



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MILLENA EDUARDA WIEDEHOFT ZANTUTI

REESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS
COLABORADORES EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024

MILLENA EDUARDA WIEDEHOFT ZANTUTI

REESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS
COLABORADORES EM 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: Prof^a. Dr^a Samantha de Toledo Martins
Boehs

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente estudo aborda a importância de um programa de integração eficiente para novos colaboradores, destacando como a adaptação adequada ao ambiente organizacional pode reduzir a rotatividade e promover um senso de pertencimento. A problemática foca no alto índice de demissões durante o período de experiência na LAR Cooperativa Agroindustrial, evidenciando a necessidade de reestruturação do programa de onboarding. Neste contexto o objetivo principal é 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. A pesquisa segue um plano de diagnóstico e análise dos dados sobre pedidos de demissão, e revisão bibliográfica. Propõe-se a implementação de um novo programa de integração, com fases de treinamento e acompanhamento dos novos colaboradores, por meio de treinamento das equipes e o desenvolvimento de novos materiais de integração. O estudo espera, como resultado, a redução do índice de demissões no período de experiência e o aumento da satisfação dos colaboradores. A integração bem-sucedida será avaliada por indicadores de retenção e engajamento, com foco na criação de um ambiente organizacional mais acolhedor e produtivo. O projeto contribui diretamente para a competitividade da LAR Cooperativa, oferecendo uma solução prática para problemas relacionados à rotatividade e adaptabilidade de novos colaboradores. O modelo proposto pode servir de referência para outras empresas do setor que enfrentam desafios semelhantes.

Palavras-chave: *Onboarding*, Programa de Integração, Novos Funcionários.

ABSTRACT

The present study addresses the importance of an efficient onboarding program for new employees, highlighting how proper adaptation to the organizational environment can reduce turnover and foster a sense of belonging. The issue focuses on the high rate of resignations during the probationary period at LAR Cooperativa Agroindustrial, demonstrating the need to restructure the onboarding program. In this context, the main objective is to ensure that new employees at LAR Cooperativa Agroindustrial are effectively welcomed, guided, and integrated into the organization's culture and operations, thereby promoting a positive experience that contributes to the company's success and competitiveness. The research follows a plan of diagnosis and analysis of resignation data, along with a literature review. It proposes the implementation of a new onboarding program with phases of training and support for new employees through team training and the development of new onboarding materials. The study expects, as a result, a reduction in the resignation rate during the probationary period and an increase in employee satisfaction. Successful integration will be assessed by retention and engagement indicators, with a focus on creating a more welcoming and productive organizational environment. The project contributes directly to the competitiveness of LAR Cooperativa by offering a practical solution to problems related to turnover and the adaptability of new employees. The proposed model can serve as a reference for other companies in the sector facing similar challenges.

Keywords: Onboarding, Integration Program, New Employees.

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.....	15
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	16
4 CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS.....	18

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Cada novo funcionário que entra na empresa espera que haja uma recepção adequada. Um programa de capacitação minuciosamente elaborado, que transcenda as simples boas-vindas, é essencial para que o novo membro se sinta integrado à equipe e compreenda não só a estrutura organizacional, mas também os responsáveis e colegas com quem irá interagir diretamente. Reconhecer a importância deste momento para o colaborador é fundamental, bem como compreender a relevância de um processo de integração tanto para sua adaptação inicial quanto para a perenidade da empresa que ele passa a integrar.

A integração proporciona ao novo funcionário uma visão abrangente da organização, incluindo sua estrutura, cultura, valores e funcionamento geral. Isso é fundamental para que o novo possa entender como a empresa opera, onde ele se encaixa nesse contexto e como seu papel contribui para os objetivos e metas da organização.

Gil (2001) enfatiza a importância da etapa de integração dos novos funcionários em uma organização. Ele destaca que essa fase desempenha um papel crucial na adaptação dos novos colaboradores ao ambiente de trabalho e na criação de um senso de pertencimento à empresa. Além disso, Gil destaca que um programa de integração bem elaborado pode contribuir significativamente para a retenção de talentos, pois os funcionários que se sentem bem-vindos e integrados têm maior probabilidade de permanecerem na empresa a longo prazo. Em resumo, Gil ressalta que a etapa de integração dos novos funcionários é fundamental para o sucesso organizacional, promovendo a adaptação, o engajamento e a retenção dos colaboradores.

Oliveira e Eccel (2011) destacam que a integração organizacional desempenha um papel importante na redução dos anseios e incertezas enfrentados pelos novos funcionários em relação à empresa na qual desenvolverão suas atividades. Ao fornecer um programa de integração bem estruturado, as empresas podem ajudar os novos colaboradores a se familiarizarem rapidamente com o ambiente de trabalho, a cultura organizacional, os colegas de equipe e os processos

internos. Isso ajuda a reduzir a ansiedade e o desconforto que as pessoas podem vir a sentir ao iniciar um novo emprego.

Além disso, um programa de integração eficaz pode fornecer aos novos funcionários um senso de pertencimento e apoio, o que contribui para sua motivação, engajamento e produtividade desde o início. Ao se sentirem integrados à empresa, os colaboradores são mais propensos a se adaptarem rapidamente ao ambiente de trabalho e a se tornarem membros eficazes e contribuintes da equipe.

Portanto, de acordo com Oliveira e Eccel (2011), a integração organizacional desempenha um papel fundamental na redução das preocupações e ansiedades, criando um ambiente propício para uma transição suave e bem-sucedida para o novo emprego.

Para Bauer (2018) são essenciais quatro pilares para um processo eficiente de integração de novos colaboradores, conhecidos como Conexão (Connection), Cultura (Culture), Esclarecimento (Clarification) e Conformidade (Compliance). Segundo o autor, esses quatro C's são fundamentais para criar uma experiência de *Onboarding* abrangente e eficaz, proporcionando aos novos colaboradores não apenas as ferramentas e informações necessárias para desempenhar suas funções, mas também um ambiente que promove o engajamento, a compreensão cultural e o apoio necessário desde o início da sua jornada na organização (BAUER,2018).

A adaptação inicial dos novos colaboradores, conhecida como *onboarding*, é uma prática amplamente adotada na gestão de recursos humanos e quando realizada de forma eficaz, traz vantagens como a permanência de talentos, acertos na contratação e alinhamento de expectativas. Além disso, contribui para manter um ambiente organizacional positivo, como equipes engajadas que conseqüentemente alcançam resultados satisfatórios (HENRIQUE, 2024).

O programa de integração geralmente é composto por temas relacionados a história da organização, Políticas e Procedimentos, Benefícios, Treinamentos, Ferramentas de Trabalho, Cultura organizacional, Avaliação e Feedback, e deve ocorrer nos noventa primeiros dias, que se caracteriza como o período de experiência do colaborador.

O presente trabalho visa aprimorar o programa de integração para novos colaboradores criando uma iniciativa valiosa para garantir uma transição serena e bem-sucedida dos novos funcionários para o ambiente de trabalho em um frigorífico de aves de uma cooperativa agroindustrial do paraná.

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

De acordo com o relatório do quadro de colaboradores da LAR Cooperativa Agroindustrial (2024) a Cooperativa em uma das unidades de Aves, 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

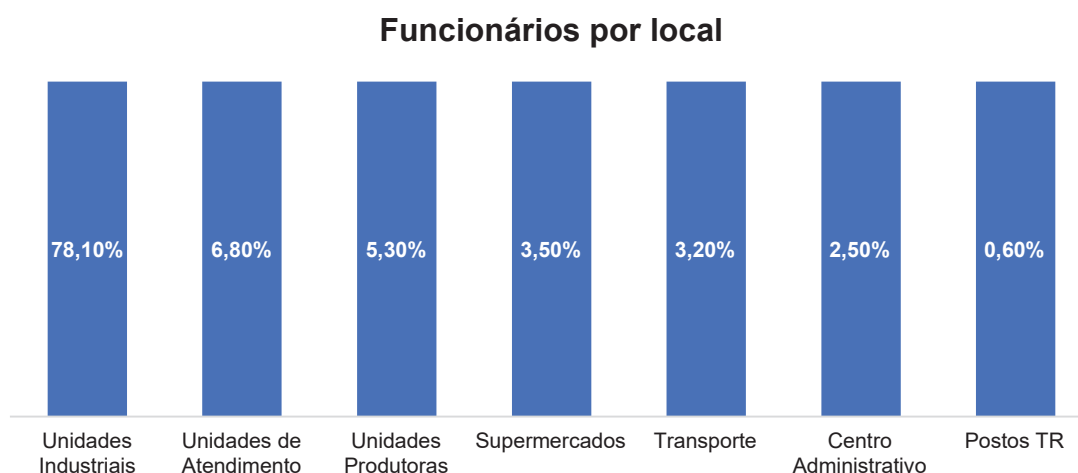
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

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: autora do trabalho (2024), baseados em dados extraídos do painel de indicadores do RH

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

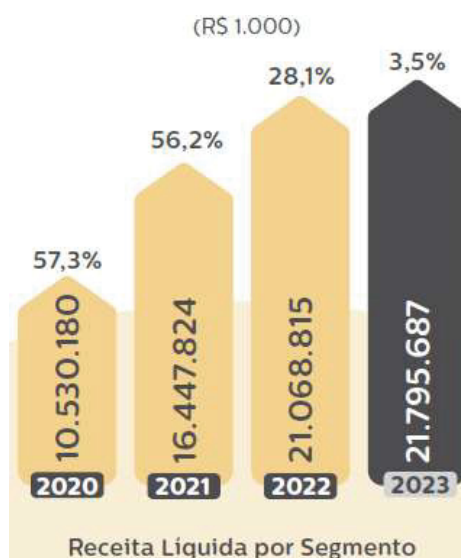
Associados por atividade		Estrutura fundiária		
ATIVIDADES	ASSOCIADOS	ÁREA (ha)	ASSOCIADOS	%
Grãos (soja, milho e trigo)	12.988	Até 10	2.970	21,8%
Aves de corte	1.318	de 11 a 20	3.444	25,3%
Leite	136	de 21 a 30	1.905	14,0%
Suínos	253	de 31 a 60	1.930	14,2%
Ovos Postura	80	de 61 a 100	975	7,1%
Ovos Férteis	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).

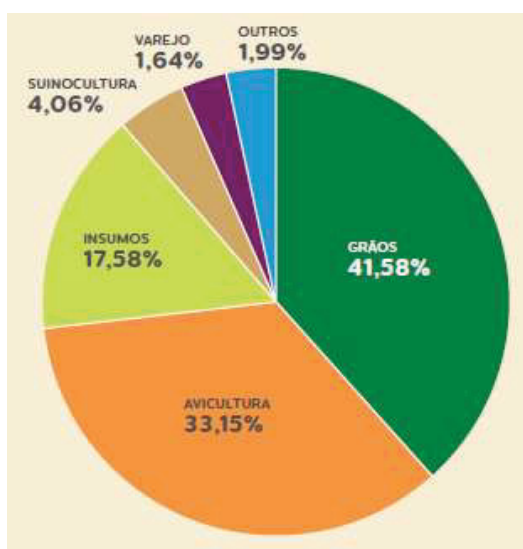
A Lar Cooperativa continua trilhando um caminho de sucesso, expandindo suas operações e fortalecendo seu compromisso com os agricultores, resultado disso pode ser observado nas Figuras 3 e 4, as quais demonstram que a Cooperativa praticamente dobrou o faturamento entre os anos 2021 e 2022, apresentando 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 conforme exposto na figura 5, abaixo.

FIGURA 5 – PAINEL DE INDICADORES



FONTE: autora do trabalho (2024), baseados em dados extraídos do painel de indicadores do RH.

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 (2021) 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 colaboradores 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 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 – Recursos para implantação

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 de implantação e também a inserção de novos dados para fortalecer os argumentos que favorecem a implantação do projeto.

4 CONCLUSÃO

A integração organizacional é um processo fundamental para o sucesso de qualquer empresa, pois estabelece as bases para a adaptação dos novos colaboradores, promovendo seu engajamento, satisfação e retenção. Um programa de integração bem estruturado, como o proposto neste trabalho para a Cooperativa Agroindustrial LAR, não apenas acolhe os novos funcionários, mas também os alinha com a cultura, valores e objetivos da organização.

Ao aprimorar o programa de integração, a empresa pode reduzir significativamente os índices de *turnover*, que são um indicativo de descontentamento e falta de engajamento. Como mencionado anteriormente no texto, no ano de 2023, a LAR enfrentou um desafio com uma alta taxa de pedidos de demissão, especialmente durante o período de experiência. Isso ressalta a necessidade urgente de reestruturar o processo de integração para garantir que os novos colaboradores se sintam bem recebidos e apoiados desde o início.

Além disso, a retenção de talentos é crucial em um mercado cada vez mais competitivo. A capacidade de atrair e manter profissionais qualificados pode se tornar um diferencial estratégico para a cooperativa. A integração eficiente não só melhora a produtividade, mas também contribui para a formação de equipes coesas e comprometidas com os objetivos da empresa.

O trabalho de aprimoramento do programa de integração visa, portanto, criar uma experiência positiva para os novos colaboradores, garantindo que eles se sintam

parte integrante da organização desde o primeiro dia. Isso, por sua vez, resultará em uma força de trabalho mais motivada e alinhada, contribuindo diretamente para a perenidade e sucesso da LAR Cooperativa Agroindustrial no longo prazo.

Investir em um processo de integração robusto e acolhedor é pensar no futuro da organização, garantindo que cada novo membro da equipe tenha as melhores condições para contribuir plenamente e prosperar dentro da empresa fomentando um ambiente organizacional positivo, como equipes engajadas que conseqüentemente alcançam resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS

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

BAUER, Thalya N. **Integração de novos funcionários: maximizando o sucesso**. **Sociedade de Gestão de Recursos Humanos**, 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.

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.

GIL, Carlos Antonio. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

HENRIQUE, Thales. **ONBOARDING - A importância da Integração**.2020
Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/onboarding-import%C3%A2ncia-da-integra%C3%A7%C3%A3o-thales-henrique>>

LAR Cooperativa Agroindustrial. (2024). Relatório do quadro de colaboradores. Documento interno.

LAR Cooperativa Agroindustrial. Relatório e Balanço. 2023 Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 04/06/2024.

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, Sidinei Rocha de; ECCEL, Claudia Sirangelo. **Sociologia e cultura organizacional**. In: PICCININI, Valmira Carolina; ALMEIDA, Marilis Lemos de, OLIVEIRA, Sidinei Rocha. *Sociologia e administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

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.

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.