

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDWALLAS LIMA SOUSA

PROPOSTA DE PROGRAMA DE *ONBOARDING* PARA NOVOS
COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024

EDWALLAS LIMA SOUSA

PROPOSTA DE PROGRAMA DE *ONBOARDING* PARA NOVOS
COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Samantha de Toledo Martins Boehs.

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O primeiro dia de trabalho é fundamental para que os novos colaboradores se adaptem à empresa e às suas responsabilidades, pois neste dia os iniciantes trazem disposição, motivação e expectativas, mas também incertezas e medo. O programa de *onboarding* é importante porque tem como missão fazer com que os novos colaboradores se sintam acolhidos pela organização, procurando familiarizar-se com a cultura, estrutura, produtos/serviços, missão e objetivos da organização. Este projeto visa integrar efetivamente os novos colaboradores da LAR Cooperativa Agroindustrial, promovendo uma experiência positiva e contribuindo para o sucesso da empresa, buscando modernizar o programa de integração, proporcionando um ambiente acolhedor e alinhando os recém-chegados à cultura e aos procedimentos cooperativos, com o objetivo de manter talentos e reduzir a rotatividade. Com base no diagnóstico realizado, foi proposto um plano de implementação estruturado, analisando os recursos necessários e a viabilidade econômico-financeira do projeto, que era viável para implementação. A reestruturação do programa de integração permitirá a construção de ambientes mais acolhedores, promovendo o desenvolvimento e a cooperação dos colaboradores. A implementação do novo programa é considerada uma prioridade estratégica que pode trazer benefícios significativos para a cooperativa no longo prazo, uma vez que um programa bem executado é essencial para reter talentos e manter um ambiente organizacional positivo e comprometido, que será um melhor resultado.

Palavras-chave: *onboarding*, programa de integração, ambiente organizacional positivo.

ABSTRACT

The first day of work is essential for new employees to adapt to the company and their responsibilities, as on this day newcomers bring disposition, motivation and expectations, but also uncertainty and fear. The onboarding program is important because its mission is to make new employees feel welcomed by the organization, seeking to familiarize themselves with the organization's culture, structure, products/services, mission and objectives. This project aims to effectively integrate new employees at LAR Cooperativa Agroindustrial, promoting a positive experience and contributing to the company's success, seeking to modernize the integration program, providing a welcoming environment and aligning newcomers to the cooperative culture and procedures, with the objective of maintaining talent and reduce turnover. Based on the diagnosis carried out, a structured implementation plan was proposed, analyzing the necessary resources and the economic-financial viability of the project, which was viable for implementation. The restructuring of the integration program will allow the construction of more welcoming environments, promoting the development and cooperation of employees. The implementation of the new program is considered a strategic priority that can bring significant benefits to the cooperative in the long term, since a well-executed program is essential to retain talent and maintain a positive and committed organizational environment, which will result in better results.

Keywords: *onboarding*, integration program, positive organizational environment.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 5 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA | 5 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO | 7 |
| 1.2.1 Objetivos específicos do trabalho..... | 7 |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO | 7 |
| 2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA..... | 8 |
| 2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA..... | 8 |
| 2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA..... | 11 |
| 3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 12 |
| 3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA | 12 |
| 3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO | 13 |
| 3.3 RECURSOS | 14 |
| 3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA | 14 |
| 3.5 RESULTADOS ESPERADOS | 16 |
| 3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS | 16 |
| 4. CONCLUSÃO | 16 |
| REFERÊNCIAS..... | 17 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O primeiro dia de trabalho é importante porque marca o início da adaptação dos novos funcionários à empresa e às suas novas responsabilidades. Rocha e Arroio (2021) afirmam que, para este dia, o novo colaborador carrega disposição, motivação e expectativas, porém também muitas incertezas, dúvidas e medo sobre o novo ambiente de trabalho. Por isso, é de extrema importância preparar sua chegada para que ele se sinta acolhido pela organização.

Este processo exige que a familiarização com várias coisas importantes, como a cultura da organização, as partes da estrutura organizacional (incluindo áreas ou departamentos), os produtos ou serviços que a organização oferece, a missão e os objetivos da organização. O programa de integração ou treinamento desempenha um papel importante como o principal método pelo qual os recém-chegados aprendem a se adaptarem às rotinas existentes da empresa. Seu objetivo principal é ensinar aos novos membros a compreenderem e aderirem às normas, princípios e padrões de conduta que regem o ambiente organizacional (SOARES, 2023).

Nos dias atuais, a incorporação e a integração de novos colaboradores, também chamado de *onboarding*, é um grande desafio para as organizações, uma vez que os recém-admitidos, que acabaram de entrar em um novo ambiente de trabalho, se deparam com vários obstáculos, com o objetivo de se tornarem parte de um time no qual estejam plenamente integrados e produtivos (GREGORY, P., STRODE, D., SHARP, H., & BARROCA, L., 2022).

Segundo uma pesquisa realizada, em 2022, com 400 executivos brasileiros pela empresa internacional de consultoria de recursos humanos Robert Half, 63% deles tiveram conhecimento de colaboradores que deixaram a empresa durante o período de experiência devido a processos de integração ineficazes. Esta mesma empresa reitera que isto se dá pelo fato dos recém-contratados se sentirem desorientados, terem dificuldade para fazer o trabalho diário e se conectar com seus colegas de trabalho, o que acaba desmotivando-os, o que acarreta no aumento da rotatividade de colaboradores (HALF, 2024).

Os custos associados a este problema são expressivos, porém não são fáceis de calculá-los (OLIVEIRA & NAJNUDEL, 2023). Da Costa e dos Santos (2022), classificam esses custos como gastos ocultos, que incluem despesas consideradas

indiretas como contratação, treinamento e integração de novos funcionários, bem como a redução da produtividade durante o período de transição.

Ford (2024) define o *onboarding* como o processo que ajuda os novos contratados de uma organização a se ajustarem, de forma rápida e mais tranquila, comparando-se ao que normalmente seria, aos aspectos sociais e de desempenho de seus novos vínculos empregatícios.

Armstrong e Taylor (2020), apontam que o processo de *onboarding* possui 4 objetivos: 1) Facilitar o processo de integração na organização; 2) Ajudar novos funcionários a criarem uma visão positiva da organização; 3) Ajudar novos funcionários a atingirem um desempenho de forma eficiente no menor tempo possível; 4) Reduzir a probabilidade de o novo funcionário querer deixar a organização. Para Velame et al. (2023), um programa de *onboarding* bem executado é determinante para a retenção dos talentos das empresas.

Diversas empresas possuem programas de acolhimento onde são utilizados processos de integração e observação do trabalho para facilitar a integração dos recém-chegados (BATISTIČ, 2018). O processo de integração envolve orientar o novo colaborador e traz temas relacionados aos propósitos, diretrizes, vantagens, regulamentos, procedimentos e horários da instituição, além de apresentar os membros da equipe, detalhar os serviços de suporte, esclarecer as condutas esperadas e proibidas, bem como as posturas desejadas, entre outros detalhes importantes (LACOMBE, 2011).

A integração ou *onboarding*, é uma ferramenta muito utilizada na gestão de pessoas, e quando bem executada, traz benefícios como a retenção de talentos, assertividade na contratação, alinhamento de expectativas. Fora a manutenção de um bom clima organizacional, propiciando um time engajado, que por consequência, entrega bons resultados (HENRIQUE, 2024).

Este trabalho visa o melhoramento do processo de integração dos funcionários. Segundo Chiavenato (1999, p. 153), "os pontos fortes de um programa integrado servem a vários propósitos. O processo de orientação é projetado para transmitir uma mensagem clara e fornecer informações sobre a cultura organizacional, o cargo e as expectativas para o trabalho". Lacombe (2011), destaca que a socialização, faz com o que o novato interaja com os novos colegas de equipe. Tal pensamento corrobora com Caracitas (2022), que afirma que a integração é um processo mais abrangente de socialização, onde se associa à aprendizagem de valores, às competências e

comportamentos esperados e ao conhecimento básico, que culmina na transformação do recém-chegado em um, de fato, membro da organização.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Garantir que os novos colaboradores da LAR Cooperativa Agroindustrial sejam recebidos de maneira eficaz, orientados e integrados à cultura e às operações da organização, promovendo assim uma experiência positiva contribuindo para o sucesso e a competitividade da empresa.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

- a) Reestruturar o programa de integração da LAR Cooperativa Agroindustrial com estratégias mais modernas e assertivas;
- b) Fornecer um ambiente inicial de acolhimento para os novos colaboradores da LAR Cooperativa Agroindustrial;
- c) Proporcionar um alinhamento do novato com a cultura e os procedimentos de trabalho praticados pela cooperativa;
- d) Auxiliar na retenção de talentos a médio e longo prazos;
- e) Contribuir para redução de turnover.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A Lar Cooperativa em uma das unidades de Aves, baseado nos dados do painel de indicadores, baseado nos dados internos da Cooperativa (FIGURA 05), no ano de 2023 teve 28,5% de pedido de demissão e 26,6% pedidos de demissão durante o período de experiência, considerando estes dados, o trabalho tem como objetivo auxiliar na redução do número de pedidos de demissão, já que com um processo de reestruturação do programa de integração, o colaborador se sentirá mais acolhido desde o processo de entrada na empresa. Essa medida com certeza trará benefícios à cooperativa, levando em consideração que o mercado está cada vez mais competitivo e que neste contexto a retenção de trabalhadores torna-se um diferencial.

Segundo Dalanhol (2019), para potencializarmos a capacidade produtiva dos novos colaboradores de uma empresa é imprescindível que o processo de onboarding seja realizado corretamente. Bauer e Erdogan (2011) resume o onboarding como uma atividade que transforma " forasteiros " em integrantes do time. Pensando nisso,

este projeto visa aperfeiçoar o programa, já existente, para que possamos diminuir os índices de turnover e reter talentos.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

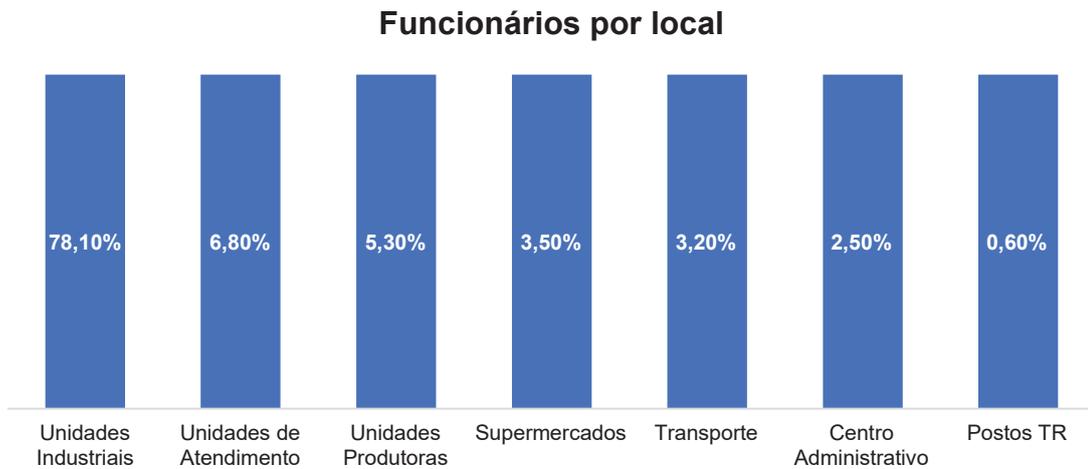
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Lar Cooperativa Agroindustrial teve seu início no ano de 1964, quando um pequeno grupo de agricultores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina uniram-se na antiga Gleba dos Bispos, onde atualmente fica o município de Missal (PR) objetivando cultivar a terra, criar animais, extrair madeira e comercializar insumos. Graças à profissionalização constante e visão de futuro, o grupo foi sendo reestruturado, num processo que culminou com a agroindustrialização, na década de 1990, e em uma gestão integrada, baseada, desde 2017, em três superintendências: Administrativa Financeira, Negócios Agrícolas e Suprimentos e Alimentos (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2023).

As unidades de atendimento aos associados e pontos de recepção de grãos estão localizadas no Paraná, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina. A administração central está fixada em Medianeira - Paraná, e a maioria das indústrias, unidades produtoras, supermercados e postos de combustíveis também estão situados no Oeste do Paraná (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2023).

Dentre as 12 cooperativas do agronegócio que aparecem no ranking do Jornal Valor Econômico de 2023, a Lar Cooperativa se apresenta na terceira posição (SOUAGRO, 2024). A LAR também está entre as 300 maiores no ranking do Monitor Global, que explora o impacto econômico e social das cooperativas no mundo todo e fornece uma listagem das 300 melhores classificações em duas categorias: Volume de negócios e Faturamento sobre o PIB per capita (ACI & EURICSE, 2023).

A Figura 1 demonstra a distribuição dos mais de 23 mil funcionários nas unidades da Lar, onde se destaca a predominância de 78,10% nas Unidades Industriais de Aves localizadas em Matelândia, Cascavel, Rolândia e Marechal Cândido Rondon (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2022). A Lar Cooperativa possui quatro indústrias próprias localizadas no Paraná, que correspondem a um abate diário de 1,1 milhão de aves, a terceira maior empresa de abate do setor no Brasil (OCEPAR, 2024).

FIGURA 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA LAR COOPERATIVA

FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2023).

A Figura 2, apresenta a distribuição dos 13.624 associados por atividade agropecuária e a participação de acordo com a área de suas propriedades (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2023).

FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO DE ASSOCIADOS POR ATIVIDADE E ESTRUTURA FUNDIÁRIA

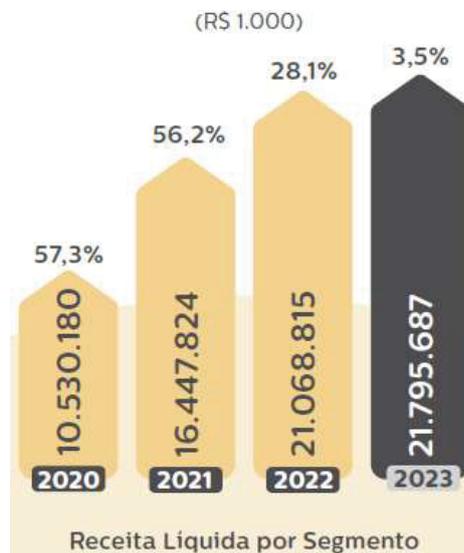
| Associados por atividade | | Estrutura fundiária | | |
|---|------------|---------------------|---------------|-------------|
| ATIVIDADES | ASSOCIADOS | ÁREA (ha) | ASSOCIADOS | % |
| Grãos (soja, milho e trigo) | 12.988 | Até 10 | 2.970 | 21,8% |
| Aves de corte | 1.318 | de 11 a 20 | 3.444 | 25,3% |
| Leite | 136 | de 21 a 30 | 1.905 | 14,0% |
| Suínos | 253 | de 31 a 60 | 1.930 | 14,2% |
| Ovos Postura | 80 | de 61 a 100 | 975 | 7,1% |
| Ovos Férteis | 14 | de 101 a 500 | 1.590 | 11,7% |
| *Alguns associados atuam em mais de uma atividade | | acima de 500 | 810 | 5,9% |
| | | Total | 13.624 | 100% |

FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2023).

Atualmente, a Lar é reconhecida por oferecer aos seus associados uma gama completa de serviços e produtos, que vão desde a coleta de grãos até a comercialização de insumos, além de serviços financeiros, lojas agropecuárias entre outros. Os serviços e produtos oferecidos pela cooperativa proporcionam oportunidades de crescimento tanto para os associados quanto para a comunidade em geral (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2023).

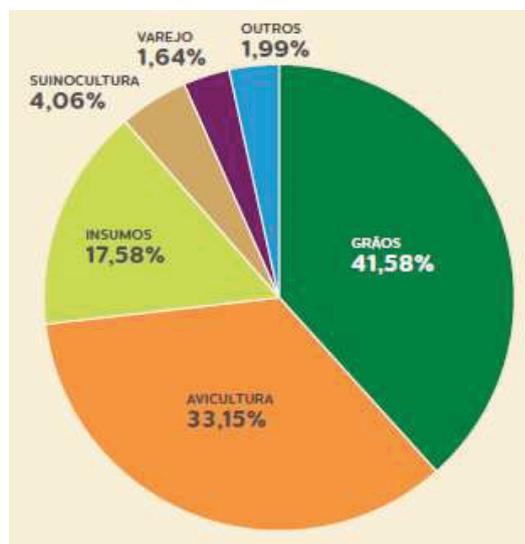
A Lar Cooperativa continua trilhando um caminho de sucesso, expandindo suas operações e fortalecendo seu compromisso com os agricultores, resultado disso pode ser observado nas Figuras 3 e 4, as quais demonstram que a Cooperativa praticamente dobrou o faturamento entre os anos 2021 e 2022, apresentando um resultado financeiro na ordem dos R\$ 722 milhões e, mesmo com muitas dificuldades no ano de 2023, apresentou um saldo positivo e um ponto importante é o percentual do faturamento de 74,73% voltado aos segmentos de grãos e aves (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2023).

FIGURA 3 - DESEMPENHO ECONÔMICO – RECEITAS LÍQUIDAS



FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2023).

FIGURA 4 - PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO POR SEGMENTO



FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2023).

A Lar Cooperativa tem como missão promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, agregando valores à produção agropecuária. Como visão almeja ser a melhor cooperativa agroindustrial do Brasil, sendo percebida pelos clientes por meio da excelência de seus produtos e serviços e produtos da Lar que estão presentes em grande parte do Brasil (LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, 2023).

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Desejando diminuir a rotatividade da Unidade Frigorífica em estudo, buscamos um aperfeiçoamento no programa de integração para novos colaboradores da unidade, para isso realizamos uma análise dos dados internos da Cooperativa, referentes ao ano de 2023.

FIGURA 05 – PAINEL DE INDICADORES



FONTE: Autores do trabalho, 2024. Baseados em dados internos da Cooperativa.

De acordo com as informações do painel de indicadores o nosso aperfeiçoamento tem o objetivo de diminuir o Pedido de Demissão – Experiência, que corresponde a 26,6% dos desligamentos do ano de 2023. Um dos fatores que pode

ser levado em consideração nessa solicitação de demissão é a insatisfação do novo colaborador com o programa oferecido, desde o início da contratação até o final da experiência de 90 dias.

Atualmente o novato ao passar pelo processo de admissão, logo é encaminhado ao SESMT para a realização dos exames e passar pelo médico onde recebe o atestado de saúde ocupacional, que descreve se está apto a trabalhar. No próximo dia ele participa do PINF - Processo de Integração de Novos Funcionários, neste treinamento são abordados temas como, Missão, Visão e Valores da Cooperativa, Assuntos de RH que se refere ao salário, férias, bônus, carga horária e escala de folga. Na sequência são apresentadas as normas de BPF – Boas Práticas de Fabricação, *Food Defense*, *Food Fraud* e 5S – Programa de Gestão e Segurança no trabalho.

Diante destas informações, fica clara a necessidade da realização de um estudo que possibilite a elaboração da proposta de aperfeiçoamento no programa de integração de novos funcionários à Cooperativa, para que a empresa conte com um profissional engajado e dedicado às suas atividades e metas, é fundamental proporcionar um ambiente acolhedor e proporcionar as informações necessárias (QUINTANILHA, 2013).

Guerreiro (2022) afirma que neste primeiro momento [integração], é interessante que haja um bom início de relacionamento da empresa-colaborador, pois isso é considerado crítico para o processo de socialização e integração do novo funcionário. O nível de socialização organizacional, que é um dos objetivos da integração, visa a orientação da formação do novo colaborador no que se diz respeito a cultura, valores e normas da empresa (SKAS & ASHFORTH, 1997).

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A partir da percepção dos gestores e confirmado pelos gráficos obtidos dos dados coletados pelo setor de recursos humanos observou-se um alto índice de pedidos de demissão de funcionários ainda no período de experiência.

Para tanto, a proposta a ser desenvolvida consiste no aperfeiçoamento do programa de integração dos novos colaboradoras à cooperativa através da criação de

métodos e estratégias de acompanhamento do colaborador periodicamente pelo menos, durante os três meses de experiência.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para que este projeto seja colocado em prática foram elaboradas ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa consiste em mapear o atual programa de integração da cooperativa acompanhando como funciona os programas de integração de novos funcionários da Lar. Este mapeamento será feito no local onde acontece o programa e será realizado em conjunto com os profissionais da área de recrutamento da cooperativa

A segunda etapa será um *benchmarking* com outras cooperativas e a partir da literatura, onde serão buscados exemplos, de programas de integração de novos funcionários. A próxima etapa será comparar ações e decidir o que pode ser implantado para melhoria deste programa, a quarta etapa consiste em analisar os indicadores de pedidos de demissão no período de experiência e também no 1º ano de cooperativa através de gráficos e relatórios gerados pelo setor de Recursos Humanos (RH). Por fim, será consolidado o apoio da gestão da cooperativa por meio de uma reunião com gerência de RH com a finalidade da aprovação do projeto, para que assim ele possa ser, de fato, posto em prática.

Considerando que o projeto foi aprovado, a sexta etapa consiste na escolha das pessoas (colaboradores líderes/chave) para acompanharem os novos colaboradores pós programa de integração, já com o projeto implantado. Estes colaboradores, líderes/chave, serão indicados pelos gestores das áreas, sendo no mínimo 1% do quadro. Esta etapa será iniciada por e-mail, com instruções e informações do projeto e finalizada com uma reunião com os gestores.

Em seguida será realizada a elaboração do material a ser utilizado no novo programa de integração com a estruturação de materiais digitais (slides, vídeos, folders) e também impressos (manuais, etc.) que servirão de apoio quando o projeto estiver em curso. Depois disso será feito um treinamento da equipe que será responsável pelo programa de integração e também da equipe que acompanhará os novos colaboradores sendo definida a metodologia a ser utilizada e formas de abordagem. Por fim, serão feitas as análises dos indicadores dos pedidos de demissão no período de experiência para fins comparativos visando testar a eficiência do projeto, para que seja definitivamente incluso dentro das práticas da cooperativa.

3.3 RECURSOS

Analisando as ações que serão necessárias, fez-se o levantamento dos recursos necessários. Estes estão representados na tabela 01, abaixo.

TABELA 01 – Recursos para implantação

| RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO | |
|---|----------------------|
| Treinamento do ministrante que realizará a integração (8 horas) | R\$ 200,00 |
| Elaboração do material utilizada na integração (4 horas) | R\$ 100,00 |
| Total | R\$ 300,00 |
| RECURSOS PARA MANUTENÇÃO | |
| Reciclagem para o ministrante do treinamento (4 horas semestrais) | R\$ 100,00 |
| Carga horária/mês do colaborador que ministrará a integração (192 horas semestrais) | R\$ 4.800,00 |
| <i>Folder</i> (semestral) | R\$ 240,00 |
| Lanche (semestral) | R\$ 2.400,00 |
| Total (semestral) | R\$ 7.540,00 |
| Total (cinco anos) | R\$ 75.400,00 |
| Total (implantação + manutenção) | R\$ 75.700,00 |

FONTE: Elaboração própria, (2024)

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Na unidade, é estimado a contratação de 80 pessoas por mês, apesar da ideia do projeto ser aperfeiçoar, de forma permanente, o processo de integração dos novos colaboradores, definiu-se um período de análise de 5 anos para que fossem definidos valores de investimentos e custos.

TABELA 02 – Viabilidade econômica do projeto

| VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO | | | |
|--|--|--|------------------------------------|
| DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Reclamação dos colaboradores em relação ao processo de integração nos primeiros dias de trabalho e alto índice de pedidos de demissão na experiência. | | | Elaborado em: 03/07/2024 |
| SOLUÇÃO PROPOSTA: Aperfeiçoar o programa de integração dos novos colaboradores. | | | |
| PRAZO DE ANÁLISE: 5 anos | | | |
| INVESTIMENTO | BENEFÍCIOS | CUSTOS | OBSERVAÇÕES |
| <p>- Elaboração do material, folder com mensagem de boas-vindas e descrição da Cultura Organizacional da empresa.</p> <p>Valor do investimento para folder: R\$ 0,50 a unidade.</p> <p>Então, em um período de 5 anos será necessário um investimento de R\$ 2.400,00.</p> | <p>- Redução da Rotatividade consequentemente diminuindo o número de contratações e exames admissionais.</p> <p>- Melhora na satisfação do colaborador em relação ao acolhimento recebido nos primeiros dias.</p> <p>- Ambiente mais favorável facilitando a integração do novo colaborador com os demais membros da equipe.</p> <p>- Maior alinhamento do colaborador com a cultura da empresa.</p> <p>- Melhoria na imagem da empresa.</p> | <p>- Hora do colaborador que ministra a integração, valor hora: R\$ 25,00 x 1.920 horas mês = R\$ 48.000,00</p> <p>- Lanche, R\$ 5,00 por pessoa. Considerando 80 pessoas por mês, por um período de 5 anos o valor será R\$ 24.000,00</p> | |

FONTE: Elaboração própria, (2024)

O montante de investimento total é de R\$ 2.700,00 e o montante de custos total é R\$ 72.000,00 no prazo de 5 anos. Avaliando os benefícios, conclui-se que os valores apresentados são plenamente justificados pelo quadro acima e que a implantação deste projeto será viável para a cooperativa.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Acredita-se que um maior índice de satisfação dos colaboradores e a diminuição da rotatividade (menos perdas com contratação e demissão) serão atingidos se colocado em prática o aperfeiçoamento do programa de integração dos novos colaboradores. Ao elaborar estratégias de acompanhamento periodicamente os novos colaboradores trabalharão em um local que se sentirão acolhidos, motivados e familiarizados.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Analisando todas as ações e soluções apresentadas, o risco presente seria a não aceitação da gerência para a reestruturação do programa. Caso isto aconteça, será proposta a redução dos custos e também a inserção de novos dados para fortalecer os argumentos que favorecem a implantação do projeto.

4. CONCLUSÃO

O primeiro dia de trabalho é um momento crucial que define não apenas a adaptação do novo colaborador, mas também o seu futuro na organização. A preparação cuidadosa para esse dia, por meio de um programa de *onboarding* bem-sucedido, é essencial para criar um ambiente acolhedor que minimize incertezas e medos.

Como evidenciado, uma integração mal executada pode resultar em alta rotatividade de funcionários, o que significa custos ocultos significativos para as empresas. Portanto, investir em um processo de acolhimento que promova a familiarização com a cultura organizacional e as expectativas de desempenho é fundamental para reter talentos e garantir um clima organizacional positivo.

Assim, é imperativo que as empresas adotem práticas de *onboarding* que não apenas informem, mas também inspirem e promovam a socialização dos novos membros, transformando-os em colaboradores engajados e produtivos. Pois, ao fazer isso, as organizações não só otimizam a experiência do funcionário, mas também pavimentam o caminho para o sucesso coletivo.

Com o aperfeiçoamento desta fase inicial, a cooperativa reconhece a integração como uma oportunidade para construção de ambientes acolhedores que

fomentem o crescimento e a colaboração dos funcionários, uma vez que a reestruturação do programa de integração estará sendo vista como uma prioridade estratégica que trará benefícios significativos para a cooperativa a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ACI (Aliança Cooperativa Internacional) e EURICSE (Instituto Europeu de Pesquisa em Cooperativas e Empresas Sociais). ***Exploring the cooperative economy***. World Cooperative Monitor. 2023.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. ***Armstrong's handbook of human resource management practice: Um guia para a teoria e prática da gestão de pessoas***. Kogan Page Publishers, 2020.

BATISTIČ, Saša. Olhando além — Táticas de socialização: o papel dos sistemas de recursos humanos no processo de socialização. ***Human Resource Management Review*** 28: 220–33, 2018.

BAUER, T. N., & ERDOGAN, B. ***Organizational socialization: The effective onboarding of new employees***. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 51–64). American Psychological Association, 2011.

CARACITAS, Rafaela Lopes. ***Processo de acolhimento e integração de novos colaboradores numa IPSS: proposta de reformulação***. Tese de Doutorado, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DA COSTA SANTOS, M. I.; DOS SANTOS, R. F. ***Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros***. *Revista Ambiente Contábil*, v. 14, n. 2, p. 338-356, 2022.

DALANHOL, Luiz Henrique. **Gamificação aplicada no onboarding de novos colaboradores: uma análise do processo de onboarding pela perspectiva de especialistas.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comércio Exterior, pelo Curso de Administração – Habilitação Comércio Exterior da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2019.

FORD, Deborah K.; BAUER, Talya N. **Onboarding During Transformational Times. Systems of Psychotherapy: A Transtheoretical Analysis**, p. 162, 2024.

GREGORY, P., STRODE, D., SHARP, H., & BARROCA, L. **An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams.** Information and Software Technology, 143, 1-14. Doi: 10.1016/j.infsof.2021.106792. 2022.

GUERREIRO, Estela Rosa Custódio. **Manual de Acolhimento e Integração dos colaboradores do Monte Rei Golfe & Country Club.** Tese de Doutorado 2021.

HALF, Robert. **Como dar boas-vindas a um novo colaborador?** Disponível em: <<https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/gestao-talentos/passo-passo-da-recepcao-como-receber-um-novo-colaborador#:~:text=Um%20profissional%20rec%C3%A9m%2Dcontratado%20costuma,vindas%20podem%20mudar%20a%20situa%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 11/06/2024.

HENRIQUE, Thales. **ONBOARDING - A importância da Integração.** Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/onboarding-import%C3%A2ncia-da-integra%C3%A7%C3%A3o-thales-henrique>> Acesso em: 15/07/2024.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos - princípios e tendências.** São Paulo, Editora: Saraiva, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502135154/>>. Acesso em: 11/06/2024.

LAR Cooperativa Agroindustrial, **RELATÓRIOS. Relatório Balanço 2023**. Disponível em: <<https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>>. Acesso em: 11/06/2024.

OCEPAR, Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **AGRO: Lar Cooperativa apresenta novas linhas de produto na Apas Show 2024**. Disponível em: <<https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistemaocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/152650-agro-lar-cooperativa-apresenta-novas-linhas-de-produto-na-apas-show-2024>>. Acesso em: 04/06/2024.

OLIVEIRA, L. B.; NAJNUDEL, P. *The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention*. Revista de Gestão - REGE, Vol. 30 No. 1, pp. 78- 91, 2023.

QUINTANILHA, Evelise de Souza. **O processo de integração de novos colaboradores nas organizações**. 2013.

ROCHA, L. V. & ARROIO, N. P. **Onboarding digital: dificuldades e desafios em integrar novos colaboradores a distância**. 2021. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Fatec São Carlos, São Carlos, 2021.

SKAS, A. M., & ASHFORTH, B. E. *A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes*. Personnel Psychology, 1997.

SOARES, M. Teixeira. **Análise das ferramentas de treinamento em uma cooperativa de crédito: um estudo sobre a eficiência do programa de capacitação e gestão do conhecimento**. 2023. 42 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2023.

SOUAGRO. **Entre as 20 maiores cooperativas do Agro, 12 são do Paraná.** Disponível em: <<https://souagro.net/noticia/2024/03/entre-as-20-maiores-cooperativas-do-agro-12-sao-do-parana/>>. Acesso em 04/06/2024.

VELAME, G.; ZINATO, H.; GOMES, H.; BRAGA, P.; DETOFANO, R. **O *onboarding* no setor de transporte de cargas: o processo de integração de novos colaboradores no setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro - um modelo que promove engajamento, performance individual e retenção.** 2023. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, São Paulo, 2023.