



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DEBORA SOUZA DOS SANTOS

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

FRANCISCO BELTRÃO-PR

2023

DEBORA SOUZA DOS SANTOS

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

O estudo a seguir irá tratar a respeito da implantação de um programa de trainee na Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, com sede em Francisco Beltrão, estado do Paraná. A partir de consultas realizadas junto a literatura, relacionadas ao assunto, foram localizados vários estudos que tratam sobre o tema, desde publicações recentes até publicações com mais de vinte anos da sua data de divulgação, demonstrando que o tema possui relevância para as empresas, já que pode ser considerado como um multiplicador de resultados positivos, onde colaboradores e organizações podem se beneficiar, através do crescimento mútuo. Neste trabalho, serão encontradas informações de extrema importância sobre assuntos correlacionados com retenção de talentos, sucessão de lideranças, construção de carreira, desenvolvimento de habilidades e aumento de produtividade. Ao longo das próximas páginas, serão evidenciadas referências tanto de estudos já publicados, como resultados de pesquisas realizadas na empresa, com seus gestores, a fim de identificar pontos de melhoria no processo de contratação de colaboradores e promoções internas, direcionadas, principalmente a cargos de liderança, como gerentes de agência e de carteiras, dentro da cooperativa em estudo. Em resumo, trata-se de uma análise para a implantação de um programa que possa ser vantajoso para seus envolvidos, a fim de que haja um crescimento contínuo e de maneira sustentável, no âmbito da empresa.

Palavras-chave: Programa trainee; retenção de talentos; produtividade; sucessão de lideranças; cultura organizacional.

ABSTRACT

The following study will deal with the implementation of a trainee program at the Sicoob Vale Sul Credit Cooperative, based in Francisco Beltrão, state of Paraná. From consultations carried out in the literature, related to the subject, several studies were found that deal with the topic, from recent publications to publications more than twenty years old from their publication date, demonstrating that the topic is relevant for companies, as which can be considered as a multiplier of positive results, where employees and organizations can benefit, through mutual growth. In this work, you will find extremely important information on subjects related to talent retention, leadership succession, career building, skills development and increased productivity. Throughout the next pages, references will be highlighted both from previously published studies and the results of research carried out in the company, with its managers, in order to identify points for improvement in the process of hiring employees and internal promotions, aimed mainly at management positions. leadership, such as branch and portfolio managers, within the cooperative under study. In short, this is an analysis for the implementation of a program that can be advantageous for those involved, so that there is continuous and sustainable growth within the company.

Keywords: Trainee program, talent retention, productivity, leadership succession, organizational culture.

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	20
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/PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL	9
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 PROGRAMA TRAINEE	11
2.2 VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DE UM PROGRAMA TRAINEE	12
2.3 PROGRAMA TRAINEE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	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	30
ANEXO A — QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE AGÊNCIA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICOOB VALE SUL	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

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

A busca por talentos é uma prioridade estratégica para as cooperativas de crédito modernas. Os programas de trainee surgem como uma ponte crucial para atrair e desenvolver novos profissionais, impulsionando o crescimento interno. Estes programas não apenas trazem sangue novo, mas também representam uma oportunidade de investir em talentos internos promissores, que já conhecem a cultura organizacional e compartilham sua missão (SILVA, 2022).

Outra justificativa para um programa de trainee, trata sobre a retenção de talentos, a qual, tornou-se um dos principais desafios enfrentados pelas cooperativas de crédito. Com a crescente competição no mercado financeiro, é fundamental garantir que os profissionais de alto potencial permaneçam na organização. Os programas trainee, quando bem estruturados, demonstram ser um eficaz mecanismo para envolver esses talentos, proporcionando-lhes desenvolvimento e perspectivas de carreira sólidas (GALLON; BITENCOURT, 2015).

Além disso, conforme aponta Souza (2015), os programas de trainee estão intrinsecamente ligados à sucessão de lideranças. Ao identificar e desenvolver talentos desde o início de suas carreiras, as cooperativas de crédito podem construir uma base de líderes internos capazes de assumir papéis de destaque no futuro. Isso não apenas garante uma transição suave quando as lideranças mais antigas se aposentam, mas também impulsiona a continuidade da cultura e visão da cooperativa.

Por fim, conforme Bitencourt, Piccinini e Oliveira (2012), a produtividade é um dos pilares para o sucesso de uma empresa. Os programas de trainee não só aprimoram as habilidades dos participantes, mas também podem trazer novas perspectivas e ideias para melhorar processos internos, alterar visões de negócio, impulsionando a eficiência operacional e, conseqüentemente, o aumento da produtividade. Portanto, a expectativa de crescimento interno dos colaboradores, por meio desses programas, está alinhada com a estratégia de sucesso de longo prazo da organização.

A partir da identificação dos benefícios que um programa trainee pode trazer para uma empresa, decidiu-se trabalhar a respeito de tema, com o objetivo de levantar informações na literatura, bem como informações junto a empresa estuada, a fim de estruturar um programa de sucessão de lideranças na cooperativa.

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

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

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

Com o número crescente de instituições bancárias na área de atuação da cooperativa em questão, o assédio profissional é cada vez maior, o que pode gerar ainda mais rotatividade de colaboradores. É evidente que um colaborador treinado possui maior valor no mercado trabalho, e entre treinar um indivíduo desde o início e trazer alguém já treinado, a segunda opção é muito mais atrativa, uma vez que os ajustes ao processo são menores e o mesmo começa a dar retorno para a contratante muito antes.

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

Além disso, o programa trainee permite que os participantes tenham acesso a várias áreas da organização, o que pode ajudar a expandir seus conhecimentos e habilidades. Após implementado, o programa pode fomentar a troca de ideias e conhecimentos entre os

participantes e outros funcionários da empresa. E dessa forma, reter os talentos na organização, através de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROGRAMA TRAINEE

Existem diversas razões para que uma empresa busque melhorias no seu quadro de colaboradores, podendo ser a renovação da equipe, desenvolvimento de novos líderes, capacitação técnica, atração de novos clientes, além disso, um investimento no futuro. E uma das formas, é a implantação de um programa trainee, o qual apresenta uma excelente oportunidade para desenvolver líderes dentro de uma organização. Através de treinamentos e mentoria, os trainees podem aprender a liderar equipes, tomar decisões estratégicas e desenvolver soluções para os desafios que o mercado exige.

Devido as mudanças constantes no âmbito interno e externo, seja qual for o ramo empresarial, ocorre uma demanda crescente por profissionais capazes de se adaptarem às oscilações do mercado. Com isso, as habilidades exigidas para cada função se alteram de maneira contínua. Neste sentido, Bitencourt (2014 *apud* SOUZA, 2015) cita que as próprias empresas estão assumindo o papel de formadoras de seus profissionais, oferecendo cursos e treinamentos internos para seus colaboradores, a fim de que possam crescer profissionalmente e permanecerem na organização, reduzindo custos de contratação.

Nesta linha de pensamento, Decenzo, Robbins e Verhulst (2016 *apud* SILVA, 2022) apontam que as empresas estão se responsabilizando por parte do desenvolvimento do seu capital humano, com o auxílio da gestão de recursos humanos, atuando através de capacitações técnicas e de gestão, como é o exemplo dos programas trainee, os quais podem ser utilizados para recrutamento interno e/ou externo. Conforme os autores descrevem abaixo:

Quando organizações enfrentam desafios, elas dependem totalmente de profissionais treinados que possam reagir rapidamente as mudanças de ambiente e criar estratégias para o sucesso. A gestão de recursos humanos é responsável por cuidadosamente selecionar e treinar esses indivíduos com as habilidades necessárias para alcançar essas estratégias (DECENZO; ROBBINS; VERHULST, 2016 *apud* SILVA, 2022, p. 16).

Desta forma, Souza (2015) complementa que os programas trainee buscam preparar esses profissionais para que assumam cargos estratégicos, tendo em vista que o durante o programa, é dada a oportunidade para que os candidatos transitem por diversos setores da empresa, a fim de conhecer os processos, as pessoas e o clima organizacional. Assim, caso sejam efetivados, os mesmos terão condições de conduzir equipes e projetos alinhados com os objetivos da organização. Essa prática gera benefício para ambas as partes, uma vez que

mantém o colaborador e o desenvolve, podendo haver crescimento mútuo, entre colaborador e contratante.

2.2 VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DE UM PROGRAMA TRAINEE

Um programa trainee tem como objetivo selecionar e desenvolver talentos para futuras posições de liderança na empresa. Para isso, os investimentos neste formato vêm crescendo e se desenvolvendo no ramo empresarial, pela alta demanda de profissionais capazes de gerir equipes e colocar em prática os objetivos de crescimento das organizações.

Para Bitencourt (2011 *apud* SOUSA; SILVA, 2019), por meio dos programas trainee as empresas investem em seu capital humano quando se trata de recrutamento interno, em geral, jovens recém-formados, com o objetivo de treiná-los para que desenvolvam papéis estratégicos na organização. De igual forma, os jovens talentos buscam crescimento profissional, desenvolvimento constante e chances maiores de serem bem-sucedidos em suas áreas de atuação, preenchendo lacunas em cargos de liderança de equipes e/ou projetos.

Os programas trainee tem por característica exigirem alto nível de comprometimento dos candidatos, expondo-os a diversas situações de pressão, cobrança por resultados, estabelecimento de metas, bem como, exigências comportamentais como capacidade de lidar e solucionar problemas do dia a dia, relacionamento com pessoas, líderes e liderados, interpretação de tarefas e gestão do tempo. Apesar das diversas situações a que os candidatos são expostos, são atraídos pelas vantagens de serem efetivados, que podem incluir salários mais altos, programa de benefícios, plano de saúde, chance de ascensão mais rápida na carreira, entre outros (SILVA; COSTA; DIAS, 2015).

Ainda nesta questão das características dos profissionais desejados pelos programas trainee, Bitencourt, Piccinini e Oliveira (2012) pontuam de forma clara sobre o perfil do candidato:

Ainda, o conhecimento básico desejado não se restringe aos conteúdos específicos de cada curso de graduação. Inclusive, para eles esta é uma questão que atualmente tem se apresentado como secundária, tendo em vista os objetivos dos PGT, ou seja, valorizar muito mais a formação voltada para o domínio de conhecimentos gerais, que o ajude a ter uma percepção global dos acontecimentos e, conseqüentemente, favoreça a sua atuação como profissional (BITENCOURT; PICCININI; OLIVEIRA, 2012, p. 6).

Segundo os autores citados acima, é importante que os estudantes tenham uma formação com conhecimentos gerais, que lhes permita entender os acontecimentos de forma ampla e visionária, e não apenas conhecimentos específicos de suas graduações. Isso é visto como

fundamental para que eles possam atuar de forma eficiente em suas profissões. Pois na prática, considerando a realidade das organizações, dominar diversas áreas do conhecimento pode contribuir mais para um cargo de liderança do que apenas ser especialista em uma área específica.

2.3 PROGRAMA TRAINEE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Programas de trainee são parte integrante da estratégia empresarial das organizações, pois são projetados para atrair, selecionar e desenvolver jovens talentos com alto potencial para se tornarem líderes futuros da empresa. Esses programas são cuidadosamente planejados e executados para atender às necessidades estratégicas de longo prazo da organização, que incluem a renovação do quadro de liderança, a construção de uma cultura empresarial forte e a adaptação às mudanças do mercado (LOUREIRO JUNIOR, 2021).

De acordo com Gallon e Bitencourt (2015), os candidatos a trainee, por sua vez, buscam oportunidades para crescer e se desenvolver em um ambiente desafiador, com perspectivas de carreira e de impacto significativos na organização. Participar de um programa de trainee pode oferecer a eles uma oportunidade única de desenvolver suas habilidades, conhecer diferentes áreas da empresa e contribuir para o sucesso da organização. Em geral, esses profissionais são visados a fim de que contribuam para o desenvolvimento de projetos e liderança de equipes, além de serem fortes candidatos a ocuparem cargos cada vez mais estratégicos, devido as experiências adquiridas ao longo do treinamento e da prática.

Outra visão a respeito dos programas trainee, leva em conta o alto investimento na preparação e implantação, pois envolve diversas áreas da organização, sob o comando da gestão de recursos humanos e alinhado com a alta diretoria. Nesta perspectiva, Bitencourt, Gallon e Scheffer (2014) destacam que parte dos desafios das empresas está em reter seus talentos, o que muitas vezes não acontece, justamente por serem criados programas de crescimento interno, onde são prometidos diversos benefícios e oportunidades de ascensão profissional, mas que na prática não ocorrem. Dessa forma, geram frustração e perda de colaboradores, muitas vezes treinados, para outras organizações.

Para tanto, fica evidente que a empresa precisa ter um alinhamento entre os setores, desde o mais baixo cargo até o alto escalão. E principalmente a GRH (gestão de recursos humanos), a qual está a frente do recrutamento e seleção de pessoas, e que muitas vezes é a ponte entre a diretoria executiva e os demais colaboradores. Conforme citam os autores a seguir:

Por isso, enfatiza-se a importância de se ter uma visão da estratégia global da empresa por parte dos profissionais de GRH, já que, muitas vezes, estes não têm acesso às informações e caminhos que as organizações irão percorrer, por se tratar de algo mais restrito a algumas diretorias. Assim, seus processos ficam mais atrelados às questões rotineiras de recrutamento e seleção, além de treinamentos programados, para não destacar somente os trâmites trabalhistas que envolvem esta gestão (GALLON, BITENCOURT, 2015, p. 17).

Os autores seguem afirmando que muitas vezes ocorre uma discordância entre as expectativas geradas e o que é entregue pelos programas trainee. Muitas vezes há um certo vislumbre até mesmo pela GRH, mas que não estão de acordo com as estratégias globais das organizações, gerando investimento de recursos e energia nestes programas. Assim, em situações como essa, pode acarretar uma visão ruim da imagem das empresas, além de prejuízos realmente altos às finanças (GALLON, BITENCOURT, 2015).

Ainda sobre os programas trainee, Yukl (2005 *apud* ORTIZ, 2008) recomenda que sejam identificadas lideranças potenciais quando ingressam na empresa e posteriormente sejam submetidos a processos estruturados para que tal competência seja desenvolvida. Reforça também que tais programas devem conter ferramentas como: simulações, destinação de tarefas específicas com aprendizados focados, feedback das áreas onde o candidato passar, avaliação de progresso, além de programas que incluam crescimento pessoal.

De forma complementar, McCall (1987 *apud* ORTIZ, 2018) sugere que a empresa destine parte do foco do programa trainee em experiências no ambiente de trabalho, onde aqueles que forem efetivados irão “lutar suas batalhas” e não apenas com treinamentos isolados. Assim, as chances de assertividade aumentam, pois o colaborador se ambientará com os desafios que enfrentará dali em diante.

A partir da revisão da literatura é possível visualizar que deve haver uma relação bem definida entre os objetivos da empresa e a expectativa gerada sobre os candidatos de um programa trainee, uma vez que o sucesso de uma organização envolve a tomada de decisões estratégicas que afetam diretamente a gestão de talentos e a retenção de funcionários. Dessa maneira um programa trainee pode ser um importante instrumento para desenvolver e atrair novos talentos para a organização. Além disso, o programa permite que os trainees sejam treinados e mentoreados por profissionais experientes da empresa, o que ajuda a criar uma cultura de aprendizagem contínua e a manter a empresa atualizada com as últimas tendências e inovações do mercado.

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.

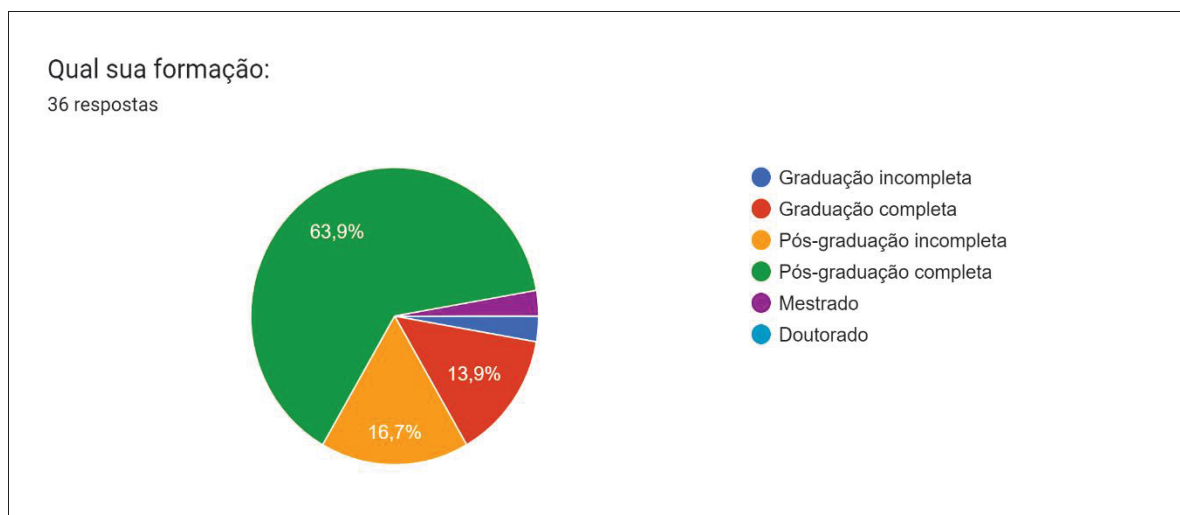
Para o levantamento das informações sobre a percepção de sucessão de liderança na cooperativa, foi disponibilizado um questionário interno para os gerentes de agência com perguntas direcionadas ao processo atual de identificação e efetivação de novos gestores, o público total da pesquisa era de 42 gerentes,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

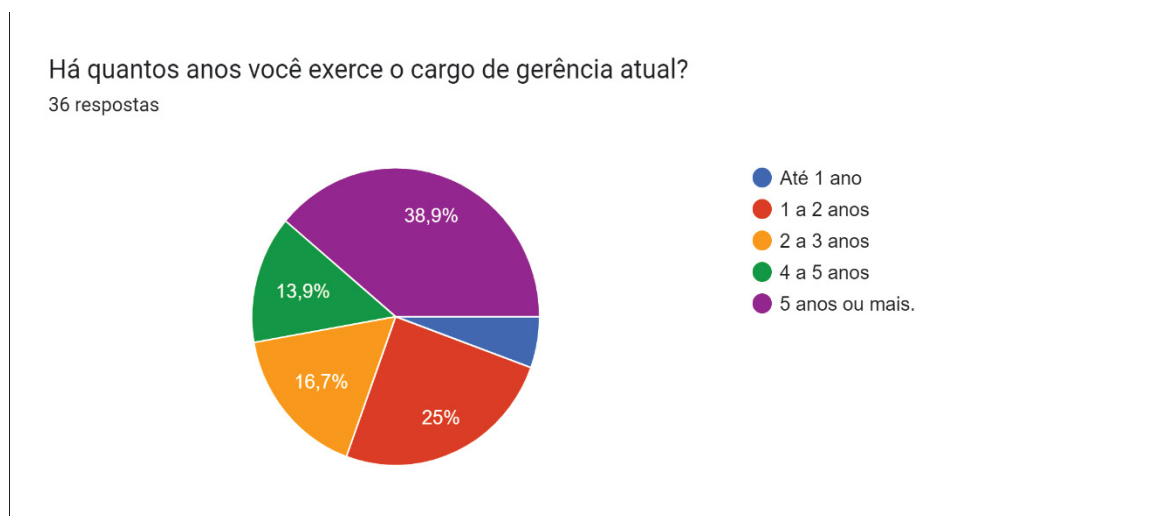
Gráfico 1 — Formação acadêmica dos gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

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

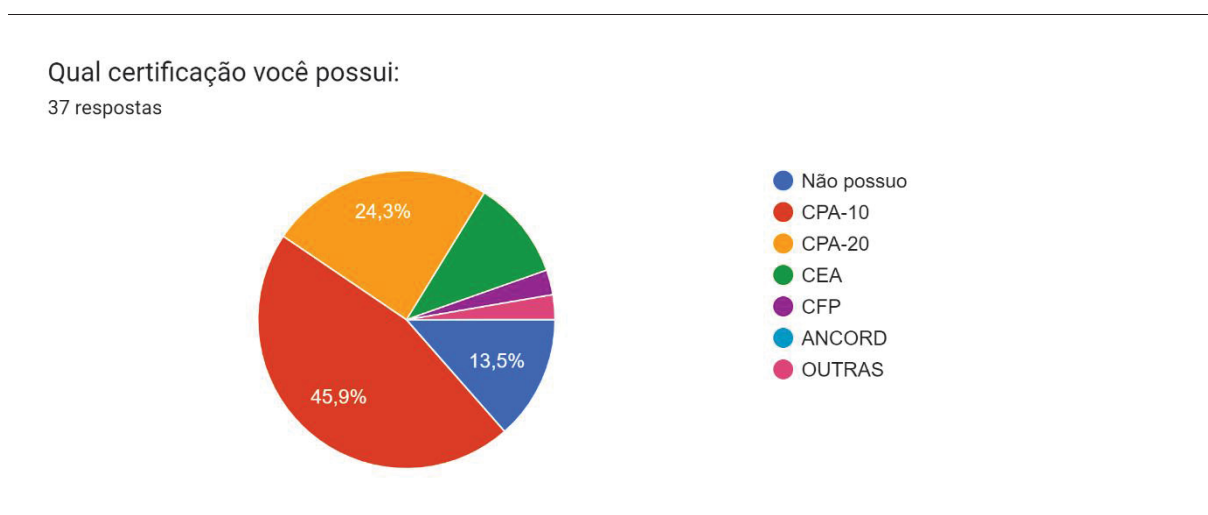
Gráfico 2 — Tempo de atuação no cargo



Fonte: Elaborado pela autora (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 pela autora (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.

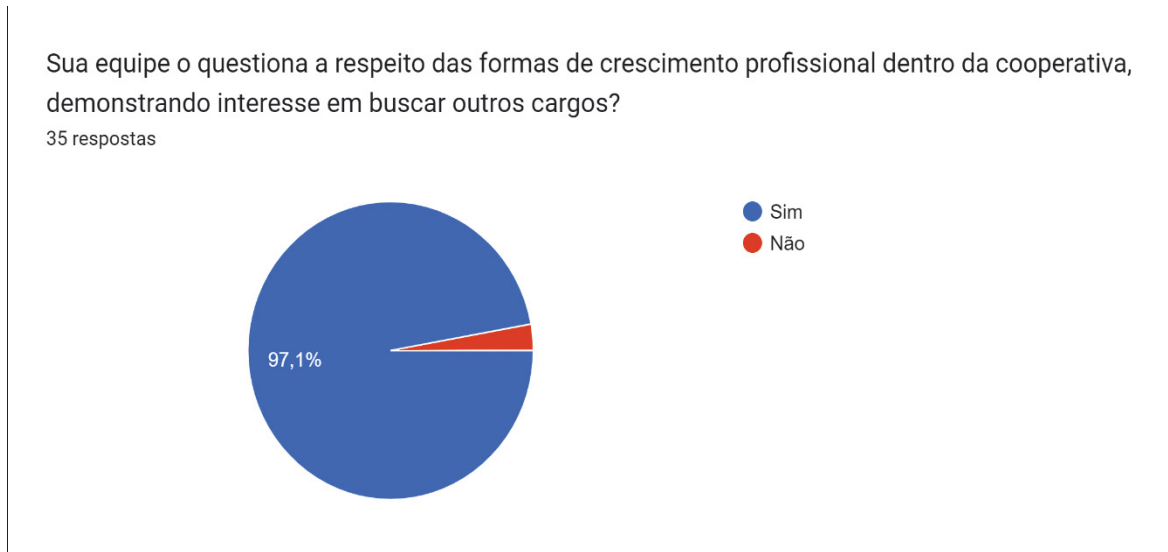
Gráfico 4 — Importância de um programa de sucessão



Fonte: Elaborado pela autora (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 pela autora (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



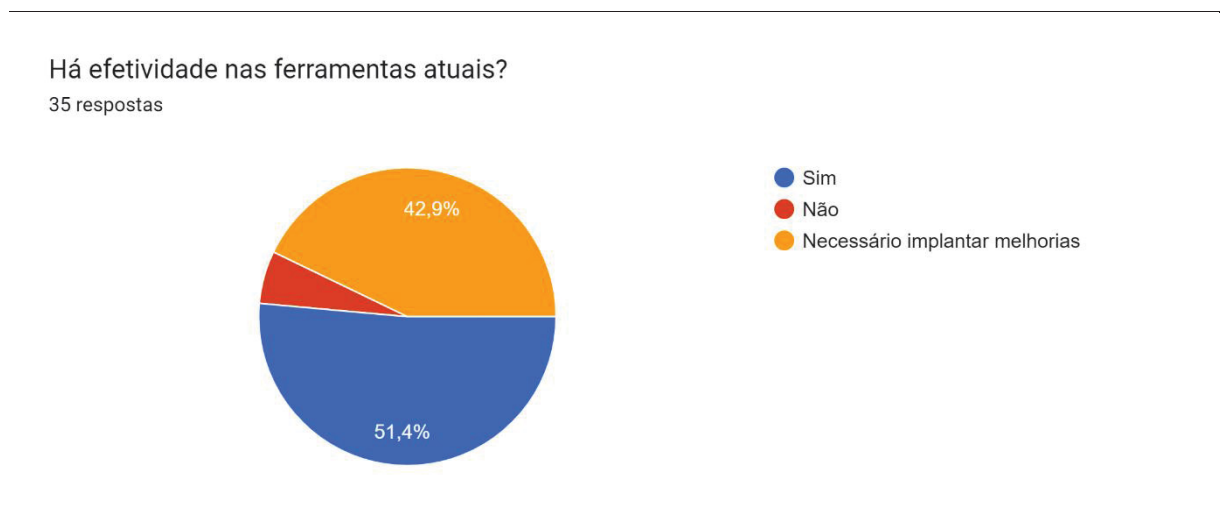
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

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 pela autora (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 pela autora (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 pela autora (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 pela autora (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 pela autora (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 pela autora (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 partir do estudo realizado na Cooperativa de Crédito Sicoob Vale Sul, foi possível identificar diversos pontos importantes sobre o processo de sucessão de lideranças, onde os próprios colaboradores, gestores de áreas, informaram, através de pesquisa interna, que havia necessidade de um processo bem estruturado para desenvolvimento de lideranças.

Conforme apontou a pesquisa realizada, no gráfico 6, para aproximadamente 64% dos participantes, trata-se de uma tarefa difícil quando é preciso alocar pessoas em cargos de gestão de carteira, ou seja, gerentes de relacionamento, pela falta de um programa bem definido para treinar e desenvolver tais profissionais internamente.

Além disso, para aproximadamente 50% dos entrevistados, as ferramentas utilizadas para gestão de recursos humanos, não são eficazes ou carecem de melhoria, ponto que reforça a implantação de programas como o de trainee, a fim de preencher lacunas no processo de retenção de talentos e valorização dos colaboradores que já estão ambientados na instituição e que desejam constituir carreira.

Por outro lado, foram apresentados ao longo do trabalho algumas recomendações para se implantar na cooperativa, de maneira a atender o objetivo geral, o qual trata de estruturar a implantação de um programa de trainee interno. A partir disso, foi apresentada uma proposta prática, com alocação de recursos, etapas de implantação, viabilidade econômica, resultados esperados e possíveis problemas durante a execução, com medidas a serem tomadas em cada parte do processo de implementação.

Foram feitos apontamentos quanto a definição de período de treinamento dos colaboradores participantes, bem como, o seu processo de acompanhamento pelos responsáveis pela implantação, o qual ficou mais direcionado ao setor de recursos humanos. Inclusive, foi recomendado a contratação de mais profissionais para auxiliar no processo de execução do programa trainee.

De maneira conclusiva, o estudo foi de grande valia para se lançar um olhar mais crítico para o processo de sucessão e formação de lideranças da Cooperativa em questão, com o objetivo de identificar possíveis falhas e apontar soluções de acordo com a realidade da empresa estudada. Através da pesquisa de campo, foi possível mensurar as dificuldades que se apresentam atualmente, como a falta de profissionais qualificados para cargos específicos, e com isso, direcionar medidas para mitigar tais situações.

Portanto, a partir do estudo realizado, é legítimo apontar que um programa de trainee se torna viável para a instituição, já que poderá trazer o desenvolvimento de lideranças internas,

redução de turnover, possibilidade de sucessão planejada, inovação, e ainda, criar possibilidades de crescimento profissional e a retenção de talentos que já atuam na organização.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, B.M.; GALLON, S.; SCHEFFER, A.B.B. Programas trainee e expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe**, São Paulo, v. 4, n. 3, set./ out./ nov./ dez. 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148363/001000568.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- BITENCOURT, B.M.; PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R. Programas Trainee: Jovens orientados para o sucesso. **Revista Administração em Diálogo — RAD**, v. 14, n. 2, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.20946/rad.v14i2.12808>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- COSTA, V. P. **Determinantes do processo de aprendizagem no programa trainee da empresa júnior de administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**. 2012. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso — (Estágio Supervisionado em Administração) — Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Coordenação do Curso de Graduação em Administração, Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2281>>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- 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, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/24194>>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- LOUREIRO JUNIOR, L. G. **Programas de trainee como propulsores de carreira internacional**. 2021. 220 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://tede2.espm.br/bitstream/tede/608/2/Leonardo_Godoes_Loureiro_Junior.pdf> Acesso em: 26 mar. 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: 22 mar. 2023.
- SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, jan./ abr. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/7573>>. Acesso em: 20 fev. 2023.
- 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: 22 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, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.20503/recape.v9i1.36088>>. Acesso em: 26 mar. 2023.

SOUZA, A. **Os processos de aprendizagem nos programas trainee**: Estudo de casos múltiplos. 2015. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul (RS), 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/50174>>. Acesso em: 22 mar. 2023.

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?