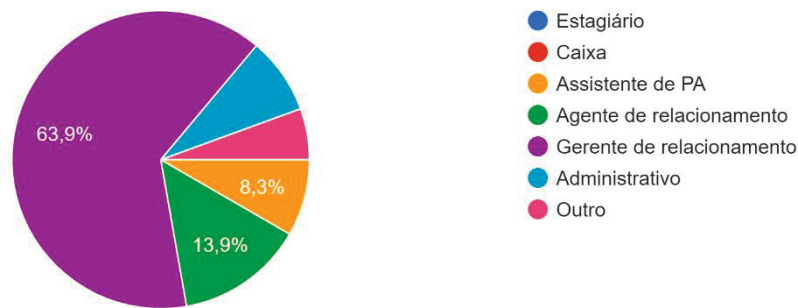
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

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

Para quais cargos acredita ser mais difícil encontrar profissionais?

36 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

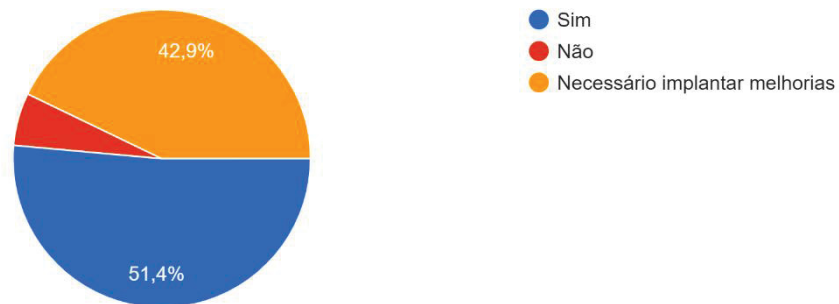
Um dos questionamentos da pesquisa direcionava-se para a identificação dos cargos em que há maior dificuldade para se alocar pessoas. Para isso, o gráfico 6 demonstra que o cargo de gerente de relacionamento está entre os mais difíceis de se preencher, com 63,9%, justamente um cargo de gestão, onde é 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

Há efetividade nas ferramentas atuais?

35 respostas



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

Concluo neste trabalho, que devido a dificuldade de encontrar profissionais qualificados a cargos de liderança é de extrema relevância fazer um trabalho interno de preparação e treinamento com funcionários potenciais, que possuem as habilidades necessárias além de incentivá-los em fazer uma carreira solida dentro da instituição.

Diante dos fatos demonstrados no trabalho e a pesquisa realizada, podemos concluir que investir em talentos internos além de potencializar suas habilidades tem a capacidade de reterlos assim diminuindo os gastos com novas contratações e treinamentos, sendo assim o trabalho traz um projeto trainee que se diz eficaz diante o pressuposto.

A pesquisa realizada internamente na Cooperativa de Crédito Vale Sul ressalta que a maior dificuldade é na contratação de Gerente de Relacionamento destacando 63,9% complementando esse dado 97,1% questionam as formas de crescimento dentro da instituição, com isso concluímos que temos uma necessidade interna de direcionar os colaboradores fazendo uma seleção de potenciais candidatos a cargos de Gerente.

Portanto, podemos dizer que é viável e se faz necessário o projeto trainee direcionado a retenção de talentos internos para sucessão do cargos de liderança, facilitado o RH na escolha e trazendo as vantagens de possuir uma mão de obra qualificada, com alto potencial e sem vícios, garantia de continuidade da cultura da empresa, profissionais disponíveis para as necessidades de expansão dos negócios, independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para a escolha de seus sucessores, profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas, possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até mesmo do seu perfil gerencial.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, R. Quais as vantagens que o Programa de Trainee traz para a sua carreira? 2015. **Na Prática**, 19 mar. 2015. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/quais-as-vantagens-que-o-programa-de-trainee-traz-para-sua-carreira/>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

LUZ, R. S. **Programas de estágio e de Trainee: como montar e implantar**. São Paulo: LTr, 1999.

DESSLER G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: P. Hall, 2003.

KRAMES Jeffrey A. **Os princípios de Liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIANI, C. M. **Recrutamento interno valorizando talentos**. Disponível em <http://https://www.aliceramos.com/rh/0009.asp> Acesso em 20 jul. 2023, 21:15

GUIMARÃES, M. F. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da Unipar**, Toledo, v. 6 n. 2, Jul/dez., 2005.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

SANTORO, S. O Recrutamento Interno e sua Relação com o Desenvolvimento Profissional e Retenção de Talentos. **Revista da Faculdade de Administração e Economia — ReFAE**, v. 8, n. 2, P. 37-59, 2017.

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?