

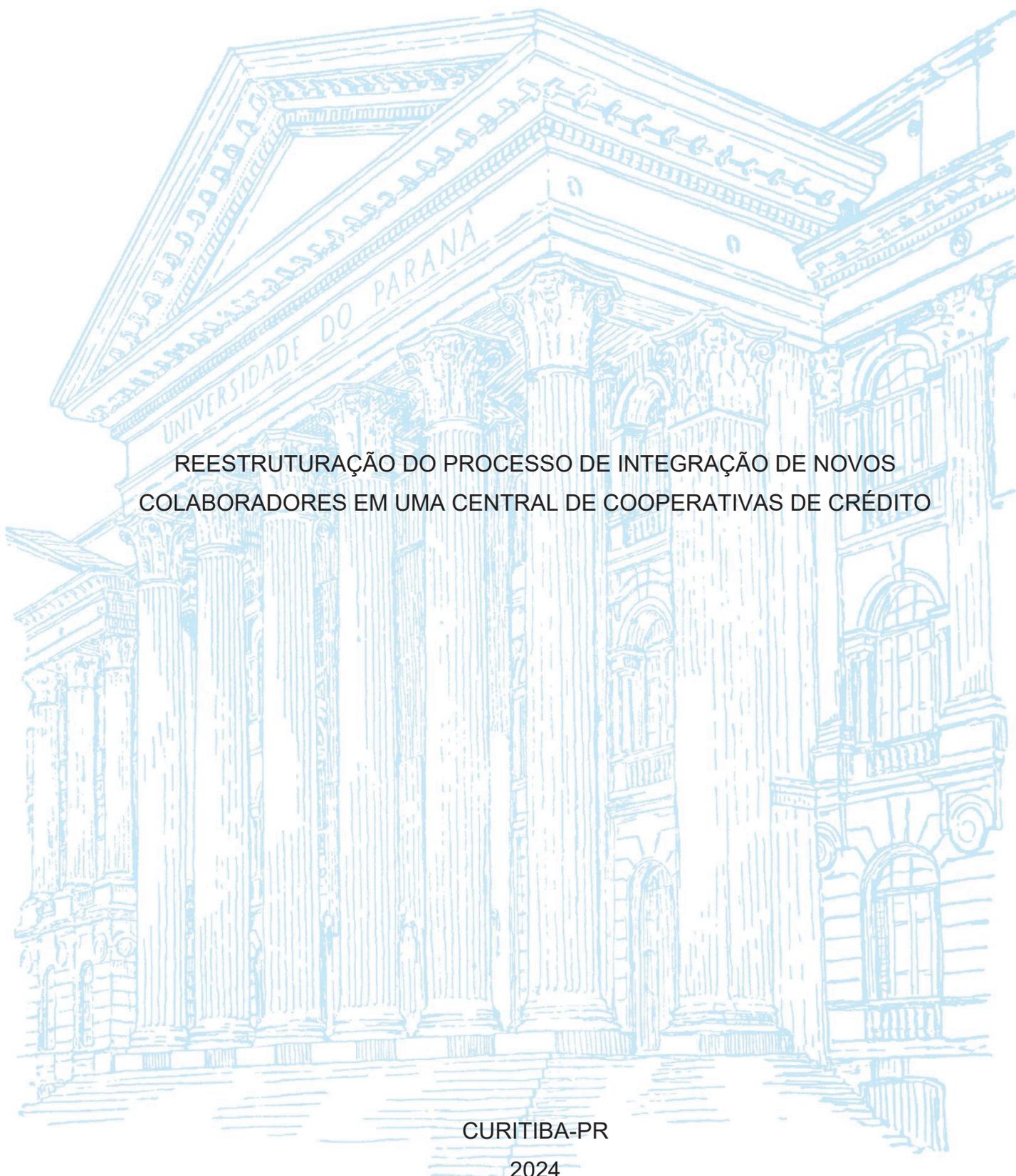
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA LOPES DE DEUS

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

CURITIBA-PR

2024



BRUNA LOPES DE DEUS

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

Muito se discute sobre a importância das pessoas dentro das organizações, e cada vez mais vemos a preocupação destas em captar e reter talentos. Diante o exposto, o presente trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de remodelagem para um programa de integração de novos colaboradores de uma cooperativa de crédito, uma vez que, são cruciais para garantir que os novos membros entendam a cultura da empresa, se sintam acolhidos e alinhem seus objetivos profissionais. Com base na pesquisa realizada, foi observado que o modelo atual não atende as expectativas dos colaboradores e tem demonstrado a necessidade de aprimoramento para que os novos entrantes tenham uma visão mais completa sobre o cooperativismo, o negócio em que estão inseridos e área em que atuarão dentro da cooperativa, facilitando sua adaptação e reduzindo a rotatividade. Desde modo, foram realizadas pesquisas internas, com intuito de mapear pontos fortes e pontos fracos do programa atual, bem como, identificar estratégias necessárias para implantação da remodelagem do programa. Focando, principalmente, na disseminação da comunicação dos materiais que serão desenvolvidos aos colaboradores, para que as mudanças ocorram da forma mais tranquila possível, maximizando os benefícios esperados.

**Palavras-chave: Pessoas; Integração; Reestruturação; Cooperativa.**

## **ABSTRACT**

Much has been discussed about the importance of people within organizations, and we are increasingly seeing their concern with attracting and retaining talent. In view of the above, the aim of this paper is to present a proposal for redesigning an integration program for new employees of a credit union, since they are crucial to ensuring that new members understand the company's culture, feel welcomed and align their professional goals. Based on the research carried out, it was observed that the current model does not meet the expectations of employees and has demonstrated the need for improvement so that new entrants have a more complete view of cooperativism, the business in which they are inserted and the area in which they will work within the cooperative, facilitating their adaptation and reducing turnover. In this way, internal surveys were carried out in order to map out the strengths and weaknesses of the current program, as well as to identify the strategies needed to implement the remodeling of the program. The main focus was on disseminating the materials that will be developed to employees, so that the changes take place as smoothly as possible, maximizing the expected benefits.

**Keywords: People; Onboarding; Restructuring; Cooperative.**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Rotatividade: Sistema Sicoob x Central Unicoob (2023).....	7
Tabela 2 - Recursos para implantação.....	14
Tabela 3 - Custo de Oportunidade .....	14

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	5
1.2 Objetivo Geral do trabalho .....	6
1.3 Objetivos específicos do trabalho .....	6
1.4 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 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 .....	19
4. CONCLUSÃO.....	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	22

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática**

O presente trabalho tem como objetivo reformular o programa de integração de novos colaboradores na Central Sicoob Unicoob de forma sistêmica, deixando-o mais adaptável aos novos perfis disponíveis no mercado e tornando-o mais eficiente o quesito “Gestão de Pessoas”.

Conforme menciona Boog (2008) um programa de integração “tem o objetivo de adaptar o novo funcionário à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais.”

Dutra (2006) classifica Gestão de Pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Essa afirmação nos mostra a importância que a área responsável por gestão de pessoas possui, para que desde o início da efetivação, já se crie um vínculo entre empregado e empregador. Devendo proporcionar formas de aprendizagem sobre a empresa, para que possam interagir com os novos colegas. Sendo importante respeitar a individualidade de cada um.

Conforme Faria (2002), “o mundo corporativo mudou muito, e a atitude que se deve ter diante da carreira e da vida profissional também requer flexibilidade e adaptação.” Diante o exposto, as empresas precisam estar em constante mudanças para adequar seus processos e receber novos colaboradores, que estão cada vez mais exigentes. Não é viável nos tempos atuais, estruturar um programa de integração e nunca mais revisá-lo, por exemplo.

O mundo vem passando por diversas transformações, principalmente, no pós pandemia da Covid-19, onde enfrentamos uma quarentena rígida que deu base para uma nova forma de trabalho ser colocadas em prática de forma intensiva em várias empresas, que é o modelo home office. Nesse modelo o colaborador trabalha a distância exercendo as mesmas funções de um escritório, com as mesmas responsabilidades. Desse modo, o programa de integração deverá também atender tanto colaboradores que irão trabalhar de forma presencial quanto home office. Haja vista, que atualmente a Central Unicoob possui ambos os modelos em sua estrutura.

## **1.2 Objetivo Geral do trabalho**

Reformular o programa de integração de novos colaboradores da Cooperativa de Crédito Sicoob Central Unicoob.

## **1.3 Objetivos específicos do trabalho**

- Identificar e descrever o programa de integração e socialização de novos colaboradores, no que concerne à educação de pessoas na Cooperativa;
- Propor, se necessário, sugestão de melhoria nas práticas de educação corporativa realizadas pela organização aos novos colaboradores.

## **1.4 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 da Sicoob Central Unicoob, foram obtidos os seguintes dados conforme destacamos abaixo na tabela 1:

Tabela 1 - Rotatividade: Sistema Sicoob x Central Unicoob (2023)

Rotatividade Sistema Sicoob - 2023		Rotatividade Central Unicoob - 2023	
Jan	2,4%	Jan	0,9%
Fev	2,6%	Fev	1,4%
Mar	3,0%	Mar	1,7%
Abr	2,6%	Abr	1,2%
Mai	3,3%	Mai	0,6%
Jun	3,0%	Jun	1,8%
Jul	3,0%	Jul	1,7%
Ago	2,6%	Ago	2,2%
Set	2,9%	Set	1,1%
Out	3,6%	Out	1,3%
Nov	3,3%	Nov	0,5%
Dez	2,7%	Dez	1,3%
<b>Média</b>	<b>2,9%</b>	<b>Média</b>	<b>1,3%</b>

Fonte: Gepes Central Unicoob

Com base nos dados, podemos observar que no ano de 2023 o percentual de rotatividade da Central Unicoob foi de 1,3%, sendo a média do sistema 2,9% no mesmo período.

## **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 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 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 SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 – Desenvolvimento da proposta**

Primeiramente, foi identificado que o programa de integração de novos colaboradores não atende plenamente as expectativas dos colaboradores. 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 nas tabelas 2 e 3 os principais recursos pretendidos, conforme o detalhamento descrito no item 3.4 (viabilidade econômica).

Tabela 2 - Recursos para implantação

<b>Recursos para Implantação</b>	<b>Investimento</b>	
Consultoria	R\$	15.000,00
Plataforma para participação remota	R\$	20.000,00
<b>Investimento Total</b>	<b>R\$</b>	<b>35.000,00</b>

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 3 - Custo de Oportunidade

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

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de consultoria para auxiliar na reestruturação do Programa de Integração. (R\$ 15.000,00)</li> <li>Contratação de uma plataforma para a realização, de forma remota (online), do processo de integração dos novos colaboradores. (R\$ 20.000,00)</li> <li>Ou, desenvolvimento interno da plataforma com o gasto de aproximadamente 80 horas, com o custo de R\$ 12 mil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Diminuição do tempo de integração e adaptação do colaborador até que ele esteja totalmente apto a desempenhar suas funções com eficiência.</li> <li>Proporcionar satisfação ao cooperado por meio de entregas rápidas, eficientes e de alta qualidade, prezando sempre por um</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Kit boas-vindas para novos colaboradores. (R\$ 85,00 por kit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pode ser utilizado recursos do FATES para o custeio do programa.</li> <li>Investimento com o treinamento e colaboradores estimativa mensal ou quando houver contratações para a realização do programa.</li> </ul>

	<p>relacionamento sólido e confiável.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a cultura organizacional, garantindo valores e comportamentos consistentes que promovam o alinhamento e a colaboração para o alcance dos objetivos e metas definidos.</li> <li>• Definir competências relevantes para o desenvolvimento das atividades, possibilitando avaliar cada colaborador, de forma mais assertiva.</li> </ul>		
--	--	--	--

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 intrinsecamente 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 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, 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 Central Sicoob 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.

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 criada 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 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

O estudo buscou apresentar como um programa de integração de novos colaboradores bem estruturado pode fortalecer o sentimento de pertencimento, agregar valor à cultura organizacional da cooperativa, aumentar significativamente a retenção de talentos, melhorar a satisfação do colaborador e aumentar a produtividade.

Com a pesquisa, pôde-se observar que para a Central o pilar “Pessoas” sempre teve bastante relevância, tendo em vista que há muito tempo ela possui um programa voltado a este objetivo, entretanto, observamos que o programa não acompanhou as mudanças do mercado de trabalho com o passar do tempo. É possível perceber, que após pandemia (Covid-19) o mercado de trabalho sofreu uma mudança disruptiva, exigindo uma adaptação nas modalidades de trabalho, na digitalização dos negócios e uma nova percepção da valorização profissional e pessoal. Portanto, é inquestionável que estes tipos de programa precisam sofrer constantes adaptações, para que continuem suprindo as necessidades dos novos profissionais que desejam captar e reter.

No decorrer do estudo, também foi perceptível que a reformulação exigirá um grande trabalho com todas as áreas da Central, sendo primordial que todas “compre” a ideia da necessidade de remodelar o programa e contribuam para sua eficácia. A equipe de “pessoas” deverá atuar ativamente para manter o engajamento do programa, estimulando a comunicação, monitorando continuamente as etapas e os resultados das pesquisas de feedbacks dos novos colaboradores e padrinhos, além de solicitar a adaptação do programa às mudanças conforme a necessidade da organização e do mercado.

Isto posto, podemos concluir que o objetivo deste trabalho pode ser facilmente alcançado tendo em vista que os custos/oportunidades seriam muito baixos perante os benefícios alcançados, principalmente, no que diz respeito a retenção de talentos, aumento na satisfação dos colaboradores, aceleração na adaptação da cultura organizacional e aumento na produtividade dos novos membros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

FARIA, Vivian M. Manual de Carreira - Série Integração Escola de Negócios. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502119369. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502119369/>. Acesso em: 29/01/2024;

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2006;

BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coord.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processo e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

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

SCATENA, M. I. C. Gestão Empresarial, 1ª Ed. - Curitiba: Ibpex, 2010 (Serie Administrativa estratégica). Acessado em 30 de março de 2024.

[http://pdet.mte.gov.br/images/Novo\\_CAGED/2023/202311/2-apresentacao.pdf](http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/2023/202311/2-apresentacao.pdf). Acesso em 17/01/2024.

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

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