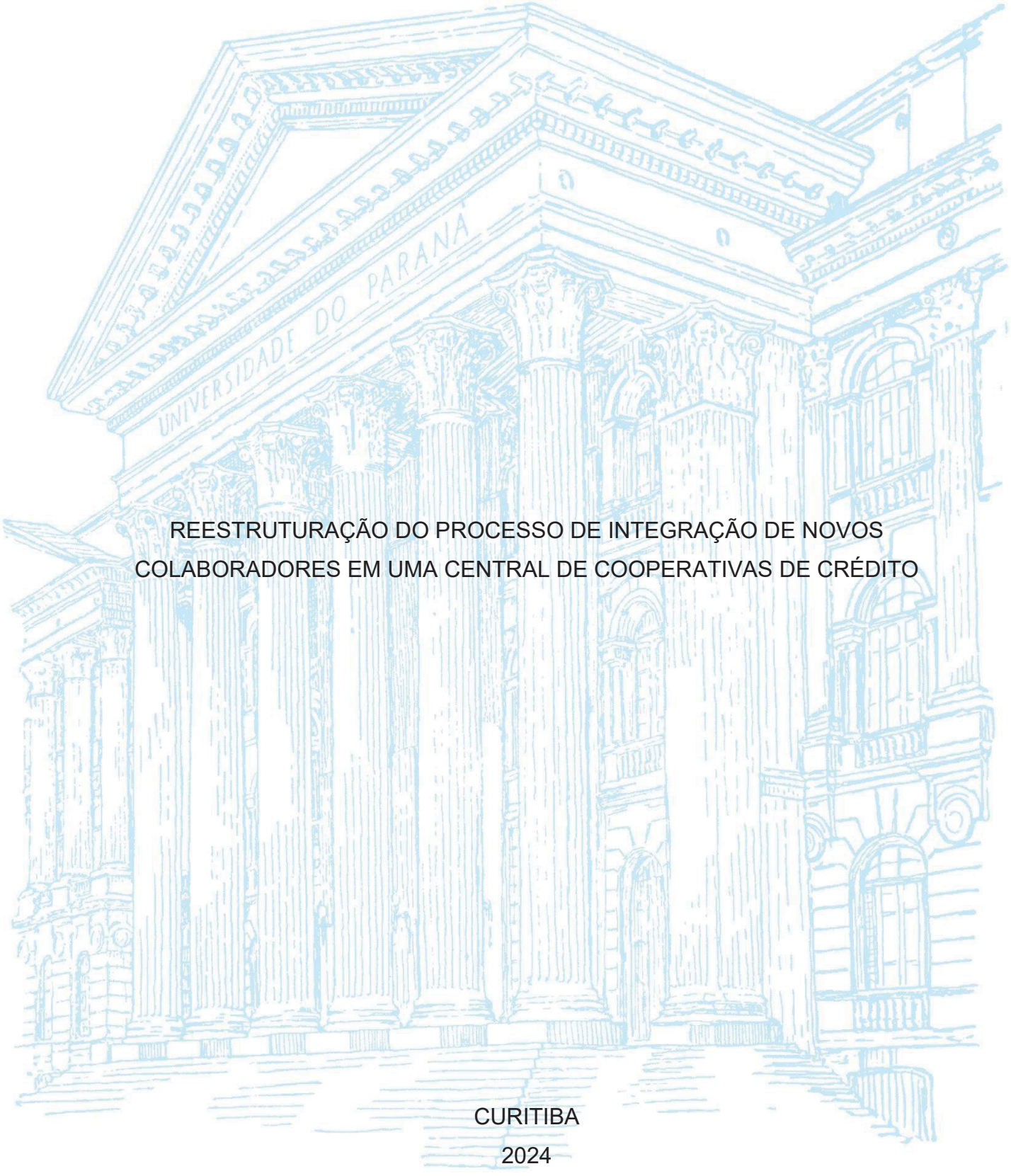
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRA FRONQUETTI



REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES EM UMA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

CURITIBA

2024

ALESSANDRA FRONQUETTI

REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES EM UMA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Cooperativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2024

RESUMO

O mercado de trabalho atual aponta constantes e rápidas mudanças, bem como, perfis mais exigentes, fazendo com que a organização se adapte para sobreviver e se manter competitiva. A empresa deve estreitar seu relacionamento com o colaborador buscando formas de integrá-lo e tornar sua experiência dentro da organização a mais satisfatória possível, para que reflita no negócio através de resultados eficazes e perene para ambos. O presente trabalho aborda um estudo de caso sobre a integração de novos colaboradores na Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob. Buscou-se conhecer como acontece o programa objeto de estudo, levando em consideração as opiniões das pessoas admitidas e da observação ativa do processo de forma holística. Como objetivo principal, este trabalho propõe-se analisar como ocorre o programa de integração de novos colaboradores na organização estudada e, por fim, propor a reestruturação do programa já existente. A metodologia dispõe da abordagem qualitativa e de estudo de caso. Dentre os principais resultados, identificou-se que a cooperativa estudada possui um programa estruturado, mas que ainda apresenta oportunidades de aperfeiçoamento em relação à capacitação do novo membro da equipe, onde espera-se que a experiência do novo colaborador no processo de integração seja realizada de forma mais abrangente, de modo que ele possa interagir e imergir no cooperativismo.

Palavras-chave: cultura organizacional; integração; colaborador; cooperativa.

ABSTRACT

Today's job market points to constant and rapid changes, as well as more demanding profiles, requiring organizations to adapt to survive and remain competitive. The company must strengthen its relationship with its employees, looking for ways to integrate them and make their experience within the organization as satisfactory as possible, so that it reflects on the business through effective and lasting results for both. This paper deals with a case study on the integration of new employees at the Sicoob Central Unicoob Credit Union. The aim was to find out how the program under study takes place, taking into account the opinions of the people hired and active observation of the process in a holistic way. The main objective of this work is to analyze how the integration program for new employees takes place in the organization studied and, finally, to propose a restructuring of the existing program. The methodology uses a qualitative approach and a case study. Among the main results, it was identified that the cooperative studied has a structured program, but that it still presents opportunities for improvement in relation to training new team members, where it is hoped that the experience of the new employee in the integration process will be carried out in a more comprehensive way, so that they can interact and immerse themselves in cooperativism.

Keywords: organizational culture; integration; collaborator; cooperative.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....4
1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA.....4
1.2 OBJETIVO GERAL DO PROBLEMA.....5
1.2.1 Objetivos específicos do trabalho.....6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....6
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....8
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....9
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....11
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....11
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....11
3.2.1 Diagnóstico.....11
3.2.2 Desenvolvimento.....12
3.2.3 Implementação.....13
3.2.4 Mensuração.....13
3.3 RECURSOS.....14
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....15
3.5 RESULTADOS ESPERADOS.....18
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....18
4 CONCLUSÃO.....20
5 REFERÊNCIAS.....21

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA

O trabalho em questão tem como objetivo reestruturar o programa de integração de novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob, visando que eles se sintam integrados na equipe de trabalho e compreendam a cultura organizacional da cooperativa de crédito.

As informações recebidas pelo colaborador serão de extrema importância e farão diferença para desempenhar sua função no cotidiano, trazendo mais confiança. Para que haja a permanência desse colaborador na cooperativa, o clima com a equipe deverá ser o melhor possível, o sentimento de pertencimento deixará engajado e certamente influenciará sua motivação para trabalhar.

Segundo Migliolli (2018), o colaborador precisa se sentir emocionalmente acolhido, psicologicamente envolvido e funcionalmente orientado. Com um programa de integração bem preparado, os responsáveis podem informar, de forma clara e simples, as expectativas da cooperativa em relação ao novo colaborador.

Para receber os novos colaboradores na Central Unicoob será necessário fazer a integração deles, ou seja, o *onboarding* no ambiente organizacional, adaptando e capacitando estes novos profissionais à cultura da cooperativa de crédito. A ideia é fazer com que o tempo que o colaborador recém-contratado leva para se adaptar e atingir o seu potencial máximo como profissional seja reduzido. De acordo com Chiavenato (2014), a empresa pode utilizar cinco métodos para realizar a socialização organizacional, sendo eles: processo seletivo (o candidato começa a conhecer sobre seu futuro ambiente de trabalho); conteúdo do cargo (o colaborador deve receber atividades de acordo com sua função e capacidade); supervisor no papel de tutor (alguém que o oriente e o acompanhe durante o período inicial); equipe de trabalho (possui forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e como devem se comportar); e, por último, treinamento de integração (programa formal de treinamento com o intuito de familiarizar o novo colaborador com a cultura organizacional).

É importante que a Central Unicoob esteja preparada para acolher os novos colaboradores. Para Borges et al. (2004) momentos de passagem interorganizacional (como a admissão em uma nova empresa) ou intraorganizacional (mudança de setor)

podem ser momentos de crise nos quais as pessoas vivenciam uma ansiedade situacional (sentimentos de solidão ou isolamento). Já para Ferreira (2008), a inserção em uma organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional. É um período de avaliação do colaborador em relação à empresa e da empresa para com o colaborador.

De acordo com Lacombe (2011), a integração consiste em informar ao novo colaborador os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações.

O acolhimento e a socialização à organização são as práticas responsáveis por transmitir aos seus novos membros as expectativas associadas aos desempenhos dos seus papéis na organização (GOMES; DUARTE; NEVES, 2010). Já para Chiavenato (2014), a socialização organizacional constitui o esquema de recepção e boas-vindas. Ela representa uma etapa de iniciação essencial para moldar um bom relacionamento entre o funcionário e sua empresa. Além disso, reduz o tempo de adaptação do novo colaborador ao seu novo ambiente de trabalho e acelera sua produtividade. Mais do que isso, funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional e, consequentemente, mantém o profissional engajado. Ambos os autores destacam o intuito de aproximar os novos colaboradores aos propósitos e objetivos da organização, usa de diversas práticas para deixar o colaborador ciente de seu papel dentro da organização.

Portanto, a integração é a base para os colaboradores entenderem brevemente seu papel, o que lhes é esperado e como podem contribuir para a organização atingir os objetivos e metas. Desta forma, os novos colaboradores iniciam a sua caminhada profissional em busca dos seus próprios objetivos, que deverão ser alinhados posteriormente com as expectativas da organização que buscam cada vez mais a excelência em seus produtos ou na prestação de seus serviços.

1.2 OBJETIVO GERAL DO PROBLEMA

Propor uma reestruturação no programa de integração de novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

- Identificar as práticas atuais e descrever o programa de integração e socialização de novos colaboradores, no que concerne à educação de pessoas na cooperativa;
- Buscar as melhores práticas de mercado;
- Propor melhorias nas práticas de educação corporativa realizadas pela organização aos novos colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O mercado de trabalho atual aponta constantes e rápidas mudanças, bem como, perfis mais exigentes, fazendo com que as empresas tenham que se adaptar para sobreviver à realidade da competitividade e a novas necessidades de seus clientes. Com uma visão de negócio estruturada as empresas devem estreitar seu relacionamento com o colaborador, buscando formas de integrá-lo e tornar sua experiência dentro da organização a mais satisfatória possível, para que esse bom relacionamento reflita no negócio através de resultados eficazes e de forma perene para ambos.

Segundo dados do Novo Caged (geração das estatísticas do emprego formal por meio de informações captadas dos sistemas eSocial, Caged e Empregador Web), data base 11/2023, o setor de serviços foi o que mais empregou em 2023 com 1.067 milhões de empregos registrados no período. As instituições financeiras estão inseridas neste setor, ainda que a participação dessas atividades seja pequena nesse nicho de mercado. Em dados gerais, no mês de novembro/2023 foram 1.866 admissões contra 1.736 demissões.

Os dados estatísticos mostram o comportamento do trabalho no Brasil. É claro que cada setor, estado, atividade possui suas particularidades, mas esses movimentos demonstram que a mudança em postos de trabalho é constante. Com isso, o processo do ingresso e a integração de um novo colaborador é de suma importância para sua trajetória na organização, seja para sua permanência quanto para seu desempenho. Um programa de integração facilita a adaptação do novo colaborador, podendo envolver e encantar as pessoas, tendo grandes chances de ser o impulsionador do novo colaborador e serve de base para a construção de uma

cultura organizacional coesa e saudável. Ter uma interação estruturada logo de início, pode propiciar maior compreensão dos valores e propósito da organização, aumento de produtividade, satisfação, segurança e energia para os recém-chegados.

Com relação aos dados de rotatividade de colaboradores da Sicoob Central Unicoob, foi registrado no ano de 2023 um percentual de 1,3%, sendo a média do sistema 2,9% no mesmo período, conforme destacamos abaixo na tabela 1:

TABELA 1 – ROTATIVIDADE SISTEMA SICOOB E CENTRAL UNICOOB

Rotatividade Sistema Sicoob - 2023	
jan.	2,4%
fev.	2,6%
mar.	3,0%
abr.	2,6%
mai.	3,3%
jun.	3,0%
jul.	3,0%
ago.	2,6%
set.	2,9%
out.	3,6%
nov.	3,3%
dez.	2,7%
Média	**2,9%**
Rotatividade Central Unicoob - 2023	
jan.	0,9%
fev.	1,4%
mar.	1,7%
abr.	1,2%
mai.	0,6%
jun.	1,8%
jul.	1,7%
ago.	2,2%
set.	1,1%
out.	1,3%
nov.	0,5%
dez.	1,3%
Média	**1,3%**

FONTE: Resultados originais da pesquisa (2024).

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Sicoob Central Unicoob está localizada na cidade de Maringá estado do Paraná. A sua história teve início em 2001, quando três cooperativas de crédito do estado do Paraná, Cresud (Francisco Beltrão), Creserv (Dois Vizinhos) e Credioeste (Foz do Iguaçu) se uniram para constituir uma central. Essas cooperativas, diferente das demais cooperativas que predominavam no estado, não possuíam foco em crédito rural, mas em crédito e produtos comerciais. Eram cooperativas “solteiras” não filiadas a nenhum sistema cooperativista e que compartilhavam de interesses comuns. Com o apoio de lideranças do estado como a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná (Faciap), as cooperativas e outros apoiadores como o Sicredi Metropolitano (atualmente Sicoob Metropolitano) conseguiram apoio do Sicoob Confederação e autorização do Banco Central do Brasil para abrir uma Central do Sicoob no Paraná. Nasce então, oficialmente em abril/2022, a Central das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo do Estado do Paraná - Sicoob Central PR. Passaram-se alguns anos, e com o ritmo de crescimento constante de sua área de atuação, ocorreu a expansão para outros estados como o Pará e Amapá através da incorporação da Central Amazônia. Esta incorporação resultou na alteração da denominação para Sicoob Central Unicoob.

Conforme site institucional, o Sicoob está organizado em três níveis operacionais que vinculam cooperativas singulares, centrais e o Centro Cooperativo Sicoob (CCS). Deste modo, é uma das 14 centrais de cooperativas do sistema Sicoob no Brasil. Atualmente, conta com 15 cooperativas singulares filiadas, que juntas somam 480 pontos de atendimentos, marcando presença nos estados do Amapá, Mato Grosso do Sul, Paraná, Pará, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

A Central Unicoob oferece as cooperativas suporte e alguns serviços centralizados como análises de crédito, abertura de contas, atualização cadastral, entre outros. Estes serviços visam proporcionar mais agilidade e segurança nos processos das cooperativas singulares. Outro diferencial da central são as empresas controladas: Unicoob Corretora de Seguros e Unicoob Consórcios. Estas empresas oferecem produtos e serviços especiais para os cooperados e exercem um papel muito importante no desenvolvimento dos negócios.

Além das empresas controladas, a Central Unicoob tem orgulho de contar com uma Unidade de Desenvolvimento Cooperativo, um braço do Instituto Sicoob, que tem atuação nacional e fica sediado em Brasília.

Alinhada com os princípios do cooperativismo, a Central Unicoob desenvolve projetos com o olhar para a comunidade, desenvolvimento sustentável, entre outros fatores envolvidos nos temas trabalhados por nossas cooperativas. Um dos projetos mais recentes foi a construção de uma usina fotovoltaica em parceria com sete cooperativas singulares. A usina foi inaugurada em 11/2023 na cidade de Santa Cruz de Monte Castelo.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Uma situação observada e compartilhada entre muitas pessoas, é a experiência vivida quando iniciamos em uma nova empresa, cargo ou departamento. Por maior que seja a experiência adquirida, o novo causa insegurança, dúvidas e uma sensação de que estamos perdidos. Através de conversas com colaboradores, colegas e nossas experiências particulares, identificamos que a falta de conhecimento sobre a cooperativa e sobre a própria atividade pode dificultar o desenvolvimento do novo integrante, podendo chegar até seu desligamento precoce, o que resulta um novo problema: rotatividade.

Pensando nessas situações e em nossas próprias experiências dentro do Sicoob, iniciamos nossa busca por novas ideias, sugestões de melhoria, possibilidades para tornar esse momento mais tranquilo e enriquecedor. A Sicoob Central Unicoob possui um programa sistêmico de integração para novos colaboradores chamado LOGIN, que tem o objetivo de tornar mais próxima a relação com os novos funcionários e levar um pouco de informação acerca da cultura organizacional. Atualmente, ocorre de forma trimestral e se baseia em uma apresentação geral do sistema Sicoob e da Central, tem duração de 3 dias, sendo dois encontros online ministrado pela Unidade de Desenvolvimento Cooperativo (UDC) para todas as cooperativas, e o último encontro presencial ministrado pela área de Gestão de Pessoas (GEPES) para os colaboradores da central e controladas. São abordados conteúdos sobre cooperativismo, composição sistêmica, linha do tempo, programas da UDC, ESG, apresentação da área GEPES e dinâmica em grupo para abordar o sentido de cooperativismo.

Após avaliar o programa e as situações por nós observadas, identificamos que existe uma possibilidade de reformular o LOGIN.

A organização já tem programado a reformulação do modelo atual, no qual está em fase de estudo de novas propostas e verificação de aplicabilidade. Desta forma, este estudo pode corroborar com a análise da área responsável, subsidiando com sugestões de melhoria, por meio da análise acadêmica e empírica, podendo, inclusive, se estender a sua aplicação para as cooperativas singulares filiadas à Central Unicoob.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Primeiramente, foi identificado que o programa de integração de novos colaboradores não atende plenamente às expectativas da Sicoob Central Unicoob. Através de conversas com novos colaboradores, colegas e nossas experiências particulares, identificamos que a falta de conhecimento sobre o sistema cooperativista, a própria central e as singulares podem dificultar o desenvolvimento do novo integrante, podendo chegar até seu desligamento precoce, o que resulta em um novo problema: rotatividade.

Para o problema relatado acima, desenvolveu-se uma proposta de reestruturação do programa de integração para novos colaboradores, já existente na Central Unicoob, chamado LOGIN, visando proporcionar ao novo colaborador conhecimento sobre o sistema ao qual está inserido, estrutura da central e singulares, e a preparação para desenvolver seu papel dentro da cooperativa de forma assertiva.

Para a reestruturação do programa, consideramos a Central Unicoob como contratante, e os principais beneficiários (novos colaboradores, Central Unicoob, gestores e colegas de trabalho). Além disso, foram mensurados recursos que a central dispõe ou precisa desenvolver, assim como a oportunidade de utilização de recursos externos como o Fundo ou reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) como fonte de subsídio para o programa.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Buscando viabilizar a operacionalização do projeto, foram desenvolvidas ações, segregadas nas etapas de diagnóstico, desenvolvimento, implementação e mensuração, que serão executadas conforme cronograma previamente definido.

3.2.1 Diagnóstico

A etapa de diagnóstico, consiste em ações voltadas a compreender o funcionamento atual do processo ou programa, se existir. Isso requer uma análise

minuciosa das práticas, sistemas e procedimentos já implementados pela Sicoob Central Unicoob.

Coletados os dados e informações referentes ao atual programa, será realizada uma análise abrangente, visando identificar padrões, pontos fortes e áreas de melhorias dentro do sistema de integração de novos colaboradores, com foco na viabilidade de sua execução, encontrando soluções práticas e eficazes que atendam às necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

3.2.2 Desenvolvimento

Com relação à etapa de desenvolvimento do projeto, a primeira ação será voltada a criação de um plano de aula detalhado que conduzirá os novos colaboradores por todas as etapas essenciais de sua integração e capacitação. Esse plano abrangerá desde a introdução à cultura organizacional até o treinamento em habilidades específicas necessárias para suas funções.

Definido o plano de aula do programa, as próximas ações consistem em definir qual sua a carga horária e periodicidade, bem como os temas que serão abordados, incluindo uma introdução à cooperativa e seus valores, políticas e procedimentos internos, incluindo também treinamentos em sistemas e ferramentas relevantes para suas funções específicas.

Feito isso, ainda dentro da etapa de desenvolvimento, serão convocadas áreas relevantes da cooperativa para colaborar na elaboração do roteiro do programa de capacitação. Isso garantirá que o conteúdo seja abrangente e relevante, alinhado com as necessidades operacionais e estratégicas da organização.

Em consonância, as áreas deverão designar um “padrinho” para apoiar os novos colaboradores durante o período de integração. Esse “padrinho” será responsável por oferecer orientação, esclarecer dúvidas e auxiliar na adaptação dos novos colaboradores ao ambiente de trabalho e às responsabilidades da função.

Pensando em estruturar o modelo sistêmico, os novos colaboradores serão imersos no conhecimento sobre a cooperativa, sua estrutura geral e organizacional, oportunidade para compreenderem em qual modelo de negócio ela opera. Além disso, será discutido o conceito de cooperativa, explicando como funciona esse modelo de negócio e como ele se diferencia de outras formas de organização empresarial.

Dando continuidade as ações, será criada uma cartilha explicativa para fornecer orientações detalhadas sobre o funcionamento do programa aos novos colaboradores. Esta cartilha garantirá que todos os participantes compreendam claramente o que esperar e como se envolver no programa de forma eficaz.

Por fim, visando garantir uma eficaz adaptação dos novos colaboradores para suas funções, será desenvolvido um manual de boas-vindas que conterá informações detalhadas sobre os principais sistemas utilizados pela área, bem como as atividades específicas que a equipe desenvolve, conforme mapeamento de processos realizados previamente.

3.2.3 Implementação

Na etapa de implementação, a primeira ação consiste em submeter para análise as reformulações propostas, realizando uma revisão minuciosa do programa de integração, levando em consideração todas as sugestões de melhoria e ajustes necessários para garantir sua eficácia.

Concluído o processo de revisão e melhorias, as reformulações propostas serão levadas ao conhecimento da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração da Sicoob Central Unicoob, para análise e aprovação, bem como garantir todo o apoio necessário para implementação do projeto.

Paralelo a isso, será desenvolvido um plano de comunicação para divulgação das reformulações realizadas no programa de integração de novos colaboradores, informando sobre os objetivos, conteúdos, cronograma e procedimentos, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes e engajados no processo de capacitação.

3.2.4 Mensuração

Na etapa de mensuração, será implementada ação voltada ao processo de verificação da eficácia do novo programa. Através da aplicação de questionários online, serão coletados feedback dos novos colaboradores com o objetivo de avaliar se o programa contribuiu positivamente para o desenvolvimento e desempenho de suas funções, bem como na rápida adaptação ao novo ambiente de trabalho.

3.3 RECURSOS

Através de levantamento das ações que serão necessárias para a reformulação do programa, destacamos abaixo as tabelas 2 e 3 com os principais recursos pretendidos, com o detalhamento descrito no item 3.4 (viabilidade econômica).

TABELA 2 – RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO

Recursos para Implantação	**Investimento**	
Consultoria	R$	15.000,00
Plataforma para participação remota	R$	20.000,00
Investimento Total	**R$**	**35.000,00**

FONTE: Resultados originais da pesquisa (2024).

TABELA 3 – CUSTO DE OPORTUNIDADE

Custo de Oportunidade	**Investimento**	
Kit Boas-Vindas (unidade)	R$	85,00
Visita a Unidade Administrativa (Sede Cooperativa Singular)	R$	100,00
Total	**R$**	**185,00**

FONTE: Resultados originais da pesquisa (2024).

Além dos investimentos/melhorias, podemos contar com o capital humano, que no caso da Central Unicoob, compreende os próprios colaboradores mais experientes que serão como “mentores” para os novos integrantes da cooperativa. Pode-se considerar que o conhecimento, experiência e capacidade de transmitir informações, são vantagens que devem ser consideradas, uma vez que, não seria um recurso externo ou necessidade de investimento de capital, tendo em vista a estrutura desenhada para o programa de integração.

Com relação as instalações, serão utilizadas para os treinamentos presenciais as salas de treinamento disponíveis na Sicoob Central Sicoob, e de forma remota, a plataforma que será desenvolvida com a possibilidade de integração e interação online com os demais participantes.

A reestruturação do programa está alinhada com a utilização de novas tecnologias, palestras presenciais e online, nova plataforma de educação e formação de colaboradores.

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

QUADRO 1 - PROJETO INTEGRADOR – ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE

SESCOOP/PR Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná — ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO — UFPR UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ			
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES EM UMA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO			**Elaborado em: 11/04/2024**
SOLUÇÃO PROPOSTA: Reformulação do programa de integração para novos colaboradores			
INVESTIMENTO	**RECEITAS/BENEFÍCIOS**	**CUSTOS**	**OBSERVAÇÕES**
• Contratação de consultoria para auxiliar na reestrutura-ção do programa de integração. (R$ 15.000,00) • Contratação de uma plataforma para a realização de forma remota (online) do processo de integração dos novos colaboradores. (R$ 20.000,00) • Ou, desenvolvimento interno da plataforma com o gasto de aproximadamente 80 horas, com o custo de R$ 12 mil.	• Redução na rotatividade dos colaboradores, evitando prejudicar o desempenho das atividades realizadas, bem como mitigar as despesas atribuídas ao pagamento das verbas rescisórias e os custos para se treinar novos colaboradores. • Diminuição do tempo de integração e adaptação do colaborador até que ele esteja totalmente apto a desempenhar suas funções com eficiência. • Proporcionar satisfação ao cooperado por meio de entregas rápidas, eficientes e de alta qualidade, prezando sempre por um relacionamento sólido e confiável.	• Visitas à Unidade Administrativa e pontos de atendimento para imersão dos novos colaboradores. (R$ 0,80 por km rodado). Considerando visitas na cidade de Maringá-Pr, aproximadamente R$ 50,00 por dia, considerando uma programação de 2 visitas R$ 100,00. • Kit boas-vindas para novos colaboradores. (R$ 85,00 por kit)	• Pode ser utilizado recursos do FATES para o custeio do programa. • Investimento com o treinamento e colaborado-res. Estimativa mensal ou quando houver contrações para a realização do programa.

	● Fortalecer a cultura organizacional, garantindo valores e comportamentos consistentes que promovam o alinhamento e a colaboração para o alcance dos objetivos e metas definidos. ● Definir competências relevantes para o desenvolvimento das atividades, possibilitando avaliar cada colaborador de forma mais assertiva.		

FONTE: O Autor (2024).

No quadro de viabilidade econômica, destacamos as necessidades e resultados esperados com a reestruturação do programa de integração de novos colaboradores.

Por se tratar de uma reestruturação e não a criação do programa, pensamos em como o processo poderia ser alterado de modo que trouxesse benefícios para a cooperativa e principalmente para os novos colaboradores. Com isso, os investimentos inclusos no projeto referem-se à contratação de uma consultoria a fim de buscar uma visão de mercado, atrelada as melhores práticas que possam trazer fatores possíveis de implementação no nosso programa. Pensando nos colaboradores contratados para trabalho remoto, seria necessário desenvolver uma plataforma que permitisse as pessoas a vivência desse processo de integração, por mais longe fisicamente que elas estejam, esta plataforma seria uma “ponte” de ligação entre a cooperativa e os novos colaboradores que poderiam passar uma ótima experiência mesmo participando de forma online. Uma outra forma de investir em uma plataforma, seria o desenvolvimento interno, utilizando-se de mão de obra de colaboradores da própria central o que pode representar um investimento menor do que o desenvolvimento externo.

A reestruturação do programa tem como objetivo aumentar os benefícios que o processo de integração oferece aos participantes. Conforme Brum (2020), é possível transmitir a mensagem necessária, contudo, de uma maneira que emocione, inspire e engaje o que faz os colaboradores se sentirem seres humanos respeitados.

Nesse sentido, o programa de integração de novos colaboradores não possui receitas mensuráveis, mas sim, benefícios incalculáveis quando pensamos intrinsicamente em como podemos sensibilizar cada pessoa. Podemos citar como exemplo de benefício a redução na rotatividade, uma vez que, os novos colaboradores terão a oportunidade de conhecer mais o ambiente e a estrutura o que lhe proporcionará segurança para desempenhar seu trabalho. Com esta segurança, estarão aptos a desempenhar sua função em menos tempo o que por sua vez, proporcionará a satisfação das cooperativas e dos cooperados.

Outro benefício primordial para o desenvolvimento de um colaborador é a gestão das competências que poderão ser identificadas no início de sua trajetória, tendo como premissa a mentoria que receberá em sua área através de um colaborador mais experiente. Por fim, o fortalecimento da cultura organizacional que guiará os novos colaboradores por uma jornada de aprendizado, experiência, engajamento e prosperidade tendo como base os princípios cooperativistas.

Todos estes benefícios estão alinhados com o planejamento estratégico da central, que possui como um dos pilares as pessoas, sendo uma das diretrizes “Proporcionar um clima organizacional positivo como fator-chave para atrair e reter talentos”.

Com relação aos custos, ou melhor dizendo, as oportunidades, não seriam variáveis impeditivas ao sucesso do programa. Partindo da premissa que os colaboradores já foram contratados e que os “professores” também são colaboradores da central, as horas gastas na participação e treinamento já contemplam a folha de pagamento de cada um dos envolvidos. Atualmente, os colaboradores quando ingressam na central recebem um kit de boas-vindas, este kit seria mantido, sendo este o principal custo observado para o programa. Além do kit, como diferencial, foi inserido no projeto visitas técnicas dos novos colaboradores a unidades administrativas de cooperativas singulares. O intuito das visitas é proporcionar a vivência das rotinas desses ambientes e de como o trabalho que desempenharão impactam diretamente o atendimento que as cooperativas singulares oferecem aos seus cooperados e colaboradores.

Após análise do cenário atual, e das mudanças propostas por este projeto de reestruturação para o programa de integração de novos colaboradores, vislumbramos ser viável a implantação na Central Unicoob, tendo em vista que, os custos/oportunidades seriam muito baixos perante os benefícios alcançados sendo o

principal deles o “desenvolvimento do capital humano”, que pode ser considerado um dos maiores tesouros das organizações.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a reformulação do programa de integração de novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob, espera-se que a experiência do novo colaborador no processo de integração seja realizada de forma mais abrangente, de modo que ele possa interagir e imergir no cooperativismo. Utilizando de processos e boas práticas desenhadas pela Sicoob Central Unicoob, pretende-se alinhar a expectativa com a realidade. A interação com os mentores e a nova área pode contribuir com a segurança e o bom desempenho do novo colaborador, refletindo no negócio como um todos através de melhores resultados.

Na visão de eficiência operacional, destacamos o ganho em produtividade que proporciona ao novo integrante aprendizagem em menos tempo e uma adaptação mais rápida ao ambiente de trabalho e suas rotinas.

Observamos que empresas que possuem um bom programa de integração possuem maior percentual de retenção de talentos, partindo do princípio de valorização e sensação de pertencimento que o cooperativismo proporciona.

O programa de integração para novos colaboradores é uma fonte que pode e deve ser utilizada para o fortalecimento da cultura organizacional, tendo em mente que no ingresso desses indivíduos na organização podemos contribuir para a sua formação, garantindo o alinhamento com os objetivos e valores da cooperativa.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Ao observar de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, levantamos alguns riscos potenciais que podem comprometer a eficácia do projeto de integração de novos colaboradores. Dentre os principais riscos apresentados, podemos elencar:

- Falta de engajamento (capital humano) – Para reduzir o risco, implementaremos atividades que promovam o engajamento desde o primeiro dia, como apresentações individuais das áreas da central, *tour* pela cooperativa, sessões

de integração com a equipe (*know your team*) e inserção ao universo cooperativista. Com objetivo de criar uma maior conexão com a cultura da cooperativa e seus novos colegas de trabalho.

- Comunicação - Iremos intensificar a comunicação referente a reestruturação do programa, deixando acessível a todos as informações que serão sempre atualizadas, bem como, os materiais de integração com informações precisas e relevantes.
- Falta de acompanhamento – Será criado um roteiro e definido os responsáveis por cada etapa, para que o projeto tenha constância e entregue aos novos colaboradores o suporte necessário para ter sucesso em seus novos papéis na cooperativa.
- Capital tecnológico - Buscar opções de plataformas disponíveis no mercado que possam atender a necessidade da cooperativa e realizar pesquisas com clientes que já a utilizam.
- Orçamento – Avaliar os custos entre adquirir uma plataforma pronta ou para realizar o desenvolvimento interno através da equipe de TI, e analisar o melhor custo-benefício para a central. Bem como, buscar contratação de uma consultoria especializada para auxiliar na reestruturação do programa.
- Feedback e avaliação – Ao final do processo de integração será realizada uma pesquisa de “boas-vindas”, captando as principais percepções que o novo colaborador teve com o programa, reaplicando-a na entrevista de experiência (90 dias), com objetivo de captar como o programa foi benéfico ao colaborador e equipe.

Para mitigar esses riscos, é importante que a Sicoob Central Unicoob invista tempo e recursos na reestruturação do programa de integração, personalizando e estruturando-o, entregando uma comunicação clara e contínua aos novos colaboradores ao longo de todo o processo.

> As pessoas são a chave para as empresas alcançarem seus objetivos. Através delas, as empresas conseguem fazer acontecer, pois são elas que detêm o conhecimento e que podem trazer aprendizados e novas aplicações práticas para as organizações. (SCATENA, 2010, p.173).

Sabemos que independente da fase da carreira, mudar de emprego e entrar em uma nova instituição é sempre desafiador, e quanto mais abrangente o programa for, melhor a adaptação e menor os riscos de rotatividade.

4 CONCLUSÃO

A partir do que foi mencionado até aqui, o estudo buscou conhecer como ocorre o programa de integração de novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob e propor a reestruturação do processo já existente, contribuindo com melhorias para a cooperativa estudada.

Inicialmente, notou-se que a Sicoob Central Unicoob possui um programa de integração já estruturado, que foi concebido com foco inicial em capacitar as pessoas nas diretrizes, bem como divulgar sua cultura organizacional. Diante disso, pode-se afirmar que o programa atual vem ocorrendo de forma eficiente, porém possui oportunidades de aperfeiçoamento.

Observou-se que com a reformulação, espera-se que a experiência do novo colaborador no processo de integração seja realizada de forma mais abrangente, de modo que ele possa interagir e imergir no cooperativismo. Utilizando de processos e boas práticas desenhadas pela Sicoob Central Unicoob, pretende-se alinhar a expectativa com a realidade. A interação com os mentores e a nova área pode contribuir com a segurança e o bom desempenho do novo colaborador, refletindo no negócio como um todo através de melhores resultados.

Também foi possível perceber que um bom programa de integração possui maior percentual de retenção de talentos, partindo do princípio de valorização e sensação de pertencimento que o cooperativismo proporciona. O processo de introduzir o novo membro na equipe é uma fonte que pode e deve ser utilizada para o fortalecimento da cultura organizacional, tendo em mente que no ingresso desses indivíduos na organização pode-se contribuir para a sua formação, garantindo o alinhamento com os objetivos e valores da cooperativa.

Portanto, a integração é a base para os novos colaboradores entenderem brevemente seu papel, o que lhes é esperado e como podem contribuir para a organização atingir os objetivos e metas. Desta forma, os colaboradores iniciam a sua caminhada profissional em busca dos seus próprios objetivos, que deverão ser alinhados posteriormente com as expectativas da cooperativa que busca cada vez mais a excelência em seus produtos ou na prestação de seus serviços.

REFERÊNCIAS

BORGES, L., ALBUQUERQUE, F. Socialização organizacional. In: Zanelli, J., Borges Andrade, J., Bastos, A. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRUM, Analisa Medeiros. **A experiência do colaborador:** Da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador. São Paulo: Integrare, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

FERREIRA, S. (2008). **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações.** 130 p. Tese de mestrado em Psicologia (Recursos Humanos), apresentada à Universidade de Lisboa através da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

GINI, Sérgio. **Sicoob Central Unicoob:** 15 anos. 1 ed. Maringá: Sinergia Casa Editorial, 2017.

GOMES, D., DUARTE, A. P., NEVES, J. Satisfação com as práticas de gestão de Recursos Humanos e intenções de *turnover*: Papel mediador da implicação organizacional. In: E. Vaz & V. Meirinhos. **Recursos humanos:** das teorias às boas práticas, 239-253, 2010.

INSTITUTO SICOOB. Disponível em: https://www.institutosicoob.org.br/o-instituto.html. Acesso em: 17 jan. 2024.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e seleção.** Indaial: Uniasselvi, 2018.

NOVO CAGED, Estatísticas mensais do emprego formal. Disponível em: http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/2023/202311/2-apresentacao.pdf. Acesso em: 17 jan. 2024.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Gestão Empresarial**. 1º ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

SICOOB CENTRAL UNICOOB. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcentralunicoob/sicoob-central-unicoob. Acesso em: 17 jan. 2024.