

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RICARDO JOSÉ GASPARINI

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

CURITIBA - PR

2024

RICARDO JOSÉ GASPARINI

PROPOSTA DE 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, MBA em Gestão
Estratégica de Cooperativas, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do
Paraná.

Orientadores: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA - PR

2024

RESUMO

Este estudo de caso foca na proposta de reestruturação do processo de integração de novos colaboradores na Sicoob Central Unicoob, localizada em Maringá, Paraná. O objetivo é propor melhorias para tornar a integração mais eficiente e assertiva, analisando as práticas atuais, incorporando melhores práticas de mercado e sugerindo avanços nas práticas de educação corporativa para novos colaboradores. A metodologia adotada inclui um diagnóstico da situação atual do programa de integração (LOGIN), analisando práticas, sistemas e procedimentos existentes. Em seguida, desenvolve-se uma proposta que inclui a criação de um plano de aula detalhado, definição de carga horária e periodicidade, além da elaboração de materiais informativos e de apoio, como cartilhas e manuais. A implementação do novo programa envolve submeter propostas para análise e aprovação, desenvolver um plano de comunicação e divulgar as reformulações. A mensuração dos resultados é feita por meio de feedback dos novos colaboradores, utilizando questionários online. Os resultados esperados indicam que a proposta proporcionará aos novos colaboradores um conhecimento abrangente sobre a cooperativa e o sistema cooperativista, facilitando sua adaptação e desempenho. Espera-se que haja maior retenção de talentos, aumento da produtividade e fortalecimento da cultura organizacional. O programa reformulado deve promover uma experiência de integração mais abrangente e satisfatória, com impactos positivos nos resultados da cooperativa.

Palavras-chave: integração; colaboradores; cooperativa; treinamento.

ABSTRACT

This case study focuses on the proposal for restructuring the onboarding process for new employees at Sicoob Central Unicoob, located in Maringá, Paraná. The objective is to propose improvements to make the onboarding more efficient and effective, by analyzing current practices, incorporating best market practices, and suggesting advancements in corporate education practices for new employees. The adopted methodology includes a diagnosis of the current state of the onboarding program (LOGIN), analyzing existing practices, systems, and procedures. Subsequently, a proposal is developed that includes the creation of a detailed lesson plan, definition of workload and frequency, as well as the development of informational and support materials, such as booklets and manuals. The implementation of the new program involves submitting proposals for analysis and approval, developing a communication plan, and disseminating the reformulations. The results are measured through feedback from new employees, using online questionnaires. The expected results indicate that the proposal will provide new employees with comprehensive knowledge about the cooperative and the cooperative system, facilitating their adaptation and performance. It is expected that there will be greater talent retention, increased productivity, and strengthening of organizational culture. The reformulated program should promote a more comprehensive and satisfactory onboarding experience, with positive impacts on the cooperative's results.

Key-words: onboarding; employees; cooperative; training.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	7
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.....	10
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	13
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	13
3.2.1 Diagnóstico	13
3.2.2 Desenvolvimento.....	14
3.2.3 Implementação.....	15
3.2.4 Mensuração	15
3.3 RECURSOS	16
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	16
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	19
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	20
4 CONCLUSÃO.....	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Este trabalho visa propor a reestruturação do processo de integração de novos colaboradores na Sicoob Central Unicoob, localizada na cidade de Maringá, estado do Paraná. A partir das contratações e experiências vivenciadas pelos integrantes do grupo de pesquisa deste estudo, identificou-se a necessidade de melhorias e aperfeiçoamentos com o intuito de promover uma integração mais eficiente e assertiva por parte da instituição.

Segundo Chiavenato (2014), alguns dos desafios mais comuns na integração de novos colaboradores incluem as ferramentas utilizadas na integração, a comunicação clara e efetiva, a realização de treinamentos adequados, a integração social e o acompanhamento e suporte contínuo. Com o aumento da utilização de ferramentas digitais, as empresas têm enfrentado o desafio de integrar os novos colaboradores de maneira eficiente e engajadora por meio de plataformas virtuais.

É fundamental garantir que as informações sobre a estrutura da empresa, missão, valores e normas sejam transmitidas de maneira clara e compreensível para os novos colaboradores, mesmo à distância. A falta de interação presencial pode dificultar a realização de treinamentos eficazes, tornando-se importante investir em recursos e estratégias que permitam aos novos colaboradores adquirir as habilidades necessárias para desempenhar suas funções (LACOMBE, 2005).

Além disso, a integração social é um aspecto crucial para que os novos colaboradores se sintam parte da equipe. No ambiente virtual, é necessário criar oportunidades para interações informais e conexões entre os membros da equipe. Por fim, garantir que os novos colaboradores recebam suporte adequado durante todo o processo de integração é essencial para que eles se adaptem rapidamente ao ambiente de trabalho e se sintam apoiados (OLIVEIRA E ECCEL, 2011).

Segundo Chiavenato (2014), cada instituição pode ter suas particularidades, mas é importante estar ciente dessas questões para desenvolver estratégias eficazes e assertivas de integração. Quando um novo colaborador é admitido em uma organização, ele passa por um processo de socialização que alguns autores

denominam de integração. Esse processo pode ser visto como uma cerimônia de iniciação e aculturação às práticas da empresa, às filosofias e normas da organização, e, simultaneamente, como um desprendimento de hábitos e comportamentos indesejáveis que devem ser evitados.

A ausência de processos de socialização é comum em algumas organizações, resultando em situações críticas onde, por vezes, o novo colaborador não dispõe de uma estrutura básica de trabalho, como computador, telefone, mesa e cadeira. Fazer com que um novo funcionário se sinta seguro e perfeitamente à vontade desde o seu primeiro dia de trabalho não é apenas um detalhe de delicadeza humana, mas também uma estratégia gerencial eficaz.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

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

1.3 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 é caracterizado por constantes e rápidas mudanças, bem como por perfis profissionais mais exigentes, o que obriga as empresas a se adaptarem para sobreviver à competitividade e às novas necessidades de seus clientes. Com uma visão de negócio estruturada, as empresas devem estreitar seu relacionamento com os colaboradores, buscando formas de integrá-los e tornar sua experiência dentro da organização a mais satisfatória possível. Esse bom

relacionamento deve refletir nos negócios através de resultados eficazes e sustentáveis para ambas as partes (ROBINS, 2005)

O Novo Caged gera estatísticas do emprego formal por meio de informações captadas dos sistemas eSocial, Caged e Empregador Web. Segundo esses dados, o saldo total de novos empregos no Brasil registrados entre janeiro e novembro de 2023 foi de 1,914 milhões, considerando o número de admissões subtraído dos desligamentos no período. A tabela 01 demonstra a movimentação dos empregos no Brasil em tal período.

Ainda, o Novo Caged ressalta que o setor de serviços foi o que mais gerou novos empregos no Brasil entre janeiro e novembro de 2023, com um saldo acumulado de 1,067 milhões nesse período, representando 55,74% do total. As instituições financeiras estão incluídas neste setor, ainda que sua participação nas atividades seja relativamente pequena.

Tabela 01 - Saldo de empregos no Brasil, janeiro a novembro 2023

Período (2023)	Quantidade de admissões, Brasil	Quantidade de desligamentos, Brasil	Saldo de empregos, Brasil
Jan	1.915.378	1.828.693	86.685
Fev	1.988.409	1.737.163	251.246
Mar	2.203.062	2.009.436	193.626
Abr	1.898.420	1.716.670	181.750
Mai	2.022.923	1.866.861	156.062
Jun	1.934.840	1.777.625	157.215
Jul	1.900.535	1.757.258	143.277
Ago	2.113.343	1.892.601	220.742
Set	1.936.104	1.730.746	205.358
Out	1.955.460	1.767.051	188.409
Nov	1.866.752	1.736.655	130.097
Total	21.735.226	19.820.759	1.914.467

Fonte: Novo Caged, nov/2023.

Os dados estatísticos demonstram o comportamento do mercado de trabalho no Brasil. Cada setor, estado e atividade possui suas particularidades, mas esses movimentos evidenciam que a mudança nos postos de trabalho é constante. Nesse contexto, o processo de ingresso e integração de um novo colaborador é de suma importância para sua trajetória na organização, tanto em termos de permanência quanto de desempenho.

No que diz respeito aos dados de rotatividade da Sicoob Central Unicoob, registrou-se, no ano de 2023, um percentual de 1,3%, enquanto a média do sistema foi de 2,9% no mesmo período, conforme destacado na tabela 02.

Um programa de integração bem estruturado facilita a adaptação do novo colaborador, podendo envolvê-lo e encantá-lo, com grandes chances de impulsionar seu desenvolvimento e servir de base para a construção de uma cultura organizacional coesa e saudável. Uma interação estruturada desde o início pode propiciar uma maior compreensão dos valores e propósitos da organização, além de aumentar a produtividade, a satisfação, a segurança e a energia dos recém-chegados (CHIAVENATO, 2014).

Tabela 02 – Rotatividade da Sicoob Central Unicoob 2023

Período (2023)	Rotatividade Sistema Sicoob	Rotatividade Central Unicoob
Jan	2,4%	0,9%
Fev	2,6%	1,4%
Mar	3,0%	1,7%
Abr	2,6%	1,2%
Mai	3,3%	0,6%
Jun	3,0%	1,8%
Jul	3,0%	1,7%
Ago	2,6%	2,2%
Set	2,9%	1,1%
Out	3,6%	1,3%
Nov	3,3%	0,5%
Dez	2,7%	1,3%
Média	2,9%	1,3%

Fonte: Sicoob Central Unicoob

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Sicoob Central Unicoob está localizada na cidade de Maringá, no estado do Paraná. 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, diferentemente das demais cooperativas predominantes no estado, não possuíam foco em crédito rural, mas em crédito e produtos comerciais. Eram cooperativas independentes, não filiadas a nenhum sistema cooperativista, que compartilhavam interesses comuns. Com o apoio de lideranças do estado, como a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná (Faciap), das cooperativas e de outros apoiadores, como o Sicredi Metropolitano (atualmente Sicoob Metropolitano), conseguiram o apoio do Sicoob Confederação e a autorização do Banco Central do Brasil para abrir uma Central do Sicoob no Paraná. Assim, em abril de 2002, foi oficialmente criada a Central das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo do Estado do Paraná - Sicoob Central PR (GINI, 2017).

Com o ritmo constante de crescimento de sua área de atuação, ocorreu a expansão para outros estados, como o Pará e o Amapá, através da incorporação da Central Amazônia. Esta incorporação resultou na alteração da denominação para Sicoob Central Unicoob (GINI, 2017).

De acordo com o site institucional, o Sicoob está organizado em três níveis operacionais que vinculam cooperativas singulares, centrais e o Centro Cooperativo Sicoob-CCS. Dessa forma, a Sicoob Central Unicoob 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 atendimento, 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 suporte às cooperativas e alguns serviços centralizados, como análises de crédito, abertura de contas e atualização cadastral, visando 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, que oferecem produtos e serviços

especiais para os cooperados, desempenhando um papel importante no desenvolvimento dos negócios (GINI, 2017).

Além das empresas controladas, a Central Unicoob conta com uma Unidade de Desenvolvimento Cooperativo, um braço do Instituto Sicoob, que atua em âmbito nacional e está sediado em Brasília. Alinhada aos princípios do cooperativismo, a Central Unicoob desenvolve projetos voltados para a comunidade, desenvolvimento sustentável e outros fatores relevantes para as cooperativas. Um dos projetos mais recentes foi a construção de uma usina fotovoltaica em parceria com sete cooperativas singulares, inaugurada em novembro de 2023 na cidade de Santa Cruz de Monte Castelo (GINI, 2017).

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Uma situação observada e compartilhada por muitas pessoas é a experiência vivida ao iniciar em uma nova empresa, cargo ou departamento. Por maior que seja a experiência adquirida, o novo sempre causa insegurança, dúvidas e uma sensação de desorientação. Através de conversas com colaboradores, colegas e experiências pessoais, foi identificado que a falta de conhecimento sobre a cooperativa e sobre as próprias atividades pode dificultar o desenvolvimento do novo integrante, podendo até levar ao seu desligamento precoce, o que resulta em um novo problema: a rotatividade.

Considerando essas situações e experiências dentro do Sicoob, iniciou-se a busca por novas ideias, sugestões de melhoria e 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 estreitar a relação com os novos funcionários e fornecer informações sobre a cultura organizacional.

Atualmente, o programa ocorre trimestralmente e se baseia em uma apresentação geral do sistema Sicoob e da Central. Tem duração de três dias, sendo dois encontros online ministrados 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 observadas, identificou-se a possibilidade de reformular o LOGIN. A organização já tem programada a reformulação do modelo atual, que está em fase de estudo de novas propostas e verificação de aplicabilidade. Desta forma, este estudo pode corroborar com a análise da área responsável, oferecendo sugestões de melhoria por meio de uma análise acadêmica e empírica, podendo inclusive estender sua aplicação para as cooperativas singulares filiadas à Central Unicoob.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Inicialmente, foi identificado que o programa de integração de novos colaboradores não atende plenamente às expectativas da cooperativa. Através de conversas com novos colaboradores, colegas e análises empíricas, observou-se que a falta de conhecimento sobre o sistema cooperativista, a própria Central e as Singulares pode dificultar o desenvolvimento do novo integrante, potencialmente levando ao seu desligamento precoce, o que resulta em um problema adicional: a rotatividade.

Para abordar esse problema, foi desenvolvida uma proposta de reestruturação do programa de integração para novos colaboradores, já existente na Central Unicoob, denominado LOGIN. Essa reestruturação visa proporcionar ao novo colaborador um conhecimento abrangente sobre o sistema ao qual está inserido, a estrutura da Central e das Singulares, e a preparação necessária para desempenhar seu papel de forma assertiva dentro da cooperativa.

Na reestruturação do programa, considera-se a Central Unicoob como contratante, e os principais beneficiários são os novos colaboradores, a Central Unicoob, gestores e colegas de trabalho. Além disso, foram avaliados os recursos que a Central dispõe ou precisa desenvolver, bem 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

Para 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 à compreensão do funcionamento atual do processo ou programa, caso existente. 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 melhoria 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

Na etapa de desenvolvimento do projeto, a primeira ação será 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 a carga horária e periodicidade, bem como os temas que serão abordados. Esses incluem uma introdução à cooperativa e seus valores, políticas e procedimentos internos, além de treinamentos em sistemas e ferramentas relevantes para suas funções específicas.

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.

Para estruturar o modelo sistêmico, os novos colaboradores serão imersos no conhecimento sobre a cooperativa, sua estrutura geral e organizacional, proporcionando uma oportunidade para compreenderem o modelo de negócio em que operam. 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 às 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 às 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 as reformulações propostas para análise, 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 apresentadas à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração do Sicoob Central Unicoob para análise e aprovação, garantindo todo o apoio necessário para a implementação do projeto.

Paralelamente, será desenvolvido um plano de comunicação para divulgar as 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 uma ação voltada ao processo de verificação da eficácia do novo programa. Através da aplicação de questionários online, será coletado feedback dos novos colaboradores, com o objetivo de avaliar se o programa contribuiu positivamente para o desenvolvimento e desempenho de suas funções, bem como para a rápida adaptação ao novo ambiente de trabalho.

3.3 RECURSOS

Através de levantamento das ações que serão necessárias para a reformulação do programa, se destaca na tabela 03 os principais recursos pretendidos, com o detalhamento descrito no item 3.4 (viabilidade econômica). Já na tabela 04, se destaca os custos de oportunidade.

Além dos investimentos e melhorias, pode-se contar com o capital humano, que, no caso da Central Unicoob, compreende os próprios colaboradores mais experientes que atuarão como "mentores" para os novos integrantes da cooperativa. O conhecimento, experiência e capacidade de transmitir informações são vantagens consideráveis, pois não demandam recursos externos ou investimento de capital, tendo em vista a estrutura desenhada para o programa de integração.

Tabela 03 - 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

Tabela 04 - 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

Com relação às instalações, serão utilizadas para os treinamentos presenciais as salas de treinamento disponíveis na Central Sicoob Unicoob, e, de forma remota, será desenvolvida uma plataforma que permita integração e interação online com os demais participantes. A reestruturação do programa está alinhada com a utilização de novas tecnologias, palestras presenciais e online, uma 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			
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 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. • 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.	• 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. • Investiment o com o treinamento e colaboradores estimativa mensal ou quando houver contrações para a realização do programa.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

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

Por se tratar de uma reestruturação e não da criação de um programa, considerou-se como o processo poderia ser alterado para trazer benefícios para a Cooperativa e, principalmente, para os novos colaboradores. Com isso, os investimentos inclusos no projeto referem-se à contratação de uma consultoria com o objetivo de buscar uma visão de mercado, aliada às melhores práticas que possam ser implementadas no programa.

Considerando os colaboradores contratados para trabalho remoto, seria necessário desenvolver uma plataforma que permita a esses colaboradores vivenciarem o processo de integração, independentemente da distância física. Esta plataforma funcionaria como uma "ponte" de ligação entre a cooperativa e os novos colaboradores, proporcionando uma experiência positiva mesmo em participação online. Uma outra alternativa seria o desenvolvimento interno dessa plataforma, utilizando-se da mão de obra dos colaboradores da própria Central, o que pode representar um investimento menor em comparação ao 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 de uma maneira que emocione, inspire e engaje, fazendo com que os colaboradores se sintam respeitados. Nesse sentido, o programa de integração de novos colaboradores não possui receitas mensuráveis, mas sim, benefícios incalculáveis quando se pensa na sensibilização individual de cada pessoa. Um exemplo de benefício é a redução na rotatividade, uma vez que os novos colaboradores terão a oportunidade de conhecer melhor o ambiente e a estrutura, proporcionando-lhes segurança para desempenhar suas funções. Com essa segurança, estarão aptos a desempenhar suas funções em menos tempo, o que, por sua vez, resultará na 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 recebida em sua área através de um colaborador mais experiente. Por fim, o fortalecimento da cultura organizacional guiará os novos

colaboradores por uma jornada de aprendizado, experiência, engajamento e prosperidade, tendo como base os princípios cooperativistas.

Todos esses 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".

Em relação aos custos, ou melhor, às oportunidades, não são consideradas 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 estão contempladas na folha de pagamento de cada um dos envolvidos.

Atualmente, os colaboradores, ao ingressarem na Central, recebem um kit de boas-vindas, que 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 às unidades administrativas das Cooperativas Singulares. O intuito das visitas é proporcionar a vivência das rotinas desses ambientes e demonstrar como o trabalho desempenhado impacta diretamente o atendimento que as Cooperativas Singulares oferecem aos seus cooperados e colaboradores.

Após a análise do cenário atual e das mudanças propostas por este projeto de reestruturação do programa de integração de novos colaboradores, conclui-se que a implantação é viável na Central, considerando que os custos/oportunidades são muito baixos em comparação 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 de novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob, espera-se que a experiência do novo colaborador no processo de integração seja mais abrangente, permitindo-lhe interagir e imergir no cooperativismo. Utilizando processos e boas práticas desenhadas pela Central Sicoob Unicoob, pretende-se alinhar a expectativa com a realidade. A interação com os mentores e a nova área pode contribuir para a segurança e o bom

desempenho do novo colaborador, refletindo no negócio como um todo através de melhores resultados.

Em termos de eficiência operacional, destaca-se o ganho em produtividade, proporcionando ao novo integrante aprendizagem em menos tempo e uma adaptação mais rápida ao ambiente de trabalho e suas rotinas.

Empresas que possuem um bom programa de integração apresentam 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, pode-se 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, identificam-se alguns riscos potenciais que podem comprometer a eficácia do projeto de integração de novos colaboradores. Entre os principais riscos apresentados, destacam-se:

- **Falta de engajamento (capital humano):** Para reduzir esse risco, serão implementadas 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 no universo cooperativista, com o objetivo de criar uma maior conexão com a cultura da cooperativa e seus novos colegas de trabalho.
- **Comunicação:** A comunicação referente à reestruturação do programa será intensificada, tornando as informações acessíveis a todos e sempre atualizadas, bem como os materiais de integração com informações precisas e relevantes.
- **Falta de acompanhamento:** Será criado um roteiro e definidos os responsáveis por cada etapa, para que o projeto tenha constância e entregue aos novos colaboradores o suporte necessário para terem sucesso em seus novos papéis na cooperativa.

- **Capital tecnológico:** Serão buscadas opções de plataformas disponíveis no mercado que possam atender às necessidades da cooperativa e realizadas pesquisas com clientes que já as utilizam.
- **Orçamento:** Serão avaliados os custos entre adquirir uma plataforma pronta ou realizar o desenvolvimento interno através da equipe de TI, analisando o melhor custo-benefício para a Central. Além disso, será considerada a 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 o objetivo de avaliar como o programa foi benéfico para o colaborador e a equipe.

Para mitigar esses riscos, é importante que a Central invista tempo e recursos na reestruturação do programa de integração, personalizando e estruturando-o, e garantindo 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). Sabe-se que, independentemente da fase da carreira, mudar de emprego e entrar em uma nova instituição é sempre desafiador, e quanto mais abrangente for o programa, melhor a adaptação e menores os riscos de rotatividade.

4 CONCLUSÃO

Este estudo propôs a reestruturação do programa de integração de novos colaboradores da Sicoob Central Unicoob, com o objetivo de proporcionar uma integração mais eficiente e assertiva, alinhada às necessidades atuais e desafios enfrentados. O trabalho identificou as práticas atuais e descreveu o programa de integração, buscou melhores práticas de mercado e propôs melhorias específicas.

A análise inicial revelou desafios na integração de novos colaboradores, como a falta de interação presencial, treinamentos ineficazes e a necessidade de comunicação clara e suporte contínuo. Com base na experiência dos colaboradores, identificou-se que a falta de conhecimento sobre a cooperativa pode levar à desmotivação e alta rotatividade. O programa de integração LOGIN, apesar de bem estruturado, necessitava de reformulações para atender melhor as expectativas dos novos colaboradores e da organização.

A proposta técnica de reestruturação incluiu um plano de implantação detalhado, com etapas de diagnóstico, desenvolvimento, implementação e mensuração. As principais ações envolvem a criação de um plano de aula detalhado, definição de carga horária e periodicidade, desenvolvimento de material de apoio (cartilha e manual de boas-vindas), e a implementação de um programa de mentoria. Além disso, foram considerados recursos financeiros e humanos necessários para a implementação das melhorias propostas.

Para dar continuidade a este estudo e operacionalizar as ações propostas, é essencial seguir algumas diretrizes. Primeiramente, é recomendável realizar avaliações periódicas do programa de integração. Isso envolve coletar feedback dos novos colaboradores para identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Utilizar questionários online e sessões de feedback pode garantir que o programa permaneça relevante e eficaz ao longo do tempo.

Além disso, é importante expandir o programa de mentoria de forma formalizada. Designar mentores experientes para orientar novos colaboradores pode acelerar sua adaptação ao ambiente de trabalho. É crucial treinar esses mentores para que ofereçam suporte adequado e orientações efetivas.

Investir no desenvolvimento de uma plataforma digital para integração de novos colaboradores é outra medida essencial. Isso permite uma experiência

consistente e engajadora, mesmo à distância. Complementar as sessões presenciais com tecnologias interativas, como webinars e treinamentos online, garante acesso a todos os colaboradores, independentemente de sua localização.

A atualização contínua do conteúdo do treinamento é fundamental para refletir as mudanças na organização, novas tecnologias e práticas de mercado. Isso inclui módulos específicos sobre habilidades e conhecimentos necessários para diferentes áreas dentro da cooperativa.

Promover atividades e eventos que reforcem os valores e a cultura da cooperativa é uma maneira eficaz de fortalecer a integração dos novos colaboradores. Estimular interações sociais e criar conexões entre os membros da equipe, mesmo virtualmente, é igualmente importante.

Finalmente, implementar métricas para monitorar o desempenho dos novos colaboradores durante e após o período de integração permite ajustes no programa conforme necessário. Analisar a relação entre o programa de integração e a taxa de rotatividade, satisfação dos colaboradores e desempenho organizacional oferece insights valiosos para melhorias contínuas.

Essas recomendações visam garantir que a reestruturação do programa de integração seja bem-sucedida e sustentável, proporcionando uma experiência positiva para os novos colaboradores e contribuindo para a eficiência e eficácia da Sicoob Central Unicoob.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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.

OLIVEIRA, S. R.; ECCEL, C. S. **Sociologia e cultura organizacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROBBINS, S. **Best-Seffer Mundial COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL j Companion Website Site com material de apoio para professores e alunos.** Disponível em: <https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2024.

SCATENA, M. I. C. **Gestão Empresarial.** 1 ed. - Curitiba: Ibpex, 2010 (Serie Administrativa estratégica). Acessado em 30 de março de 2016;

SICOOB CENTRAL UNICOOB. **O instituto.** Disponível em: <<https://www.institutosicoob.org.br/o-instituto.html>>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SICOOB CENTRAL UNICOOB. **Sicoob Central Unicoob - Sicoob.** Sicoob. Disponível em: <<https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcentralunicoob/sicoob-central-unicoob>>. Acesso em: 17 jan. 2024.