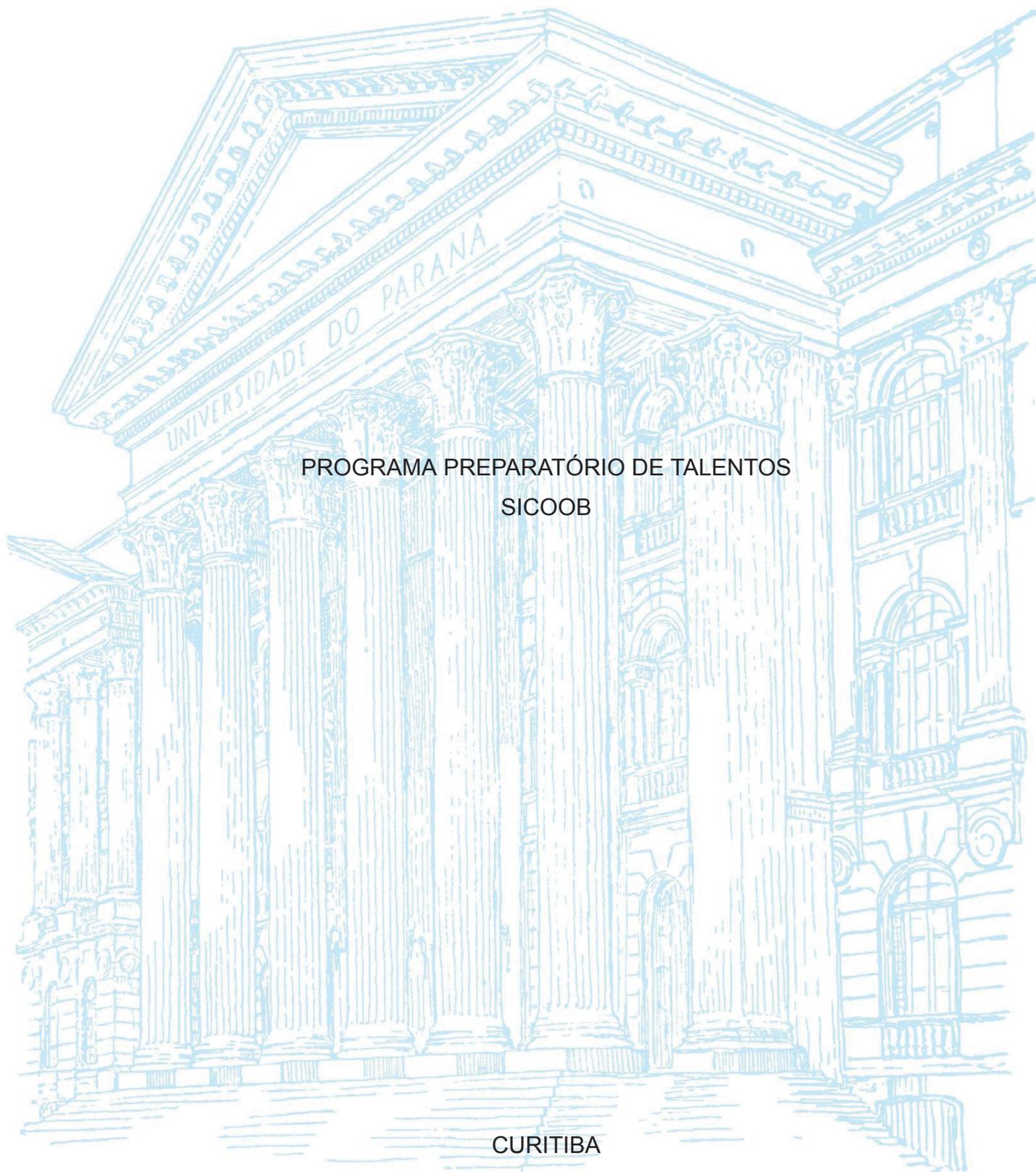


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FÁBIA DOS SANTOS SIMÕES



PROGRAMA PREPARATÓRIO DE TALENTOS
SICOOB

CURITIBA

2024

FÁBIA DOS SANTOS SIMÕES

PROGRAMA PREPARATÓRIO DE TALENTOS
SICOOB

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

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA

2024

RESUMO

Este trabalho propõe um programa de formação para colaboradores recém-admitidos nas singulares do Sistema Sicoob, uma cooperativa de crédito. A iniciativa visa atender às demandas operacionais imediatas, promover a retenção de talentos e alinhar os colaboradores aos valores da organização. O diagnóstico revelou a dificuldade em encontrar candidatos qualificados para cargos imediatos, levando à proposta de um programa de formação de 30 dias, com treinamentos teóricos e práticos, parcerias estratégicas com agências e acompanhamento individual. A proposta técnica detalha o plano de implantação, recursos necessários e a viabilidade econômico-financeira, com um investimento total de R\$ 178.883,00. Resultados esperados incluem a prontidão dos colaboradores para assumir vagas, redução do tempo de fechamento de vagas e retenção de talentos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; formação de colaboradores; cooperativas de crédito; retenção de talentos; Sicoob.

ABSTRACT

This work proposes a training program for newly hired employees at the branches of Sistema Sicoob, a credit union. The initiative addresses immediate operational demands, promotes talent retention, and aligns employees with the organization's values. The diagnosis revealed the difficulty in finding qualified candidates, leading to the proposal of a 30-day training program with both theoretical and practical training, strategic partnerships with agencies, and individualized monitoring. The technical proposal outlines the implementation plan, necessary resources, and the economic-financial feasibility, with a total investment of R\$ 178,883. Expected outcomes include employees' readiness to assume positions, reduction in vacancy closure time, and talent retention.

Keywords: human resource management; employee training; credit unions; employee retention; Sicoob.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Principais Recursos	17
TABELA 2 - Custos e investimentos	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	7
1.1 OBJETIVO GERAL	7
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	11
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	13
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	14
4.3 RECURSOS	17
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	17
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	18
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	19
5. CONCLUSÃO	19

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A gestão eficaz de recursos humanos é uma peça fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações contemporâneas. No cenário competitivo e dinâmico em que as empresas estão inseridas, a aquisição e o desenvolvimento de talentos tornam-se imperativos para assegurar a excelência operacional e a capacidade de adaptação às constantes mudanças no ambiente de negócios. Nesse contexto, o presente trabalho propõe-se a abordar uma iniciativa estratégica de aprimoramento do capital humano, focada na implementação de um programa de formação para colaboradores recém-admitidos nas singulares do Sistema Sicoob.

O trabalho em questão tem como objeto central a concepção e implementação de um programa de formação estruturado para cinco colaboradores recém-admitidos. Esses profissionais passarão por um período de capacitação teórica e prática, culminando na sua realocação estratégica nas agências e/ou na unidade administrativa da organização. A proposta visa não apenas atender às demandas imediatas de preenchimento de vagas, mas também estabelecer um quadro de colaboradores altamente capacitados, prontos para responder de forma ágil e eficiente às necessidades da instituição.

A relevância dessa iniciativa transcende a mera supressão de demandas de recursos humanos. O programa de formação alinha-se aos objetivos estratégicos da organização, proporcionando não apenas uma resposta rápida às necessidades operacionais, mas também fomentando um ambiente de trabalho no qual a qualidade e o comprometimento são valores intrínsecos. A formação integral desses colaboradores não apenas diminui a possibilidade de rescisão contratual, mas também fortalece a identificação desses profissionais com os objetivos e valores da empresa, refletindo-se positivamente na experiência do cooperado.

1.1 OBJETIVO GERAL

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

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, enumeram-se os seguintes:

- I. Analisar o contexto Organizacional;
- II. Identificar necessidades de formação;
- III. Desenvolver o programa de formação;
- IV. Implementar o projeto piloto;
- V. Avaliar o impacto na eficiência operacional;
- VI. Analisar o impacto na cultura organizacional;
- VII. Propor melhorias contínuas.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A pesquisa de 2023, realizada pela *Great Place To Work* (GPTW), mostrou 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.

As estimativas da *GPTW* 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, demissão por parte do colaborador.

A consultora Karla Priscila Gois da Silva ressalta a importância de investir no desenvolvimento e na formação de equipes de diferentes competências, 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".

Para empresas que querem desenvolver equipes mais comprometidas, a consultora de negócios cita duas estratégias que podem apresentar resultados satisfatórios. "Uma é 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). A outra é a gestão do desempenho supervisionado com comunicação regular, que 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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto atual das cooperativas de crédito, a preparação adequada dos colaboradores recém-admitidos desempenha um papel crucial para o sucesso da organização. De uma forma breve e superficial, antes de nos aprofundarmos, pode-se dizer que a formação inicial impacta diretamente na qualidade do atendimento e fidelização do cooperado, na redução de erros e riscos nas operações, na integração à cultura organizacional e na retenção de talentos.

Neste referencial teórico, e ao longo de todo trabalho, exploraremos a importância dos treinamentos na formação desses colaboradores, buscando embasamento em estudos, experiências relevantes e, especialmente na prática. Pretendemos situar os principais conceitos e analisar sua aplicabilidade na gestão das cooperativas de crédito.

Já existem pesquisas, como a apresentada em "Programa de Desenvolvimento de Talentos: Estudo de Caso de uma Instituição Filantrópica de Saúde e Social" que demonstram a relevância que os programas de desenvolvimento trazem para o negócio. No artigo citado, essa relevância se dá através das descobertas da pesquisa, tais como o aumento da motivação, do engajamento, e melhoria de desempenho.

No caso demonstrado, o programa de desenvolvimento de talentos permitiu que os colaboradores adquirissem as habilidades e competências necessárias para realizar suas funções de forma eficiente e eficaz e proporcionou o sentimento de

valorização e investimento por parte da organização, o que resultou em maior motivação e engajamento com suas responsabilidades e objetivos organizacionais.

R. M. Garcia, Professor-chefe do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV, aborda no trabalho “Requisitos de um Programa de Treinamento em Cooperativas”, os requisitos essenciais para um programa de treinamento eficaz em cooperativas. Através de uma análise criteriosa, o autor identifica as melhores práticas e elementos-chave que devem estar presentes nesse tipo de treinamento, baseando-se em conceitos como: levantamento de necessidades de treinamento; personalização da ação educacional; abordagem prática e aplicada, isso implica ir além da teoria e proporcionar aos colaboradores oportunidades de vivenciar situações reais e aplicar o conhecimento adquirido em suas atividades cotidianas; aprendizagem contínua; e, por fim, avaliação e indicadores de resultado. Ao considerar essas recomendações, a instituição pode desenvolver um programa alinhado com as necessidades de seus colaboradores recém-admitidos, promovendo assim uma integração eficiente e uma base sólida de conhecimentos e habilidades.

O texto “Um relato sobre o treinamento em serviço relacionado à Norma Regulamentadora NR 32” apresenta uma experiência prática relevante e aplicável a diferentes cenários. Nesse relato, por exemplo, a observância das normas e regulamentações é essencial para garantir a segurança e a qualidade dos serviços prestados. O treinamento em serviço surge como uma abordagem valiosa nesse sentido, fornecendo aos colaboradores as informações e práticas necessárias para cumprir as exigências normativas e promover um ambiente de trabalho seguro. Trazendo a aplicação para a realidade de uma cooperativa de crédito, os treinamentos podem deixar de ser apenas teóricos, e passar a serem combinados com a prática. Por exemplo: um treinamento de crédito, com aula expositiva, seria acompanhado de atividades práticas como negociar uma linha de crédito, desenvolver uma operação ou analisá-la.

A temática do lifelong learning, amplamente discutida no Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento (CBTD, 2022), não é recente. Há mais de 20 anos, o assunto já era pauta de discussões, mas atendia em português, como “educação continuada”.

O artigo de Luiz Anildo Anacleto da Silva (2001), traz a discussão sobre a diferença entre treinamento em serviço e educação continuada. Através da análise do autor, são exploradas as vantagens e desafios de cada abordagem. Compreender essa distinção permite uma reflexão sobre a melhor estratégia de capacitação para os colaboradores, considerando a necessidade de atualização constante e aprimoramento profissional. No caso de um programa de formação, para o colaborador que recém chegou à cooperativa, entende-se que esse seria apenas um ponto de partida, que esse desenvolvimento não só será acompanhado como também incentivado através de outras práticas educacionais.

Baseado no referencial teórico aqui exposto, nas vivências e troca de experiências, nota-se que não há muita contradição entre autores e práticas já adotadas pela grande maioria das empresas.

No que diz respeito aos conceitos pesquisados, ressalto, como sendo mais útil, o uso das práticas estratégicas, observadas desde o levantamento de necessidades de treinamento que, apesar de fundamental, pode ser norteado por simples questionamentos como “o que é preciso aprimorar?”, até os indicadores de resultado. Esses, em especial, devem ser levados em conta para sustentação de qualquer programa de formação, seja para validar ou para corrigir a rota e revisar o projeto.

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, Meridional, são as entidades que prestam atendimento direto ao cooperado. Com atuação local em todos os estados brasileiros e Distrito Federal. As agências do Sicoob são administradas pelas singulares.

Já as centrais, são responsáveis por promoverem a integração entre as singulares e a confederação (CCS). Atualmente, existem quatorze centrais no Sistema Sicoob.

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

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

O Sistema Sicoob possui mais de sete milhões de cooperados, atua 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.

Importante ressaltar que, apesar de ser uma instituição financeira, diferente de bancos comerciais, o Sicoob segue os preceitos do cooperativismo. A cultura da instituição é 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, que 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.

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 no grupo representadas. Todas as participantes relataram dores sobre dois pontos específicos, que aqui destacamos:

- 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, que acabou por se tornar uma situação-problema, não se deu por indicadores quantitativos específicos e sim 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, temos 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

No decorrer do curso da disciplina “Metodologia da Pesquisa”, fomos instigados a desenvolver uma série de atividades que serviram de suporte para a construção dessa proposta.

Em grupo, realizamos o levantamento de problemas que evidenciou a falta de preparo e necessidade de reposição de vagas como algo em comum das cooperativas singulares.

Ao desenharmos o canvas do projeto, pudemos visualizar a solução para o problema, quem seriam os usuários beneficiados com essa solução, o risco e os

resultados esperados. Foi a partir do canvas que começamos a traçar o que seria feito na solução abaixo apresentada.

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, que 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. Isso significa que 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 trinta 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: Presencial ou plataforma de videoconferência, *teams*

Trinta dias após o encaminhamento 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 noventa 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

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: 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

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: Autor (2024)

Devido a característica e objetivo do projeto, não é possível mensurar em números o valor de receita ou de ganho financeiro após a finalização do projeto. Mas, pelos seguintes ganhos efetivos, a viabilidade se comprova:

- 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 após efetivado na vaga;
- Entrega de resultados pelo colaborador participante do projeto em menor tempo (mais segurança na atuação).

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados são mais qualitativos do que quantitativos, eles poderão ser acompanhados no nosso programa de gestão de desempenho.

Entre as competências avaliadas na PGD (Programa de Gestão de Desempenho) do Sistema Sicoob, estão: trabalho em equipe; foco no resultado; comunicação; foco ao associado e excelência operacional.

Especialmente nas três últimas competências mencionadas, espera-se que o colaborador que passar pelo programa de formação aqui proposto, terá melhor avaliação que um recém-admitido, que não teve a mesma oportunidade, visto que os treinamentos que compõem o cronograma abrangem tais competências.

A longo prazo, poderemos observar também se as pessoas que passaram pelo programa de formação tiveram um crescimento profissional mais rápido do que a média. Tal expectativa, se atingida, evidenciará a relevância não só do programa mas também o valor de um acompanhamento mais próximo entre área de pessoas, gestor e subordinado.

Redução do indicador de fechamento de vaga, atualmente de até trinta dias, e retenção de talentos, em decorrência da boa experiência do colaborador. Economia de tempo na formação pelo gestor e entrega de resultados em menor tempo, tendo o colaborador formado mais segurança na atuação.

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

Ao longo deste trabalho de conclusão de curso, exploramos de maneira aprofundada a necessidade e a viabilidade de implementar um programa de formação estruturado para colaboradores recém-admitidos nas singulares do Sistema Sicoob. A gestão eficaz de recursos humanos emergiu como um elemento vital para o sucesso e a sustentabilidade das organizações contemporâneas, especialmente em um cenário competitivo e dinâmico como o das cooperativas de crédito.

A pesquisa fundamentou-se na compreensão da importância da formação inicial e contínua dos colaboradores, destacando não apenas a supressão de

demandas imediatas, mas também a criação de uma base sólida de profissionais altamente capacitados, alinhados aos objetivos e valores da instituição. A análise dos dados da pesquisa de 2023 da Great Place To Work, juntamente com insights de consultores renomados, reforçou a urgência de estratégias eficazes de gestão de pessoas para promover um ambiente de trabalho onde qualidade e comprometimento sejam valores intrínsecos.

O referencial teórico proporcionou uma base sólida para a compreensão da importância dos treinamentos na formação dos colaboradores, destacando estudos de caso relevantes e as melhores práticas identificadas por especialistas na área. A proposta técnica delineou um programa abrangente, envolvendo treinamentos teóricos e práticos, parcerias estratégicas com agências e um cuidadoso acompanhamento individual dos participantes.

No contexto da viabilidade econômico-financeira, reconhecemos que os benefícios qualitativos são de suma importância, indo além da mera mensuração em termos monetários. A prontidão dos colaboradores para assumir vagas, a redução do tempo de fechamento de vagas e a retenção de talentos são resultados esperados que contribuem para o fortalecimento do Sistema Sicoob.

Os resultados esperados, centrados em competências-chave avaliadas no programa de gestão de desempenho, sinalizam um caminho promissor para o crescimento profissional dos participantes do programa de formação. Acredita-se que a implementação do programa proposto não apenas atenderá às demandas operacionais imediatas, mas também moldará o futuro da gestão de recursos humanos nas singulares do Sistema Sicoob, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico, capacitado e alinhado com os princípios cooperativistas. Este estudo, portanto, representa não apenas uma conclusão acadêmica, mas também um marco significativo no aprimoramento contínuo das práticas de gestão de pessoas no contexto das cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Mariana Carareto; CABRAL, Raquel; ANDRELO, Roseane. Reputação e direito à informação: a comunicação da mineradora Samarco no caso do acidente ambiental em Mariana (Minas Gerais, Brasil). *Revista Internacional de Relações Públicas*, Málaga, v. 6, n. 12, p. 43-64, 2016. Disponível em: <http://revistarelacoespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/416>. Acesso em: 05 fev. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 05 fev. 2024.

CHAN, Lúcia Helena; DA SILVA, Fábio Ferreira. Programa de Desenvolvimento de Talentos: estudo de caso de uma instituição filantrópica de saúde e social. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mqJRbZM7xn6DFwcsR6npfPt/?lang=pt>. Acesso em: 05 fev. 2024.

COLUNISTA PORTAL – SAÚDE. O Processo de Rotina de Pessoal. Portal Educação, 2020. Disponível em: <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/o-processo-derotina-de-pessoal/61185>. Acesso em: 05 fev. 2024.

FERRARI, Márcio. B. F. Skinner, o cientista do comportamento e do aprendizado. Nova Escola, out. 2008. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/1917/b-fskinner-o-cientista-do-comportamento-e-do-aprendizado>. Acesso em: 05 fev. 2024.

GUARESCHI, Pedrinho A.; BIZ, Osvaldo. Mídia, Educação e Cidadania. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

IBC COACHING. QUAIS são os seis processos da Gestão de Pessoas? Set. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-os-seis-processosda-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 05 fev. 2024.

ORSINI, Adriana Goulart de Sena; LEME, Ana Carolina Reis Paes. Acesso tecnológico à justiça no contexto da sociedade em rede: compartilhando (in) justiça. Braga: Portugal, v. 3, n. 2, p. 202 - 218, jul/dez. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323052233_ACESSO_TECNOLOGICO_A_JUSTICA_NO_CONTEXTO_DA_SOCIEDADE_EM_REDE_compartilhando_in_justica_THE_TECHNOLOGICAL_ACCESS_TO_JUSTICE_IN_THE_NETWORK_SOCIETY_sharing_injustice. Acesso em: 05 fev. 2024.

RAMOS, Leonardo Accioli; MARQUES, Érica Ferreira. Programa de Desenvolvimento de Talentos: estudo de caso de uma instituição filantrópica de saúde e social. Revista Gestão & Conexões, v. 3, n. 2, p. 86-110, 2014.

ROSA, Geraldo Antônio da; TREVISAN, Amarildo Luiz. Filosofia da tecnologia e educação: conservação ou crítica inovadora da modernidade? Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 21, n. 3, p. 719-737, nov. 2016.

SILVA, L. A. A. da. (2013). Treinamento em Serviço ou Educação Continuada?. Revista Contexto & Saúde, 1(01), 63–73. <https://doi.org/10.21527/2176-7114.2001.01.63-73>

TERRA. Apenas 16% das pessoas estão comprometidas com o trabalho. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/apenas-16-das-pessoas-estao-comprometidas-com-o-trabalho,7f72c51110329ba12a9bb79aaed236c8dv3mqy23.html>. Acesso em: 05 fev. 2024.

XERPAY. QUAIS as 8 principais rotinas do departamento pessoal? Fev. 2018.
Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/rotinas-do-departamento-pessoal/>.
Acesso em: 05 fev. 2024.

XERPAY. QUAIS são os processos de gestão de pessoas que toda empresa precisa conhecer? Out. 2018. Disponível em:
<https://www.xerpa.com.br/blog/quais-sao-os-processos-de-gestao-de-pessoas/>.
Acesso em: 05 fev. 2024.