



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRE RIZZOTTO

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

CURITIBA

2023

ALEXANDRE RIZZOTTO

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

CURITIBA

2023

RESUMO

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. O objetivo deste estudo é estruturar a implantação de um programa de trainee interno, bem como, apresentar soluções para retenção de talentos internos que possam se tornar líderes futuros da organização. Na pesquisa realizada na cooperativa com gerentes de agência e de áreas, ficou evidente que há uma procura considerável por parte dos colaboradores, para participarem de processos de seleção interna, na busca de crescimento profissional internamente. Por fim, foi exposta uma proposta técnica para a solução da situação-problema, que foi a implantação de um programa trainee para formação de gerentes na cooperativa de crédito Sicoob Vale Sul, abordando os custos, ferramentas e estrutura.

Palavras-chave: sucessão; retenção de talento; cooperativa de crédito

ABSTRACT

The trainee program allows the organization to prepare for future challenges by investing in the development of its workforce, generating local social impact, promoting diversity and valuing internal talents. The objective of this study is to structure the implementation of an internal trainee program and to present solutions for retaining internal talents who may become future leaders within the organization. In the research conducted with branch managers and department heads at the cooperative, it became evident that there is a significant demand from employees to participate in internal selection processes in pursuit of internal professional growth. Finally, a technical proposal for solving the problem situation was presented, which involved the implementation of a trainee program for the development of managers at Sicoob Vale Sul Credit Cooperative, addressing costs, tools, and structure.

Keywords: succession; talent retention; credit cooperative.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Fases de um programa trainee	11
Quadro 2 — Vantagens na implantação do programa trainee.....	22
Quadro 3 — Resultados esperados com a implantação do programa trainee	23
Quadro 4 — Problemas esperados com a implantação do programa trainee	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Formação acadêmica dos gestores	16
Gráfico 2 — Tempo de atuação no cargo.....	17
Gráfico 3 — Certificações dos gestores atuais.....	17
Gráfico 4 — Importância de um programa de sucessão.....	18
Gráfico 5 — Interesse dos colaboradores pela sucessão de cargos de liderança	19
Gráfico 6 — Dificuldades com a contratação de novos colaboradores.....	19
Gráfico 7 — Melhoria nas ferramentas atuais de gestão de recursos humanos	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos do trabalho.....	9
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 O PROGRAMA TRAINEE	9
2.2 FASES DO PROGRAMA TRAINEE.....	10
2.3 PROGRAMA TRAINEE E CRESCIMENTO PROFISSIONAL	12
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	14
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	14
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	15
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	22
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	22
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	23
5 CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXO A — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE AGÊNCIA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB VALE SUL	26

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

No contexto atual das empresas a gestão das pessoas é fundamental, tanto pela ótica de custos quanto de investimento, pois todo o processo de seleção, contratação, treinamento, ambientação com a cultura, entre outros itens, levam tempo para serem estruturados e desenvolvidos. Por isso, reter talentos já treinados, aperfeiçoados com o ambiente da organização torna-se um desafio cada vez maior. Uma vez que a concorrência não se restringe apenas no ambiente econômico, mas também na esfera de rotatividade de colaboradores, causando preocupação para os gestores de equipes.

Neste sentido, organizações que possuem um processo estruturado de valorização e reconhecimento dos seus recursos humanos e intelectuais, se destacam e por consequência se tornam mais atrativas para as pessoas permanecerem e terem uma perspectiva de crescimento profissional na empresa onde estão, sem precisar migrar para outra instituição.

A fim de contribuir neste processo, uma forma de reter talentos e incentivar os colaboradores a permanecer na empresa é a implantação um programa trainee, que se apresenta como uma forma de as pessoas se prepararem para os cargos de liderança que poderão surgir no futuro. Para a empresa é uma forma de identificar novos talentos internos e dar oportunidade para que cresçam e se tornem parte importante na continuidade do negócio.

Para isso, é necessário que se faça um estudo da organização, com mapeamento dos cargos atuais, de maneira que se identifique as necessidades da empresa e dos colaboradores, com foco na sucessão de lideranças, nos três níveis de liderança, tático, operacional e estratégico.

Portanto, o objetivo deste estudo é estruturar a implantação de um programa de trainee interno na Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul. O problema identificado baseou-se na dificuldade em reter talentos na instituição, onde ocorre rotatividade e conseqüentemente, perda de colaboradores já treinados que mudam para outras instituições do mesmo ramo. Dessa forma, entende-se que é necessário criar um programa de retenção, para que os colaboradores tenham expectativas de crescimento dentro da empresa.

Através deste estudo espera-se identificar os fatores necessários para implantar um programa trainee interno, identificando novos talentos, reter bons colaboradores, gerando um clima harmonioso e produtivo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é estruturar a implantação de um programa *trainee interno*, bem como, apresentar soluções para retenção de talentos internos que possam se tornar líderes futuros da organização.

1.2.2 Objetivos específicos do trabalho

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

Além disso, permitir que os participantes do programa 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 O PROGRAMA TRAINEE

Na perspectiva do mundo globalizado em que as empresas estão inseridas, os esforços para construir um quadro funcional competitivo, tornam-se cada vez mais necessários, uma vez que, capital humano e intelectual são considerados como diferenciais de mercado. Organizações

mais preparadas vão mais longe, com crescimento concreto, expansões bem alicerçadas, através de gestores treinados e alinhados aos objetivos da empresa que representam.

Conforme descrevem Sousa e Silva (2019), os programas trainee são geralmente programas de treinamento e desenvolvimento destinados a recém-formados ou profissionais em início de carreira. Tais programas oferecem treinamentos e capacitações específicas para a função e para a empresa, o que permite aos participantes adquirir conhecimentos e habilidades importantes para o desempenho da função, em geral, direcionados para cargos de liderança.

Para os postulantes aos cargos de gerente trainee, são requisitadas algumas habilidades interpessoais, as quais são essenciais para o desempenho da função, pois o trabalho desse profissional envolve liderança, gestão de pessoas e relacionamento com clientes e colaboradores. Destas, comunicação efetiva, empatia, trabalho em equipe, habilidade de negociação e resolução de conflitos, estão entre as principais para que o profissional se destaque e possa crescer dentro da organização (SANTOS *et al.*, 2015).

Por outro lado, os programas trainee aparecem como diferencial de mercado para jovens talentos, conforme aponta Bitencourt *et al.* (2014, p. 7) em seu estudo, “a chance de ingressar em um programa trainee tem sido vista como um meio de realização pessoal, reconhecimento e segurança, portanto como uma das melhores oportunidades para a inserção no tão concorrido mercado de trabalho para executivos”. Além disso, proporcionam treinamento, aprendizagem, oportunidades de trabalho, desenvolvimento de carreira, remuneração diferenciada e exposição a diferentes áreas da empresa, tornando-se uma excelente opção para uma carreira promissora.

2.2 FASES DO PROGRAMA TRAINEE

Os programas trainee são projetados para recrutar, desenvolver e reter jovens talentos com potencial para ocupar posições de liderança dentro de uma organização. As fases de um programa trainee podem variar de empresa para empresa. O objetivo final de um programa trainee é identificar, desenvolver e reter talentos dentro da empresa, preparando-os para assumir posições de liderança no futuro.

O aumento de práticas como essa, está alinhado com o mercado de trabalho atual, conforme ressalta Bitencourt *et al.* (2014, p. 13):

As organizações cada vez mais têm a presença dos jovens em seu comando, o que leva à adoção de novos modos, normas e valores de trabalho. Tais elementos definiriam uma nova forma de ser e agir em sociedade, principalmente no que se refere a sua relação com o trabalho a qual traria uma série de novos desafios para manter estes jovens nas organizações e amenizar os conflitos geracionais que surgem.

De forma semelhante, Sousa e Silva (2019, p. 109) reforçam que os programas trainee “são um investimento das empresas na seleção e desenvolvimento de jovens recém-formados, objetivando prepará-los para assumir posições estratégicas, futuramente.” Desta forma, é imprescindível que se tenha desenhado o processo do início ao fim, com apoio da alta gestão, assim como dos setores de recursos humanos, para que o investimento possa retornar de maneira efetiva e mensurável.

Assim, conforme Pedrosa *et al.* (2003 *apud* SILVA, 2022, p. 45), “o processo seletivo para trainees envolve exigências mais elevadas que processos seletivos padrões para outros cargos, o padrão de qualificação pessoal e técnica requerido por organizações e os comportamentos desejados são de alto nível.” Para tanto, alguns passos são adotados pelas empresas, podendo ser adaptado conforme a realidade de cada empresa, conforme exemplo da autora a seguir.

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 pelo autor a partir de Rittner (1999 *apud* SILVA, 2022) e Zakir (1999 *apud* SILVA, 2022) .

De forma complementar, Ortiz (2018, p. 34) aponta em seu estudo que um programa trainee “deve ser definido como um programa formal de duração igual ou superior a um ano, que busca identificar e recrutar candidatos com potencial de liderança.” Tal recomendação se dá ao fato de que programas com curta duração podem não trazer os resultados que a empresa e até mesmo os candidatos esperam. Dessa forma, é necessário que se adote um modelo estruturado e adequado a realidade de cada organização.

2.3 PROGRAMA TRAINEE E CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Os programas trainee são programas de desenvolvimento de talentos em que as empresas recrutam recém-formados ou jovens profissionais com alto potencial para passar por um treinamento intensivo em diversas áreas da organização. Esses programas têm como objetivo formar e capacitar esses jovens para que se tornem líderes e gestores no futuro. A relação entre programas trainee e crescimento profissional é bastante estreita.

Ao participar de um programa trainee, o profissional tem a oportunidade de se desenvolver em diversas áreas da empresa e adquirir uma visão mais ampla do negócio. Isso é muito importante para o crescimento profissional, pois permite que o profissional entenda melhor como a empresa funciona e como as diferentes áreas interagem entre si. Além disso, conforme aponta Ortiz (2018) esses profissionais são essenciais para o desenvolvimento das empresas, quando possuem capacidade de gerir riscos e promover o crescimento do setor ou organização em que atuam.

Além disso, os programas trainee, costumam ser bastante desafiadores e exigentes, o que faz com que os participantes desenvolvam habilidades importantes como resiliência, capacidade de trabalhar sob pressão, liderança, entre outras. Essas habilidades são fundamentais para o crescimento profissional, pois tornam o profissional mais preparado para lidar com os desafios da carreira. Essas exigências fazem com que os candidatos busquem aprender cada vez mais, se tornando autoconfiantes e alinhados com os propósitos da empresa, para que possam crescer de forma mais rápida e concreta (MOTTA, 2006 *apud* BITENCOURT; PICCININI; OLIVEIRA, 2012).

Dessa forma, os programas trainee costumam oferecer oportunidades de networking e de mentoria, o que pode ser muito importante para o crescimento profissional. Ao se relacionar com profissionais mais experientes da empresa e de outras áreas, o profissional pode aprender com suas experiências e obter conselhos valiosos para a carreira (SILVA, 2022).

Por outro lado, pela ótica da empresa, o autor segue afirmando sobre recrutamento interno que “os próprios funcionários já estão disponíveis e podem ser levantados mais rapidamente, com menos incerteza quanto a suas performances e reduzindo custos de promoção da vaga” (SILVA, 2022, p. 24). Pois com uma prática assim, são inúmeros benefícios, como melhorar a visão da empresa no aspecto de valorização de capital humano, redução de custos com contratação externa, maior assertividade, aumento de nível hierárquico dos colaboradores, aumento da sensação de pertencimento, bem como, privilegiar aqueles que se destacam e entregam os objetivos propostos.

Assim, durante o programa de trainee, os participantes têm a oportunidade de passar por diferentes áreas e setores da empresa, adquirindo conhecimentos e habilidades em diversas áreas. Além disso, eles são acompanhados por profissionais experientes e recebem treinamentos e mentoria para desenvolver suas habilidades técnicas e comportamentais. Assim, ao final do programa de trainee, os participantes geralmente estão mais preparados para assumirem cargos de maior responsabilidade e liderança dentro da empresa.

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 Confeções 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

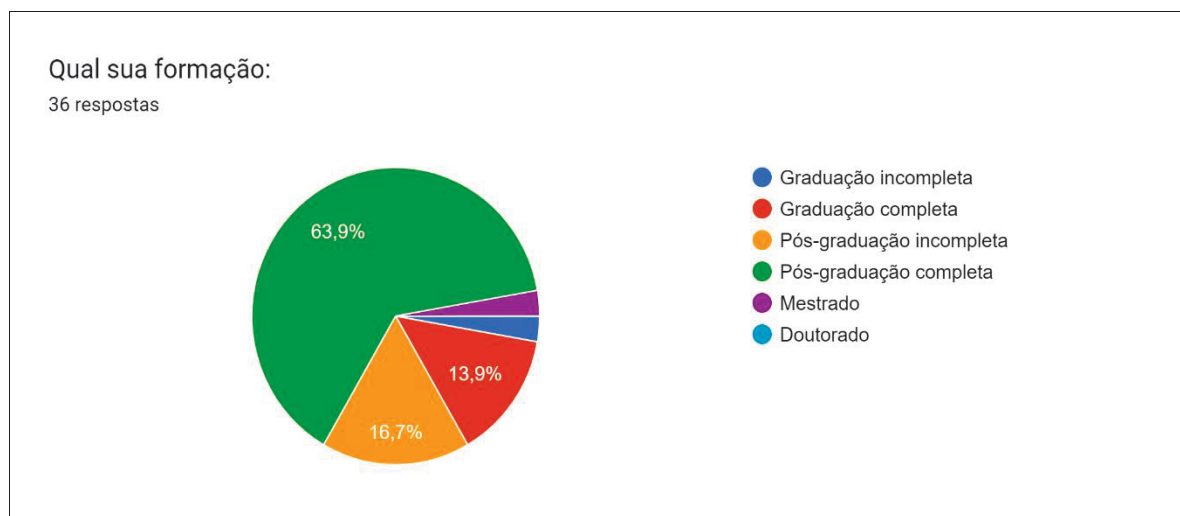
peças, gerando um percentual de 85,71% de respostas recebidas através de formulário do Google Forms.

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.

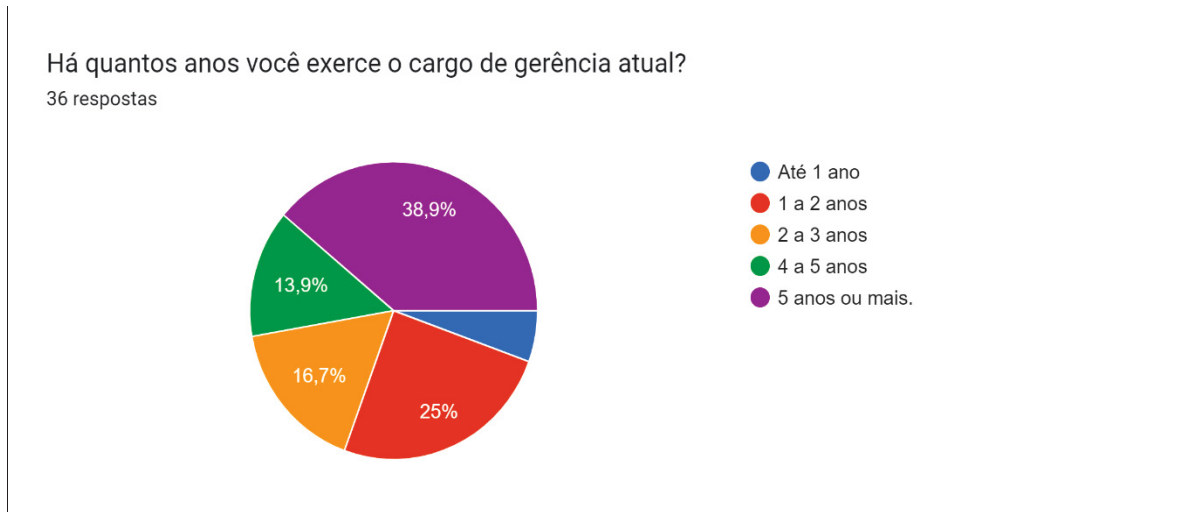
Gráfico 1 — Formação acadêmica dos gestores



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.

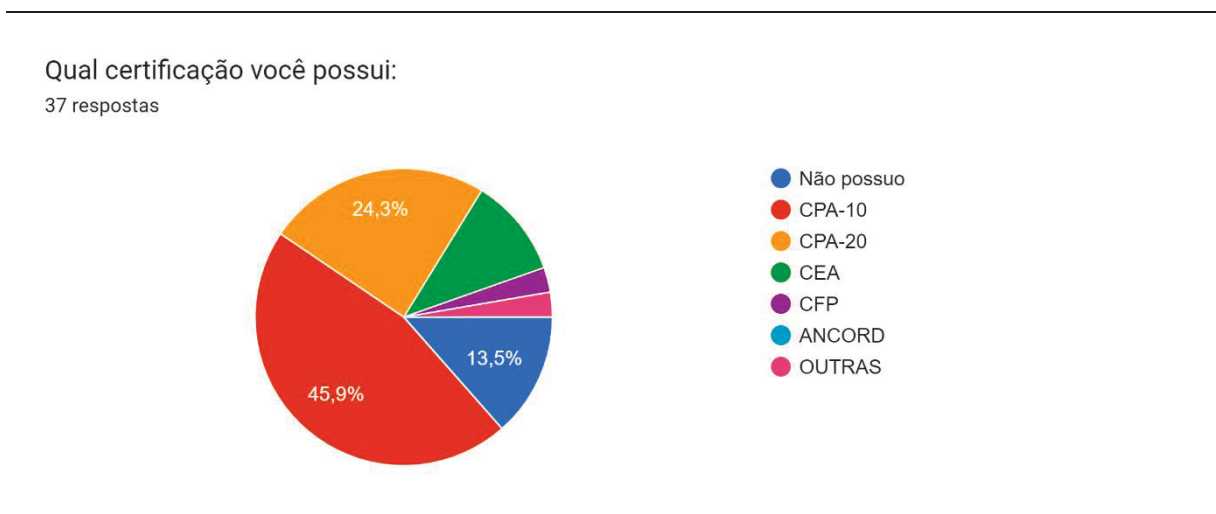
Gráfico 2 — Tempo de atuação no cargo



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.

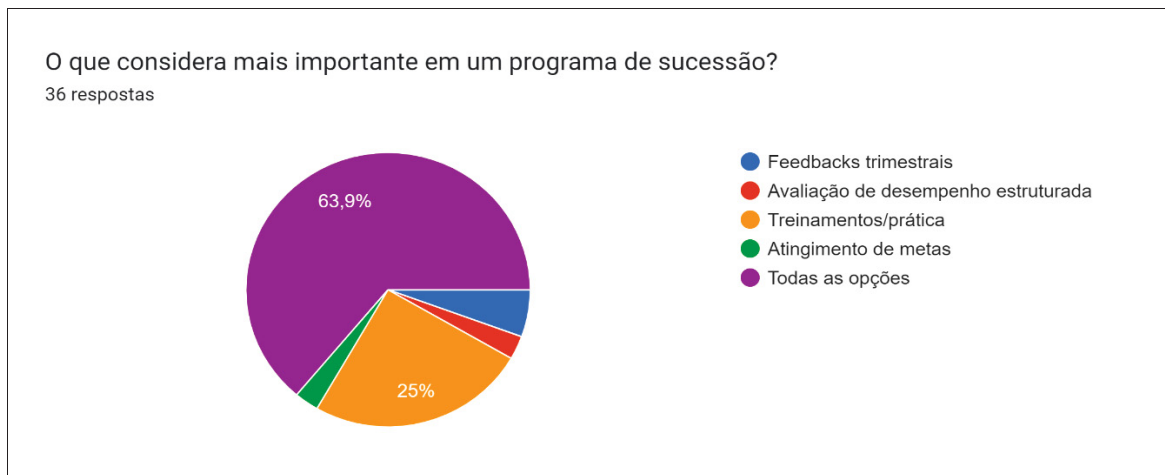
Gráfico 3 — Certificações dos gestores atuais



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No gráfico 3 estão demonstradas as certificações dos participantes onde a maior parte possui certificação CPA 10 com 45,9%, com CPA 20 24,3%. Com CEA 10,8%, com CFP 2,7%, que não possuem certificação 13,5% e outras certificações com 2,7%. Em consonância com a formação acadêmica dos participantes, a pesquisa aponta que mais de 80% dos gerentes possuem alguma certificação financeira ativa, reforçando o alto nível do quadro de colaboradores.

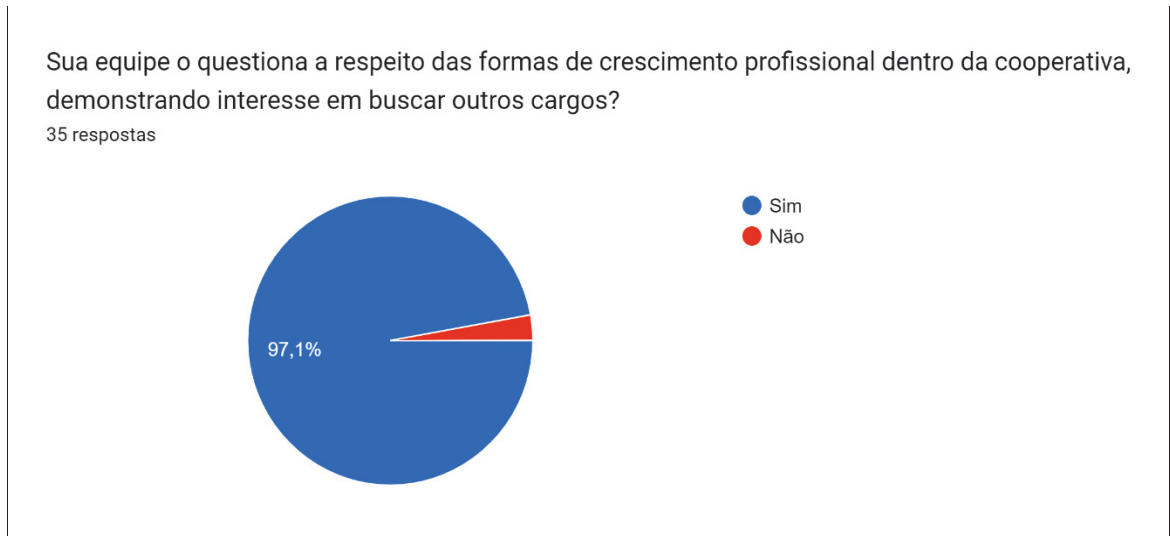
Gráfico 4 — Importância de um programa de sucessão



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No gráfico 4 está evidenciado aquilo que os gerentes consideram como mais importante no momento de se definir um plano de sucessão, sendo feedbacks trimestrais com 5,4%, avaliação de 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

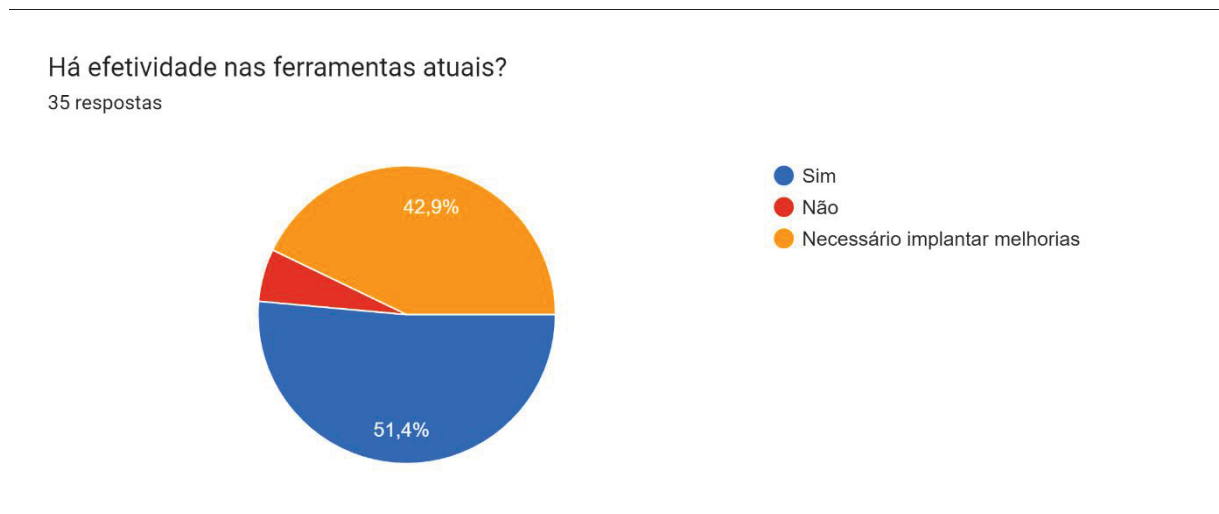


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Um dos questionamentos da pesquisa direcionava-se para a identificação dos cargos em que há maior dificuldade para se alocar pessoas. Para isso, o gráfico 6 demonstra que o cargo de gerente de relacionamento está entre os mais difíceis de se preencher, com 63,9%, justamente um cargo de gestão, onde é exigido que o colaborador desenvolva um papel de liderança em sua carteira na agência, seja no processo de contratação e gestão de produtos, bem como na condução das pessoas que ficam sob sua coordenação.

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

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



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

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

A pesquisa contribuiu para se ter uma visão ampla sobre a percepção dos gestores de agência, quando é necessário preencher vagas de gestão dentro da cooperativa. Além disso, demonstrou a necessidade de melhorias nos processos e ferramentas de gestão utilizados atualmente, bem como a alta procura de informações, por parte dos colaboradores a respeito do

caminho a ser percorrido para ocupar cargos de liderança, o que demonstra o interesse no crescimento interno, sem a necessidade de buscar oportunidades no mercado de trabalho.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

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

Quadro 2 — 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 3 — 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 4 — 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

Conclui-se que é possível e necessário implementar um programa de trainee interno para gerente do Sicoob Vale Sul.

Através da pesquisa percebeu-se que a maior parte do público participante tem nível de escolaridade com especialização, estão no cargo em torno de 5 anos, responderam que necessitam de feedback trimestral estruturado, responderam também que a maior dificuldade para formação é no cargo de gerente de relacionamento. A pesquisa demonstrou a necessidade de melhoria nos processos e ferramenta de gestão utilizados atualmente, bem como, a alta procura de informações por parte dos colaboradores para ocupar os cargos de liderança. Apontou que a maioria dos gerentes possui alguma certificação financeira ativa, reforçando o alto nível do quadro de colaboradores.

Para finalizar a proposta apresentada sobre o programa trainee, poderá ser implementada nas condições citadas e se for aprovado pelo comitê avaliador.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R. Programas Trainee: jovens orientados para o sucesso. **Revista Administração e Diálogo – RAD**, v. 14, n. 2, p. 102-135,

maio/ jun./ jul./ago. 2012. Disponível em:
<<https://revistas.pucsp.br/rad/article/download/12808/9294>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R.; GALLON, S. Programas Trainee: entre a inserção qualificante e seletividade excludente. **E&G – Revista Economia e Gestão**, v. 14, n. 36, jul./set. 2014. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/download/32788>>. Acesso em: 4 mar. 2023.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. *In*: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de S. A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 9-19.

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: 7 mar. 2023.

RITTNER, C. Estagiários e trainees. *In*: BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 1999. p. 447-71.

SANTOS, M. G.; JESUS, K. C. B.; SILVA, J. C. S.; RIVERA-CASTRO, M. A. Aprendizagem organizacional e suas modalidades: desenvolvendo a habilidade interpessoal nos programas trainees. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, jul./set. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/37158>> . Acesso em: 4 mar. 2023.

SILVA, J. C. M. A. **A experiência do indivíduo nos processos de recrutamento, seleção e socialização em um programa de trainee**. 2022. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/50174>> Acesso em: 7 mar. 2023.

SOUSA, B. L. O.; SILVA, H. J. T. Implantação de um programa trainee: estudo de caso da sua efetividade para a empresa. **Revista de Carreiras e Pessoas — Recape**, v. 9, n. 1, jan./abr. 2019. Disponível em:
<<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36088>>. Acesso em: 7 mar. 2023.

ZAKIR, Z. A. N. **O novo funcionário. Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD**. 3. ed atualizada e ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999. Cap 21, p. 437-446.

ANEXO A — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE AGÊNCIA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO 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?