

Top Ser Humano 2026

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

Atratividade e integração de talentos

Sicredi Confiança

Jornada 90 Dias: Uma Prática Inovadora de Aprendizagem no *Onboarding*

Diana Junges

Lisiane Chechi Prestes

Pedro Henrique Servat

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	1
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	3
3 CONCLUSÃO	16
4 BIBLIOGRAFIA	18
5 INFORMAÇÕES DOS AUTORES	19
6 BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	19

SINOPSE

A Sicredi Confiança identificou a necessidade de padronizar o conhecimento mínimo esperado dos novos colaboradores de agências desde o início de sua jornada, reduzindo variações no domínio técnico e fortalecendo o atendimento aos associados. Para responder a esse desafio, estruturou a Jornada 90 Dias: Uma Prática Inovadora de Aprendizagem no *Onboarding*, implantada no Rio Grande do Sul, que integra uma trilha estruturada de conhecimentos.

A iniciativa alcançou 100% das admissões do segmento pessoa física realizadas entre junho e dezembro de 2025, totalizando 11 novos colaboradores, cumprindo a meta estabelecida. Estruturada em 91 conteúdos: 82 cursos, sete materiais complementares e duas avaliações de conhecimento aplicadas aos 45 e 90 dias, a Jornada totalizou 98 horas de aprendizagem, combinando prática assistida com o colega padrinho, mapa de execução e cursos *online*.

Como resultados, promoveu maior alinhamento, acelerou e padronizou o conhecimento inicial, fortaleceu a cultura de evolução constante e qualificou a experiência dos novos colaboradores, atingindo um e-NPS de 82. Um dos indicadores de sucesso foi a nota referente à verificação de aprendizado, cuja média final do grupo foi de 9,03. Além disso, a iniciativa consolidou a agência como um laboratório de aprendizagem e foi instituída como programa local, assegurando sua continuidade.

E-mail:

1 INTRODUÇÃO

A Cooperativa acredita que o conhecimento é um dos principais pilares para o fortalecimento da cultura organizacional, pois conecta as pessoas ao propósito institucional. Assim, a educação corporativa é uma estratégia fundamental para impulsionar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, por meio de ações estruturadas de aprendizado.

Em 2025, a Sicredi Confiança estruturou seu plano de educação a partir de duas frentes complementares: a Academia de Negócios, voltada ao desenvolvimento dos colaboradores em geral, com foco na excelência do atendimento, na satisfação dos associados e na promoção de práticas alinhadas a negócios sustentáveis; e a Jornada de Liderança, direcionada ao desenvolvimento de líderes, com ênfase em competências de gestão de pessoas, engajamento dos times e evolução contínua dos resultados.

O case “Jornada 90 Dias: Uma Prática Inovadora de Aprendizagem no *Onboarding*” apresenta uma iniciativa de educação vinculada à Academia de Negócios. O projeto surgiu a partir de uma necessidade concreta e de uma reflexão recorrente: qual é o conhecimento mínimo indispensável para considerar um colaborador¹ apto a função ao final do contrato de experiência, isto é, em seus primeiros 90 dias? A questão é estratégica, pois requer o alinhamento e a calibragem de expectativas entre diferentes partes interessadas². Ao mapear o entendimento sobre esse “mínimo esperado”, identificou-se percepções distintas. Assim, tornou-se evidente a importância de estabelecer um padrão de conhecimento, capaz de oferecer um referencial comum para o desenvolvimento inicial, além de assegurar uma

¹ Na Sicredi Confiança, as contratações realizadas nas agências têm como objetivo preencher a posição inicial de Assistente de Atendimento, conforme descrição de cargo (Anexo 1).

² Refere-se aos gestores, áreas de apoio, associados, colaborador e a própria Cooperativa.

experiência de aprendizado mais consistente para o colaborador, com impacto positivo no atendimento e na satisfação do associado.

O projeto foi concebido a partir de premissas claras: a padronização do conhecimento mínimo necessário, a aprendizagem aplicada ao contexto real de trabalho e a verificação da consolidação do aprendizado ao longo do período de experiência. Somam-se a essas premissas o acompanhamento próximo da liderança e de um colega padrinho ou madrinha³, além do uso de dados para monitorar a execução da jornada e apoiar seu aprimoramento contínuo.

Em maio de 2025, o projeto teve início a partir de uma base já consolidada: o mapeamento de todos os cursos *online*, com especial atenção àqueles que atendem às exigências regulatórias. A partir desse ponto, foram incorporadas inovações relevantes para verificar e evidenciar o conhecimento efetivamente adquirido pelo colaborador ao final do período de experiência.

A construção da Jornada envolveu a definição de conteúdos obrigatórios, a elaboração de avaliações de conhecimento, o desenvolvimento de um mapa de atividades práticas, a criação do guia do padrinho e a posterior automação do acompanhamento conforme o calendário de admissões. A metodologia combina cursos *online* estruturados com práticas no ambiente de trabalho, apoiadas pelo acompanhamento de um colega padrinho, indicado pelo gestor.

Esse arranjo transforma o aprendizado em experiência aplicada, fortalecendo a transferência do conhecimento para a prática. Para assegurar a efetividade desse processo, foram instituídas avaliações de conhecimento, que permitiram verificar, de forma objetiva, o quanto o colaborador assimilou o aprendizado ao longo da jornada.

³ Padrinho ou madrinha, na Cooperativa, significa um colaborador de agência experiente, que acompanha o novo colaborador durante a Jornada 90 dias. Para fins desse case, usaremos a nomenclatura “padrinho” como padrão.

Com o amadurecimento da iniciativa, o projeto passou a integrar o processo de *onboarding* da Sicredi Confiança, sendo internalizado como um programa local, incorporado à rotina da Cooperativa e consolidado como parte da estratégia de desenvolvimento de novos colaboradores.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Historicamente, sob a perspectiva cultural, o processo de *onboarding* da Sicredi Confiança apresentava uma estrutura bem definida. Iniciativas como a Jornada de Integração do Jeito Sicredi de Ser, com conteúdos sobre cooperativismo e uma experiência de aprendizagem gamificada, contribuíam de forma relevante para a integração inicial do colaborador. No entanto, o componente técnico permanecia disperso, sem critérios claros de priorização e sem mecanismos consistentes de verificação da aprendizagem. Na prática, cada liderança conduzia o desenvolvimento conforme a realidade local. Havia cursos regulatórios, fundamentais e sugeridos no Sicredi Aprende⁴, mas dúvidas essenciais permaneciam: o colaborador de fato compreendeu os conteúdos? Como foi a experiência de aprendizagem?

É importante destacar que a Jornada 90 Dias não foi concebida para corrigir um problema de desligamentos durante o período de experiência, uma vez que a Cooperativa já apresentava 100% de prorrogação dos contratos por tempo indeterminado. Sua origem estava na decisão estratégica de elevar a experiência de aprendizagem inicial, tornando o desenvolvimento técnico mais estruturado, mensurável e equitativo desde o primeiro dia de atuação.

Diante dessas inquietações relacionadas ao conhecimento mínimo necessário para o início da atuação do colaborador, o primeiro passo consistiu no mapeamento

⁴ O Sicredi Aprende é o ecossistema de aprendizagem do Sicredi, com cursos e trilhas gratuitos de desenvolvimento pessoal, profissional, cooperativista e de educação financeira, disponíveis online para colaboradores.

das iniciativas locais e sistêmicas existentes. Paralelamente, foram realizadas trocas com outras Cooperativas do Sistema Sicredi⁵, com o objetivo de compreender e incorporar boas práticas já adotadas.

As análises realizadas evidenciaram que o Sistema Sicredi dispõe de iniciativas consistentes de *onboarding* sob a perspectiva cultural. Entretanto, também se tornou clara a necessidade de um direcionador em relação ao conhecimento técnico, capaz de orientar de forma uniforme o desenvolvimento dos novos colaboradores desde o início de sua atuação.

Referencial Teórico

O *onboarding* pode ser compreendido como um processo de integração e aprendizagem por meio do qual novos colaboradores adquirem os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos necessários para sua inserção na organização. Esse processo não se limita aos aspectos administrativos da admissão, mas envolve também o treinamento específico da função, a integração com a equipe e a adaptação ao contexto de trabalho, elementos essenciais para sustentar o desempenho inicial do colaborador (TSIPURSKY, 2023).

Nessa perspectiva, a qualidade do *onboarding* exerce influência direta sobre a experiência de entrada na organização. Processos bem conduzidos tendem a favorecer a produtividade, o engajamento e a retenção, enquanto experiências pouco estruturadas podem gerar confusão, insegurança e dificuldades de adaptação. Phelan (2024) destaca que um *onboarding* efetivo requer informações claras sobre requisitos do cargo, normas organizacionais e expectativas de desempenho, contribuindo para maior lealdade, engajamento e redução do *turnover*. A autora também chama a

⁵ O Sicredi é um sistema de Cooperativas de crédito que atua como instituição financeira, oferecendo soluções aos associados com presença regional e atuação integrada.

atenção para um risco frequente nesse processo: a sobrecarga cognitiva. Quando o novo colaborador é exposto a um volume excessivo de informações logo no início da jornada, sua capacidade de assimilação pode ser comprometida, prejudicando a aprendizagem e o desempenho. Por isso, a aprendizagem inicial precisa ocorrer de forma gradual, em sequência lógica e com priorização do que é essencial em cada etapa da integração.

Outro aspecto relevante diz respeito à clareza sobre o papel profissional e aos critérios que orientam o sucesso na função. Phelan (2024) afirma que a clareza sobre responsabilidades, prioridades, prazos, relações de reporte e métricas constitui um dos preditores mais consistentes de engajamento e satisfação no trabalho. Em linha semelhante, Tsipursky (2023) recomenda que o *onboarding* contemple métricas de desempenho mensuráveis, relevantes e alcançáveis, além de um cronograma progressivo de treinamento e acompanhamentos frequentes para avaliação de progresso, enfrentamento de dificuldades e oferta de suporte. Esses elementos permitem que o novo colaborador compreenda o que se espera de sua atuação e favorecem a construção de uma trajetória de aprendizagem mais segura e objetiva.

Frögéli, Jenner e Gustavsson (2023), em revisão sistemática sobre a efetividade do *onboarding* formal, destacam que a entrada em uma nova organização costuma envolver estresse, incerteza e necessidade de adaptação, o que torna relevante a existência de práticas estruturadas de integração. Ao analisar estudos voltados a novos profissionais, os autores identificaram evidências favoráveis ao uso de programas formais de *onboarding*, com destaque para estratégias de treinamento estruturado e apoiado no próprio contexto de trabalho. Embora ressaltem que a base empírica ainda apresenta qualidade metodológica de baixa a moderada, os achados reforçam que o *onboarding* tende a ser mais efetivo quando combina organização,

acompanhamento e aprendizagem situada. Nessa perspectiva, a Jornada 90 Dias se aproxima desse entendimento ao articular uma trilha estruturada de aprendizagem, prática orientada na agência, apoio do padrinho e monitoramento do desenvolvimento ao longo do período de experiência.

Além da dimensão técnica, a literatura também reforça a importância do apoio relacional na integração de novos colaboradores. Tsipursky (2023) recomenda pairar o recém-admitido com colegas mais experientes, capazes de oferecer orientação, responder dúvidas e apoiar sua adaptação à cultura e à dinâmica do time. Esse suporte contribui não apenas para a aprendizagem prática, mas também para fortalecer o sentimento de pertença, aspecto igualmente valorizado por Phelan (2024), ao destacar que a inserção inicial precisa reduzir ansiedades, tornar o ambiente mais compreensível e favorecer uma experiência de entrada mais acolhedora e inclusiva.

Didion et al. (2024) mostram que a literatura sobre socialização organizacional e *onboarding* permanece em expansão, o que reforça a atualidade e a relevância desse campo para a gestão de pessoas. Embora o estudo tenha caráter bibliométrico e não avalie diretamente a efetividade de uma prática específica, ele evidencia que a integração de novos colaboradores segue sendo um tema relevante na produção acadêmica. Nesse contexto, iniciativas como a Jornada 90 Dias se inserem em uma agenda contemporânea de discussão sobre *onboarding*, ao estruturarem a entrada do colaborador como um processo de integração e aprendizagem inicial.

À luz dessas contribuições, a Jornada 90 Dias pode ser compreendida como uma resposta estruturada à necessidade de organizar o *onboarding* técnico de forma mais clara, progressiva e aplicável ao contexto real de trabalho. Ao combinar trilha de aprendizagem no Sicredi Aprende, prática na agência com o acompanhamento de um padrinho, avaliações de conhecimento e monitoramento por indicadores, a iniciativa

busca reduzir a dispersão do aprendizado inicial, oferecer maior clareza de expectativas e fortalecer a consolidação do conhecimento ao longo do período de experiência.

Objetivo Geral

Padronizar, ao término do período de experiência, o conhecimento mínimo requerido para o exercício da função, assegurando uma base comum de aprendizagem aos novos colaboradores de agências do segmento pessoa física⁶ no Rio Grande do Sul. Esse recorte de público-alvo viabilizou a aplicação direta de indicadores de aprendizagem, como avaliações de conhecimento e o mapa de execução de atividades práticas, permitindo aferir, de forma objetiva, a consolidação do aprendizado.

Objetivos Específicos

- a) Promover maior alinhamento entre as partes interessadas;
- b) Estruturar uma trilha de aprendizagem focada em temas-chave para o início da atuação profissional no segmento pessoa física em agências;
- c) Verificar objetivamente o nível de consolidação do aprendizado do colaborador ao longo do período de experiência;
- d) Gerar valor para o negócio por meio da qualificação técnica inicial, contribuindo para a consistência do atendimento ao associado.

Público-alvo

O público-alvo da Jornada 90 Dias foi composto por 100% das contratações realizadas de junho a dezembro de 2025 nas agências da Sicredi Confiança no Rio Grande do Sul, totalizando 11 novos colaboradores.

⁶ Associado identificado pelo CPF, que contrata produtos e serviços em nome próprio.

Considerando que as contratações na Cooperativa ocorrem majoritariamente no nível das agências, e não na sede administrativa, a jornada foi desenhada a partir da realidade da agência, tendo como foco a pessoa física, definida como base obrigatória de aprendizagem para o início da atuação profissional.

Ações Realizadas

Desde sua implantação, a Jornada foi direcionada a 100% das contratações previstas para o público elegível no período, o que evidencia sua relevância estratégica e amplia seu impacto organizacional.

Ela reúne uma trilha estruturada composta por 91 conteúdos, distribuídos em 82 cursos, sete materiais complementares e duas avaliações de conhecimento aos 45 e 90 dias, respectivamente. No total, são 98 horas de aprendizagem, distribuídas em 60 horas de prática assistida na agência, sob acompanhamento do padrinho, 4 horas dedicadas ao Mapa de Execução de Atividades Práticas e 34 horas de cursos *online*. Essa trilha foi construída por um time multidisciplinar⁷, integrando diferentes olhares e expertises, com o propósito de garantir uma experiência de aprendizado consistente, aplicada à realidade do trabalho e alinhada às necessidades do negócio desde o início da trajetória do colaborador na agência.

Tabela 1 – Ações Desenvolvidas

Período	Ações desenvolvidas
Maio	• Constituição do projeto por um time multidisciplinar da sede administrativa. • Elaboração do Termo de Abertura do Projeto (Anexo 2), com definição de papéis, responsabilidades e escopo.

⁷ O time multidisciplinar foi formado pelas áreas de Desenvolvimento de Negócios, Investimentos, Operações e Pessoas e Cultura.

Período	Ações desenvolvidas
Junho	• Capacitação da área de Pessoas e Cultura na construção de trilhas no Sicredi Aprende. • Definição de conteúdos da Jornada 90 Dias (Anexo 3). • Estruturação da trilha no Sicredi Aprende (Anexo 4). • Escolha do nome da jornada. • Definição do Mapa de Execução de Atividades Práticas (Anexo 5). • Construção das avaliações de conhecimento de 45 dias (Anexo 6) e 90 dias (Anexo 7). • Desenvolvimento do Guia do Padrinho (Anexo 8), com definição de seu papel como agente de apoio à prática assistida. • Elaboração do Card de Boas Práticas (Anexo 9). • Criação do fluxo para formalizar a indicação do padrinho pelo Gerente de Atendimento e Operações. • Início do piloto da Jornada a partir da contratação de um colaborador efetivo.
Agosto	• Realização do piloto da Avaliação de Conhecimentos de 45 dias. • Implantação do fluxo automatizado no Fluid⁸, com apoio da área de Processos. • Realização do piloto do Mapa de Execução de Atividades Práticas. • Verificação do piloto (Anexo 10).
Setembro	• Construção do <i>dashboard</i> do projeto, com reforço da visão analítica e do acompanhamento de Dashboard indicadores individuais (Anexo 11) e Dashboard indicadores coletivos (Anexo 12).
Outubro e Novembro	• Sustentação do projeto.
Dezembro	• Apresentação dos resultados no Rito de Encerramento dos Projetos (Anexo 13). • Incorporação da Jornada 90 Dias à rotina da área de Pessoas e Cultura.

Fonte: Sicredi Confiança (2025)

O piloto, iniciado em junho, teve a finalidade de verificar a assertividade do processo e das práticas desenhadas, contribuindo para o mapeamento de lições aprendidas, que foram incorporadas durante a implantação do projeto. Ele gerou três ajustes: refinamento de questões da avaliação, inclusão de campo de comentários no Mapa de Execução de Atividades Práticas e revisão do prazo real de conclusão da Jornada 90 Dias.

Também foi realizada uma verificação com a colaboradora participante do piloto e com seu gestor, com o objetivo de compreender a experiência vivida ao longo da jornada e identificar oportunidades de aprimoramento.

⁸ O Fluid é o sistema usado no Sicredi para gestão e automação de processos.

As rotinas de acompanhamento dos indicadores e da execução dos treinamentos pelos colaboradores foram realizadas de forma pontual, conforme o calendário de admissões. Para garantir a execução e o acompanhamento, foi realizada uma automação no sistema, com alertas para cada participante e para a equipe de Pessoas e Cultura.

Em relação ao tempo de conclusão da jornada, embora a Jornada 90 Dias tenha como referência a conclusão em 90 dias corridos, a contagem inclui finais de semana e feriados, períodos em que não há execução de cursos, práticas e avaliações, o que pode postergar a data efetiva de realização de entregas e avaliações previstas para os marcos de 45 e 90 dias, quando necessário, para o próximo dia útil. Além disso, por depender da concessão de acessos aos sistemas e da realização do *Workshop* do Jeito Sicredi de Ser com carga horária de 4 horas, o acesso à jornada é liberado a partir do segundo dia de trabalho, deslocando o início efetivo do cronograma e podendo, conforme a agenda da agência, estender a conclusão para além do marco nominal.

Orçamento

O projeto não contou com orçamento financeiro dedicado. As atividades foram executadas com recursos internos, sem contratação de fornecedores.

Quanto aos recursos humanos, participaram diretamente da concepção e implantação oito colaboradores(as) do quadro, totalizando 50 horas de dedicação, distribuídas entre as áreas de Pessoas e Cultura, Desenvolvimento de Negócios, Operações e Investimentos. Não houve parcerias com outras organizações para execução do projeto.

Indicadores e Resultados

A efetividade da Jornada 90 Dias pode ser observada de forma objetiva nos indicadores de abrangência, aprendizagem, prazo e experiência do participante. No ciclo analisado, a iniciativa contemplou 100% das contratações elegíveis realizadas em agências do Rio Grande do Sul entre junho e dezembro de 2025, totalizando 11 novos colaboradores. Além disso, foi preservado um indicador historicamente positivo da Cooperativa: a efetivação após o período de experiência foi mantida em 100%. Esses resultados demonstram que a Jornada não apenas sustentou a retenção já observada no contexto organizacional, como também agregou maior estrutura, padronização e mensuração ao processo de integração.

Tabela 2 – Indicadores e Resultados da Jornada 90 Dias

Indicador	Meta	Resultado
Efetivação após período de experiência: prorrogação do contrato por prazo indeterminado	Manter indicador historicamente preservado	100%
Abrangência da Jornada 90 Dias: contratações elegíveis no período	100% das contratações em agências do RS de junho a dezembro/2025	100% (11 de 11)
Avaliação de Conhecimentos 45 dias: média do grupo	≥ 7,00	9,24
Avaliação de Conhecimentos 90 dias: média do grupo	≥ 7,00	8,82
Mapa de Execução de Atividades Práticas: média do grupo	≥ 7,00	9,03
Média geral das avaliações do público-alvo	≥ 7,00	9,03
Acertos mínimos nas avaliações de 45 e 90 dias	≥ 14 acertos (de 20), equivalente à nota 7,00	100% do grupo superou a média mínima ≥ 7,00
Conclusão da Jornada 90 Dias no prazo estipulado	Concluir entre 88 e 100 dias	91% (10 de 11)
Tempo médio de conclusão da Jornada	88 a 100 dias	97 dias
Satisfação/experiência do participante: e-NPS	≥ 75, indicando zona de excelência	82

Fonte: Sicredi Confiança (2025)

No campo qualitativo, a Jornada monitora continuamente a evolução do novo colaborador em dimensões como aprendizagem, autonomia e domínio técnico. Essa leitura ocorre especialmente por meio do Mapa de Execução de Atividades Práticas, instrumento utilizado pela liderança para observar a atuação no contexto real de

trabalho, considerando aspectos como segurança na execução, necessidade de apoio, compreensão de processos, produtos e sistemas e evolução ao longo da integração. Com conceitos padronizados de avaliação, o instrumento permite consolidar evidências sobre a prática profissional e complementar os dados quantitativos com uma leitura mais assertiva do desenvolvimento.

Impactos e Benefícios

Os impactos da Jornada 90 Dias se refletem em benefícios concretos e sustentáveis, distribuídos em três frentes:

a) Cooperativa:

- Aprimoramento da Qualidade do Atendimento: Colaboradores ingressam com uma base mínima sobre produtos, processos e práticas de atendimento (Anexo 14), elevando a consistência da atuação e a satisfação dos associados.
- Redução de Riscos e Conformidade: Colaboradores treinados tendem a aderir melhor às normas e a evitar práticas inadequadas, reduzindo riscos operacionais e legais.
- Fortalecimento da Credibilidade e da Confiança: Uma equipe bem preparada desde o ingresso consolida a reputação da Cooperativa e amplia a segurança percebida pelos associados.
- Desenvolvimento Profissional Contínuo: A jornada fortalece a cultura de aprendizagem desde a chegada e estimula a evolução contínua dos colaboradores.

Para Luiz Fernando Fiorim,

Antes da Jornada 90 Dias, o aprendizado do novo colaborador ocorria sobretudo pela prática imediata, sem um padrão e, muitas vezes, com o Sicredi Aprende realizado às pressas em meio às demandas de atendimento e operação. Com a jornada, foi possível mapear os conhecimentos essenciais

e organizar uma trilha mais clara e consistente, trazendo expectativas definidas por etapa, mais segurança para quem aprende e para quem acompanha, e melhor conexão entre teoria e prática. Além disso, a jornada respeita diferenças individuais, permitindo ajustar a velocidade e verificar o conhecimento ao longo do processo. Na prática, percebemos colaboradores mais seguros, preparados e conectados à cultura, com reflexos na qualidade do trabalho e na relação com o associado.

b) Colaborador:

- Aceleração e Padronização do Aprendizado Inicial: Com uma jornada assistida, o colaborador entende com clareza seu papel, responsabilidades e objetivos desde o início.
- Agência como Laboratório de Aprendizagem: A iniciativa fortaleceu a aprendizagem no próprio local de trabalho, conectando conteúdo e rotina de atuação.
- Evolução Constante na Perspectiva do Colaborador: Desde o ingresso, a trilha estimula o protagonismo, a aprendizagem aplicada, autonomia e responsabilidade, com evidências na competência #gentequeevolui (Anexo 15).

A jornada trouxe aprendizados valiosos. A forma de apresentação dos conteúdos facilitou a compreensão e contribuiu para meu desenvolvimento. No geral, fiquei muito surpreso com a organização; é uma experiência que todos deveriam vivenciar. Recomendo. Tales Eduardo de Godoy

- c) Pessoas e Cultura: Eficiência na Área de Pessoas e Cultura: Com a jornada no Sicredi Aprende, mais intuitiva, e a automação do acompanhamento, houve redução de rotinas operacionais e de suporte aos colaboradores, maior previsibilidade na gestão e mais tempo para orientação e melhoria contínua da integração.

Esses impactos se confirmam pelos indicadores da seção anterior, que apontam aprendizagem acima da meta, adesão integral do público elegível, conclusão dentro do prazo e percepção positiva dos participantes (Anexo 16).

Avaliação

A avaliação da Jornada 90 Dias considerou o ciclo completo da iniciativa, a partir da análise integrada de indicadores de desempenho, médias das avaliações dos participantes, decisões relacionadas à prorrogação de prazo e *feedbacks* qualitativos dos gestores envolvidos. Esse conjunto de evidências permitiu validar resultados, identificar aprendizados e sustentar as conclusões do projeto. Vera Lucia Coracini Teixeira reforçou que,

como Diretora de Negócios, vivencio diariamente o impacto que o conhecimento tem na qualidade dos atendimentos. Quando o colaborador compreende profundamente o negócio, nossos produtos, nossos valores e, principalmente, reconhece o papel do associado no centro das decisões, ele se sente preparado para servir com excelência. Tenho convicção de que a Jornada 90 Dias fortalece a relação entre colaborador e associado, pois promove interações mais seguras, humanas e consistentes, fazendo com que o associado perceba a Cooperativa não apenas como uma instituição financeira, mas como uma parceira confiável para prosperar ao longo do tempo. Acreditar nas pessoas, preparar bem quem chega e cuidar da experiência desde o início é uma escolha estratégica, e a Jornada 90 Dias traduz essa escolha em prática, reforçando nosso compromisso com o desenvolvimento humano, a sustentabilidade do negócio e a perenidade do cooperativismo.

A implantação da Jornada gerou aprendizados relevantes para o aprimoramento do processo e sua consolidação como prática permanente da Cooperativa. No primeiro ciclo, evidenciou-se que o período de 90 dias deve ser compreendido como uma referência orientadora, e não como um marco rígido. Na prática, observou-se maior aderência operacional quando o ciclo se estabelece entre 88 e 100 dias, considerando aspectos como liberação de acessos, agenda do *Workshop* Jeito Sicredi de Ser, finais de semana, feriados e a própria dinâmica das agências. Esse achado reforça o entendimento da Jornada como um processo vivo, que se ajusta à realidade da operação e evolui de forma contínua.

Em alinhamento a essa perspectiva, a mensuração dos resultados seguirá sendo aprimorada, conforme novas evidências. A Jornada, por sua vez, avança na integração com frentes estruturantes do desenvolvimento de pessoas, especialmente a gestão de desempenho, incorporando o PDI⁹ (Anexo 17) para colaboradores abaixo da média esperada e prevendo capacitações, quando necessário, evidenciando maturidade de gestão e evolução da prática.

Entre as oportunidades de aprimoramento identificadas, destaca-se a formalização do *feedback* do padrinho (Anexo 18) ao final da Jornada, como complemento à devolutiva já realizada pelo Gerente de Atendimento e Operações. Essa ampliação tende a qualificar o acompanhamento do colaborador e enriquecer a percepção sobre seu desenvolvimento ao longo do período.

Adicionalmente, identificou-se a necessidade de maior integração entre o processo de *onboarding* e os movimentos de desligamento, com adequação de prazos e fluxos conforme a realidade de cada situação. Embora relevante, esse tema não se mostra prioritário no momento, considerando o índice de 100% de prorrogação dos contratos de trabalho por tempo indeterminado.

A Jornada 90 Dias configurou-se como uma inovação incremental, ao qualificar o *onboarding* técnico da Cooperativa e convertê-lo em uma prática estruturada, mensurável e orientada por indicadores. A metodologia integrou uma trilha padronizada de aprendizagem, composta por prática assistida com o padrinho e avaliações de conhecimento, permitindo validação contínua com o público-alvo e ajustes ao longo do ciclo. Com líderes e padrinhos como protagonistas, fortaleceu a liderança educadora e reduziu resistências nas agências, ao mesmo tempo em que, na gestão de recursos, destacou-se o uso inteligente de soluções já disponíveis, a

⁹ Plano de Desenvolvimento Individual.

automação de controles (Anexo 19) e a otimização do tempo das equipes, garantindo simplicidade, praticidade e agilidade sem ampliação de custos.

A solidez conceitual e os resultados da Jornada 90 Dias ampliaram seu reconhecimento para além da Cooperativa. Em 16 de outubro, a iniciativa foi convidada a ser apresentada na agenda *online* de Trocas de Boas Práticas da Central Sicredi Sul Sudeste (Anexo 20), sendo compartilhada com outras Cooperativas e destacada por sua relevância e potencial de aplicação. O convite reforça o caráter inovador da solução e seu valor institucional.

Por fim, vislumbra-se como oportunidade futura a criação de um certificado de conclusão da Jornada (Anexo 21), com o objetivo de formalizar o aprendizado realizado, agregar valor à trajetória profissional do colaborador e contribuir para o fortalecimento da marca empregadora da Cooperativa.

3 CONCLUSÃO

A Jornada 90 Dias representou uma prática inovadora de aprendizagem no *onboarding* ao transformar o período inicial de experiência em uma trajetória estruturada, aplicada e mensurável de desenvolvimento. Mais do que organizar conteúdos, a iniciativa respondeu a uma lacuna estratégica da Cooperativa ao estabelecer um referencial comum de conhecimento técnico mínimo para novos colaboradores de agência, tornando o *onboarding* da Sicredi Confiança (Anexo 22) mais equitativo, consistente e orientado por evidências desde o ingresso.

Seu diferencial não estava em corrigir um problema de retenção ou de efetivação ao final do contrato de experiência, uma vez que esse indicador já se mantinha historicamente positivo na Cooperativa, mas em elevar a qualidade da experiência de aprendizagem inicial. Ao qualificar tecnicamente o ingresso do colaborador, a Jornada fortaleceu a segurança para a atuação profissional, reduziu

improvisos, ampliou a clareza sobre expectativas e contribuiu para maior consistência no atendimento ao associado.

Ao promover a estruturação da jornada, a iniciativa também fortaleceu a visão de liderança educadora, na qual líderes assumiram papel ativo no desenvolvimento das pessoas, orientando, acompanhando e atribuindo sentido ao aprendizado no cotidiano. Nesse contexto, a agência deixou de ser apenas o local de execução do trabalho e passou a ser compreendida como um verdadeiro laboratório de aprendizagem, onde prática, reflexão, acompanhamento e *feedback* sustentaram o desenvolvimento real de competências.

A proposta foi pioneira na Cooperativa ao implementar uma inovação incremental no *onboarding* técnico, estruturando uma trilha no Sicredi Aprende integrada à prática assistida do padrinho, às avaliações de conhecimento e ao monitoramento por indicadores. Adicionalmente, a automação do processo, ancorada no uso criativo de soluções já disponíveis, ampliou a capacidade de acompanhamento da área de Pessoas e Cultura, qualificou a gestão da jornada e otimizou o tempo dedicado às rotinas operacionais, superando restrições de orçamento, equipe e tempo com simplicidade, praticidade e velocidade.

Outro elemento que reforçou a relevância da iniciativa é o fato de ter sido implantada já com abrangência total para o público elegível no período, alcançando 100% das contratações previstas nas agências do Rio Grande do Sul para o segmento pessoa física. Esse desenho evidenciou que a Jornada 90 Dias não foi concebida como uma experiência pontual ou restrita, mas como uma solução com aplicação concreta, relevância estratégica e impacto organizacional desde sua origem.

Os aprendizados do primeiro ciclo também demonstraram a maturidade da prática. Ao longo da execução, ficou evidente que os 90 dias devem ser

compreendidos como referência orientadora, e não como um marco rígido. Na prática, o intervalo entre 88 e 100 dias mostrou-se mais aderente à realidade operacional, reforçando que a Jornada não é um modelo estanque, mas um processo vivo, que aprende com a operação e evolui continuamente.

Ao ser internalizada como programa local da área de Pessoas e Cultura, a Jornada 90 Dias passou a compor de forma estruturada a estratégia de desenvolvimento da Cooperativa. Seus desdobramentos futuros, como o refinamento de indicadores e a integração com práticas de gestão de desempenho, incluindo o PDI e capacitações organizacionais, ampliam ainda mais seu valor institucional.

Dessa forma, a conclusão do projeto evidenciou que a Jornada 90 Dias atingiu seus objetivos, gerou aprendizados relevantes e contribuiu para a consolidação de uma prática sustentável de desenvolvimento no *onboarding*, elevando-se à condição de prática inspiradora e replicável para outras cooperativas (Anexo 23).

4 BIBLIOGRAFIA

DIDION, E. et al. Mapping the organizational socialization and *onboarding* literature: a bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, 2024. DOI: 10.1080/23311975.2024.2337957. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2024.2337957?needAccess=true> Acesso em: 05 mar. 2025

FRÖGÉLI, Elin; JENNER, Bo; GUSTAVSSON, Petter. *Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review.* PLOS ONE, 2023. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0281823> Acesso em: 05 mar. 2025.

PHELAN, Julia. *Onboarding new employees without overwhelming them.* Harvard Business Review, 2 abr. 2024. Disponível em: <https://hbr.org/2024/04/onboarding-new-employees-without-overwhelming-them>. Acesso em: 5 mar. 2025.

TSIPURSKY, Gleb. *A guide to onboarding new hires (for first-time managers).* Harvard Business Review, 11 jul. 2023. Disponível em: <https://hbr.org/2023/07/a-guide-to-onboarding-new-hires-for-first-time-managers?autocomplete=true>. Acesso em: 5 mar. 2025.

WATKINS, Michael. *Os primeiros 90 dias: estratégias de sucesso para novos líderes.* Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

5 INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Diana Junges: Atua há 2 anos na Cooperativa. É Analista de Pessoas e Cultura, formada em Gestão de Recursos Humanos e graduanda em Psicologia. Atua com foco em Educação e Endomarketing.

Lisiane Chechi Prestes: Atua há 12 anos na Cooperativa. É Gerente de Pessoas e Cultura, formada em Psicologia, Dinâmica de Grupo, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Negócios.

Pedro Henrique Servat: Atua há 9 meses na Cooperativa. É Auxiliar de Pessoas e Cultura, formado em Técnico em Mecânica e graduando de Engenharia de Controle e Automação. Atua com foco em Educação e Dados.

6 BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Sicredi Confiança integra o Sistema Sicredi, a primeira instituição financeira Cooperativa do Brasil e da América Latina, com presença nacional e atuação local. Organizado em sistema, o Sicredi combina eficiência, intercooperação e proximidade com os associados, preservando o compromisso com o desenvolvimento regional.

Com raízes no cooperativismo de crédito iniciado em 1902 no Rio Grande do Sul, o Sistema Sicredi mantém o propósito de promover desenvolvimento econômico e social de forma colaborativa.

A Sicredi Confiança tem sua trajetória iniciada em 1946, no município de Crissiumal/RS, a partir da fundação da Caixa Rural União Popular Raiffeisen, posteriormente denominada Credicris. Ao longo das décadas, a Cooperativa passou por importantes processos de incorporação e fusão, unindo esforços regionais e fortalecendo sua atuação, sempre guiada pelos princípios cooperativistas e pela necessidade de sustentabilidade e crescimento conjunto.

Esses movimentos estratégicos culminaram na consolidação da Cooperativa, inicialmente denominada Sicredi Noroeste, e posteriormente Sicredi Confiança, ampliando sua presença no Rio Grande do Sul e, mais recentemente, no estado de Minas Gerais.

Hoje, comemora 80 anos de história e conta com 376 colaboradores, sendo 324 no Rio Grande do Sul e 52 em Minas Gerais (Anexo 24). Mantém atuação fortemente enraizada no território gaúcho, contexto em que se insere o case apresentado ao Top Ser Humano 2026. Mais do que uma instituição financeira Cooperativa, valoriza pessoas, histórias e comunidades, construindo relações de confiança que promovem prosperidade coletiva e impacto positivo nas regiões onde atua.