

TOP SER HUMANO 2026

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE DESENVOLVIMENTO

SICREDI DAS CULTURAS RS/MG

Quando acolher se torna estratégia: a transformação da integração de pessoas na cooperativa

Andreia dos Santos Moreira
Karinn Crystina dos Santos Ghisleni

Ijuí, 29 de maio de 2026.

Índice

Introdução	1
Justificativa	1
Referencial teórico	1
Objetivos do case	3
Objetivo geral:	3
Objetivos específicos:	3
Local	3
Público-alvo	4
Ações realizadas	4
Metodologia utilizada	6
Aplicabilidade	10
Sustentabilidade e continuidade do case	10
Orçamento	11
Indicadores	12
Resultados	13
Impactos e benefícios	15
Avaliação	17
Conclusão	18
Bibliografia	19
Breve apresentação da empresa	19
Informações dos autores	20

Sinopse

A partir da necessidade de qualificar a experiência de ingresso e garantir maior alinhamento à cultura organizacional, a Sicredi das Culturas RS/MG estruturou a Jornada de Integração, transformando um processo descentralizado em uma jornada estratégica, humanizada e conectada ao negócio.

Implementada no Rio Grande do Sul a partir de 2023, a iniciativa contempla 100% dos colaboradores ingressantes no período, totalizando 214 participantes entre janeiro de 2023 e dezembro de 2025, de diferentes áreas e cargos. A jornada integra conteúdos institucionais, práticas de acolhimento, trilhas de desenvolvimento e acompanhamento nos primeiros 90 dias.

Os resultados dos indicadores evidenciam evolução na experiência de ingresso (satisfação de 75% em 2023 para 100% em 2025), redução do turnover voluntário na área de negócio (de 16% para 7%) e aumento da adesão às trilhas regulatórias (97,3% em 2025), indicando maior preparo e adaptação dos colaboradores.

A gestão do programa é realizada pela área de Pessoas e Cultura da Cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG e informações a respeito podem ser obtidas no contato _____.

Introdução

A Sicredi das Culturas RS/MG, cooperativa com atuação no Noroeste do Rio Grande do Sul e em expansão no Estado de Minas Gerais, possui como objetivo estruturante fortalecer a cultura de pertencimento, confiança e colaboração entre os times de Sedes e Agências, promovendo uma experiência positiva e engajadora para os colaboradores. Com este a cooperativa reconhece que o desenvolvimento das pessoas é elemento fundamental para a sustentabilidade do negócio.

Neste contexto, a Jornada de Integração surge como uma iniciativa voltada à qualificação da experiência de ingresso dos novos colaboradores, estruturando de forma intencional o processo de integração à cultura, ao modelo cooperativo e ao contexto de atuação. Mais do que uma etapa inicial, a integração passa a ser compreendida como o início de uma jornada de desenvolvimento, com impacto direto no engajamento, na adaptação e no desempenho dos colaboradores.

Justificativa

O crescimento contínuo do quadro de colaboradores da cooperativa, aliado à expansão das operações em diferentes áreas e localidades, evidenciou a necessidade de estruturar de forma mais consistente o processo de integração.

A Jornada de Integração surge como uma resposta a necessidade de padronização e qualificação da experiência de ingresso e ampliação da compreensão institucional dos novos colaboradores.

A iniciativa visa valorização das pessoas, contribuindo com experiências positivas de ingresso que impactam diretamente no engajamento.

Referencial teórico

A chegada de um novo colaborador representa um momento sensível na jornada profissional, sendo determinante para a construção do vínculo com a organização,

assimilação da cultura e engajamento inicial. O onboarding tem sido reconhecido como um fator crítico para a retenção e desempenho organizacional, especialmente em um contexto de alta competitividade por talentos e aumento das taxas de rotatividade.

Estudos indicam uma lacuna significativa entre a importância atribuída ao onboarding e a sua efetividade: apenas 12% dos colaboradores consideram o processo eficaz (Gallup, 2022), enquanto 86% definem sua permanência nos primeiros seis meses (AIHR, 2026).

A literatura de mercado evidencia benefícios concretos de programas estruturados de integração. A Deloitte (2023) aponta que colaboradores que vivenciam um onboarding eficaz são até 18 vezes mais propensos ao engajamento e à permanência, enquanto experiências iniciais inadequadas estão entre os principais fatores de desligamento nos primeiros meses.

Sob a ótica estratégica, a Gartner (2023) posiciona a experiência do colaborador como uma das principais prioridades dos líderes de Recursos Humanos, com impacto direto na performance e na sustentabilidade dos negócios.

Na mesma direção, o Great Place to Work – GPTW (2019) destaca que o onboarding exerce papel fundamental na construção do sentimento de pertencimento e na percepção de um ambiente positivo de trabalho.

Nesse contexto, o onboarding passa a ser compreendido como uma jornada estruturada, integrando dimensões técnicas, culturais e relacionais, com impacto direto na adaptação, no engajamento e no desempenho dos colaboradores.

Objetivos do case

Objetivo geral:

Promover uma Jornada de Integração estruturada e alinhada à estratégia organizacional, capaz de qualificar a experiência de ingresso dos novos colaboradores e potencializar sua conexão com a cooperativa desde o início da trajetória profissional.

Objetivos específicos:

- Fortalecer a cultura organizacional e o modelo cooperativo, apresentando aos novos colaboradores o propósito, os valores, a história e os princípios que orientam a atuação da cooperativa, desde o início de sua trajetória profissional.
- Acolher e integrar os novos colaboradores de forma humanizada, proporcionando uma experiência positiva de ingresso, que promova vínculo com a organização e percepção de cuidado com as pessoas.
- Contribuir para a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional, por meio de uma integração consistente, que impacte positivamente a permanência e o engajamento dos novos colaboradores.
- Reduzir o turnover voluntário da área de negócios, que era diretamente impactado pela sobrecarga que a preparação dos novos colegas gerava.
- Aumentar o número de colaboradores com os cursos regulatórios realizados nos primeiros 30 dias, que são obrigatórios.

Local

A Jornada de Integração é desenvolvida no Estado do Rio Grande do Sul, nos municípios da área de abrangência da cooperativa, localizados na região Noroeste do Estado. Na modalidade presencial o colaborador realizava na Sede da Cooperativa em Ijuí e com a modalidade online a realização ocorre diretamente na agência ou área de atuação do novo colaborador.

Público-alvo

A Jornada de Integração, implementada em janeiro de 2023, tem como público-alvo todos os colaboradores admitidos na cooperativa, no Estado do Rio Grande do Sul, sendo realizada com o número de colaboradores contratados no mês.

Considerando o recorte temporal adotado para este trabalho, compreendido entre janeiro/2023 e dezembro/2025, foram registradas 214 (duzentas e quatorze) admissões no Estado, correspondendo ao público-alvo efetivo da iniciativa.

No período avaliado, tivemos 100% dos colaboradores admitidos participando da Jornada de Integração, atingindo a totalidade do público-alvo.

Ações realizadas

Até 2022, o processo de integração era conduzido de forma descentralizada, contando com os gestores e equipes locais, que utilizavam materiais institucionais, sem uma estrutura padrão de conteúdos ou definição clara de experiência a ser vivenciada pelo colaborador. Esse modelo resultava em diferenças significativas na forma de integração entre áreas e agências, impactando o alinhamento institucional e a adaptação dos novos colaboradores.

A **construção colaborativa** de uma proposta estruturada de onboarding ocorreu por meio de grupo de trabalho para implantação do primeiro modelo, que teve como primeiro movimento, a identificação dos principais temas institucionais a serem trabalhados, as condições em que a entrega deveria ocorrer, definindo uma linha de tempo para que ocorresse. Surge então o modelo **Aculturar**, com foco na transmissão de informações essenciais sobre a cooperativa e na promoção de uma experiência que gerasse acolhimento e conexão.

Com a **revisão** do modelo inicial, foram identificadas oportunidades de melhoria, especialmente relacionadas ao volume de conteúdo concentrado nos primeiros dias e

à dificuldade de assimilação pelos participantes. Como resposta, foram promovidas revisões na estrutura da jornada, com a redução da carga horária presencial e redistribuição dos conteúdos ao longo do tempo, ajustando a experiência para melhor aprendizagem e adaptação.

Na sequência, foram incorporadas **novas ações**, buscando qualificar a experiência do colaborador, incluindo uso de conteúdos digitais, ampliação dos formatos de aprendizagem e reorganização da jornada contínua. Com a transição de um formato predominantemente presencial para uma abordagem híbrida e posteriormente, on-line, foi possível maior alcance, padronização e flexibilidade na participação dos colaboradores ingressantes no Estado do Rio Grande do Sul. Práticas decorrentes do aprendizado, adotadas no decorrer da realização dos ciclos e que merecem destaque: utilização de trilhas de aprendizagem na plataforma de aprendizagem digital; implementação de jornada gamificada em rede de acesso interna; realização de checkpoints estruturados de acompanhamento aos 30 e 90 dias após admissão; condução de escutas ativas ao longo dos primeiros 90 dias;

Paralelamente, ocorreu uma **revisão conceitual** do Aculturar, que passou a ser estruturado como uma jornada contínua, sendo redefinido como **Nosso Jeito. Sua Jornada de Integração**. Essa mudança reforçou o posicionamento da iniciativa como um processo estruturado de integração à cultura, aos valores e à forma de atuação da cooperativa.

A partir dessa consolidação, ocorreu a **ampliação do modelo** para contemplar também a Jornada de Integração no Negócio, direcionada aos colaboradores que atuam nas áreas de negócio, complementando a jornada institucional com conteúdos específicos relacionados às atividades e práticas operacionais e comportamentos necessários ao negócio.

Metodologia utilizada

A metodologia adotada para a construção e evolução da Jornada de Integração baseia-se em ciclos contínuos de diagnóstico, construção, implementação, avaliação e melhoria.

A etapa de **diagnóstico** consistiu na análise das práticas de integração existentes, materiais utilizados e feedbacks de lideranças e colaboradores. Foram identificadas fragilidades como ausência de padronização, foco excessivo em conteúdos operacionais, sobrecarga das equipes e lacunas no alinhamento cultural e institucional.

Na etapa de estruturação, foram definidos os objetivos do onboarding, competências necessárias para o início da atuação, conteúdos institucionais essenciais por cargo, formato de entrega, facilitadores responsáveis, lógica de aprendizagem e calendário de execução.

A partir dessas definições, foi estruturado o modelo **Aculturar**, como primeira versão formal do onboarding, com foco na padronização da experiência de ingresso.

Após a estruturação, ocorreu a **implementação do modelo inicial e avaliação**. Em janeiro de 2023, o modelo foi implementado em formato presencial, com turmas mensais e condução por facilitadores internos. O principal objetivo desta etapa foi o de validar o modelo construído e identificar, na prática, a aderência dos conteúdos e da estrutura proposta às necessidades reais dos colaboradores e da cooperativa.

O modelo foi acompanhado por avaliação contínua, com base em feedbacks de participantes, lideranças e facilitadores, permitindo identificar oportunidades de melhoria na experiência e na efetividade da aprendizagem.

A análise inicial evidenciou aspectos importantes como o excesso de conteúdos concentrados em curto período; a possível baixa na retenção das informações; a

difficuldade de conexão com a realidade prática da função; a necessidade de preparo dos facilitadores em práticas pedagógicas e; a necessidade dos locais de atuação dos novos colaboradores em recebê-los em menos tempo. Evidenciou também um reconhecimento interno de uma melhor organização e padronização do modelo, além de apresentar elevados níveis de satisfação por parte dos novos colaboradores, indicando sensação de acolhimento, apoio, orientação e acultramento.

Com base nos aprendizados iniciais da implementação, ocorreu a alteração de 5 para 3 dias presenciais a partir do mês de março/2023, além de definidas demais ações direcionadas ao aprimoramento do modelo.

A etapa de **aprendizados e implementação de melhorias**, ocorre por meio de processo estruturado de revisão do modelo, visando melhorar a efetividade da integração.

Foram implementadas melhorias como redução da carga horária presencial, reorganização dos conteúdos ao longo da jornada e preparo dos facilitadores internos.

Com processo contínuo de melhorias, implementou-se ainda:

- **Práticas de personalização da experiência de ingresso**, com coleta prévia de informações dos colaboradores.
- **Formação de Facilitadores** internos promovendo melhor compreensão sobre o papel e desenvolvimento de práticas pedagógicas.
- Reorganização dos conteúdos, sendo alguns transformados em momentos de **microlearnings**, gravados pelos próprios facilitadores e hospedados na plataforma de aprendizagem digital.
- Momento pré-integração: Tendo em vista que a integração ocorre nos dois primeiros dias úteis de cada mês, o momento **pré-integração** é destinado aos admitidos na segunda quinzena. Contempla a recepção do colaborador no seu local

de atuação, pelo Gestor e demais colegas e área de Pessoas e Cultura realiza de forma on-line, abordagem passando orientações sobre seu processo de integração e orientações a respeito de temas necessários e pertinentes já no primeiro dia, tais como, contrato de trabalho, benefícios, ponto e uniformes. No início do mês seguinte os colaboradores que ingressam na metade do mês participam da integração com os novos colaboradores que ocorre mensalmente.

- Estruturação de **checkpoints aos 30 e 90 dias**, com acompanhamento da adaptação e reforço da aprendizagem.
- Aprendizagem por meio de **jogos**, tornando o momento do checkpoint mais dinâmico e interativo a verificação dos conhecimentos passou a se dar por meio de jogos chamados **Onboarding do Milhão** (30 dias) e **Roda Roda Sicredi das Culturas** (90 dias), tornando o aprendizado leve mais efetivo.

Em agosto de 2025 o sistema Sicredi implementou uma Jornada sistêmica de Integração, chamada “**Nosso Jeito. Sua Jornada de Integração**” e a Cooperativa adaptou o processo de integração existente para seguir em linha com o sistêmico. O Aculturar então é adaptado e passa a ter o mesmo nome.

A partir deste momento foram integradas ferramentas e artefatos sistêmicos, complementando a jornada. O novo colaborador passa a receber por e-mail, antes de seu início, documento de boas-vindas e orientações iniciais; ao ingressar na cooperativa, passa pela experiência que era vivida no Aculturar e é convidado a participar de uma jornada gameficada, que ocorre de forma assíncrona, ao longo dos primeiros 90 dias de sua atuação; participa de pesquisa de NPS das etapas de processo seletivo e integração e, posteriormente, de adaptação ao contexto.

A tabela abaixo apresenta a evolução da carga horária e modalidade ao longo do período de realização da jornada de integração, desde sua implementação:

Período	Modalidade	Carga horária total
Janeiro a fevereiro/2023	Presencial – 5 primeiros dias	Presencial - 40h
Março a setembro/2023	Presencial – 3 primeiros dias On-line assíncrono – primeiros 90 dias	Presencial - 24h On-line assíncrono –34h
Outubro/2023 a março/2025	Presencial – 2 primeiros dias Checkpoint On-line síncrono – 2 dias On-line assíncrono – primeiros 90 dias	Presencial - 16h On-line síncrono – 4h On-line assíncrono –34h
Abril/2025 até o momento	On-line síncrono – 2 primeiros dias Checkpoint On-line síncrono – 2 dias On-line assíncrono – primeiros 90 dias	On-line - 6h On-line síncrono – 4h On-line assíncrono – 40h

Tabela 1: evolução da carga horária e modalidade ao longo do período

Com a evolução no formato de entrega foi possível acompanhar ganhos, tais como: redução dos investimentos em logística (transporte, hospedagem e alimentação) na modalidade presencial para colaboradores que não residiam em Ijuí; exposição ao risco nos deslocamentos; manutenção da rotina, podendo permanecer na sua cidade; manutenção na qualidade das entregas no novo formato. Observando o índice de satisfação da jornada que, mesmo após a migração para a modalidade on-line, não apresentou reduções, demonstra que as mudanças foram assertivas.

Com a maturidade do modelo, a jornada foi ampliada para contemplar também a Integração no Negócio, direcionada aos colaboradores das áreas comerciais, conectando a integração institucional ao desenvolvimento técnico necessário para a atuação no negócio.

A estruturação do acompanhamento e da sustentação da jornada ocorre para garantir a efetividade da integração ao longo do tempo, por meio de mecanismos formais de acompanhamento da jornada do colaborador.

As ações dessa etapa incluem os checkpoints estruturados de 30 e 90 dias; realização de escutas ativas com colaboradores; coleta de feedback das lideranças sobre adaptação; acompanhamento da evolução dos colaboradores nas trilhas regulatórias e fundamentais na plataforma digital e; utilização de indicadores para monitoramento contínuo.

A jornada é sustentada por ciclos contínuos de aplicação, avaliação e evolução.

Aplicabilidade

A aplicação ocorre de forma integrada às atividades do colaborador, combinando momentos estruturados de aprendizagem com experiências no ambiente de trabalho. A atuação conjunta da área de Pessoas e Cultura, lideranças e áreas de apoio assegura a conexão com as demandas do negócio e favorece a assimilação dos conteúdos de forma contextualizada.

Outro aspecto relevante refere-se à integração com as trilhas de aprendizagem da cooperativa, permitindo que o colaborador tenha acesso, desde o ingresso, a conteúdos que apoiam sua atuação. Essa conexão amplia a efetividade da educação corporativa ao vincular a integração ao desenvolvimento contínuo.

Dessa forma, a iniciativa consolida-se como um modelo aplicável, escalável e alinhado ao negócio, contribuindo para a melhoria da experiência do colaborador e para a eficiência organizacional.

Sustentabilidade e continuidade do case

A sustentabilidade da Jornada de Integração está fundamentada na sua consolidação como uma prática estruturante da gestão de pessoas da cooperativa, aplicada de forma contínua a todos os colaboradores ingressantes no Estado do Rio Grande do Sul.

A estratégia de sustentação do modelo está baseada no fortalecimento da atuação interdisciplinar e no trabalho colaborativo entre áreas, característica já presente na construção e evolução da jornada.

A continuidade do case é assegurada por um plano estruturado de evolução, que toma como base a metodologia aplicada — diagnóstico, construção colaborativa, implementação, avaliação e melhoria contínua — e a projeta de forma intencional para os ciclos futuros.

Esse plano está desdobrado em um cronograma estruturado de execução, que orienta a realização das turmas de integração ao longo do ano, os momentos de pré-integração, os checkpoints de acompanhamento, bem como os ciclos de avaliação e atualização da jornada. O cronograma garante previsibilidade, padronização e sustentabilidade da iniciativa, conforme apresentado a seguir.

Período	Ação	Descrição
Mensal	Turmas de Integração	Realização de turmas estruturadas para novos colaboradores
Mensal	Pré-integração	Momento on-line para ingressantes em data no meio do mês
Mensal	Checkpoint 30 dias	Acompanhamento da adaptação e direcionamento
Mensal	Checkpoint 90 dias	Consolidação da aprendizagem e avaliação da jornada
Contínuo	Jornada gamificada	Realização das atividades assíncronas ao longo dos 90 dias
Trimestral	Revisão da Jornada	Avaliação de feedbacks e ajustes na estrutura e conteúdos
Semestral	Atualização das trilhas	Revisão dos conteúdos institucionais e regulatórios
Anual	Revisão estratégica	Avaliação global dos resultados e evolução do modelo

Tabela 2: cronograma

Dessa forma, a Jornada de Integração mantém-se como um processo vivo, orientado por ciclos contínuos de aplicação, avaliação e evolução, assegurando sua sustentabilidade no longo prazo e sua contribuição consistente para o desenvolvimento das pessoas e para os resultados da cooperativa.

Orçamento

A implementação e sustentação da Jornada de Integração priorizam a utilização racional dos recursos disponíveis, com equilíbrio entre investimento e impacto organizacional. Os **recursos financeiros**, que representaram os principais investimentos são:

Necessidade	Valor
Formação de facilitadores ¹	R\$45.852,44
Kit boas-vindas ²	R\$138,40
Valor de facilitação interna por turma ³	R\$1.829,33

Tabela 3: recursos financeiros investidos

¹ Investimento em turma de formação de facilitadores, ocorrida uma vez ao longo do processo de implementação do modelo, conforme descrito na metodologia

² Investimento referente ao valor de 1 (um) kit boas-vindas, tendo a quantidade definida a cada nova turma de ingresso de colaboradores

³ Investimento referente as horas de facilitação interna, calculada pela média salarial do número de facilitadores que atuam.

Atualmente, a sustentação financeira do modelo ocorre majoritariamente por meio da utilização de estruturas e recursos já existentes na cooperativa, como a plataforma de aprendizagem digital, reduzindo a necessidade de novos investimentos e favorecendo a escalabilidade da iniciativa

Em relação aos **recursos humanos**, a Jornada de Integração envolve a atuação integrada de profissionais internos especializados que são importantes para garantir a melhor entrega aos participantes. Destacamos os envolvidos na sequência, descrevendo o papel desempenhado e número estimado de profissionais:

Pessoas	Papel	Nº total
Facilitadores internos	• Desenvolver os conteúdos a serem trabalhados • Conduzir os momentos de aprendizagem • Participar do processo de revisão de conteúdos e estrutura • Realizar envio de kits aos locais de atuação dos colaboradores • Realizar checkpoints • Acompanhar resultados e relatórios • Analisar indicadores	9

Tabela 4: recursos humanos investidos

O modelo compartilhado fortalece a corresponsabilidade pelo processo de integração e amplia o alcance organizacional.

Quanto às **parcerias**, a iniciativa é sustentada internamente por meio da articulação entre as diferentes áreas da cooperativa, que atuam como parceiras na entrega e evolução contínua do modelo.

Indicadores

A efetividade da Jornada de Integração é acompanhada por um conjunto de indicadores estruturados em dimensões estratégicas – Experiência do colaborador, Retenção e Permanência, Engajamento na Jornada e Adaptação ao contexto - com o objetivo de avaliar de forma integrada os impactos da iniciativa na experiência do colaborador, na adaptação ao contexto de trabalho, no engajamento na jornada e na retenção ao longo do tempo.

Considerando a natureza dos instrumentos utilizados, especialmente os indicadores oriundos da GPTW, optou-se por manter as afirmativas originais na mensuração dos resultados, sendo os indicadores nomeados de forma a facilitar a leitura executiva, preservando a fidelidade dos dados coletados.

Os critérios utilizados para definição e acompanhamento dos indicadores contemplam:

- **Alinhamento com os objetivos estratégicos do case**, assegurando que os indicadores reflitam diretamente os resultados esperados em termos de cultura, experiência, adaptação e retenção;
- **Mensurabilidade**, com utilização de dados quantitativos e qualitativos provenientes de instrumentos estruturados de acompanhamento;
- **Relevância organizacional**, considerando impactos diretos na experiência do colaborador e na eficiência do processo de integração;
- **Capacidade de demonstrar resultado**, por meio de indicadores que permitem analisar evolução ao longo do tempo e comparação com cenários anteriores;
- **Periodicidade de acompanhamento**, com medições realizadas em diferentes momentos da jornada, garantindo visão longitudinal da adaptação;
- **Viabilidade de coleta e análise dos dados**, com uso de fontes internas já consolidadas, como GPTW e relatórios internos;
- **Foco em melhoria contínua**, permitindo a identificação de oportunidades de ajuste e evolução do modelo, com base nos resultados obtidos.

Resultados

Apresentamos os resultados a partir de indicadores organizados em dimensões estratégicas que apoiam a avaliação do desempenho da ação:

Dimensão	Objetivo	Nome do indicador	2025	2024	2023	2022
Experiência do colaborador	Acolher e integrar os novos colaboradores de forma humanizada, proporcionando uma experiência positiva de ingresso, que promova vínculo com a organização e percepção de cuidado com as pessoas.	Percepção de acolhimento e experiência de ingresso	99	99	96	93
		Índice de satisfação da Jornada de Integração	100%	98%	75%	-
Retenção e Permanência	Contribuir para a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional, por meio de uma integração consistente, que impacte positivamente a permanência e o engajamento dos novos colaboradores.	Intenção de permanência na organização	96	98	95	95
		Total de colaboradores com até 6 meses	13	31	36	38
		Total de colaboradores desligados com até 6 meses	5	5	7	10
	Reduzir o turnover voluntário da área de negócios, que era diretamente impactado pela sobrecarga que a preparação dos novos colegas gerava.	Turnover voluntário - área de negócio	7%	12%	16%	16%
Engajamento na Jornada	Fortalecer a cultura organizacional e o modelo cooperativo, apresentando aos novos colaboradores o propósito, os valores, a história e os princípios que orientam a atuação da cooperativa, desde o início de sua trajetória profissional.	Adesão a Jornada de Integração	100%	100%	100%	-
Adaptação ao contexto de trabalho	Aumentar o número de colaboradores com os cursos regulatórios realizados nos primeiros 30 dias, que são obrigatórios.	Adesão às trilhas regulatórias	97,3%	92,5%	-	-

Tabela 5: indicadores acompanhados

Observa-se evolução consistente na dimensão **experiência do colaborador**, com aumento do índice de satisfação da jornada de 75% em 2023 para 100% em 2025, evidenciando a efetividade das melhorias implementadas no modelo.

Na dimensão de **retenção e permanência**, destaca-se a redução do turnover voluntário na área de negócio, que passou de 16% em 2022 e 2023 para 7% em 2025, indicando impacto direto da qualificação da experiência de ingresso na permanência dos colaboradores.

O indicador de **engajamento na jornada** de integração é considerado indicador de processo, atuando como direcionadores da efetividade da iniciativa. A participação na jornada estruturada está associada à qualidade da experiência de ingresso.

Na dimensão de **adaptação ao contexto de trabalho**, observa-se a contribuição da Jornada de Integração na preparação dos colaboradores para atuação nas suas funções, evidenciada pela participação nas trilhas regulatórias, indicando maior prontidão para atuação e alinhamento com as expectativas da função. A adesão às trilhas regulatórias atingiu 97,3% em 2025, demonstrando elevada aderência às formações essenciais e maior prontidão para atuação no negócio.

Impactos e benefícios

A implementação da Jornada de Integração resultou em avanços na experiência de ingresso, na adaptação ao ambiente de trabalho e na eficiência dos processos internos, como pode ser percebido pela evolução no índice de satisfação dos novos colaboradores com a jornada de integração.

Do ponto de vista dos colaboradores, destaca-se a qualificação da experiência de chegada na cooperativa, com maior percepção de acolhimento, organização e clareza em relação ao contexto institucional e às expectativas de atuação. A jornada estruturada contribuiu para reduzir inseguranças comuns no período inicial, promovendo maior sensação de pertencimento e confiança para o início das atividades.

Outro impacto relevante refere-se à adaptação ao ambiente organizacional, com evidências de maior compreensão dos fluxos, processos e responsabilidades por parte dos novos colaboradores. A distribuição dos conteúdos ao longo da jornada e a presença de momentos estruturados de acompanhamento contribuem para uma transição mais gradual e consistente, favorecendo o desempenho inicial.

Para as lideranças e equipes, a iniciativa estruturada permitiu maior clareza de papéis, melhor organização das informações e apoio efetivo ao gestor na condução da adaptação dos novos colaboradores.

No âmbito organizacional, destaca-se o fortalecimento do alinhamento institucional, com maior consistência na comunicação sobre cultura, valores e práticas da cooperativa. Esse aspecto contribui diretamente para a construção de uma identidade organizacional mais sólida e compartilhada desde o ingresso.

Adicionalmente, a Jornada de Integração reforça a estratégia de valorização das pessoas e desenvolvimento contínuo, posicionando a experiência de entrada como um elemento estruturante da jornada do colaborador.

Nesse contexto, destaca-se o caráter inovador da iniciativa no âmbito da cooperativa. A Jornada de Integração representa uma evolução significativa de uma prática anteriormente descentralizada, estruturando uma abordagem integrada, contínua e orientada à experiência do colaborador. Sob essa perspectiva, a inovação se materializa de forma incremental, ao qualificar processos existentes com intencionalidade estratégica, metodologia estruturada e foco em resultado.

Ao mesmo tempo, a iniciativa incorpora elementos que ampliam esse caráter inovador ao propor novas formas de aplicação de práticas de gestão de pessoas, como a integração da jornada com trilhas de aprendizagem digitais, a utilização de recursos de gamificação, a realização de checkpoints estruturados ao longo dos primeiros 90 dias e a articulação entre integração institucional e desenvolvimento para o negócio. Esses elementos configuram um modelo mais dinâmico, interativo e conectado à realidade de atuação dos colaboradores.

Outro diferencial relevante consiste na transformação da integração em uma jornada contínua de desenvolvimento, e não apenas em um momento inicial,

reposicionando o onboarding como um processo estratégico, com impactos diretos na adaptação, no desempenho e na retenção. Essa abordagem amplia o papel da integração dentro da gestão de pessoas, aproximando-a das melhores práticas de mercado.

Avaliação

A avaliação da Jornada de Integração é realizada de forma contínua, combinando a análise de indicadores quantitativos e qualitativos com a escuta ativa dos públicos envolvidos no processo.

O modelo de avaliação contempla o acompanhamento sistemático dos indicadores definidos, alinhados aos objetivos do case, incluindo percepção de cultura e experiência do colaborador, adaptação ao ambiente de trabalho e retenção nos primeiros períodos de atuação. Esses dados permitem mensurar de forma estruturada os resultados da iniciativa e identificar tendências ao longo do tempo.

Além dos indicadores formais, a avaliação considera os feedbacks coletados junto às lideranças nos checkpoints de 30 e 90 dias, permitindo compreender a evolução dos colaboradores ingressantes sob a ótica do gestor e identificar oportunidades de aprimoramento relacionadas à adaptação e ao desempenho inicial.

A escuta dos colaboradores também é parte integrante do processo de avaliação, sendo realizada ao longo da jornada, especialmente no período inicial de atuação. Essas percepções contribuem para qualificar a experiência proposta e orientar ajustes na estrutura e nos conteúdos disponibilizados.

A análise integrada dessas informações subsidia a tomada de decisão e a implementação de melhorias contínuas no modelo, assegurando sua evolução e aderência às necessidades da cooperativa.

Com base nos ciclos já realizados e nos resultados observados, a avaliação da iniciativa indica que a Jornada de Integração cumpre os objetivos propostos, contribuindo de forma consistente para a qualificação da experiência de ingresso, para o fortalecimento do alinhamento organizacional e para o apoio à adaptação dos colaboradores.

Conclusão

A Jornada de Integração da Sicredi das Culturas RS/MG consolida-se como uma iniciativa estratégica, que evoluiu de um processo descentralizado e operacional para uma jornada estruturada, humanizada e conectada ao negócio. Ao longo de sua construção, a cooperativa promoveu a qualificação da experiência de ingresso, fortalecendo o vínculo do colaborador com a cultura organizacional e ampliando sua capacidade de adaptação ao contexto de trabalho.

Os resultados observados evidenciam avanços consistentes na experiência do colaborador, no engajamento na jornada estruturada, na aceleração da adaptação e na retenção nos primeiros períodos de atuação. Além disso, a integração com o olhar do negócio demonstra a contribuição da jornada na preparação para a atuação neste, conectando de forma efetiva aprendizagem e desempenho.

Outro aspecto relevante é a capacidade do modelo de evoluir continuamente, a partir da análise de indicadores, da escuta ativa dos colaboradores e do envolvimento das lideranças, garantindo aderência às necessidades organizacionais e sustentabilidade da iniciativa ao longo do tempo.

Dessa forma, a Jornada de Integração reafirma seu papel como um elemento estruturante na gestão de pessoas, contribuindo para o fortalecimento da cultura, o desenvolvimento dos colaboradores e a geração de resultados para a cooperativa. A

integração deixa de ser apenas um processo de acolhimento e passa a atuar como um elemento estruturante na preparação do colaborador para o negócio.

Bibliografia

AIHR. **Employee onboarding statistics and trends you must know in 2026**. 2026.

Disponível em: <<https://www.aihr.com/blog/employee-onboarding-statistics/>>. Acesso em: 18 maio 2026.

DELOITTE. **Transforming the new hire onboarding experience**. 30 jan. 2023.

Disponível em: <<https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/blogs/human-capital/new-hire-onboarding.html>>. Acesso em: 18 maio 2026.

GALLUP. **Why Effective Onboarding Is Critical to Employee Retention**. Forbes, 2022.

Disponível em: <<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/12/02/why-effective-onboarding-is-critical-to-employee-retention/>>. Acesso em: 18 maio 2026.

GARTNER. **Recruitment, onboarding and engagement trends**. 2023. Disponível em:

<<https://www.linkedin.com/pulse/recruitment-onboarding-engagement-2023/>>. Acesso em: 18 maio 2026.

GREAT PLACE TO WORK. **Programa de onboarding: como integrar um colaborador**. 2019. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/programa-de-onboarding/>>. Acesso em: 18 maio 2026.

Breve apresentação da empresa

Fundada em 21 de maio de 1925, a Sicredi das Culturas RS/MG alcançou em 2025 o marco de 100 anos de existência. Criada com o propósito de fortalecer o desenvolvimento das comunidades por meio da cooperação.

Integrante do Sistema Sicredi — a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil — atua na oferta de soluções financeiras para pessoas físicas, empresas e

agronegócio. A Cooperativa, possui sede em Ijuí/RS, no Estado do Rio Grande do Sul, atua em 13 municípios, com 17 pontos de atendimento instaladas em sua área de abrangência e no Estado de Minas Gerais, em franca expansão, com 14 agências e a perspectiva de atuar em um total de 41 municípios. Possui mais de 100 mil associados e cerca de 510 colaboradores.

O Sicredi tem como propósito construir juntos uma sociedade mais próspera. Sua missão é valorizar as pessoas e promover o desenvolvimento local de forma sustentável, e sua visão é ser reconhecida como uma instituição financeira cooperativa com excelência em relacionamento e soluções que beneficiam associados e a sociedade. Seus valores orientam a atuação organizacional, destacando-se: cooperação, pessoas no centro, evolução constante, atuação sistêmica, desenvolvimento local, ética e transparência.

Como cooperativa financeira, diferencia-se por seu modelo de gestão democrática, no qual os associados participam das decisões e dos resultados, fortalecendo o vínculo com as comunidades e ampliando sua atuação para novas regiões, incluindo Minas Gerais.

Informações dos autores

Andréia dos Santos Moreira – Licenciada em Matemática, Administradora, com especialização em Negócios e Educação e Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. Atua como Assessora de Pessoas e Cultura no Sicredi desde 2023.

Karinn Ghisleni – Formada em Psicologia com especialização em Gestão de pessoas, atua em Recursos Humanos há 20 anos. Gerente de Pessoas e Cultura no Sicredi desde 2021.