

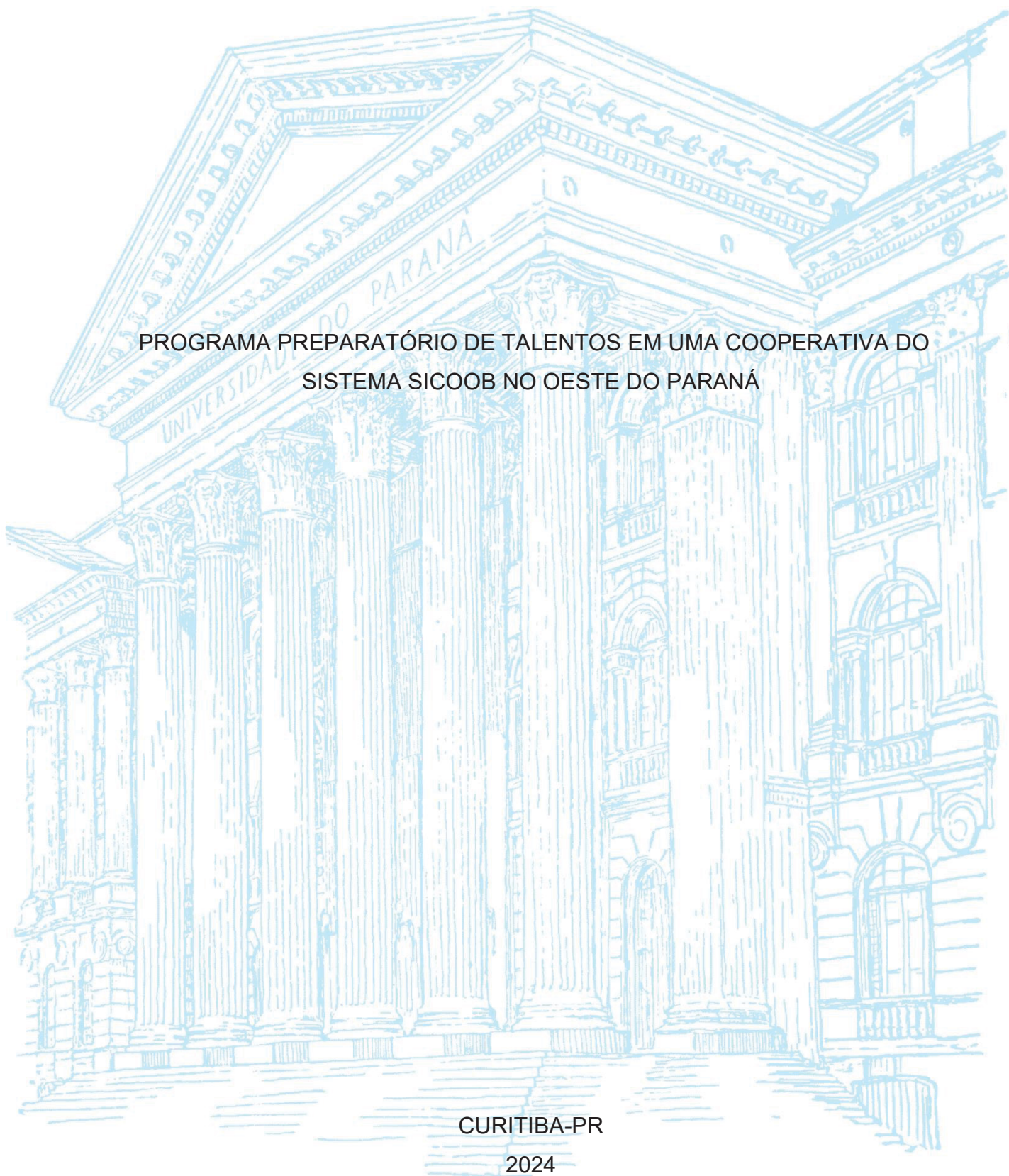
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SHEILA MARA CAPITANIO KOZIK

PROGRAMA PREPARATÓRIO DE TALENTOS EM UMA COOPERATIVA DO
SISTEMA SICOOB NO OESTE DO PARANÁ

CURITIBA-PR

2024



SHEILA MARA CAPITANIO KOZIK

PROGRAMA PREPARATÓRIO DE TALENTOS EM UMA COOPERATIVA DO
SISTEMA SICOOB NO OESTE DO PARANÁ

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Nos últimos anos, junto com a expansão das cooperativas de crédito houve um incremento significativo no quesito de captação de novos talentos para as instituições. Nesse sentido, este trabalho propõe saber o papel do programa preparatório de talentos para uma cooperativa de crédito Sicoob e como sua atuação pode contribuir para melhorar as estratégias de atrair novos associados e talentos. Assim, buscamos analisar a adesão de um programa de formação para colaboradores recém-admitidos nas singulares do Sistema Sicoob. Dessa forma, foram indicadas tanto as necessidades de desenvolver o programa, bem como se verificou o impacto na eficiência operacional e na cultura organizacional, a fim de demonstrar melhorias contínuas no processo para alcançar diferencial no mercado.

Palavras-chave: programa de talentos; plano de carreira; continuidade da cooperativa.

ABSTRACT

In recent years, along with the expansion of credit unions, there has been a significant increase in attracting new talent to the institutions. With this in mind, this study aims to find out the role of a talent training program for a Sicoob credit cooperative and how it can contribute to improving strategies for attracting new members and talent. Thus, we sought to analyze the adherence of a training program for newly hired employees in the singular credit unions of the Sicoob System. In this way, both the need to develop the program was indicated, as well as the impact on operational efficiency and organizational culture, in order to demonstrate continuous improvements in the process to achieve differentiation in the market.

Keywords: talent program; career plan; continuity of the cooperative.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Principais recursos para a efetivação do projeto, 2024.....	19
TABELA 2 – Custos e investimentos para o Programa, 2024.....	20

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
1.1.	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	7
1.2.	OBJETIVOS DA PESQUISA	8
1.2.2	Objetivos específicos.....	8
1.3.	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	8
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1.	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	13
3.2.	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	15
4.1.	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	15
4.2.	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	15
4.3.	RECURSOS	18
4.4.	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	18
4.5.	RESULTADOS ESPERADOS	20
4.6.	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	20
5.	CONCLUSÃO.....	21
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O estudo deste trabalho teve embasamento referente ao programa preparatório de talentos em uma cooperativa de crédito Sicoob do Oeste do Paraná. Parte-se do princípio de que como a cooperativa estabelece uma prestação de serviços à comunidade, a qualificação de seus colaboradores é crucial para o bom andamento do serviço prestado.

Dessa forma, para atender as exigências do mercado, as empresas buscam apostar e desenvolver seus talentos humanos. Com isso, estas priorizam alcançar melhores resultados atribuídas às competências individuais ou em equipe, sendo necessário capacitar as pessoas para alcançar um diferencial perante a concorrência (SILVEIRA; SILVA; MAFRA, 2010).

Assim, o programa de novos talentos esta sendo cada vez mais procurado pelas instituições, isso porque possibilita o desenvolvimento de carreira com o decorrer do tempo de trabalho. Ressalta-se nesse aspecto que, por vezes essa pode ser uma grande oportunidade para a empresa conseguir desenvolver estratégias a partir das ideias destes talentos, os quais buscam maior capacitação junto com a experiência que tiveram em seus estudos.

O fato de vivenciar o cooperativismo na prática pode proporcionar evoluções no quesito comportamental e técnico, como mencionado anteriormente. Contudo, o programa busca selecionar, capacitar e desenvolver talentos com uma formação específica e práticas profissionais diárias, como no caso de instituições bancárias que requerem contato diário com pessoas que são associadas ou que podem precisar da prestação de serviços.

Ainda, considerando os jovens talentos, estes podem permitir novas perspectivas alinhando-as a novas possibilidades de negócios, principalmente com relação à tecnologia e dados que as instituições precisam para prosperar cada vez mais. Caso contrário, o mercado em que as cooperativas pertencem é extremamente competitivo e a falta ou deficiência de preparo da equipe podem comprometer o futuro da instituição (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016).

Por isso, a partir deste trabalho, se busca saber qual o papel do programa preparatório de talentos para uma cooperativa de crédito Sicoob? E como sua atuação pode contribuir para melhorar as estratégias de atrair novos associados e talentos para a instituição?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma proposta de um programa de formação para colaboradores recém admitidos nas singulares do Sistema Sicoob.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Explorar o contexto Organizacional;
- b) Identificar necessidades e desenvolver o programa de formação;
- c) Programar o projeto piloto;
- d) Verificar o impacto na eficiência operacional e na cultura organizacional;
- e) Propor melhorias contínuas.

1.3. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Como justificativa do estudo tem-se:

- a) O escopo principal deste trabalho se baseia nas pesquisas referentes aos novos talentos, como é o caso da publicação feita pela *Great Place To Work* (GPTW) (2023), a qual apresentou que apenas 16% das pessoas estão realmente comprometidas com o trabalho que realizam. Em contrapartida, 68% dos jovens adultos veem seu emprego somente como uma obrigação e sustento.
- b) A mesma publicação ressalta que as estimativas sugerem que a falta de engajamento pode gerar prejuízos que ultrapassam a casa dos sete trilhões de dólares em produtividade. A famosa pesquisa das melhores

empresas para se trabalhar, de 2023, apresenta uma rotatividade de 48% como média de mercado de saída espontâneas por parte do colaborador.

- c) Conforme publicação feita pelo Portal Correio (2024, p. 1), a consultora Karla Priscila Gois da Silva ressalta a importância de investir em equipes de alto desempenho, mas questiona: “como é possível aplicar essas prioridades na formação de times de alto desempenho?”, acrescentando que uma das respostas é desenvolver uma “relação de ganha-ganha, que deve ser praticada diariamente utilizando estratégias de gestão de pessoas”.

Portanto, para empresas que querem desenvolver equipes mais comprometidas, a consultora de negócios mencionada acima, cita duas estratégias que podem apresentar resultados satisfatórios, sendo uma “a alocação adequada de pessoal de acordo com as suas habilidades, o que pode aumentar em até três vezes a receita e duas vezes na margem de lucro, segundo a *Boston Consulting Group* (BCG). Por fim, a outra é a gestão do desempenho supervisionado com comunicação regular, a qual pode proporcionar um retorno até 47% maior sobre o investimento, segundo a renomada consultoria *Willis Toweres Watson*. Essa medida contribui com o sentimento de valorização profissional”, explica Karla da Silva (PORTAL CORREIO, 2024, p. 1).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Partindo de que o objeto de estudo é o programa preparatório de talentos para o Sicoob, cabe ressaltar que para organizações de caráter cooperativista as iniciativas socioeconômicas são alicerçadas em doutrina de aplicação universal, fazendo com que o mundo fique mais inclusivo e equitativo (MEINEN, 2016).

Dessa maneira, os princípios do cooperativismo se fundamentam no mundo inteiro a partir de sete princípios: a) adesão livre e voluntária; b) gestão democrática; c) participação econômica; d) autonomia e independência; e) educação, formação e informação; f) intercooperação; e, g) interesse pela comunidade. Assim, é evidente que os princípios foram moldados para o ser humano ser o centro das atenções, sendo o capital o insumo para a construção de soluções de uso compartilhado entre os donos do empreendimento coletivo.

Considerando o tema apresentado, um dos princípios chama a atenção, qual seja o de educação, formação e informação. Isso é justificado através do fato de promoverem a educação e formação de seus membros, contribuindo para o desenvolvimento da instituição. Além disso, a informação é também uma diretriz fundamental a partir do momento em que estes membros informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação (MEINEN, 2016).

Para assegurar as ações que visam a consolidar a atração e a retenção de talentos, as organizações necessitam desenvolver em seus modelos organizacionais o alinhamento da gestão de talentos às suas estratégias. Essa combinação proporciona o alcance de uma “posição ideal”, uma colocação destacada dos demais concorrentes, permitindo à organização conquistar uma forte vantagem competitiva no mercado ao investir corretamente suas energias para esse propósito (RAMOS; MARQUES, 2014, p. 88).

Além disso, não basta somente contratar, mas existem práticas que se fazem necessárias para manter as pessoas talentosas na empresa, quais sejam: ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar; selecionar as pessoas certas logo de início; fazê-las ter um excelente começo; e, treinar e recompensar para manter o compromisso (INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO, 2024).

Nesse sentido, cada vez mais com a busca por diferenciais de mercado passam a serem estabelecidas principalmente com o pessoal, sendo o treinamento e capacitação destes para as demandas do mercado um fator essencial no

relacionamento com clientes. Nesse processo, todos acabam ganhando, desde a organização, o colaborador e o meio em que se inserem (COELHO; COELHO; MOREIRA, 2018).

Ademais, o Portal do Cooperativismo Financeiro (2024, p. 1) ressalta que

Os valores e os princípios do cooperativismo, como se sabe, estão em perfeita sintonia com o que se quer como norteadores de vida para os jovens e também adultos desta nação. O conceito de cidadania plena incorpora tais imperativos humanísticos. Por isso, não se deve economizar em ações que coloquem em prática esta diretriz. Educar, formar e informar é fundamental, pois quanto mais cooperativa for a nação, mais próspera e justa ela será.

Por isso, de acordo com o tema do trabalho, bem como os princípios do cooperativismo, a principal vantagem para as empresas em montar um banco de talentos é ter praticidade e rapidez em encontrar pessoas que apresentem as inteligências múltiplas, desenvolvendo-as em prol de assumir novas responsabilidades dentro e fora das instituições. Ainda, Dallabrida *et al.* (2014, p. 37) ressalta as seguintes vantagens de se adotar esse método:

- a) auxilia o processo sucessório de remanejamento, promoções e a realocação de talentos;
- b) identifica necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- c) identifica talentos em potencial para a formação de equipes multidisciplinares;
- d) favorece a prática do rodízio;
- e) contribui para a assertividade na realocação de talentos;
- f) é essencial para o recrutamento interno.

Cabe relatar também além desses fatores, os de manutenção do banco de talentos, quais sejam: o aproveitamento máximo do potencial interno; a contribuição para a formação profissional, assumindo funções mais complexas; e a melhora do potencial humano (DALLABRIDA *et al.*, 2014).

Dessa forma, cabe a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas com o intuito de complementar a aprendizagem organizacional e, também, gerar a manutenção da instituição com pessoal capacitado para exercer variadas funções. Com isso, Dallabrida *et al.* (2014, p. 39) enfatiza que “o treinamento e desenvolvimento tem o objetivo básico, ao final de cada curso, de verificar se o participante terá desenvolvido as competências para aplicar a aprendizagem no cotidiano do trabalho”.

Portanto, os benefícios esperados com essa capacitação são os ganhos de eficiência para a empresa, a agregação de conhecimento ao profissional, além de

desenvolver a integridade deste enquanto pessoa. De outra maneira, a instituição terá pessoal treinado para o futuro, visando suprir com as deficiências do conhecimento através da formação de talentos.

Além disso, Silva (2001) fala sobre os programas de educação continuada, os quais se trabalham com uma visão bem mais abrangente de educação na perspectiva de socialização e construção do conhecimento. Esse tipo de programa deve promover o desenvolvimento integral dos trabalhadores, ainda mais considerando o mesmo ambiente de trabalho, em que há diversas situações ocorrendo e precisando ser resolvidas.

É inevitável que o processo de gerenciamento precise desenvolver com o decorrer do tempo a capacidade de estimular e conservar o engajamento de pessoas no negócio. Assim, “para sustentar um empreendimento de sucesso no mercado moderno, é imprescindível haver a valorização das pessoas e da expressão do seu trabalho” (RAMOS; MARQUES, 2014, p. 90).

Com relação a isso, vem de encontro à questão do desenvolvimento na carreira do funcionário, o qual necessita ser trabalhado devido às tendências de crescimento e não só das oportunidades imediatas. Ou seja,

A tendência será na direção de qualquer tipo de movimento que o empregado acredite que fortalecerá o posicionamento atual e/ou futuro da sua carreira. As pessoas mudam para posições onde possam atingir objetivos pessoais, onde se sintam mais à vontade para dar a sua contribuição e impactar o ambiente de trabalho (INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO, 2024, p. 29).

Dessa maneira, os talentos são atraídos a partir das oportunidades de crescimento profissional, visto que a estagnação no mesmo cargo não é preferível pela maioria da população, não importando a remuneração recebida. Além disso, os novos talentos buscam cada vez mais novas vantagens como: saúde e segurança; benefícios para cuidados psicológicos; incentivo a aprendizagem; reconhecimento e valorização; ambiente harmônico e saudável; alternativas de *home office* e trabalho híbrido; horários flexíveis; maior autonomia, dentre outros (NUNES; MARTINS; MENDONÇA; 2021).

Portanto, o cooperativismo por considerar a inclusão social, favorece o desenvolvimento de novos talentos, buscando maior desenvolvimento profissional. Contudo, se ressalta que não é somente o desenvolvimento que importa, pois as pessoas estão cada vez mais buscando bem-estar e benefícios além da remuneração para continuarem na empresa.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

O Sicoob é um sistema organizado em três níveis operacionais, sendo: cooperativas singulares; centrais e o Centro Cooperativo Sicoob - CCS.

As singulares, neste trabalho representadas pelo Metropolitano, Integrado, Médio Oeste e Meridional, são as entidades que prestam atendimento direto ao cooperado. Com atuação local em todos os estados brasileiros e Distrito Federal. Ainda, se destaca que as agências do Sicoob são administradas pelas singulares.

As centrais são responsáveis por promoverem a integração entre as singulares e a confederação (CCS), as quais atualmente são constituídas por quatorze centrais no Sistema Sicoob.

Por fim, o CCS é o representante do sistema, o qual é responsável pelas normas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o Sistema.

Como uma cooperativa de crédito, esta instituição opera como uma financeira e comercializa para seus associados produtos como: cartões, contas, crédito, investimentos, seguros, consórcio, previdência, serviços como débito em conta, pagamentos, entre outros.

O Sistema possui mais de sete milhões de cooperados, atuando em dois mil trezentos e cinquenta municípios por meio de seus mais de quatro mil pontos de atendimento (agências), administradas pelas suas trezentas e trinta e nove cooperativas singulares.

Segundo o último ranking “Melhores Bancos do Mundo”, da revista Forbes, o Sicoob é a 3ª melhor instituição financeira do Brasil (Sicoob, 2023). Ainda, é importante ressaltar que diferente de bancos comerciais, o Sicoob segue os preceitos do cooperativismo, sendo sua cultura baseada nos sete princípios do cooperativismo.

A prática não se dá só na divisão de resultados com os cooperados, mas também através das ações do Instituto Sicoob, o qual já impactou mais de um milhão de pessoas. O instituto é uma instituição privada de utilidade pública e sem fins lucrativos cujo objetivo é difundir a cultura cooperativista e contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades em que atuamos.

Por fim, unindo apenas as quatro singulares representadas neste trabalho, somos cerca de 1.538 colaboradores que, juntos, seguem o mesmo propósito: conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade.

3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A situação problema, neste trabalho apresentado, se dá pela dificuldade de encontrar candidatos preparados, ou com conhecimento técnico, para assumir cargos imediatos na cooperativa.

O problema mostrou-se ser algo em comum entre as quatro cooperativas representada no grupo. Todas as participantes relataram dores sobre dois pontos específicos, os quais se destacam:

- Dificuldade de encontrar candidatos qualificados no processo seletivo: com experiência em instituições financeiras e cumprindo todos os pré-requisitos para a vaga, a partir do cargo de assistente;
- Alta demanda por fechamento de vagas, provenientes por *turnover* e/ou aumento de quadro por prosperidade dos negócios.

A dor compartilhada acabou por se tornar uma situação-problema, a qual não se deu por indicadores quantitativos específicos, mas por experiências e o sucesso de uma solução já testada em uma das cooperativas.

Algumas vagas, mesmo que para cargos iniciais, ficam abertas por mais de trinta dias. Esse cenário se mostra recorrente em cidades menores, em que as cooperativas atuam. Para efeito comparativo, em cidades maiores, o tempo de fechamento dos mesmos cargos não costuma passar de vinte dias.

Ainda assim, após o fechamento das vagas, são frequentes os relatos dos gestores sobre a pouca experiência do colaborador recém-contratado. Para sustentar essa percepção, apresentam-se os registros de *feedbacks* e análise de desempenho.

A solução, neste trabalho proposto, vem com a intenção de criar uma base preparada. Colaboradores que devem iniciar na cooperativa antes da demanda e se prepararem, através de formações teóricas e práticas, antes de assumirem os desafios na ponta.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Na turma piloto do programa de formação haverá cinco novos colaboradores participando de uma imersão, durante trinta dias. Nesse período, os novos assistentes passarão por treinamentos com ministrantes externos e com colaboradores da própria cooperativa, os quais foram previamente preparados como multiplicadores de conhecimento.

A maior parte dos treinamentos acontecerá nas respectivas Unidades Administrativas, mas esse não será o único local da formação. O programa será híbrido, sendo parte do conteúdo aprendido na prática, dentro de cinco agências parceiras.

A ideia é que antes dos participantes serem alocados em vagas já existentes, eles sejam capacitados e tenham um tempo dedicado à formação intensiva, sendo a prática parte fundamental do processo.

Além da parceria das agências selecionadas e de todos os colaboradores que irão contribuir para o projeto, cada participante terá seu anjo da guarda. De outra forma, ele terá uma pessoa de referência para acompanhá-lo e auxiliá-lo durante toda a jornada dentro da cooperativa.

Ao final do programa, os cinco participantes serão alocados em agências que já possuem vagas ou permanecerão nas agências parceiras, como extraquadros até que uma vaga seja aberta.

4.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A proposta de implantação do Programa Preparatório de Talentos seguirá o seguinte formato:

- Desenho do Programa

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Unidade Administrativa

Nessa etapa, os principais tópicos são definidos: objetivo, público-alvo, formato de recrutamento e seleção, número de vagas, quais os treinamentos serão utilizados para o programa de formação, quem ministrará os treinamentos (internos e externos) e orçamento total para o projeto.

- Aprovação do Projeto

Setores Responsáveis: Gestão de Pessoas e Diretoria Executiva

Local: Unidade Administrativa

Uma reunião para a aprovação ou adequação do projeto será realizada entre setor de Gestão de Pessoas e Diretoria Executiva, o prazo para aprovação do projeto é de 06 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos.

- Divulgação do Programa

Setores Responsáveis: Gestão de Pessoas e área de Comunicação

Local: Ferramentas de Comunicação internas

A divulgação do Programa será realizada exclusivamente nos meios internos de comunicação da cooperativa, como e-mails corporativos e intranet, tendo como destinatários todos os colaboradores.

- Divulgação das Vagas:

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Empregare, *Linkedin* e *Instagram*.

A divulgação das vagas do programa será realizada com o prazo de 05 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos.

- Recrutamento e Seleção dos Colaboradores:

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Plataforma de videoconferência, *teams*.

O processo de recrutamento e seleção dos colaboradores do programa será realizado no prazo de 05 meses antes da execução do Programa Preparatório de Talentos. As etapas deste processo serão: triar currículos recebidos a partir da divulgação da vaga, realizar entrevistas com candidatos, e aprovação dos selecionados;

- Início do Programa

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Unidade Administrativa

Os candidatos admitidos no processo seletivo terão o início dos treinamentos imediatamente após a data de contratação, com um cronograma de 30 dias, previamente definido.

- Definição de Vagas

Setores Responsáveis: Gestão de Pessoas, Gestores das agências com vagas abertas.

Esse processo poderá iniciar 20 dias após o *start* do programa e poderá durar até o final do cronograma dos treinamentos. Os processos para esta etapa do projeto serão: analisar abertura de vagas durante a execução do programa e possível adequação dos perfis dos colaboradores recém-formados no Programa Preparatório de Talentos, assim como as avaliações dos treinamentos.

- Feedbacks de Acompanhamento

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: plataforma de videoconferência, *teams*.

30 dias após os encaminhamentos dos colaboradores, participantes do Programa Preparatório de Talentos, para vagas efetivas da Cooperativa, serão realizadas reuniões de feedbacks com os novos e respectivos gestores. O Objetivo desta reunião é realizar uma avaliação dos colaboradores do programa, coleta de feedback, pontos de melhoria nos cronogramas de treinamento e, por fim, avaliação da efetividade do projeto.

- Avaliação do Projeto

Setor Responsável: Gestão de Pessoas

Local: Unidade Administrativa

O setor responsável terá o prazo de 90 dias, após a finalização do Programa Preparatório de Talentos, para elaborar um relatório final do projeto. Participarão da elaboração do relatório todos os envolvidos no processo: setor de Gestão de Pessoas, colaboradores do programa, áreas da Unidade Administrativa que aplicaram treinamentos e Gestores de Agências. O relatório

deverá apresentar os seguintes resultados: número de vagas no início do programa, número de vagas com efetivações do programa; avaliações dos treinamentos ofertados e feedbacks abordados.

4.3. RECURSOS

A tabela abaixo apresenta os principais recursos necessários para aplicação efetiva do projeto:

TABELA 1 – Principais recursos para a efetivação do projeto, 2024.

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	TOTAL
05 Notebooks (R\$ 3.500,00 unidade) - INVESTIMENTO	R\$ 17.500
05 Mesas (R\$ 800,00 unidade) - INVESTIMENTO	R\$ 4.000,00
05 Cadeiras (R\$ 300,00 unidade) - INVESTIMENTO	R\$ 1.500,00
05 Headphones (R\$ 200,00 unidade) - INVESTIMENTO	R\$ 1.000,00
Hora de trabalho apoio RH (2 assistentes / 10 dias de trabalho)	R\$ 2.000,00
Hora de trabalho apoio TI (2 assistentes / 2 dias de trabalho)	R\$ 2.080,00;
Hora de trabalho colaboradores que ministraram os treinamentos internos	R\$ 5.230,00
Custo da Folha de Pagamento dos Participantes (120 dias para 05 colaboradores)	R\$ 115.573,00
Contratação de treinamentos externos – Grafoscopia - 12 horas	R\$ 6.000,00
Contratação de treinamentos externos - Mercado Financeiro - 16 horas	R\$ 14.000,00
Contratação de treinamentos externos – Comunicação Assertiva - 8 horas	R\$ 10.000,00
TOTAL	R\$ 178.883,00

FONTE: O autor (2024).

4.4. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Para a execução do projeto do Programa Preparatório de Talentos foram elencados custos e investimentos financeiros no total de R\$ 178.883,00, sendo eles:

TABELA 2 – Custos e investimentos para o programa, 2024.

Investimentos (equipamentos, móveis e materiais).	R\$ 24.000,00
Custo (horas trabalhadas ou contratações externas)	R\$ 154.883,00
TOTAL	R\$ 178.883,00

FONTE: O autor (2024).

Devido à característica e objetivo do projeto, não é possível mensurar em números o valor de receita ou de ganho financeiro após a finalização do projeto.

Mediante isso, teremos os seguintes ganhos efetivos:

- Pessoas prontas para assumir vagas imediatamente após a sua abertura;
- Redução do tempo de fechamento de vaga (indicadores de Recrutamento e Seleção);
- Retenção de Talentos em decorrência da boa experiência do colaborador;
- Economia de tempo pelo Gestor para formação do colaborador depois de efetivado na vaga;
- Entrega de resultados pelo colaborador participante do projeto em menor tempo (mais segurança na atuação).

4.5. RESULTADOS ESPERADOS

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no ambiente organizacional, influenciando diretamente a eficiência, produtividade e satisfação dos colaboradores. Desse modo, com a análise feita na cooperativa Sicoob, busca-se atingir bons indicativos como: pessoas prontas para assumir vagas, pois ao se desenvolver programas de treinamento e capacitação para garantir que os colaboradores estejam preparados para assumir novas responsabilidades e programar avaliações de competências e identificação de potenciais líderes internos.

Ademais, com redução do tempo de fechamento de vagas, será possível analisar e aperfeiçoar os processos de recrutamento e seleção para reduzir o tempo necessário para preencher uma vaga, além de utilizar tecnologias e ferramentas que automatizem tarefas repetitivas e reduzam o tempo do processo de triagem.

Retenção de Talentos em decorrência da boa experiência do colaborador: investir em programas de integração e *onboarding* eficazes para proporcionar uma excelente experiência desde o início estão em consonância com o intuito de criar um

ambiente de trabalho positivo, com foco no desenvolvimento profissional e no bem-estar dos colaboradores.

Economia de tempo na formação pelo gestor: desenvolver recursos de treinamento eficazes e acessíveis para os gestores, permitindo-lhes aperfeiçoar o tempo dedicado à formação. Soma-se a isso a prática de programar plataformas de aprendizado online e ferramentas de suporte ao treinamento.

Entrega de resultados em menor tempo – mais segurança na atuação: visa estabelecer metas claras e objetivos mensuráveis para monitorar o desempenho individual e da equipe; fomentar uma cultura de eficiência, onde a colaboração e a comunicação eficaz são priorizadas.

Disseminação da cultura cooperativista: almeja-se desenvolver programas de conscientização e treinamento para promover os valores e princípios da cultura cooperativista, como também reconhecer e recompensar comportamentos alinhados com a cultura cooperativista, incentivando sua adoção em todos os níveis da organização.

Com tais medidas, a cooperativa estudada estará mais bem posicionada para atrair, desenvolver e reter talentos, enquanto fortalece a cultura organizacional e melhora a eficiência operacional.

4.6. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer o resultado esperado. Dentre os riscos apresentados, o principal é não conseguirmos alocar todos os colaboradores, no término da formação, ficando assim o custo para a cooperativa de um extraquadro, até que uma vaga seja aberta.

5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou analisar um problema em comum entre as cooperativas do Sistema Sicoob que é a dificuldade de encontrar candidatos preparados, ou com conhecimento técnico, para assumir cargos imediatos na cooperativa. Além deste ponto destacou-se também a dificuldade com a alta demanda por fechamento de vagas, provenientes por turnover e/ou aumento de quadro por prosperidade dos negócios.

O objetivo do trabalho foi demonstrar o formato da implementação um programa de formação de talentos para colaboradores recém-admitidos nas singulares do Sistema Sicoob. Na proposta foi apresentada uma turma piloto do programa de formação com cinco novos colaboradores durante trinta dias, onde passarão por treinamentos externos e internos.

Com isso foi possível apresentar um projeto denominado Programa Preparatório de Talentos para o problema em comum entre as cooperativas que terão levará em consideração analisar o contexto organizacional, identificar necessidades de formação; desenvolver o programa de formação; implementar o projeto piloto; avaliar o impacto na eficiência operacional; analisar o impacto na cultura organizacional e propor melhorias contínuas para a Cooperativa.

O principal resultado identificado na pesquisa é ter, no Sistema Sicoob, pessoas prontas para assumir vagas ao participar de programas de treinamento e capacitação que garantem o desenvolvimento prévio do novo colaborador para que ele esteja preparado para desempenhar a sua função com alta performance. Ademais, os ganhos para a Cooperativa serão: Redução do tempo de fechamento de vaga, retenção de Talentos em decorrência da boa experiência do colaborador, economia de tempo pelo gestor para formação do colaborador depois de efetivado na vaga e entrega de resultados pelo colaborador participante do projeto em menor tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apenas 16% das pessoas estão comprometidas com o trabalho. **Portal Correio**. [S. l.], 2024. Disponível em: <<https://portalcorreio.com.br/dino/?id=292785>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

COELHO, Maria Olivia; COELHO, Adônis; MOREIRA, Natali Vanali Alves. O desenvolvimento sustentável nas organizações por meio de recrutamento e seleção. **Revista Científica do Centro Universitário de Jales**, 2018, p. 163-179. Disponível em: <<https://reuni.unijales.edu.br/edicoes/4/o-desenvolvimento-sustentavel-nas-organizacoes-por-meio-de-recrutamento-e-selecao.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2024.

Conheça as 150 Melhores Empresas para Trabalhar em 2023. **Great Place to Work**. [S. l.], 2023. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-trabalhar-em-2023/>>. Acesso em: 02 fev. 2024.

DALLABRIDA, Célio; QUEVEDO, Domingos Jorge; FERRAZZO, Isabel; SCHMOELLER, Justino; WEIZENMANN, Luiz Milton; ZAMIN, Sadi; EL-KOUBA, Amir. Banco de talentos. **Paraná Cooperativo técnico e científico**. Curitiba, v. 10, n. 114, 2014. p. 1-80. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/acervo/assets/files/09_tecnico_cientifico.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2024.

História do Cooperativismo: os 7 princípios do cooperativismo. **Portal do Cooperativismo Financeiro**. [S. l.], 2024. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 07 fev. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO. **Gestão de Talentos**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://institutoine.com.br/arquivos/_5ebaa98ae2d00.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2024.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro**: virtudes e oportunidades. Ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Editora Confabras, Brasília, 2016.

RAMOS, Leonardo José Cardoso Accioli; MARQUES, Erica Ferreira. Programa de desenvolvimento de talentos: estudo de caso de uma instituição filantrópica de saúde e social. **Revista Gestão & Conexões**. Vitória (ES), v. 3, n. 2, jul./dez. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/7375/6117>>. Acesso em: 12 fev. 2024.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Cooperativismo de crédito**: boas práticas no Brasil e no mundo. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016, 204 p. Disponível em: <<https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/08/cooperativismo-credito.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2024.

SICCOB. **Sicoob é uma das três melhores instituições financeiras do Brasil, segundo ranking da Forbes**. [S.l.], 2023. Disponível em:

<https://www.sicoob.com.br/web/sicoobintegrado/noticias/-/asset_publisher/xAiolawpOI5S/content/id/155102758>. Acesso em: 13 fev. 2024.

SILVA, Luiz Anildo Anacleto da. Treinamento em Serviço ou Educação Continuada? **Revista Contexto Saúde**, v. 1, jul./dez. 2001, p. 63-73.

SILVEIRA, Rosana R.; SILVA, Marcia Mafra da; MAFRA, Marluce. **A importância de um banco de talentos:** uma estratégia gerencial como apoio à gestão do conhecimento nas IES. In: X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR, Mar del Plata. Argentina, 2010, 10 p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/96968/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20UM%20BANCO%20DE%20TALENTOS%20UMA%20ES%20TRAT%C3%89GIA%20GERENCI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 fev. 2023.