

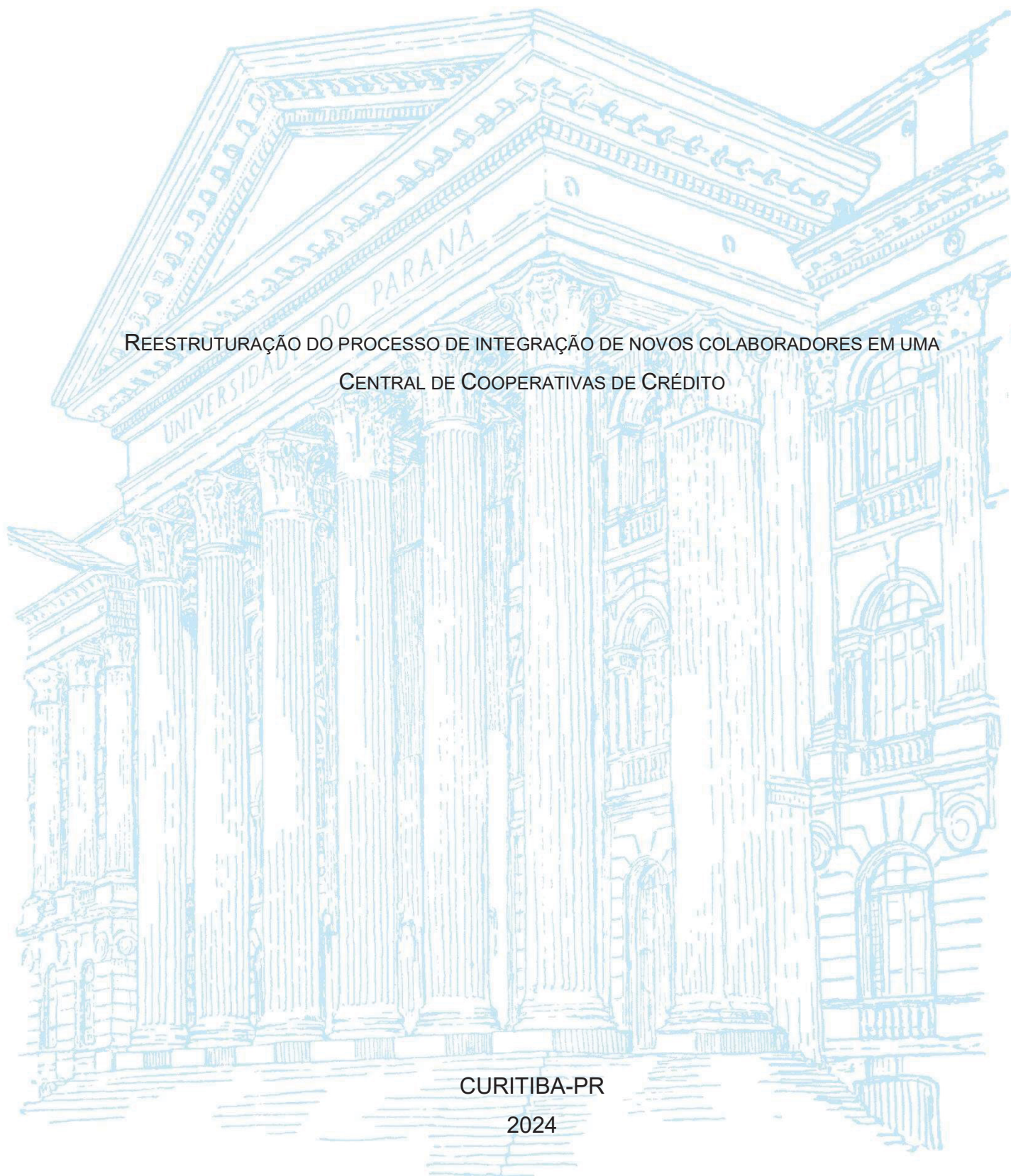
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIEL ESTEVÃO BRAIDO ZACARIAS

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

CURITIBA-PR

2024



GABRIEL ESTEVÃO BRAIDO ZACARIAS

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 para
Cooperativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente trabalho aborda a importância contemporânea dos programas de integração de novos colaboradores nas organizações, destacando sua relevância para o bem-estar e adaptação rápida dos colaboradores ao ambiente de trabalho. O objetivo do estudo foi propor e viabilizar uma reformulação no programa já adotado pela Central Unicoob, localizada na cidade Maringá-PR e suas cooperativas filiadas, tornando um processo mais assertivo e eficiente, reduzindo os indicadores de rotatividade dos colaboradores (*turnover*), bem como, por consequência, otimizar os recursos aplicados no processo de adaptação dos novos colaboradores. Foram realizadas as análises dos recursos necessários para elaboração da nova metodologia proposta, da mesma forma que foram sugeridas as origens dos recursos utilizados para viabilização do projeto, resultando em um conciso programa que, recebendo o total apoio das lideranças e membros participantes, possui potencial para ser tornar um marco na mudança cultural da cooperativa, elevando os indicadores de satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Integração de novos colaboradores; bem-estar dos colaboradores; rotatividade (*turnover*); Sicoob Central Unicoob; Cultura organizacional.

ABSTRACT

This paper addresses the contemporary importance of the onboarding for new employees, highlighting their relevance to employees' well-being and rapid adaptation to the work environment. The aim of the study was to propose and make feasible a reformulation of the program already adopted by the Central das Cooperativas de Crédito Unicoob, located in the city of Maringá-PR, and its affiliated cooperatives, making it a more assertive and efficient process, reducing employee turnover indicators and, consequently, optimizing the resources applied in the process of adapting new employees. Analyses were carried out of the resources needed to develop the proposed new methodology, and the sources of the resources used to make the project viable were also suggested, resulting in a concise program which, if it receives the full support of the participating leaders and members, has the potential to become a milestone in the cooperative's cultural change, raising employee satisfaction indicators.

Keywords: Onboarding; employee well-being; turnover; Sicoob Central Unicoob; organizational culture.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:.....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:	6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO:	6
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	9
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	12
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	12
3.3 RECURSOS	15
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	16
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	19
3.6 RISCOS / PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS CORRETIVAS	19
4. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:

No contexto contemporâneo, a busca eminente pelo bem-estar do trabalhador, assim como sua rápida adaptação ao ambiente de trabalho, somado ao fato da necessidade de se desenvolver, de forma instantânea, seu senso de “pertencimento”, fez com que organizações, de todos os seguimentos, reestruturassem seus programas de integração para novos colaboradores, bem como seus portfólios de treinamentos e trilhas de aprendizagem.

Neste sentido, Chiavenato (2014, p.165) destaca que o programa de integração caracteriza-se como sendo um

[...] programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado a novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura organizacional (as unidades ou os departamentos existentes), os produtos e serviços, a missão e a visão da organização e os objetivos organizacionais.
[...]

Não obstante, todo investimento despendido pelas organizações, buscando adaptar e melhorar os programas de treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores, possui o objetivo, seja ele direto ou indireto, de se reduzir os indicadores de rotatividade no quadro de colaboradores, conhecido também como *turnover*.

Para Marras (2016, p. 46), rotatividade ou *turnover* “[...] é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade”.

Corroborando com isso, Robert Half, uma conceituada empresa de recrutamento especializado, divulgou que, no Brasil, em 2021, a representatividade de desligamentos voluntários, ou seja, a pedido do próprio colaborador, foi de 48% frente ao total registrado para o período.¹

De acordo com Lacombe (2012), o aumento da rotatividade (*turnover*) representa um alto custo para a organização, considerando o processo de recrutamento e seleção, admissão, integração e treinamento dos novos

¹ Informação disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/turnover-em-alta-principais-motivos-e-como-evitar>

colaboradores, bem como o pagamento de verbas rescisórias, entrevista de desligamento, dentre outros.

Ainda sobre a integração de novos colaboradores, Ribeiro (2018. p. 46), exemplifica que:

[...] a área de treinamento deve receber os novos empregados; dar as boas-vindas; mostrar as instalações; explicar o funcionamento da empresa; políticas, normas e procedimentos; mostrar o setor de trabalho; cumprir as formalidades de contratação; falar das políticas de RH; treinar os entrantes em práticas de segurança no trabalho e de prevenção de acidentes; mostrar os produtos; falar dos serviços aos clientes; explicar os horários e acessos à empresa; levar para conhecer pessoas-chaves; responder perguntas; fornecer folhetos e folders; e criar um clima de afinidade e de simpatia, que favoreça a rápida integração dos novos à empresa. [...]

Diante dos dados apresentados sobre a importância do controle e gerenciamento dos indicadores de rotatividade (turnover), bem como a necessidade de se investir em programas de integração e treinamento dos colaboradores, o presente trabalho desenvolveu um estudo de caso para sugerir a reestruturação no processo de integração de novos colaboradores em uma Central de Cooperativas de Crédito, relacionando com a teoria apresentada.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:

Propor uma reformulação do programa de integração de novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob.

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 no 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 as 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 e-Social, 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 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:

Tabela 1 – Rotatividade dos colaboradores em 2023:

Meses	Percentual – Sistema Sicoob	Percentual – Central Unicoob
Janeiro	2,40%	0,90%
Fevereiro	2,60%	1,40%
Março	3,00%	1,70%
Abril	2,60%	1,20%
Maio	3,30%	0,60%

Meses	Percentual – Sistema Sicoob	Percentual – Central Unicoob
Junho	3,00%	1,80%
Julho	3,00%	1,70%
Agosto	2,60%	2,20%
Setembro	2,90%	1,10%
Outubro	3,60%	1,30%
Novembro	3,30%	0,50%
Dezembro	2,70%	1,30%
Média	2,90%	1,30%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

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 Faciap (Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná), 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 filiadas todo 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 conta 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 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 Unicoob, 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 melhorias, 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 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 instituição. 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 FATES (Fundo ou reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social) 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 pelo 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 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

Já 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 do 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, onde, através da aplicação de questionários, via formulário 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 a tabela 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
Total	R\$ 35.000,00

Fonte: Resultados originais da pesquisa

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

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 Central Sicoob Unicoob, 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

  			
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			
PRAZO DE ANÁLISE			
INVESTIMENTO	RECEITAS/ BENEFÍCIOS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
- Contratação de consultoria para auxiliar na reestruturação 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 o prejuízo 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	- 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 colaboradores estimativa mensal ou quando houver contratações para a realização do programa.

	por um relacionamento sólido e confiável. • 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.		
--	---	--	--

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 a vivência desse processo de integração, por mais longe fisicamente que elas estejam. Esta plataforma seria uma “ponte” entre a cooperativa e os novos colaboradores que poderiam passar uma ótima experiência mesmo 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 suas funções em menos tempo, o que por sua vez, proporcionará a satisfação das cooperativas e 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 Unicoob, 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 Unicoob, as horas gastas na participação e treinamento já contemplam a folha de pagamento de cada um dos envolvidos. Atualmente, os colaboradores quando ingressam, recebem um kit de boas-vindas, o que seria mantido, sendo este o principal custo observado para o programa.

Ainda, como diferencial, foi inserido ao projeto, visitas técnicas dos novos colaboradores as unidades administrativas de cooperativas singulares com o intuito de proporcionar a vivência das rotinas nesses ambientes e de como o trabalho que

desempenharão impactará diretamente o atendimento que as cooperativas singulares oferecem aos seus cooperados e colaboradores.

Após análise do cenário atual e das mudanças propostas, vislumbramos ser viável a implantação na Central Unicoob, tendo em vista que, os custos/oportunidades seriam baixos frente aos 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 para novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob, espera-se que a experiência seja realizada de forma mais abrangente, de modo que possam interagir e imergir no cooperativismo, utilizando-se dos processos e boas práticas desenhadas pela Central Sicoob Unicoob, alinhando expectativa com a realidade.

A interação com os mentores da nova área pode contribuir com a segurança e o bom desempenho do novo colaborador, refletindo no negócio como um todo através de melhores resultados.

Na visão da eficiência operacional, destacamos o ganho em produtividade, que proporcionará, aos novos colaboradores, uma célere aprendizagem e adaptação mais rápida ao ambiente de trabalho e suas rotinas.

Observamos que, empresas que possuem um bom programa de integração, apresentam um 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 / PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS 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, 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 Central Unicoob invista tempo e recursos na reestruturação do programa de integração, passando por um processo de personalização estrutural, 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 reestruturação do processo de integração de novos colaboradores representa não apenas uma otimização operacional, mas também um compromisso com o desenvolvimento humano e organizacional. Ao longo deste trabalho, exploramos como podemos tornar o processo de integração de novos colaboradores mais acolhedor e eficaz.

Cientes disso, sabendo se tratar de um processo desafiador, principalmente do ponto de vista emocional, propusemos a reformulação do programa denominado “LOGIN”, já implementado pela Central Unicoob, visando não apenas melhorar os procedimentos, mas também cultivar um ambiente onde todos se sintam valorizados desde o primeiro dia.

Com a reformulação, a integração dos novos colaboradores da Central Unicoob e de suas cooperativas filiadas, não será vista como um evento isolado, mas sim como um processo contínuo de aprendizagem e adaptação.

Dessa forma, a reformulação do programa deverá ir além de atualizações nos procedimentos já existentes, devendo ser encarada como uma transformação cultural. Para isso, se torna crucial que as lideranças e todos os envolvidos estejam alinhados e engajados, garantindo o sucesso dessa iniciativa.

Assim, podemos concluir que, a reestruturação do processo de integração de novos colaboradores, na Central Unicoob e suas cooperativas filiadas, será uma estratégia vital para o fortalecimento da cultura organizacional, aumentando a produtividade e promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo, onde, com o comprometimento de todos os níveis da organização, estaremos preparados para alcançar resultados significativos e duradouros.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed.** Barueri, SP, 2014.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. *E-book*. ISBN 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 01 fev. 2024.

LACOMBE, Francisco José M. **Comportamento organizacional - Série Fácil, 1ª edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. *E-book*. ISBN 9788502183575. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183575/>. Acesso em: 01 fev. 2024.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. *E-book*. ISBN 9788547230449. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/2023/202311/2-apresentacao.pdf. Acesso em 17/01/2024.

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

<https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcentralunicoob/sicoob-central-unicoob>. Acesso em 17/01/2024.

<https://www.institutosicoob.org.br/o-instituto.html>. Acesso em 17/01/2024.

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.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Gestão Empresarial, 1º Ed.** Curitiba: Ibpx, 2010 (Serie Administrativa estratégica). Acesso em: 30 mar. 2024.