

# INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES: Um estudo no Sicoob Alto Vale

Cássio Ray Schafer<sup>1</sup>  
Cláudia de Salles Stadtlober<sup>2</sup>

## RESUMO

Em ambientes organizacionais é muito comum existirem diferentes tipos de perfis de colaboradores, com anseios, problemas, qualidades e aptidões das mais variadas que se possa imaginar. Sabe-se que a liderança possui papel fundamental na gestão das equipes e são suas atitudes aliadas a missão, visão, valores e propósito da empresa que nortearão todas as pessoas ali inseridas. O presente trabalho aborda um estudo de caso sobre a integração de novos colaboradores no Sicoob Alto Vale. Os objetivos específicos da pesquisa são apresentar os modelos existentes na cooperativa, verificar como é um processo de integração de novos colaboradores em outras cooperativas e propor melhorias no processo de integração. No referencial teórico abordou-se temas de suma importância ao assunto como: treinamento de colaboradores e o papel da liderança. A pesquisa ocorreu de forma qualitativa com alcance descritivo. A entrevista foi o instrumento de coleta de dados utilizado. Dentro dos objetivos específicos do trabalho, buscava-se compreender melhor o processo de integração de novos colaboradores também em outras cooperativas a fim de se propor melhorias ao processo existente no Sicoob Alto Vale. A aplicação das entrevistas ocorreu por meio de videoconferências por conta da praticidade de coleta de informações. Dentre os resultados destaca-se que em uma das cooperativas analisadas, o processo de integração está maduro e conta, inclusive, com o plano de desenvolvimento individual – PDI. Através da aplicação do estudo de caso, pode-se refletir com mais profundidade que este tema é de fundamental relevância para o sucesso do ambiente organizacional e para a melhoria contínua do seu clima.

**Palavras-chave:** Integração. Colaboradores. Cooperativas.

## ABSTRACT

---

<sup>1</sup> Acadêmico na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. No curso de Gestão de Cooperativas de Crédito.

<sup>2</sup> Professora na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Coordenadora do curso de Medicina. Doutora em Educação – PUC 2010.

In the organizational environments, it is very common to have different types of employee profiles, with the most varied desires, problems, qualities and skills, what the people can imagine. It is known that leadership plays a fundamental figure in the management of teams and their attitudes are allied to the mission, vision, values and purpose of the company that will guide all the people inserted there. This job deals with a "case study" about the integration of new collaborators in Sicoob Alto Vale. The specific objectives of the research are to present the existing models in the cooperative, to verify how is the process of integration of new collaborators in other cooperatives and propose improvements in the integration process. In the theoretical referential, the author addressed topics of great importance to the subject such as: training of employees and the work of leadership. The research was qualitative and descriptive in scope. The interview was the instrument of data collection used. Within the specific objectives of the work, it was sought to better understand the process of integration of new employees also in other cooperatives in order to propose improvements to the actual process in Sicoob Alto Vale. The interviews were applied through videoconferences due to the practicality of gathering information. Among the results is worth noting that in one of the cooperatives analyzed, the integration process is mature and includes the individual development plan (PDI). Through the application of the case study, it is possible to reflect in more depth that this theme is of fundamental relevance for the success of the organizational environment and for the continuous improvement of its climate.

**Keywords:** Integration. Contributors. Cooperatives.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de recursos humanos envolve uma série de temas de grande relevância ao mundo corporativo e percebe-se que a cada dia que passa as empresas têm dado mais valor a esta força, encarando as pessoas não mais como apenas instrumentos de lucratividade, mas também olhando para o lado humano de cada ser. É verdade que nem todas possuem esta visão, mas nota-se que organizações de sucesso no mundo, já vêm atuando com afinco o desenvolvimento de suas equipes há muito tempo. Estas empresas estão crescendo rapidamente e obtendo cada vez mais lucratividade e bons índices de satisfação, tanto dos seus clientes, quanto dos seus colaboradores.

Sabe-se que equipes desenvolvidas não ficam assim de uma hora para outra, passaram por um processo de amadurecimento e por vários tipos de treinamento. Pessoas novas entram nas organizações diariamente o que torna desafiador aos gestores fazerem com que todos estejam na mesma sintonia o mais rápido possível.

Diante desse cenário, este artigo aborda conceitos relevantes sobre integração de novos colaboradores a fim de provocar reflexões a cerca de como o Sicoob Alto Vale esta atuando neste tema. Também aborda temas como treinamento de novos funcionários e o papel da liderança na gestão de equipes.

A respeito da integração de um novo colaborador, compreende-se que é neste momento que se pode produzir um bom relacionamento do colaborador à longo prazo e que este processo de socialização deve ser vivenciado por ele não só nos primeiros dias conforme a concepção de Machado (2013).

O Sicoob Alto Vale, atua no setor de crédito há 30 anos na região e, desde então, cresceu assustadoramente em ativos, patrimônio líquido e lucratividade, sendo repassado sempre ao seu cooperado o retorno que ele mesmo proporcionou. Isto ajudou muito no processo de fidelização do associado, e também com o empenho dos seus colaboradores. Atualmente existem cerca de 170 colaboradores no Sicoob Alto Vale divididos entre os 17 pontos de atendimento e a sede administrativa. Esses números provam que a organização tem obtido êxito em seus negócios, existem cidades com até duas agências instaladas para prestar o melhor atendimento possível.

Contudo faz-se necessário perguntar: **Como se desenvolve o processo de integração de novos funcionários no Sicoob Alto Vale ?**

Sendo assim, o estudo tem como objetivo geral: analisar o desenvolvimento do processo de integração de novos colaboradores no Sicoob Alto Vale.

E objetivos específicos:

- Apresentar os modelos existentes na cooperativa;
- Verificar como é um processo de integração de novos colaboradores em outras cooperativas.
- Propor melhorias no processo de integração de novos colaboradores.

A pesquisa a ser construída possui grande relevância para a administração, uma vez que, as pessoas não estão mais sendo vistas apenas como recursos humanos dentro do ambiente organizacional, mas sim como seres humanos que possuem sentimentos, problemas e personalidades distintas.

A gestão de cada peculiaridade dos indivíduos que compõem um quadro funcional é extremamente desafiadora. É relevante para a cooperativa por poder ser uma forma de mapear aquilo que pode ser agregado de outras cooperativas e aquilo que pode e deve ser alterado no que já existe a respeito do tema.

Para o pesquisador, torna-se essencial a pesquisa, podendo ser utilizada na prática dentro de sua equipe enriquecendo seu aprendizado. Desenvolver as pessoas é tarefa fundamental do líder, saber como obter o melhor do indivíduo é a meta nas organizações modernas, pois trabalhar com as pessoas e geri-las de acordo com os objetivos é o grande desafio e solução para diversos problemas no presente e no futuro das organizações, como explica Chiavenato (1999, p.09), que infere sobre a atual concepção da gestão de pessoas\*:

As pessoas, de agentes passivos que são administrados passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fantástica. As pessoas passam a ser considerados parceiros da organização que tomam decisões a respeito das suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem ao cliente no intuito de satisfazer as necessidades e expectativas. [...] na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução nas organizações. Mas do que isso deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Sendo assim, integrar corretamente os colaboradores, faz com que os mesmos entendam brevemente seu papel, o que lhes é esperado e como eles podem contribuir para a organização atingir seus objetivos, desta forma, eles começam a sua caminhada em busca dos seus próprios objetivos, que terão que ser alinhados posteriormente com as expectativas da organização.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

No decorrer deste capítulo contextualiza-se o tema da perspectiva de vários autores como base para se discutir teoricamente as diferentes opiniões sobre o treinamento de colaboradores e a busca pela orientação e integração destes no meio organizacional.

## 2.1 TREINAMENTO DE COLABORADORES

Sabe-se que as empresas estão cada vez mais buscando a excelência em seus produtos ou na prestação de seus serviços e, para isso, tem aplicado com maior efetividade o apoio aos seus funcionários a fim de prepara-los para atuarem da maneira que desejam.

Segundo Lacombe (2011, p. 380):

Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. Esta definição é mais abrangente do que a que define treinamento como um processo sistemático de aperfeiçoamento das capacidades e das competências das pessoas.

Para Chiavenato (2009), o treinamento é um processo sistemático de curto prazo ao qual as pessoas aprendem habilidades técnicas e conhecimentos relevantes ao propósito da empresa e que este processo fornece o essencial para que o individuo desempenhe sua função com eficiência.

O processo de treinamento é determinante para o sucesso de funcionários e suas equipes dentro do ambiente organizacional, Jerris (1995, p. 03) já dizia que colaboradores novos se lembram do seu primeiro dia por muito tempo, uma vez que esses primeiros dias devem ser bem administrados pelos gestores de forma a encará-los como período fundamental para encaixar as novas pessoas nos negócios da empresa como um todo.

Já na visão de Araújo, Carioca e Machado (2012, p.07), o processo de treinamento inicial, também chamado de integração, não promove um

acompanhamento preciso de formação ao novo colaborador, gerando controvérsias a respeito da eficácia desse processo.

Moscovici (2013, p. 68) partindo do pressuposto de que “a primeira impressão é a que fica” diz que se o contato inicial do novo colaborador na empresa for positivo, haverá uma tendência de se estabelecer relações de simpatia e aproximação de facilitarão as relações interpessoais e as atividades desempenhadas. “É fundamental que se tenha claramente definido: por quê, para quê, quem e em quanto tempo precisamos treinar?” (BOOG, 2002, p. 122).

Percebe-se que os primeiros dias do novo colaborador são cruciais para o seguimento da permanência deste na empresa, sendo que precisa haver um esforço gigante do gestor em estar próximo, acompanhando e fazendo com que o individuo se sinta parte do negócio. Para isso, os programas de integração, “destinam-se à preparação de funcionários recém-admitidos e podem ser decisivos para a garantia da rápida produtividade, manutenção do nível de motivação e redução da rotatividade durante o período inicial.” (BOOG, 2002, p. 159)

Nota-se que o processo de treinamento deve estar fixado com as diretrizes da organização e bem estruturado com o seu propósito. Assim, Chiavenato (2009) aponta que os principais objetivos do treinamento são de preparar as pessoas para as necessidades emergenciais da empresa, proporcionar oportunidade de desenvolvimento contínuo deixando transparente aonde aquele profissional pode chegar.

É de fundamental relevância que os colaboradores se sintam parte da organização e que desenvolvam um sentimento de pertencimento àquela instituição. O processo de integração de novos colaboradores é capaz de ajudar nisso e será abordado no próximo subcapítulo.

Em uma ótica mais desafiadora para as pessoas, Silva (2016) sugere que a humildade é a condição básica para o aprendizado que gera resultados e que essa combinação é primordial para se alcançar o sucesso.

Considerando o foco deste estudo, comenta-se a seguir sobre o processo de integração de novos colaboradores.

## 2.2 INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Nota-se muito comum em várias empresas, pequenas, médias ou grandes, os novos colaboradores se sentirem perdidos ou acanhados em sua estreia. Independentemente do perfil do indivíduo, ele traz consigo em seu primeiro dia de trabalho uma carga emocional carregada de expectativas e ansiedade sobre qual será o início e o andamento de sua tão sonhada carreira.

Para ajudar esse novo colaborador Rossi (2013) elenca alguns pontos como cruciais para a que este tenha uma integração sadia. O primeiro é não deixar de falar sobre o básico da empresa, nunca se esquecendo de que o óbvio para um colaborador antigo não é óbvio para o novo e saber os princípios, valores e a missão da empresa nortear o caminho das pessoas que estão chegando. Em segundo lugar é muito importante que o gestor saiba antecipadamente detalhes sobre o perfil do novo colaborador, seja através de testes de perfil, entrevistas ou avaliações mais profundas. Em terceiro lugar é interessante criar um roteiro com as atividades a serem desempenhadas nas primeiras semanas, com quem irá trabalhar e quando começara a executar as tarefas na prática. O quarto apontamento diz respeito ao acompanhamento do gestor com o novo colaborador. Deve haver conversas onde ele possa repassar suas dúvidas e ser ouvido, sempre com o gestor dando seu suporte e feedback sobre esse tempo inicial.

Na visão de Araújo, Carioca e Machado (2012) apontam que a melhor relação entre empregado e empresa, conhecimento dos colaboradores a cerca da missão, visão e valores da empresa são alguns dos objetivos básicos no processo de integração que também facilita o processo de adaptação às rotinas e as demandas com os clientes e fornecedores da empresa.

Conforme Drucker (1996) o trabalho deve proporcionar bons sentimentos as pessoas, por isso, como infere os autores, buscar dar sentido as atividades realizadas pelas pessoas, o trabalho precisa atender as expectativas das pessoas, para elas poderem atender as expectativas da empresa. Desejar realizar as atividades deve vim da pessoa que executa, para isso, ela deve enxergar qual o motivo de fazer algo, não partir de uma decisão imposta pela gerencia.

Gerar o desenvolvimento de pessoas em empresas é valor fundamental para o crescimento dela e das pessoas que lá desenvolvem sua função, o

ambiente interno agradável, além do comprometimento gerado com esta atitude é característica chave nas organizações modernas, algumas características são citadas por Batista, Peixoto & Silva (2011, p. 205):

Os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. Quanto mais motivado o ser humano estiver, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer instituição pode ter uma consistente e lucrativa ação na criação de motivos que levem pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações.

Desta forma, estruturar o processo inicial dos funcionários com a empresa e estreitar a relação entre ambos é fundamental para que se sintam correspondidos um com o outro, ao passo que se forma uma relação de confiança perdura tempo, cabendo ao funcionário desenvolver seu potencial e exigir da instituição que lhe prepare, para aquilo que ele terá que desempenhar, desta forma, esta pesquisa visa entender eventuais lacunas e saná-las com devida correspondência, ouvindo a opinião dos funcionários entrantes.

É fundamental que os gestores estejam engajados no processo de manter suas equipes olhando para a mesma direção, focadas. Assim, o próximo item aborda conceitos a respeito do papel deles nesse processo.

### 2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES

Nesta tarefa árdua de treinar as pessoas e criar um ambiente organizacional harmônico e propício para o alcance dos objetivos, os líderes possuem papel fundamental. São neles que as pessoas se espelham e almejam alcançar seu posto. Com um colaborador novo não é diferente, é até mais forte essa necessidade de ser parecido com seu gestor.

Burchell e Robin (2012) afirmam que a confiança é a relação principal que deve haver entre gestores e liderados, pois a chance de que haja

crescimento mútuo e a cooperação continua na equipe é muito maior quando as pessoas ali inseridas confiam uma nas outras.

Sob o ponto de vista de Hunter (2004, p. 33) “liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento”.

Segundo Guimarães, (2012, p.22):

Independente da posição que ocupe, o líder precisa escutar o que seus liderados têm a dizer. Cabe ao líder a responsabilidade pela decisão final, mas não significa que ele deva gerar todas as ideias, pensar sozinho e consultar-se apenas com seus botões. Um bom executivo dá ouvidos aos outros.

A liderança de equipes esta cada vez mais voltada para o alcance dos desafios propostos pelas organizações e, trabalhar a motivação das pessoas de maneira a estar em harmonia com os objetivos organiza um desafio e tanto.

No entanto existem estilos de liderança que norteiam o dia a dia nas organizações: autocrático, liberar e democrático. Este último estima-se que esteja mais de acordo com a realidade para onde as empresas e a sociedade esta se voltando. Conforme Bento e Caseiro (2007, p. 8):

O líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo estas várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático, quando elogia ou critica, limita-se aos fatos, é objetivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento desse líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção / resultados.

Rossi, (2013, p.40) sugere que no mundo pós-moderno “ o papel do líder mudou. As empresas não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”.

A partir do referencial teórico apresentado, subentende-se que a integração de novos colaboradores é parte de um processo de evolução na gestão de pessoas nas organizações mundiais, sejam grandes ou pequenas. Faz parte de uma mudança até mesmo cultural nos ambientes e nas pautas de reuniões dos executivos.

No capítulo seguinte apresentam-se os métodos utilizados para a execução da pesquisa, bem como a abordagem utilizada com base no referencial teórico.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para a realização do trabalho que tem como tema: integração de novos colaboradores no Sicoob Alto Vale, foi utilizado um estudo de caso, descritivo. A abordagem trabalhada foi a qualitativa onde os resultados foram obtidos através da análise de entrevistas.

Segundo Freitas e Prodanov (2013) o método esclarece os processos lógicos de investigação dos fatos que permitem obter o alcance de uma pesquisa. Sob o ponto de vista dos seus objetivos, quando ela for descritiva quer dizer que não haverá a interferência do pesquisador e sim o registro dos fatos analisados e observados. Para eles o estudo de caso é um tipo de pesquisa que pode ser qualitativo ou quantitativo e possibilita uma investigação aprofundada sobre o tema em questão e requer severidade, originalidade e coerência no momento de sua realização. Afirmam também que na abordagem qualitativa o pesquisador esta em contato direto com o ambiente e o objeto de estudo. O quadro abaixo demonstra algumas comparações:

<b>COMPARAÇÃO ENTRE PESQUISA QUALITATIVA X QUANTITATIVA</b>		
<b>Ponto de Comparação</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>	<b>Pesquisa Quantitativa</b>

Foco da pesquisa	Qualidade (natureza e essência)	Quantidade (quantos, quanto)
Raízes Filosóficas	Fenomenologia, interação simbólica	Positivismo, empiricismo, lógico
Frases associadas	Trabalho de campo, etnografia, naturalism, subjetivismo	Experimental, empírico, estatístico
Metas de investigação	Entendimento, descrição, descoberta, generalização, hipótese	Predição, controle, descrição, confirmação, teste de hipótese
Ambiente	Natural, familiar	Artificial, não-natural
Amostra	Pequena, não representativa	Grande, ampla
Coleta de dados	Pesquisador como principal instrument (entrevista, observação)	Instrumentos manipulados (escala, teste, questionário, etc)
Modo de análise	Indutivo (pelo pesquisador)	Dedutivo (pelo método estatístico)

#### **QUADRO 1:**

Fonte: Freitas e Prodanov, 2013.

As entrevistas foram realizadas com o gestor de recursos humanos, dois funcionários novos da cooperativa Sicoob, um colaborador da cooperativa Viacredi e um colaborador da cooperativa Sicredi, a fim de obter um comparativo com o que é realizado atualmente.

As entrevistas foram aplicadas entre os dias 02 e 03 de maio de 2019, presencialmente ou através de videoconferências e chegou-se ao instrumento através de questões levantadas pelo pesquisador como fundamentais para se chegar aos objetivos. A análise ocorreu através do modo indutivo e o modelo utilizado esta anexo ao apêndice deste trabalho.

Na visão de Bacon (2002), o modo de análise indutivo está muito mais ligado a elementos simples da natureza do que dos mais complexos e que a construção adequada desses elementos tende a ser mais assertiva se usada com base em meios racionais.

Com base na metodologia apresentada o capítulo seguinte aborda a análise dos resultados obtidos através da aplicação da entrevista, em harmonia com os objetivos previstos e com o referencial teórico descrito.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

As informações obtidas através da pesquisa de campo pelo método de entrevistas serão explanadas no decorrer deste capítulo. Para isso, verifica-se a necessidade de confrontar os resultados com o referencial teórico, a fim de obter-se o alcance dos objetivos.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DA COOPERATIVA E DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Baseado nas entrevistas realizadas com o gestor de RH, dois colaboradores do Sicoob Alto Vale e outros dois colaboradores de duas cooperativas distintas, este capítulo trata dos resultados obtidos por meio das respostas dos entrevistados e a análise dos documentos existentes sobre o tema. Trata também de analisar estes resultados a fim de atingir os objetivos do trabalho.

Os entrevistados foram selecionados intencionalmente pois trata-se do gestor de RH, setor responsável pela apreciação e possível implementação de mudanças referente ao tema e os dois colaboradores da agência onde o pesquisador atua que estão na mesma a pelo menos 1 ano, tendo bases e experiência para responder de maneira mais imparcial e sem nenhuma tendência. As pessoas entrevistadas possuem idades semelhantes e o mesmo nível de hierárquico de cargo.

No quadro 1 abaixo é apresentado o perfil dos entrevistados:

<b>PERFIL DOS PARTICIPANTES</b>					
<b>Perfil Analisado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>
Gestor de RH	Masculino	25	Ensino Sup. Completo	Analista de RH	Sicoob
Colaborador 1	Masculino	23	Ensino Sup. Completo	Agente de atendimento	Sicoob

Colaborador 2	Feminino	29	Ensino Sup. Completo	Agente de atendimento	Sicoob
Colaborador Cooperativa 1	Masculino	24	Ensino Sup. Completo	Assistente de negócios	Sicredi
Colaborador Cooperativa 2	Feminino	25	Ensino Sup. Completo	Assistente de negócios	Viacredi - Ailos

**QUADRO 2:**

Fonte: Dados da pesquisa

O Sicoob Alto Vale é uma cooperativa de crédito de livre admissão de associados, fundado em 1988 por 24 sócios fundadores que, a partir de necessidades comuns ligadas ao crédito rural, criaram a cooperativa que a princípio era apenas voltada ao produtor rural. Com isso, desde o início de sua existência, a cooperativa possuía tendências voltadas à cultura, valores e costumes do homem do campo. No âmbito organizacional, os primeiros funcionários eram contratados sem muito planejamento ou tendo que passar por algum tipo estruturado de seleção, mas sim conforme as demandas emergenciais iam aparecendo. É nítido que a empresa não possuía foco em treinar e preparar muito bem o novo colaborador até alguns anos atrás, preocupando-se primeiro com os sistemas e suas tecnologias e a comercialização de seus produtos e serviços.

No entanto, nota-se que este cenário mudou, principalmente após 2012 quando o Sicoob Alto Vale tornou-se cooperativa de livre admissão de associados e com isso expandiu-se significativamente na região, abrindo vários novos postos de atendimento e contratando cada vez mais. Hoje possui mais de 170 colaboradores. O departamento de pessoal que até então existia para a parte burocrática foi ampliado para um setor amplo de gestão de pessoas.

#### 4.2 O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES NO SICOOB ALTO VALE

Tendo em vista que a pesquisa visa esclarecer como acontece a integração de novos colaboradores desde o seu primeiro dia de trabalho até o fim do período de experiência, segue abaixo respostas obtidas através da entrevista com o gestor de RH do Sicoob Alto Vale (2019),

*“Ao ser contratado, o colaborador permanece de 1 a 2 semanas na sede administrativa para conhecer todos os setores iniciando pela parte básica de cadastro. Após ele tem contato com os setores de crédito e produtos e serviços de maneira básica para conhecer todo o portfólio da cooperativa e suas demandas. Caso a função seja caixa ou tesoureiro, ainda não possuímos uma estrutura montada na sede para atender essa necessidade inicial, ficando o colaborador sujeito a aprender nas agências locais de sua atuação. Recentemente realizamos uma mudança física de espaço e a cooperativa pretende com a nova estrutura aplicar desafios para que cada setor da sede ensine sobre sua área de atuação aos novos funcionários. Paralelo a isso os novatos terão de fazer algumas trilhas de cursos online através da plataforma Sicoob Universidade. Cada setor terá autonomia para organizar o seu plano de ação dentro da proposta de aprendizagem instaurada pela gestão para que monitore o andamento e a efetividade da aplicação.”*

*“A integração em si ocorre a cada 2 meses ou conforme a demanda, porém não existe ainda uma estrutura ou padrão criado para isso. Nesta etapa são reunidos na sede todos os novos colaboradores do período para um dia de aprendizagem mais ampla sobre cooperativismo, sobre a confederação, números do Sicoob nacional e a nível regional e sobre a história do Sicoob Alto Vale com informações relevantes a cerca da fundação de cada posto de atendimento, missão, visão, valores e propósito da cooperativa. Isto ocorre no período matutino. À tarde trabalhamos sobre autoconhecimento, primeiramente de forma teórica e após aplicamos um teste de perfil. Através de uma dinâmica é feita a análise dos resultados e uma reflexão sobre cada perfil. Após isso cada colaborador conhece os setores da sede e acompanha um pouco da rotina do setor que está ligada a sua área de atuação, exceto caixas e tesoureiros. Após este dia a integração fica exclusivamente a cargo das agências locais de cada colaborador.”*

Após a aplicação da entrevista com o gestor de RH é possível perceber que o processo de integração de novos colaboradores está em fase inicial de adaptação na cooperativa e vem aos poucos engatinhando para uma estrutura mais completa e efetiva. Ela ocorre de acordo com a demanda dos postos de atendimento o que, muitas vezes, torna o processo difícil de ser implantado, uma vez que geralmente as demandas são urgentes e sem muito tempo para deixar o colaborador aprendendo em uma agência sede.

Nota-se que é necessária uma mudança na cultura e na mentalidade dos gestores, tanto da sede, quanto dos postos de atendimento. Assim o processo de implantação de um plano de integração bem estruturado tende a ser mais assertivo e efetivo. De outro lado devem-se observar as particularidades regionais de cada posto de atendimento. Em relação ao processo de integração é possível perceber que existe já um roteiro de

aplicação, mas que não está alinhada ainda ao planejamento estratégico da cooperativa e não possui um padrão pré-estabelecido.

Em contrapartida com os resultados analisados, verifica-se que o processo inicial de integração ainda não possui uma estrutura sistêmica e organizada. Rossi (2013) já apontava que é primordial que os colaboradores recebam, assim que iniciam suas atividades na empresa, um roteiro detalhado sobre as atividades que terão de executar nessa fase inicial de adaptação, sempre com acompanhamento periódico do seu gestor.

Seguindo o proposto nos objetivos específicos, no capítulo seguinte debatem-se as visões dos colaboradores do Sicoob acerca da integração de novos colaboradores.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SICOOB ACERCA DA INTEGRAÇÃO

Neste subcapítulo apresentam-se as respostas obtidas através da aplicação de uma entrevista com dois colaboradores novos do Sicoob Alto Vale.

A partir disso segue abaixo as respostas do colaborador um:

*“Minha integração inicial começou apenas no PA (posto de atendimento), onde na época havia poucas reuniões o que dificultava que todos os colaboradores estivessem juntos já que a equipe já contava com 15 colaboradores distribuídos em 4 setores distintos. A princípio me liguei mais com o setor de atuação que era o caixa e, evidentemente, com os colegas ali presentes que eram 4 e pouco contato com os demais setores. Depois de aproximadamente 2 meses passei um dia na sede administrativa onde participei da integração de novos colaboradores do Alto Vale. Fui bem acolhido pela equipe e gestores, porém, não recebi nenhum feedback formal ou avaliação de desempenho no período inicial. Adaptei-me muito rápido ao espaço, pessoas e rotina, onde em pouco tempo me senti em casa. Participei apenas de um dia de aprendizado intensivo na minha área de atuação na sede administrativa o que não considero treinamento, pois simplesmente me colocaram para atender no caixa nos primeiros dias sem antes passar por algum treinamento mais intensivo e efetivo. Acredito que a cooperativa poderia aprofundar-se muito mais no tema em questão, aplicando mais treinamentos relacionados aos produtos e serviços da empresa logo no período inicial de trabalho e fazer isso de uma forma estruturada e organizada.”*

Segue abaixo as respostas do colaborador dois:

*“Iniciei no PA, onde fiquei alguns dias aprendendo sobre o sistema com a supervisão de outros colegas. Após 30 dias participei do dia de integração na*

*sede. Acredito que recebi um número muito grande de informações desde o primeiro dia e que isso foi importante para minha adaptação rápida. Senti-me acolhida por todos da equipe. Recebi feedbacks trimestrais dos gestores mas a avaliação do período de experiência foi apenas informal. Como já trabalhava em uma equipe grande, senti que a equipe era bem unida logo de início. Quanto à rotina, aprendi rápido porque executava as tarefas na prática desde o início e com a supervisão de algum colega. No período de experiência participei de apenas um treinamento de cadastro com duração de um dia. Após esse período participei de vários outros treinamentos estratégicos do meu cargo e função. Na minha visão deveria haver mais treinamento inicial para a parte operacional com alguma estrutura mais organizada e intensiva para que o colaborador chegasse ao seu ponto de atendimento com as principais dificuldades operacionais sanadas e pudesse ser mais acompanhado quanto à parte comercial.”*

A partir das respostas obtidas com os dois colaboradores, percebe-se que existe um processo de integração que acontece em um dia com os novatos de determinado período, mas que não está estruturada ou padronizada, acontece apenas de acordo com a demanda. Também se nota que eles não passaram por um período de treinamento mais intensivo de 2 semanas na sede administrativa e, se analisarmos o que o gestor de RH afirmou, é nítido que o processo de estruturação desses intensivos ocorre a pouco tempo e está ainda em fase de implementação e adaptação.

Verifica-se que os colaboradores são bem recepcionados por suas novas equipes de trabalho e gestores o que é determinante para sua adaptação e para o senso de pertencimento a cooperativa e ao negócio. Quanto antes este senso vier, antes os resultados começam a acontecer de maneira natural.

A partir disso compreende-se também que existe espaço para a organização e implementação mais completa de um processo de treinamento e desenvolvimento de novos colaboradores, pois se subentende que alguns setores ainda não possuem espaço físico de treinamento inicial na sede administrativa. Batista, Peixoto e Silva (2011) já alertavam que a motivação está ligada essencialmente pela qualidade do ambiente de trabalho e do suporte existente.

Na visão de Boog (2002) os primeiros dias são decisivos para os funcionários recém-admitidos adquirirem a rápida produtividade e manter elevados níveis de motivação através de suportes contínuos e adequados.

A seguir apresenta-se o processo de integração em outras cooperativas a partir das entrevistas aplicadas em dois de seus colaboradores.

#### 4.4 O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO EM OUTRAS COOPERATIVAS

Neste subcapítulo apresentam-se as respostas obtidas através da aplicação de uma entrevista com dois colaboradores novos de outras cooperativas, sendo um do Sicredi e outro da Viacredi.

A partir disso obteve-se a seguinte resposta do colaborador da cooperativa Sicredi:

“Por sermos a primeira agência da nossa Central a ser inaugurada na região, acabamos sendo cobaias no que diz respeito a treinamento, desenvolvimento e integração de novos colaboradores. Após a contratação, passamos 20 dias em Passo Fundo/RS para conhecer sobre o negócio e sobre a cooperativa. A primeira semana ficamos mais nos interagindo sobre cooperativismo, os valores e princípios do Sicredi e sobre o sistema a nível nacional e regional. Na segunda semana tivemos treinamento teórico apenas sobre os produtos e serviços, o que nos aproximou mais daquilo que posteriormente teríamos que comercializar ao nosso cooperado. A terceira semana foi quando tivemos o primeiro contato prático com o sistema. Cada novo colaborador foi para uma agência diferente e percebemos que os responsáveis por nos ensinar estavam um pouco perdidos e não sabiam certo como proceder. Acredito que serviu como aprendizado para os gestores, pois hoje vemos que eles já executam esse processo diferente. O novo colaborador fica cerca de 3 meses em treinamento intensivo, uma espécie de imersão teórica e prática em alguma agência com preparo e suporte para uma boa aprendizagem. Durante o primeiro mês ele fica na Central localizada em Passo Fundo/RS, e depois permanece aproximadamente 2 meses nas agências locais de sua atuação, apenas em treinamento para depois ser incorporado a equipe de maneira fixa. Em relação ao primeiro contato com a equipe e gestores, senti-me totalmente acolhido por ambos, os gestores passaram sempre muita segurança e apoio. Realizaram feedbacks de 30, 60 e 90 dias dentro do período de experiência. Além disso ocorriam espécies de feedbacks sanduiche de forma mais informal entre a equipe todo mês. Hoje isso tornou-se cultural e rotineiro para nós e quando vemos já esta acontecendo, traz muito crescimento para todos.”

Através da resposta acima nota-se que a cooperativa vive um momento de expansão na região e que, no início desse processo, não havia um roteiro estruturado para a integração dos novos colaboradores e isso foi se criando conforme a demanda foi surgindo. Existe estrutura para a realização de feedbacks e avaliação de desempenho e isso ocorre de forma cultural dentro da agência de atuação do colaborador entrevistado.

Através da entrevista, obteve-se a seguinte resposta do colaborador da cooperativa Viacredi Alto Vale:

“Meu primeiro dia na cooperativa foi na sede, localizada em Blumenau/SC, onde passei o dia entendendo sobre cooperativismo e a história da Viacredi Alto Vale, além de conhecer rapidamente sobre os produtos e o propósito da

instituição. Meu segundo dia foi meu primeiro contato com a equipe no posto de atendimento onde iria atuar e fui muito bem recebida por eles e por meu coordenador. Recebi o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, contendo as atividades que eu, primeiramente, acompanharia para depois executar. Esse programa teve um mês de duração com acompanhamentos semanais com o coordenador onde trocávamos feedbacks muito produtivos, capazes de fazerem com que ele pudesse medir o meu desenvolvimento naquele período. A terceira semana foi repleta de aprendizado com a integração de novos colaboradores em sala na sede da cooperativa. Foi um momento especial de troca de experiências. No primeiro dia nos aprofundamos no propósito e na história da cooperativa. Já no segundo dia passamos por treinamentos práticos sobre atendimento ao cooperado. No terceiro e quarto dias, tivemos uma imersão sobre crédito e como analisar uma proposta de forma detalhada e criteriosa. E no quinto dia a pauta foi todo o portfólio de produtos e serviços que teríamos que comercializar em nossas funções. Após essa semana continuei seguindo o PDI, onde além de acompanhar os colegas do meu futuro setor tinha alguns cursos online para realizar. Meu período de experiência foi extremamente produtivo e me deu muita base para executar minhas tarefas com segurança.”

Através das respostas percebe-se que a cooperativa de crédito Viacredi Alto Vale, possui uma estrutura de integração de colaboradores muito mais organizada do que as demais analisadas. Estão inclusive, com um plano de desenvolvimento individual incorporado ao processo de inserção do indivíduo dentro do ambiente organizacional. Conclui-se que a gestão de pessoas da instituição utiliza de ferramentas de RH fundamentais para o desenvolvimento do colaborador e pode-se analisar que isso já faz parte da sua cultura organizacional. Por meio da entrevista, nota-se que o padrão estabelecido possibilita ao novo colaborador entrar no novo ambiente de trabalho com mais entusiasmo e permite que gestor e liderado troquem feedbacks produtivos e mais assertivos nesse período inicial.

Percebe-se que é no período de adaptação que se busca maior elevação dos níveis de conhecimento técnico das funções do novo colaborador e, Chiavenato (2009) afirma o quanto é crucial que esses conhecimentos estejam alinhados também com o propósito da organização e que seja disseminado a informação deste para o recém-admitido.

Contudo, conforme a visão de Lacombe (2011) os gestores devem atentar-se ao fato de que esse processo de treinamento inicial é sistemático e complexo, sendo determinante o seu acompanhamento e apoio para que as pessoas que estão iniciando o aperfeiçoamento sintam-se à vontade, mas com um sentimento de pertencimento e responsabilidade.

A partir disso, faz-se necessário trazer propostas de melhoria ao processo de integração, como forma de atender aos objetivos da pesquisa.

#### 4.5 PROPOSTA DE MELHORIAS NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

As organizações estão inseridas em uma época de constantes evoluções, onde se perpetuam diversas perspectivas sobre a gestão de pessoas e sobre como fazer certo a coisa certa. Trata-se de ser eficiente e eficaz ao gerir uma equipe.

Para Burchell e Robin (2012) são três os aspectos que interferem na percepção dos colaboradores a respeito da sua empresa. O primeiro deles é o apoio ofertado pelos gestores através de treinamentos e capacitações profissionais. O segundo é a possibilidade de todos estarem envolvidos direta ou indiretamente nas decisões que impactam sobre o trabalho delas mesmas. E o terceiro aspecto é a sensação pairada sobre os colaboradores de que seus líderes se preocupam verdadeiramente com o seu crescimento na empresa.

Um dos objetivos específicos do trabalho visava sugerir alguma proposta de melhoria no processo de integração de novos colaboradores do Sicoob Alto Vale. Por meio das entrevistas ficou evidente que é possível sim avançar, evoluir. A cooperativa possui algumas rotinas sobre o tema, mas que podem ser intensificadas e melhor estruturadas. Sugere-se que haja um roteiro pré-estabelecido para todos os cargos quando o assunto for integração de novos colaboradores. Principalmente no período de experiência, verifica-se que não existe um planejamento ou acompanhamento mais criterioso sobre dar treinamento e controlar o desenvolvimento das pessoas nesse período. Muitas vezes ficando a cargo mais do gestor direto das agências locais, fazer esse acompanhamento, avaliação e feedbacks, porém sem um plano maior implementado pela sede.

Verifica-se a necessidade da implantação de um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, que permitirá ser mais transparente com o novato sobre aonde a cooperativa espera que ele chegue, sendo também possível deixar claro aonde este pode chegar com o passar do seu desenvolvimento profissional. Sugere-se que seja elaborado um plano através do setor de recursos humanos com embasamento suficiente para levar a aprovação do conselho de administração da cooperativa.

A partir disso, Oswaldo (2019) afirma que o PDI é necessário quando se busca iniciativas de melhoria pessoal e profissional identificadas através de limitações do profissional em sua função e que se pode trabalhar aspectos comportamentais, técnicos e emocionais dentro desse plano.

Por fim, segue abaixo quadro com a sugestão de melhoria na estrutura de integração de novos colaboradores:

#### SUGESTÃO DE ROTEIRO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

PERÍODO	AÇÃO	RESPONSÁVEL (EIS)
1° dia	Apresentação do novo colaborador a equipe imediata de trabalho. Dia de conhecer pessoas e ambiente físico de trabalho	Gestor do PA.
2° dia	Apresentação à sede administrativa. Primeiro contato com diretoria e colegas da retaguarda. Dia de conhecer a estrutura SICOOB ALTO VALE como um todo, processos, fluxo de trabalho. Entrega do seu PDI.	Gestores de RH.
3° dia – 5° dia	Realizar as trilhas iniciais de cursos online – cooperativismo, produtos e serviços,	Sicoob Universidade.

	PLD, técnicas de vendas, etc.	
2ª semana	Treinamentos práticos com pessoas do setor de atuação do novo colaborador. Teoria e prática. Começa a executar a função na sede.	Responsável do setor onde o colaborador irá atuar.
3ª semana	Feedback 10 dias	Gestor RH + responsável pelo setor onde ficou aprendendo
3ª semana – 4ª semana	Aprendizado prático no PA de atuação.	Colaborador com experiência do PA + acompanhamento do gestor do PA.
PRIMEIRO MÊS	Dia de integração dos novos colaboradores do período.	Gestores de RH
2º mês	Prática no PA.	Tesoureiro, se for caixa; Atendente experiente, se for atendimento.
45 dias	Feedback evolutivo	Gestor do PA
3º mês	Prática no PA. Cada PA terá seu fluxo nesta etapa, já podendo integrar o novo colaborador aos desafios e metas do PA.	Acompanhamento do gestor do PA. Tesoureiro, se for caixa; Atendente experiente, se for atendimento.
90 dias	Feedback evolutivo –	Gestor do PA

contratação	por	com	aprovação
tempo indeterminado	gestor	RH e um	
ou rescisão	diretor		

---

**QUADRO 3:**

Dados do autor

Deve-se levar em consideração que cada agência terá a possibilidade de flexibilizar o aprendizado e a integração nos períodos onde o colaborador estiver no seu ambiente imediato de trabalho, podendo o gestor organizar esse processo conforme o fluxo de seu posto de atendimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro de qualquer ambiente, profissional, familiar ou social, as pessoas possuem a necessidade de estarem criando relacionamentos. Estas pessoas vêm de mundos e realidades totalmente distintos e, agora, por algum motivo, estão com seus caminhos cruzados. Essa perspectiva abrange também o viés de que algumas pessoas serão lideradas, outras serão as líderes.

Assim Silva (2016) menciona que saber liderar é conseguir lidar com vários tipos de perfis profissionais e despertar neles o desejo de evolução e a necessidade de estar sempre revisando seus conceitos para o seu constante desenvolvimento profissional.

A partir do que foi mencionado até aqui, a pesquisa apresentou a realidade da cooperativa a cerca do tema e trouxe um pouco da realidade de outras cooperativas, sendo possível fazer um comparativo e analisar os pontos que podem ser aprimorados, incorporados ou implementados dentro do processo de integração de novos colaboradores do Sicoob Alto Vale. A pesquisa deixa no ar a sensação de que “podemos fazer mais” através de uma gestão de recursos humanos mais presente e com mais autonomia para executar mais ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional. Para isso, a aprovação e o consentimento dos superiores são de extrema importância e urgência.

Um dos objetivos da pesquisa era de mostrar como ocorre o processo de integração de novos colaboradores dentro do Sicoob Alto Vale e, a partir da análise feita, foi possível detectar que existem pontos sistemáticos a se evoluir e que, por ainda não haver um processo padronizado, pode ser mais simples de se resolver. É evidente que para que esse processo seja criado e estruturado é necessário maior foco, tempo e recursos financeiros e humanos trabalhando em prol de um objetivo maior.

Também foi possível verificar que as outras cooperativas já possuem um processo, seja implantado, seja em fase de adaptação, uma mais estruturada e outra em situação similar ao Sicoob. Isto demonstra o quão comum foi deixar o processo de integração de colaboradores em segundo plano e também de que esse cenário aos poucos esta mudando.

A pesquisa trouxe à tona que esse processo de integrar pessoas é recente e que algum tempo atrás não era o foco estratégico da empresa. Contudo percebeu-se que o gestor de pessoas possui o anseio de que as coisas sejam mais estruturadas e que possa haver maior credibilidade dos seus superiores em relação a criação de um projeto maior de desenvolvimento de colaboradores. A integração é um fator muito importante para essa evolução e crescimento das pessoas que entram e, conseqüentemente, das pessoas que estão inseridas a mais tempo na cooperativa.

Para a realização da pesquisa foi necessário coragem para entrar no meio de um assunto pouco tratado. Uma limitação foi a dificuldade em conseguir pessoas de outras cooperativas dispostas a serem entrevistadas e que compreendessem que o objetivo real não era apenas fazer um comparativo ou tirar proveito de alguma resposta. O *network* que o entrevistador possui através de contatos antigos auxiliou para que esse processo acontecesse.

Como sugestão de trabalho futuro, observa-se que a implementação de um plano de desenvolvimento individual - PDI é bastante complexa e necessita-se haver muitos cuidados para a sua adequada implantação, assim como um estudo de caso criterioso para que ocorra de maneira eficaz e eficiente.

Sabe-se que as organizações de sucesso já possuem, se não todos, mas muitos dos processos de recursos humanos em suas bases de trabalho e

que isso têm as auxiliado no êxito de suas equipes e no aumento do índice de produtividade. Sem dúvidas, a integração de colaboradores traz grandes benefícios ao ambiente organizacional e de outro lado ainda não faz parte do cotidiano de muitas empresas. Num mundo onde as relações estão acontecendo cada vez mais de forma virtual e distantes, esse processo chega na contramão da grande massa, chega como um suspiro de importância nessas relações mais próximas e colaborativas.

## REFERENCIAS

ARAUJO, R.N.O; CARIOCA, J.M.G; MACHADO, D.Q (2012). **Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação**. v.3, n.1, p.6-18. Aquidabã: Revista Brasileira de Administração Científica. Disponível em:

[https://www.google.com.br/search?source=hp&ei=MvCbXMqJMJ-r5OUP3uSoiAk&q=integra%C3%A7%C3%A3o+de+novos+colaboradores+pdf&oq=integra%C3%A7%C3%A3o+de+novos+cola&gs\\_l=psy-ab.1.1.0l6j0i22i30l4.19635.24335..26055...2.0..0.354.3891.0j22j3j1.....0....1..gws-wiz.....0..0i131j0i10j0i10i30.Zc0DUFzIAyM](https://www.google.com.br/search?source=hp&ei=MvCbXMqJMJ-r5OUP3uSoiAk&q=integra%C3%A7%C3%A3o+de+novos+colaboradores+pdf&oq=integra%C3%A7%C3%A3o+de+novos+cola&gs_l=psy-ab.1.1.0l6j0i22i30l4.19635.24335..26055...2.0..0.354.3891.0j22j3j1.....0....1..gws-wiz.....0..0i131j0i10j0i10i30.Zc0DUFzIAyM). Acessado em: 17 mar. 2019.

BACON, Francis. **Novum Organum**: ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza, 2002. Disponível em:

<http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/norganum.html> . Acessado em: 15 mai. 2019.

BATISTA, José Mauro Ruiz; PEIXOTO, Roberta Ramalho; SILVA, Caroline Machado Castilhos da. **A influência da Liderança na Motivação da Equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque. Disponível em:

[http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17\\_Roberta\\_e\\_Caroline\\_Prof\\_Ruiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf). Acessado em: 08 abr. 2019.

BENTO, Bruno Felipe dos Reis; CASEIRO, Pedro Tiago Moreira. **Liderança**: conceitos, definições e teorias. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2007.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: operações. 6.ed. São Paulo: editora Gente, 2002.

BURCHELL, Michael; ROBIN, Jennifer. **A Melhor Empresa para Trabalhar**: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_ **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

FREITAS, Ernani C; PRODANOV, Cleber C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança Positiva**: para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Dora, 2012.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JERRIS, Linda A. **Como Orientar com Eficácia seus Funcionários**. Rio de Janeiro. Editora Campus, tradução Renata Silva Cardoso, 1995.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2.ed – São Paulo: Saraiva, 2011.

MACHADO, Gerusa. **Proposta de um Programa de Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina**. Coleção Gestão da Saúde Pública – Volume 10. Disponível em: <http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Volume-10-Artigo-03.pdf>. Acessado em: 23 mai. 2019.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 22.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

OSWALDO, Yeda. **Plano de Desenvolvimento Individual – PDI**. Instituto ISI Infinity. Disponível em: <https://isiinfinity.com.br/plano-de-desenvolvimento-individual-pdi/>. Acessado em: 20 mai. 2019.

ROSSI, L. Seja o líder que as empresas querem. **Você s/a**. São Paulo, 181. Ed, p. 39 – 48, jun. 2013. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/integracao-de-novos-colaboradores/>. Acessado em: 03 mai. 2019.

SILVA, Flavio Augusto da. **Geração de Valor 3**: é só o começo. São Paulo: Buzz Editora, 2016.

## APÊNDICE

### ENTREVISTA

1. Me conte como foi o seu processo de integração na cooperativa destacando aspectos que achou interessante e o ajudaram em seu desenvolvimento profissional.
2. Se sentiu acolhido pela equipe e gestores? recebeu feedbacks, avaliações de desempenho ? Conte-me como foi a sua adaptação ao ambiente de trabalho, em relação ao espaço, às pessoas e a sua rotina.
3. Participou de algum treinamento no período inicial de experiência?
4. Que pontos você indica que poderiam ser aprofundados ou inseridos ao processo de integração?