

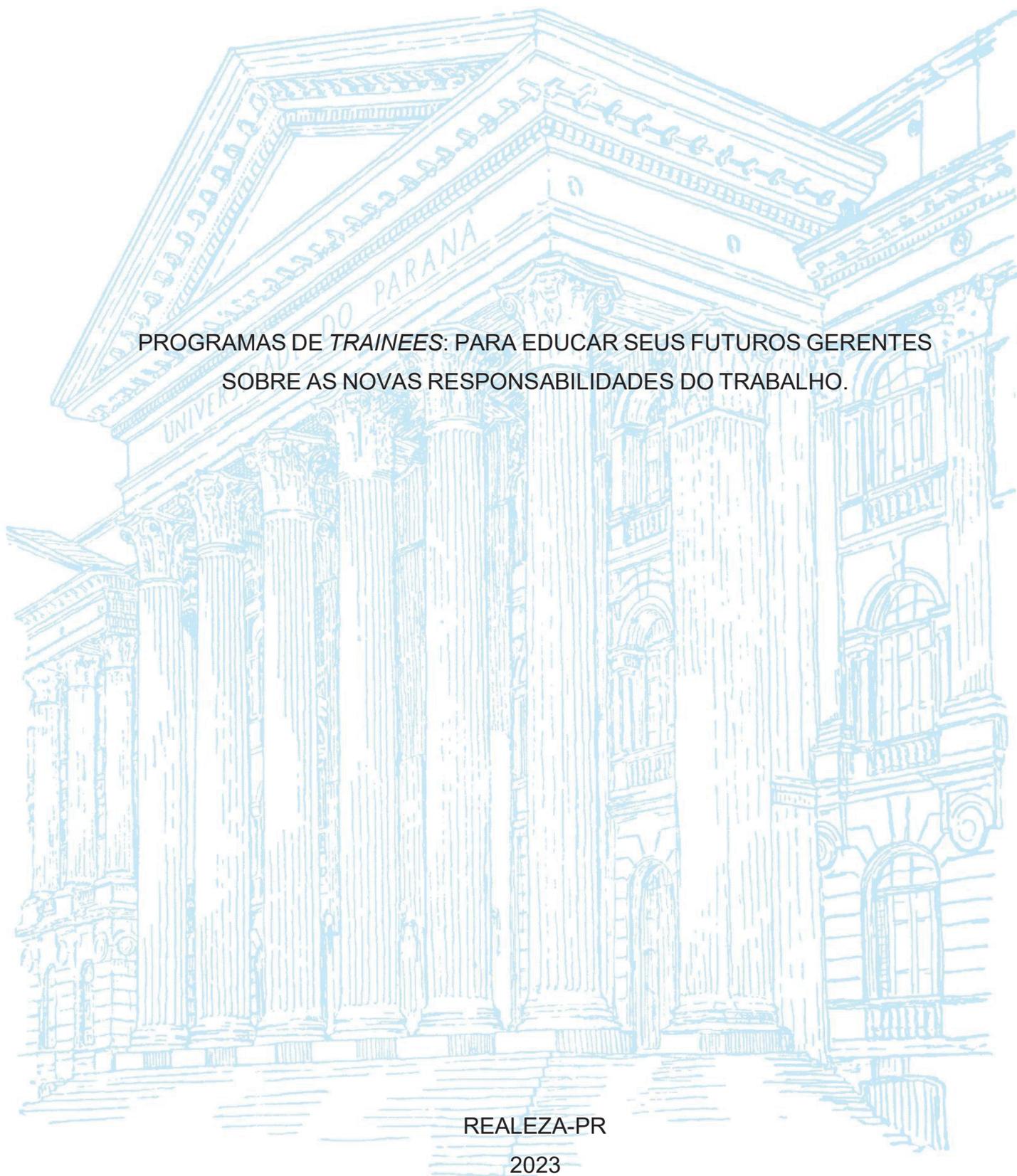
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MOACIR LUIZ GENHLEN

PROGRAMAS DE *TRAINEES*: PARA EDUCAR SEUS FUTUROS GERENTES
SOBRE AS NOVAS RESPONSABILIDADES DO TRABALHO.

REALEZA-PR

2023



MOACIR LUIZ GENHLEN

PROGRAMAS DE *TRAINEES*: PARA EDUCAR SEUS FUTUROS GERENTES
SOBRE AS NOVAS RESPONSABILIDADES DO TRABALHO.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos pré-requisitos à obtenção do título de Especialista, na conclusão do curso de especialização em banking para cooperativas de crédito, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, pela Universidade Federal do Paraná

Orientadores: Prof. Gustavo Abib; Marcos Wagner e Tomas Sparano.

REALEZA-PR

2023

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	8
2.2 CONCEITOS DO PROGRAMA DE TRAINEE	10
2.3 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NO PROCESSO DO PROGRAMA TRAINEE	12
2.4 ETAPAS DO PROGRAMA DE TRAINEE	14
2.5 APLICAÇÕES DO PROGRAMA TRAINEE EM COOPERATIVAS E AFINS ...	16
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
3.1 DESCRIÇÕES GERAIS DA COOPERATIVA.....	18
3.2 DIAGNÓSTICOS DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	19
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	26
4.1 DESENVOLVIMENTOS DA PROPOSTA	26
4.2 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	27
4.3 RECURSOS	28
4.4 VIABILIDADES ECONÔMICO-FINANCEIRAS	30
4.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	31
4.6 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

PROGRAMAS DE *TRAINEES*: PARA EDUCAR SEUS FUTUROS GERENTES SOBRE AS NOVAS RESPONSABILIDADES DO TRABALHO

TRAINEE PROGRAMS: TO EDUCATE YOUR FUTURE MANAGERS ABOUT NEW JOB RESPONSIBILITIES.

RESUMO: As organizações são impulsionadas a reformular as suas práticas de gestão, nomeadamente no domínio da gestão de pessoas, na procura de profissionais competentes e de elevado desempenho. Uma solução que vem ganhando popularidade entre as empresas é a implantação de Programas de *Trainees*. Esses programas são elaborados para buscar, nutrir e treinar jovens graduados com potencial excepcional, preparando-os para assumir funções de liderança em novas estruturas organizacionais. Diante deste contexto, este estudo objetivou identificar as principais contribuições dos Programas *Trainees* para a carreira. Tendo como objetivos específicos: a) Descrever sobre o conceito de programa *Trainee*; b) Identificar as principais contribuições do programa para a carreira; c) Analisar pontos positivos, pontos negativos, contribuições para a vida profissional, contribuições para ascensão na carreira e o desenvolvimento de competências com base no programa. Para atender ao objetivo proposto foi realizada pesquisa bibliográfica bem como uma entrevista e aplicação de questionário. 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. Fica evidente que o Programa *Trainee* serve como uma ferramenta crucial para inúmeras organizações. Isso ocorre porque o treinamento, o desenvolvimento de habilidades e a educação fornecida aos *Trainees* são adaptados para se alinharem aos objetivos da organização. Além disso, o Programa de *Trainees* proporciona às organizações a capacidade de moldar os *Trainees* no tipo de líderes que desejam e necessitam, abrindo assim um caminho para uma carreira brilhante e próspera para estes jovens.

Palavras-chave: *Trainees*. Sicoob. Cooperativas. Treinamentos. Colaboradores.

ABSTRACT: Organizations are driven to reformulate their management practices, particularly in the field of people management, in the search for competent and high-performing professionals. A solution that has been gaining popularity among companies is the implementation of Trainee Programs. These programs are designed to seek out, nurture and train young graduates with exceptional potential, preparing them to assume leadership roles in new organizational structures. Given this context, this study aimed to identify the main contributions of Trainee Programs to the career. Having the specific objectives: a) Describe the concept of the Trainee program; b) Identify the main contributions of the program to the career; c) Analyze positive points, negative points, contributions to professional life, contributions to career advancement and the development of skills based on the program. To meet the proposed objective, bibliographical research was carried out as well as an interview and questionnaire application. Through the research carried out, it was evident that there is a considerable demand from employees to participate in internal selection processes, in the search for professional growth internally. It is clear that the Trainee Program serves as a crucial tool for countless organizations. This is because the training, skills development and education provided to Trainees are tailored to align with the organization's goals. Furthermore, the Trainee Program provides organizations with the ability to mold Trainees into the type of leaders they want and need, thus opening a path to a bright and prosperous career for these young people.

Keywords: *Trainees*. Sicoob. Cooperatives. Trainings. Collaborators.

1. INTRODUÇÃO

O início da globalização em meados do século XX revolucionou as sociedades contemporâneas de diversas formas, principalmente no âmbito empresarial. A dissolução das restrições econômicas, de marketing e geográficas levou a uma competição global acirrada, diferente de tudo o que já havia acontecido. Conseqüentemente, as organizações são compelidas a aprimorar constantemente suas operações, buscar avanços tecnológicos (MOTTA, 1995) e mais importantes, adotar uma abordagem centrada no funcionário para obter uma vantagem competitiva.

Para atingir um nível desejável de competitividade, as empresas de destaque investem pesadamente em sua força de trabalho. Seu foco está na atração e formação de jovens profissionais, com o objetivo de transformá-los em indivíduos qualificados e proficientes que possam assumir papéis fundamentais no futuro da organização. A esperança é que esses funcionários liderem o sucesso contínuo da corporação.

As organizações priorizam o desenvolvimento de habilidades para garantir que os indivíduos estejam bem equipados para alcançar altos níveis de desempenho pessoal e organizacional. A competência e as qualificações desses indivíduos são essenciais para sustentar a vantagem competitiva e a estabilidade financeira de uma empresa. Em resposta, as empresas têm adotado Programas de *Trainees* (PGT) para atrair e cultivar potenciais líderes, com o objetivo de dotá-los das ferramentas necessárias para o sucesso (BITENCOURT; GALLON; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2011).

Nos programas voltados para o desenvolvimento, o termo "*trainee*" faz alusão aos recém-formados de alta qualidade do ensino superior, com idade entre 21 e 28 anos, preferencialmente no primeiro emprego (GONTIJO; MELO, 2005). A palavra inglesa "*trainee*" significa instruir, praticar ou treinar, evidenciando que esses indivíduos passam por um processo intensivo de treinamento e aprendizado que os diferencia de seus colegas da organização.

Em alguns círculos teóricos, o termo “talento” é intercambiável com a frase em questão (RITTNER, 1999). Notadamente, grandes empresas no Brasil investem significativamente em Programas de *Trainees* (PGTs) que atraem e desenvolvem profissionais recém-formados para futuras funções estratégicas. O processo de seleção é altamente competitivo e árduo, com apenas alguns poucos selecionados demonstrando excepcional potencial de liderança e sendo escolhidos como estagiários (MOTTER, 2000).

As empresas investem muito tempo e dinheiro para atrair, selecionar e desenvolver profissionais que possam atender às suas altas expectativas. Espera-se que esses indivíduos não apenas se destaquem em seu trabalho individual, mas também influenciem e inspirem outros funcionários com suas ideias e visões inovadoras. Os Programas de *Trainees*, portanto, visam formar e desenvolver profissionais que irão ocupar cargos estrategicamente relevantes dentro da empresa, preparando-os para se tornarem futuros líderes (DIMENSTEIN, 2000).

Estudos recentes realizados pela DIMENSTEIN em 2000 indicam que aproximadamente 60% das grandes empresas do país oferecem programas de treinamento comparáveis aos de *trainees*. Esses programas exigem investimentos financeiros significativos no desenvolvimento dos participantes. Conforme previsões de Amorim (2009), o número de organizações que oferecem esses programas de treinamento especializado para o desenvolvimento profissional deve crescer 30% a cada ano.

As organizações veem os programas de trainee como um investimento e não como um gasto, pois antecipam benefícios futuros substanciais dos *trainees* qualificados e estrategicamente colocados. Esses profissionais assumirão papéis de liderança estratégica que podem impulsionar a mudança e a inovação, levando a uma maior competitividade no mercado. Assim, o retorno sobre o investimento desses programas de *trainee* é significativo (MOTTER, 2000).

Por isso mesmo, os Programas de *Trainees* se tornaram uma das escolhas mais populares atualmente. Os jovens graduados consideram as oportunidades de crescimento profissional um caminho cobiçado para se firmar no mercado de trabalho e iniciar suas carreiras. Eles valorizam o desenvolvimento profissional acelerado,

treinamento e educação que os PGTs oferecem. Além disso, o título de *trainee* abre a possibilidade de benefícios adicionais, como remuneração acima do mercado, participação nos lucros, experiências internacionais e coaching e mentoring personalizados. Essas vantagens são exclusivas dos PGTs e os distinguem de outras posições disponíveis nas organizações (RUBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; SALIM, 2007; BARONI 2010; OLIVEIRA, 1996; LUZ, 1999).

De acordo com a Across Human Resources (1999), os Programas de *Trainees* oferecem uma maneira de os funcionários subirem rapidamente na hierarquia corporativa e obterem acesso a diversas informações ao longo de sua carreira. Motter (2000) também afirma que investir em PGTs é vital para empresas que desejam se manter competitivas no mercado e preparar seu pessoal para assumir cargos estratégicos. No entanto, a pesquisa sobre PGTs no Brasil é limitada, com pouca exploração de suas reais contribuições para o crescimento da carreira dos funcionários de uma perspectiva pessoal. Isso torna a investigação atual vital, pois busca revelar o verdadeiro impacto de tais programas nas trajetórias de carreira dos funcionários e fornecer informações muito necessárias sobre um tópico que tem sido amplamente negligenciado no país.

Tendo em vista o contexto brevemente problematizado, o objetivo central da pesquisa é o identificar as principais contribuições dos Programas *Trainees* para a carreira. Tendo como objetivos específicos: a) Descrever sobre o conceito de programa *Trainee*; b) Identificar as principais contribuições do programa para a carreira; c) Analisar pontos positivos, pontos negativos, contribuições para a vida profissional, contribuições para ascensão na carreira e o desenvolvimento de competências com base no programa. Para atingir esse objetivo, o trabalho foi estruturado em capítulos: Introdução, e Referencial Teórico. Na introdução apresentou-se a formulação do problema, os objetivos (geral e específico) e, por fim, a justificativa da importância da pesquisa. Na etapa do referencial teórico, serão apresentados cinco tópicos conceituais que são diretamente relacionados ao tema: Contextualização de Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, Conceito de Programas *Trainee*, Benefícios e dificuldades no processo do Programa *Trainee*, Etapas do programa de *Trainee*, Aplicação do Programa *Trainee* em cooperativas e afins. Na sequência, são apresentadas as referências utilizadas durante a elaboração deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

No mercado atual, a concorrência é acirrada e as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão cada vez mais focadas em garantir que seus colaboradores sejam bem treinados e qualificados. Essa necessidade se estende além de suas funções atuais e inclui a capacidade de assumir futuras responsabilidades estratégicas. Para acompanhar o cenário social e tecnológico em rápida mudança, as empresas devem adotar estratégias que permitam o desenvolvimento contínuo de habilidades individuais e organizacionais. É aí que entram os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), essenciais para o crescimento sustentado e o aprimoramento profissional.

A etimologia de "treinamento" está enraizada na falcoaria, onde "treinar" se refere ao pássaro usado para instruir falcões. Essa etimologia está associada ao conceito de destreza, preparação e condicionamento para uma atividade específica por meio da prática regular. À medida que as fábricas surgiram no século 18, funcionários treinados eram cada vez mais necessários para operar as máquinas. O treinamento de pessoal foi então introduzido para preparar os trabalhadores para seus empregos, aumentando assim a produtividade. O conceito de treinamento foi reforçado durante as Guerras Mundiais do século 20, pois os soldados exigiam uma preparação extensa para aumentar a eficácia.

O termo "ambiente organizacional" foi cunhado para descrever programas destinados a aprimorar o conhecimento, habilidades e atitudes (CHAs) de funcionários novos e existentes. Flippo (1970) define treinamento como o processo de aumentar o conhecimento e a experiência de um funcionário em uma função ou atividade específica. Goldstein (1991) citado em Vargas e Abbad (2006 p.140) desenvolve isso afirmando que o treinamento envolve a aquisição sistemática de habilidades, conceitos, conhecimentos, regras ou atitudes que visam melhorar o desempenho no

trabalho. Enquanto os programas de treinamento visam manter ou melhorar o desempenho atual no trabalho, os programas de desenvolvimento focam no aprimoramento de habilidades para futuras atividades de carreira (STONER; FREEMAN, 1986).

Na visão de Borges-Andrade (2002), a tecnologia instrucional pode ser aproveitada para preencher lacunas de desempenho e desenvolver habilidades no contexto de programas de treinamento e desenvolvimento organizacional. Essas iniciativas preparam os colaboradores para assumir novas funções e responsabilidades dentro da organização. O principal objetivo de tais programas é melhorar o desempenho dos funcionários e a eficácia organizacional geral.

Da mesma forma, o conceito de desenvolvimento, por sua vez, consiste:

Na aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com o trabalho específico, e que teria a função de promover a aprendizagem nos empregados, visando ao alcance de objetivos organizacionais. Nesse sentido, o desenvolvimento seria um processo de aprendizagem mais geral que o treinamento, uma vez que estaria relacionado ao preparo de indivíduos de forma mais ampla e não específica para um posto de trabalho atual (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015 p. 665 Apud NADLER, 1984).

Vargas e Abbad (2006) propuseram uma compreensão comparável do desenvolvimento, mais sucinta e objetiva. Isso envolve promover o aprendizado da equipe para ajudar as organizações a realizar seus objetivos estratégicos.

Mourão, Marins (2009) apud. Vargas (1996) afirmou que os termos treinamento e desenvolvimento podem ser unificados em uma definição abrangente, que é a seguinte:

"... aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades." (p. 127).

A distinção entre treinamento e desenvolvimento, sendo o primeiro mais específico e o segundo mais abrangente, tornou-se cada vez mais ambígua nos últimos anos. No entanto, pode-se argumentar que os PGTs se enquadram na categoria de desenvolvimento, pois visam cultivar ACSs no médio e longo prazo. Os PGTs também visam criar futuros líderes dentro das organizações, um processo que

requer uma quantidade significativa de tempo para que os indivíduos adquiram, desenvolvam, apliquem e amadureçam seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Este desenvolvimento de competências pode ter um impacto positivo na empregabilidade em longo prazo dos profissionais e na progressão na carreira.

O objetivo do desenvolvimento é aprimorar as habilidades e conhecimentos do indivíduo para os desafios futuros, tornando-o intimamente ligado ao crescimento da carreira e à evolução dos profissionais nas empresas por meio dos PGTs. Esta abordagem visa criar oportunidades de aprendizagem duradouras e abrangentes que podem transformar os indivíduos.

2.2 CONCEITOS DO PROGRAMA DE TRAINEE

A palavra *trainee*, originada do inglês “training”, significa treinamento. Um estagiário é normalmente um recém-formado de uma instituição de ensino superior ou alguém que concluiu seus estudos nos últimos dois anos. A característica chave desta função é o investimento significativo que as organizações fazem no desenvolvimento profissional do estagiário. As empresas oferecem extensos programas de treinamento e oportunidades para ganhar experiência em vários departamentos para ajudar o estagiário a se adaptar e crescer (MOTER, 2000).

Os Programas de *Trainee* (PGTs) são modelados nos programas de carreira acelerados americanos (fast-track), que surgiram no período pós-guerra dos anos 1950 e 60. Durante esse período, as organizações americanas estavam experimentando um rápido crescimento e precisavam de funcionários qualificados e bem treinados para sustentá-lo. Os programas de carreira acelerada foram concebidos para oferecer promoções constantes e aumentos salariais regulares, levando a um desenvolvimento de carreira acelerado e diferente da norma (OLIVEIRA, 1996). O principal objetivo desses programas era atrair profissionais de alto potencial, proporcionar-lhes diversas experiências educacionais, desenvolver habilidades específicas e facilitar a rotação de cargos.

A pesquisa de Rocha (2008) indica que os Programas de *Trainees* no Brasil foram introduzidos pela primeira vez na década de 1960 por meio de financiamento de multinacionais, sendo a pioneira a Unilever. No entanto, foi somente na década de 1990 que esses programas ganharam força, coincidindo com os incentivos do governo brasileiro para a abertura do mercado, levando ao aumento da concorrência. O objetivo desses programas era qualificar os quadros das empresas, capacitando-os para competir de forma eficaz. Isso exigiu mudanças em diversas áreas, incluindo produtos, qualidade, negócios e gestão de pessoas, conforme destacado por Rittner (1999).

No Brasil, o número de organizações que oferecem esses programas tem crescido anualmente em torno de 30% desde a virada do milênio. A crise financeira global de 2008 levou a uma queda considerável nos investimentos em 2009 (AMORIM, 2009). No entanto, os anos seguintes mostraram uma tendência ascendente mais uma vez. O principal objetivo dos programas de *trainee* é recrutar, selecionar e nutrir indivíduos de alto potencial, equipando-os para futuros papéis estratégico dentro da organização. Esses programas geralmente são realizados por grandes empresas, que investem pesadamente em iniciativas de aprendizado intensivo. O objetivo é cultivar funcionários sem noções pré-concebidas de outras empresas, para que possam ser moldados para se adequarem às características, cultura, condições, crenças e costumes únicos da empresa (SOUZA, 2015).

Motter (2000) cita Oliveira (1996) e descreve os principais objetivos dos programas de *trainee* organizacional da seguinte forma:

Captar e desenvolver indivíduos de alto potencial em início de carreira, sem vícios de outras organizações, que venham a 'vestir a camisa da empresa', que introduzam 'sangue novo' e vontade de mudar. Para formar um banco de talentos, que venha a fazer carreira e sucessão em funções e posições estratégicas na organização. OLIVEIRA (1996, p.153) apud MOTTER (2000, p.10).

No mundo corporativo, os *trainees* são vistos como investimentos cruciais, não meras despesas. Esses futuros líderes são preparados e equipados com as habilidades necessárias para lidar com posições estratégicas e funções de tomada de decisão na empresa. Por esse motivo, o PGT oferece benefícios atraentes para atrair graduados talentosos de instituições de ponta, que apresentam alto potencial para a

construção de expertise gerencial. Esses benefícios incluem salários competitivos, participação nos lucros, promoções aceleradas, programas estruturados de treinamento e desenvolvimento, oportunidades de exposição internacional e muito mais. O PGT se diferencia das demais opções de carreira iniciante por investir no crescimento de seus *trainees* e oferecer oportunidades para que eles se destaquem (SOUZA, 2015).

Segundo o argumento de Motter (2000), as empresas buscam estagiários que possam ajudá-las a inovar e melhorar sua competitividade no mercado. Por sua vez, os estagiários têm potencial para um crescimento acelerado na carreira e desenvolvimento pessoal e profissional. Souza (2015 p.47) cita Oliveira (2009 p.277) para delinear o processo de seleção de estagiários.

“[...] processos onde milhares de estudantes competem por uma vintena de vagas. Aqueles que são aprovados são tratados como vitoriosos mercedores de destaque e reconhecimento”.

Souza (2011) afirma que os PGTs constituem um componente crítico da formação gerencial, incumbido da formidável responsabilidade de alcançar um equilíbrio harmonioso entre formar e formar futuros gestores. O objetivo final é dotá-los das habilidades necessárias para enfrentar e superar os diversos desafios que encontrarão em seus futuros empreendimentos profissionais (SILVA, 2009, p.153).

As experiências práticas dos *trainees* formam a base de seu processo de aprendizagem. Como argumenta Souza (2011), o domínio das habilidades gerenciais vem como resultado da exposição direta a experiências do mundo real que promovem a interação e o engajamento com os outros.

2.3 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NO PROCESSO DO PROGRAMA TRAINEE

Como estagiário, existem inúmeros benefícios de trabalho que acompanham o cargo. Esses benefícios são equivalentes aos concedidos ao empregado contratado pela CLT e incluem férias remuneradas, 13º salário, depósito do FGTS e, dependendo da empresa, participação nos lucros. Para os jovens profissionais em início de carreira, ser *trainee* é vantajoso financeiramente, pois podem ter a oportunidade de

ganhar um salário competitivo. Além disso, os programas de *trainee* oferecem valiosas experiências de aprendizado e oportunidades de treinamento dentro da empresa. Os programas visam formar gestores e líderes em diversas áreas da empresa.

Os empregadores procuram indivíduos qualificados com qualidades de liderança para liderar suas equipes. Para isso, oferecem pacotes de remuneração atrativos, além de inúmeros subsídios para treinamentos e até mesmo cursos de pós-graduação aos estagiários. Ter a experiência de *trainee* no currículo é altamente valorizado por potenciais empregadores, pois serve como um indicador de conhecimento e preparação. Além disso, os empregadores reconhecem que essa experiência é inestimável em termos de aprendizado e desenvolvimento de habilidades.

Aqueles que detêm o título de *trainee* geralmente são elegíveis para vantagens excepcionais, incluindo pagamento acima do mercado, participação nos lucros, acesso a oportunidades internacionais e treinamento e orientação personalizados. Esses benefícios se diferenciam daqueles oferecidos em outros cargos dentro das organizações, conforme apontado por diversas fontes (RUBENICH; CAVEDON; PICCININI, 2005; SALIM, 2007; BARONI 2010; OLIVEIRA, 1996; LUZ, 1999).

Uma pesquisa realizada pela Across Human Resources em 1999 revelou que os Programas de *Trainee* podem servir como uma ponte para uma rápida progressão na carreira, oferecendo amplos caminhos para crescimento e acesso a diversas informações. Adicionalmente, Motter (2000) sugere que investir em PGTs é um movimento estratégico para empresas que buscam aumentar sua competitividade no mercado, pois pode preparar funcionários para cargos executivos no futuro.

Luz (1999) destaca vários benefícios importantes de participar de um programa de *trainee*. Em primeiro lugar, oferece acesso à mão de obra especializada, isenta de hábitos perniciosos. Em segundo lugar, o programa garante a continuidade da filosofia abrangente da empresa. Em terceiro lugar, há um grupo prontamente disponível de profissionais para atender às necessidades de expressão empresarial. Em quarto lugar, a empresa não depende do mercado para preencher cargos

principais ou selecionar sucessores. Em quinto lugar, o programa de *trainees* forma profissional polivalentes, preparado para assumir diversas funções.

Investir recursos significativos em programas de recrutamento, seleção e formação de Pessoal e Estagiário (PGTs) é uma prática comum entre as empresas. No Brasil, por exemplo, cerca de 60% das grandes corporações possuem programas de treinamento e desenvolvimento implantados, com investimentos anuais que podem ultrapassar meio milhão de reais (DIMENSTEIN, 2000). Apesar desses esforços, avaliar a eficácia desses programas continua sendo um desafio considerável para os departamentos de RH. Isso é especialmente verdadeiro quando se trata de avaliar os PGTs, dificultando o acompanhamento dos estagiários após o término dos programas. Como resultado, os *trainees* muitas vezes expressam insatisfação com a falta de monitoramento e apoio após o término do programa. As organizações que não monitoram seus funcionários de forma consistente e eficaz correm o risco de provocar insatisfação e, em casos graves, demissão por não atender às expectativas (PEDROSA, 2005). Por fim, esse programa revigora a força de trabalho da empresa e insere novos perfis gerenciais.

2.4 ETAPAS DO PROGRAMA DE TRAINEE

O programa de *trainee* é dividido em etapas, cada etapa com o seu grau de importância estratégica para o negócio da empresa. Segundo Luz (1999, p.52), o programa de *trainee* pode ser organizado nas seguintes etapas: (1) Identificação de vagas; (2) Programação do treinamento; (3) Apresentação do Programa de *trainees* às chefias; (4) Recrutamento e seleção dos *trainees*; (5) Contratação; (6) Integração; (7) Treinamento; (8) Acompanhamento; (9) Avaliação do *trainee*; (10) Encerramento do treinamento; e (11) Avaliação do programa.

O modelo de Luz (1999) delineia um programa que começa com a identificação de vagas. É nesse momento que as empresas avaliam as áreas que carecem de pessoal e que precisarão de novas contratações. Na etapa seguinte, o departamento de Recursos Humanos colabora com diretores e gerentes que precisam

de estagiários para criar um cronograma de treinamento. Essa fase envolve um planejamento cuidadoso, desde a identificação da vaga até a avaliação do programa.

Para garantir a eficiência e a eficácia do programa e sanar possíveis dúvidas dos colaboradores que possam sentir que suas funções estão em risco, na terceira etapa do programa de *trainees* é realizada uma apresentação ou sensibilização dos gestores.

No início do processo de contratação, a quarta etapa envolve recrutamento e seleção. O objetivo é atrair e engajar um determinado público-alvo para se candidatar a vagas de emprego dentro da organização. O processo de seleção visa encontrar os indivíduos mais qualificados para desenvolver as habilidades necessárias para o cargo com base nas expectativas da empresa. Critérios de seleção padrão são seguidos para garantir que o resultado desejado seja alcançado.

Concluído o processo de recrutamento, seleção e contratação, inicia-se a fase de integração e socialização. Nessa etapa, os *trainees* têm a oportunidade de se familiarizar com a cultura, filosofia, missão, visão e valores da organização. Consequentemente, aqueles que são selecionados no início têm a oportunidade de se aclimatar aos costumes e à cultura da organização.

Após a fase introdutória do programa, os formandos iniciam a fase mais longa – a fase de formação. Esta fase envolve um conjunto abrangente e passo a passo de instruções para cultivar as habilidades necessárias para futuras funções estratégicas dentro da empresa.

Um aspecto crucial no desenvolvimento do formando é o apoio e orientação prestados por profissionais seniores durante a sua formação. Vale a pena notar que o termo "supervisão" não é usado literalmente neste programa. Em vez disso, o tutor designado para o estagiário serve como um recurso para orientação e para abordar indiretamente quaisquer dúvidas que o estagiário possa ter sobre seu novo papel e responsabilidades.

Na etapa de avaliação do *trainee*, é atribuído um peso para medir o desenvolvimento do participante ao longo do programa. Isso permite identificar as áreas em que o candidato apresentou crescimento, bem como seus pontos fortes e

oportunidades de melhoria. Araújo (2004) sugere que várias variáveis podem ser consideradas nessa avaliação, incluindo maturidade, qualidade do trabalho e habilidades interpessoais, como construção de relacionamento com outros estagiários e tutores. Esses fatores servem de referência para a avaliação do candidato.

Deve-se enfatizar que a educação de um estagiário não termina quando ele se torna um membro de pleno direito da organização. Em vez disso, o candidato receberá mais instruções em intervalos pré-determinados para aprimorar suas habilidades e aumentar seu desempenho dentro da empresa.

Muitas organizações adotam uma abordagem orientada para o aprendizado para atender aos seus requisitos em evolução, adotando o conceito de uma organização que aprende. Tal organização é capaz de adquirir consistentemente novos conhecimentos organizacionais. Para programar e manter esse novo modelo de trabalho, é fundamental planejar estrategicamente o processo de aprendizagem. Essa prática permite que a organização cresça de forma sistêmica, garantindo seu sucesso contínuo.

2.5 APLICAÇÕES DO PROGRAMA TRAINEE EM COOPERATIVAS E AFINS

A seletividade de certos processos de recrutamento é notavelmente alta. Em 2009, o processo seletivo da AmBev atraiu cerca de 60 mil inscritos, o que significa uma média de 2.310 candidatos por vaga. Nenhum outro processo seletivo no Brasil, seja público ou privado, é tão acirrado quanto este, ficando aquém até da Polícia Federal e do maior concurso de medicina da Universidade de São Paulo. Outras grandes empresas, como Unilever e Itaú Unibanco, também possuem procedimentos de recrutamento altamente competitivos.

Como exemplos de cooperativas e empresas que utilizam do Programa *Trainee*, tem-se a Sicoob-Vale do Iguaçu, Coopavel e Cocamar. Normalmente com duração de 24 meses, o Programa de *Trainees* visa nutrir as habilidades de especialistas iniciantes, capacitando-os para assumir funções futuras dentro da Cooperativa.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÕES GERAIS 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 confeções.

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 DIAGNÓSTICOS 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 à 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.

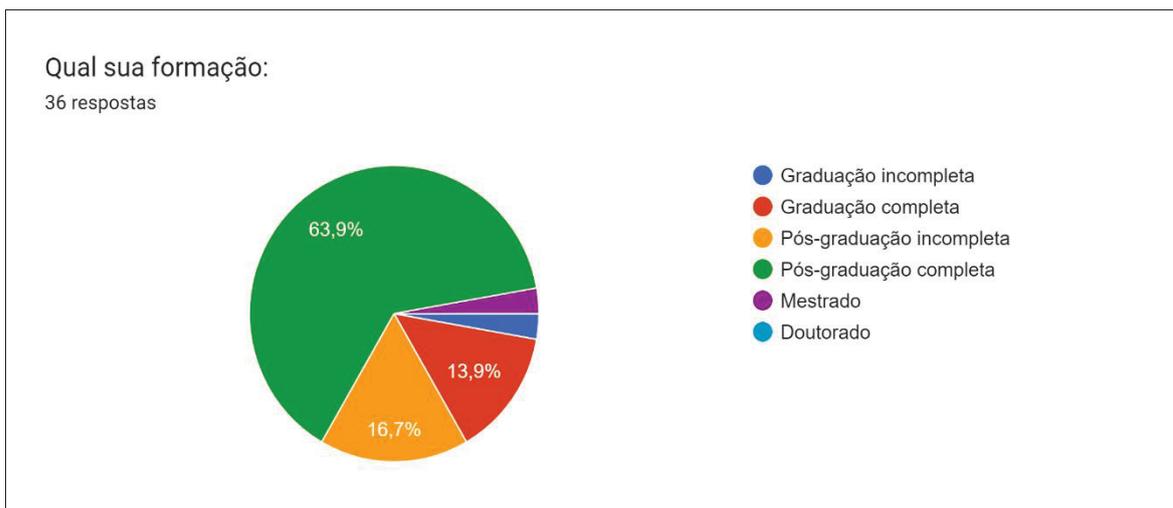
Para o levantamento das informações sobre a percepção de sucessão de liderança na cooperativa, foi disponibilizado um questionário interno para os gerentes de agência com perguntas direcionadas ao processo atual de identificação e efetivação de novos gestores, o público total da pesquisa era de 42 gerentes,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

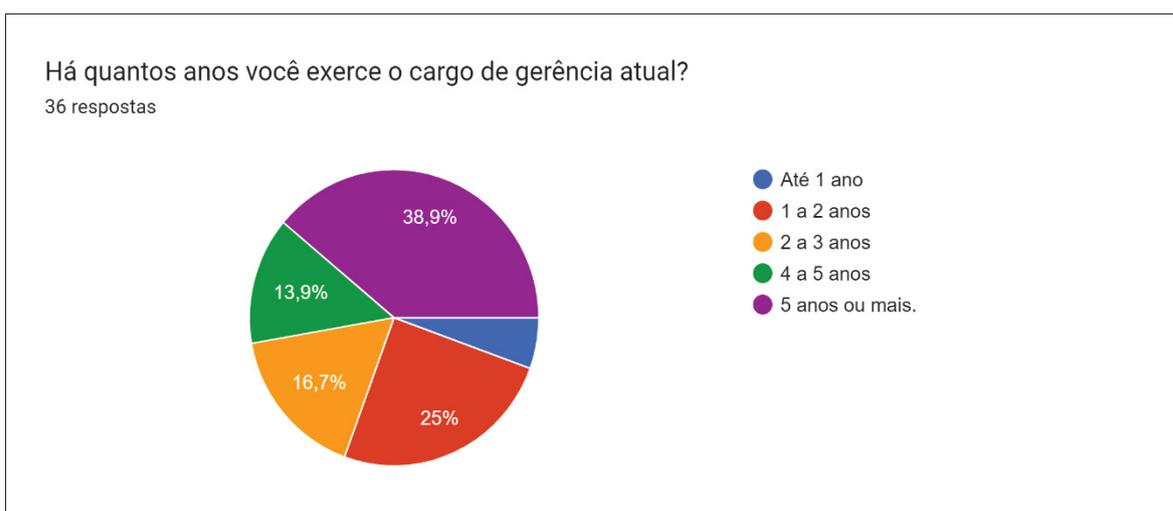
Gráfico 1 – Formação acadêmica dos gestores



Fonte: Pesquisa interna

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: Pesquisa interna

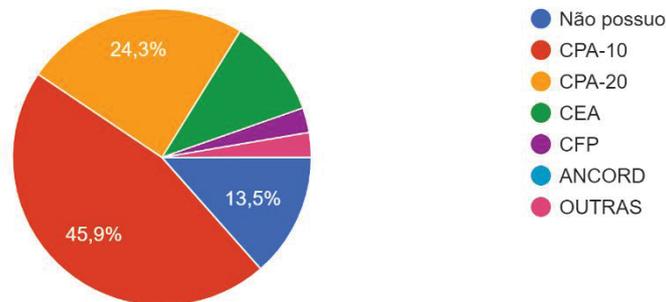
No gráfico 2 é apresentado o tempo em que os gerentes exercem seus cargos, sendo que a maior parte dos participantes da pesquisa está no cargo há mais de 5 anos, sendo 38,9%. Por outro lado, há uma parcela significativa de gestores que

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 à demanda por novos gestores ser constante.

Gráfico 3 – Certificações dos gestores atuais

Qual certificação você possui:

37 respostas



Fonte: Pesquisa interna

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

Gráfico 4 – Importância de um programa de sucessão

O que considera mais importante em um programa de sucessão?

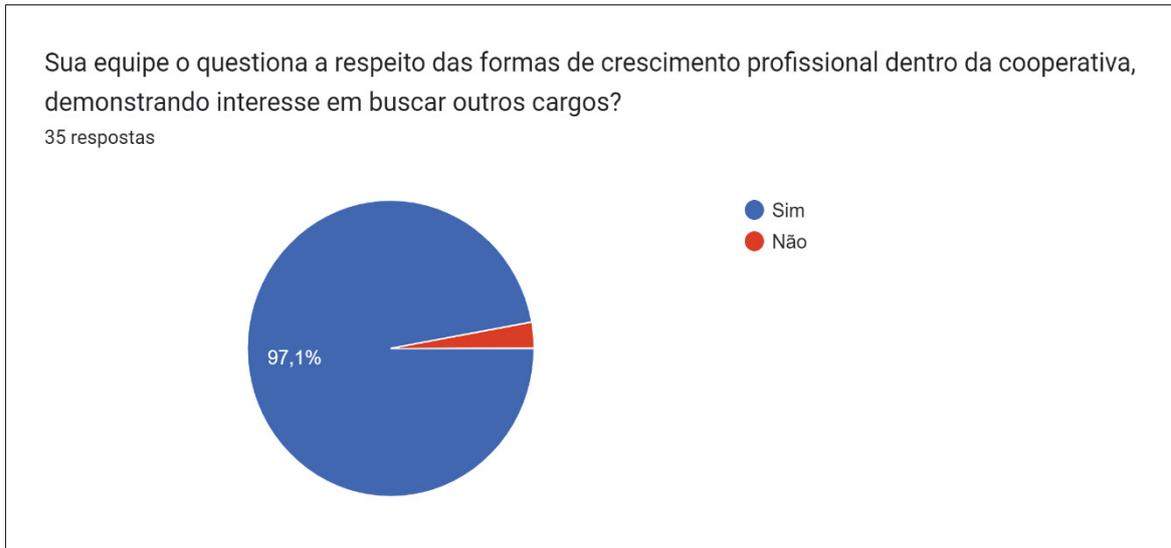
36 respostas



Fonte: Pesquisa interna

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



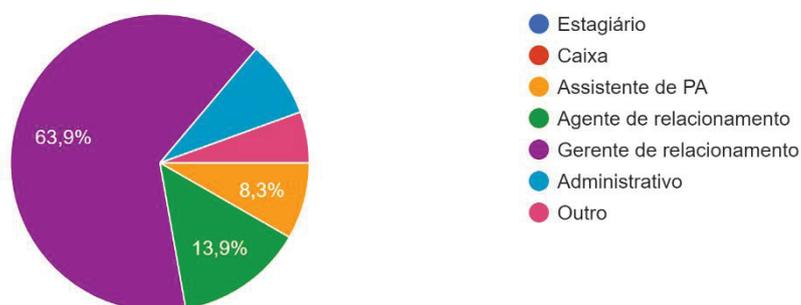
Fonte: Pesquisa interna

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

Gráfico 6 – Dificuldades com a contratação de novos colaboradores

Para quais cargos acredita ser mais difícil encontrar profissionais?

36 respostas



Fonte: Pesquisa interna

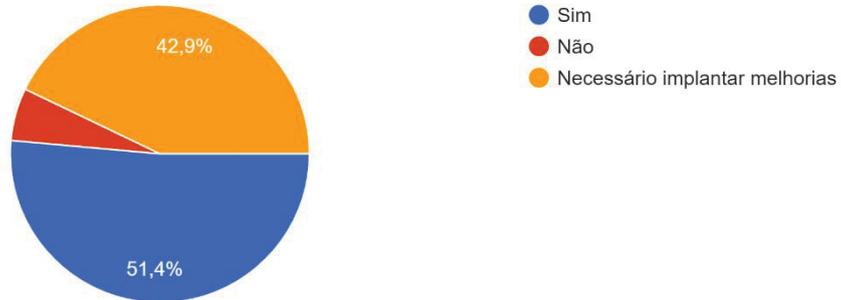
Um dos questionamentos da pesquisa direcionava-se para a identificação dos cargos em que há maior dificuldade para se alocar pessoas. Para isso, o gráfico 6 demonstra que o cargo de gerente de relacionamento está entre os mais difíceis de preencher, com 63,9%, justamente um cargo de gestão, onde é exigido que o colaborador desenvolvesse 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 preencher atualmente, na visão dos gerentes. Isso demonstra o quão necessário se torna um programa de *trainee* interno, para promover o desenvolvimento das pessoas, a fim de que possam ocupar cargos de liderança no futuro.

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

Há efetividade nas ferramentas atuais?

35 respostas



Fonte: Pesquisa interna

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%, identifica 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 utilizada 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 DESENVOLVIMENTOS 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 <i>trainee</i> interno, entende-se que é necessário contratar mais pessoas.
Desenvolver setor e equipe para implantação do programa <i>trainee</i> 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 <i>trainee</i> .
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 programar um plano de cargos e salários estruturado na cooperativa.

Fonte: Os autores (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 <i>trainee</i> interno.
Contratação de um novo colaborador direcionado ao acompanhamento do programa de <i>trainee</i> , 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 <i>trainee</i> 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 <i>Trainee</i> . Calendário em Francisco Beltrão presencialmente para os envolvidos no projeto. R\$ 6.500,00

Fonte: Os autores (2023).

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

4.4 VIABILIDADES ECONÔMICO-FINANCEIRAS

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	<i>Trainees</i> 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 <i>trainee</i> 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:	<i>Trainees</i> 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	<i>Trainees</i> 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 <i>trainee</i> , a empresa pode reduzir a necessidade de gastar em treinamento externo, o que pode ser mais caro.
Sucessão planejada	O programa de <i>trainee</i> 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 <i>trainees</i> podem ser treinados em competências específicas que são críticas para o sucesso da empresa, preenchendo lacunas de habilidades internas.

Fonte: Os autores (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	de	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	e	Os programas <i>trainees</i> 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 <i>trainees</i> podem se tornar colaboradores altamente produtivos, contribuindo para o crescimento da carteira de crédito da instituição.
Sucessão planejada		O programa <i>trainee</i> 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 <i>trainee</i> bem-sucedido a reputação da instituição financeira pode melhorar, figurando como um empregador atraente e comprometido com o desenvolvimento de talentos.
Inovação tecnológica		Os <i>trainees</i> 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 <i>trainees</i> , a instituição pode aumentar a retenção de talentos, pois os funcionários

	veem oportunidades de crescimento dentro da organização.
--	--

Fonte: Os autores (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 <i>trainees</i> podem ser dispendiosos, 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:	<i>Trainees</i> 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 <i>trainee</i> .
Possíveis Erros Iniciais	<i>Trainees</i> 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 <i>trainees</i> 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 podem prever com total assertividade as reações dos participantes do projeto.
Retenção de Talentos	Após o treinamento, os <i>trainees</i> 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 <i>trainee</i> pode criar percepções de desigualdade de oportunidades entre os funcionários existentes e os <i>trainees</i> .	O projeto buscará implementar mecanismos objetivos e claros para seleção dos candidatos, a fim de mitigar desigualdades internas.
Alinhamento de Expectativas	<i>Trainees</i> 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: Os autores (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 à direção do programa e com os gestores da cooperativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Olhando pelas lentes dos jovens que concluíram recentemente a posição de Trainee, pode-se observar que o Programa Trainee é amplamente considerado um recurso excepcional para o lançamento de carreira. Isto se deve principalmente ao fato de oferecer um pacote salarial competitivo e um pacote abrangente de benefícios, bem como um plano de carreira personalizado que aproveita as competências adquiridas durante as atividades acadêmicas. Além disso, o programa promove o crescimento acelerado na carreira dentro da organização. Apesar dos muitos benefícios, a concorrência pelas vagas do Programa Trainee é acirrada, pois normalmente há mais candidatos do que vagas disponíveis. Como tal, os critérios de seleção do programa são altamente específicos e apenas alguns profissionais selecionados têm a oportunidade de participar deste cobiçado programa.

Olhando do ponto de vista de uma empresa, o Programa de Trainee é um meio eficaz de atrair talentos novos e promissores e oferecer-lhes a oportunidade de progredir dentro da empresa. O valor do Programa é medido pelas contribuições que essas pessoas podem oferecer à organização, não apenas ao longo da duração do Programa Trainee, mas também ao longo de sua carreira na empresa, tornando-o um investimento valioso.

Nos tempos modernos, as organizações precisam de líderes com uma gama diversificada de atributos. Os líderes devem ser adaptáveis, versáteis, conhecedores, articulados, compassivos, íntegros, originais, confiáveis, ter um bom senso de humor e ser capazes de resistir a obstáculos com resiliência. Além disso, devem ser capazes de motivar e, eventualmente, orientar outros para se tornarem líderes, tornando-se líderes que formam líderes.

Após considerar essas reflexões, fica evidente que o Programa Trainee serve como uma ferramenta crucial para inúmeras organizações. Isso ocorre porque o treinamento, o desenvolvimento de habilidades e a educação fornecida aos Trainees são adaptados para se alinharem aos objetivos da organização. Além disso, o Programa de Trainees proporciona às organizações a capacidade de moldar os Trainees no tipo de líderes que desejam e necessitam, abrindo assim um caminho para uma carreira brilhante e próspera para estes jovens.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Maria Valéria. P.; ALMEIDA, Sonia T. – **Os Programas de Trainee e o Desenvolvimento das Competências Gerencias em uma Empresa Varejista** – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PPGA – SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) – João Pessoa, Brasil. 2005.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BASTOS, A.V.B. O Suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo. Nº 4. outubro/dezembro 1991.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo Casapsi Livraria e Editora Ltda., 2015.
- BITENCOURT, Betina; GALLON, Shalimar; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. **Programas Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.**
- BITENCOURT, Claudia C.; MOURA Maria C. C. – A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerencias. **RAE-eletrônica** – V.5, N.1, Art 3, jan/jun. 2006.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CARVALHO, Maria do Socorro - **Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. Tese (Doutorado)**. FGV RJ, 1995.
- CECCONELLO, W., MILANI, E., RISSI, V. **Mensuração da eficácia de treinamentos comportamentais: Um estudo de caso na empresa BS Bios**. Escola de Psicologia, IMED, Brasil. 2014.
- CHANLAT, J. F. **Quais Carreiras e para Qual Sociedade? Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p. 67-75, nov.-dez. 1995.
- CORDEIRO, Helena Talita Dante – **Perfis de carreira da Geração Y. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.**
- COSTA, L. V.. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.**

COSTA, L. A. *Elementos do ambiente organizacional que influenciam o processo de aprendizagem dos indivíduos: um estudo acerca de um Programa Trainee. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2007.*

DELUIZ, N. **A globalização econômica e os desafios da formação profissional.** *Boletim Técnico do Senac*, v. 22, n.2, maio/agosto,1996.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira.** *Uma Proposta para Repensar Gestão de Pessoas.* São Paulo: Atlas, 2007.

ECHEVEST, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Débora; TREZ, Guilherme; PANOSSO, Carlos. *Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. RAC*, v.3, n.2, Mai/ago. 1999. P.167-186.

FLEURY, A.; FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria Brasileira.* São Paulo: Atlas (Páginas 183-196). Edição Revista Ampliada, 2006.

FREITAS, José C.- **Desenvolvimento gerencial: curso de gestão de recursos humanos.** Associação carioca de ensino superior Centro Universitário Carioca. Rio de Janeiro, 2006.

DE GODOI, M. G. M., PEGORELLI, H., Rosa, B. F., da SILVA, P. A. P., & da Silva, N. B. (2010). **A influência do programa de trainees na Aprendizagem Organizacional.** *Jovens Pesquisadores-Mackenzie*, v. 6, n. 2, 2010.

GONTIJO, Maria Cecília Lemos; MELO, M. C. O. L. **Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de trainees.** *Anais do XXIX Encontro da ANPAD, Brasília, DF, Brasil, 2005.*

KILIMNIK, Z. M., CASTILHO, I. V. & SANT'ANNA, A. S. *Carreiras em Transformação e seus Paradoxais Reflexos nos Indivíduos: Metáforas de Carreira e de Competências. Comportamento Organizacional e Gestão.* V. 12, N.º 2, 257-280 2006.

KOLB, D. A. - **A gestão e o processo de aprendizagem.** In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem.* São Paulo: Futura, p. 321-341, 1997.

LOURENÇO, Ana R. **Análise da implementação de um programa de trainees: o caso do Santander Top Training.** Universidade de Lisboa. Lisboa, 2015.

MARTINS, Eduardo C.; DUTRA, Joel S; CASSIMIRO, Wagner T. **Programa de Trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

MARTINS, Eduardo C. **A influência do Sistema de Educação Corporativa no desenvolvimento das competências no Programa Trainee: um estudo de caso em uma organização do setor químico.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração; Programa de Pós-Graduação da Universidade de São Paulo. São Paulo, julho 2008.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento.** 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MORAES, Liege V.S.; SILVA, Maria A.; CUNHA, Cristiano J.C.A. – *Aprendizagem gerencial: teoria e prática. RAE-eletrônica*, v.3, n.1, Art. 7, jan./jun. 2004.

MOREIRA, Carlos Augusto A. *Programas de Trainee e Processos Planejados de Mudanças Culturais: em busca de conexões. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1997.*

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo. Atlas, 2006.*

MOTTA, Ricardo. *A busca da competitividade nas empresas. Revista de Administração de Empresas (RAE.), v.35, n.1, p. 12-16, 1995.*

MOTTER, Glauce B. *Programas de Trainees: Uma forma de desenvolvimento de Talento nas Organizações. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2000.*

MOURÃO, L.; BENDASSOLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das organizações. São Paulo. Casapsi Livraria e Editora Ltda., 2015.*

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. *Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.*

PEDROSA, R. *Programas de Trainees: Projeto ou processo de atração e desenvolvimento de talentos? Um estudo de caso em empresa brasileira. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Departamento de Administração da PUC – MG. Belo Horizonte, 2005.*

PEROVANO, D. G.. *Manual de Metodologia Científica – para a segurança pública e defesa nacional. São Paulo: Editora Juruá, 2014.*

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. *Planejando e conduzindo entrevistas individuais. Entrevistas individuais: teoria e aplicações. Porto Alegre: UFRGS, 2004.*

RISK, C. N.; *Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em Programas de Trainees: socialização antecipatória, choque de realidade e ingresso na organização. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. São Paulo, 2010.*

RUBENICH, Nilson V.; CAVEDON, Neusa R.; PICCININI, Valmira C. **Bah! Como é que pode?** *Essa gurizada tão nova e com tanta oportunidade! A igualdade e a meritocracia em um programa trainee. In: FÓRUM CRITEOS, 2, 2005 Porto Alegre.*

SARAIVA, Luiz A. S.; MOTA, Oriana S.; COUTO, Felipe F.; *A Não Permanência de Trainees nas Empresas: Um Estudo em Minas Gerais. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Minas Gerais. Revista Gestão & Tecnologia. 2015.*

SILVA, Lucimeiry B.; SILVA, Anielson B. – **A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais.** RAM, REV.ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 2. Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo, 2011.

SOUZA, Adriana. *Os processos de aprendizagem nos programas de trainee: estudo de casos múltiplos. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Caxias do Sul, 2015.*

SOUZA, F. G. *Aprendizado de gerentes do Programa Trainee no SEBRAE/PB: revelando histórias do contexto da ação profissional*. 164f. **Dissertação** (Mestrado) PPGA/UFPB, João Pessoa, 2011.

TAVARES, Karlyson C.; SAMPAIO, Jáder R. – **Estrutura e Programas de T&D: O Caso das Empresas Públicas e Sociedades de Economia mista do Estado de Minas Gerais**. RAC, v.5, n.1, Jan/Abri. 2001.

VARGAS, Miramar R. M.; ABBAD, Gardênia da S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Organizadores). *Treinamento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.