

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MÁRCIA INÊS FLOSS

APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS
COLABORADORES DE UMA DAS UNIDADES DA LAR COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024

MÁRCIA INÊS FLOSS

APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS
COLABORADORES DE UMA DAS UNIDADES DA LAR 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 projeto em questão teve como finalidade analisar a relevância do programa de integração para recém-contratados, considerando que este exerce um papel crucial na qualidade organizacional. Conforme os dados da Cooperativa, observa-se uma elevada taxa de desligamento no período de experiência, e uma das possíveis razões pode ser a insatisfação do novo funcionário em relação ao programa disponibilizado. Diante dessa situação, foi elaborada uma proposta de aprimoramento do programa de integração de novos colaboradores, por meio da implementação de métodos e estratégias de acompanhamento do funcionário, pelo menos, durante os três meses iniciais de experiência. Para isso, serão selecionadas pessoas chave para monitorar os novos colaboradores após a integração, que receberão capacitação sobre a metodologia a ser aplicada e as formas de abordagem. Além disso, será produzido material impresso e digital para apoiar o novo programa de integração. Serão avaliados os indicadores para determinar se o novo programa é eficaz e se ele deve ser implementado definitivamente nas operações da cooperativa.

Palavras-chave: Programa de integração; recém-contratados; excelência organizacional.

ABSTRACT

The project in question aimed to analyze the relevance of the integration program for newly hired employees, considering that it plays a crucial role in organizational quality. According to the Cooperative's data, there is a high rate of dismissal during the trial period, and one of the possible reasons could be the new employee's dissatisfaction with the program available. Given this situation, a proposal was drawn up to improve the integration program for new employees, through the implementation of employee monitoring methods and strategies, at least during the initial three months of experience. To this end, key people will be selected to monitor new employees after integration, who will receive training on the methodology to be applied and approaches. In addition, printed and digital material will be produced to support the new integration program. Indicators will be evaluated to determine whether the new program is effective and whether it should be definitively implemented in the cooperative's operations.

Keywords: Integration program; newly hired; organizational excellence.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	6
1.2.1 Objetivos específicos do trabalho.....	6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	7
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	7
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	12
3.3 RECURSOS	13
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

Consequência inevitável do contínuo crescimento das empresas é a ampliação do quadro de colaboradores. Devido a isso é de extrema importância que os novos funcionários sejam bem acolhidos na organização por meio de um programa de integração estruturado para que de fato permaneçam na Cooperativa.

O Programa de Integração é o primeiro contato do novo colaborador com a empresa, sendo assim é indispensável que a pessoa se sinta acolhida e incluída neste ambiente. Para isso é necessário um Programa de Integração de funcionários bem estruturado e que consiga transmitir aos novos colaboradores os conhecimentos importantes e a cultura da empresa.

O processo de acolhimento e integração nas organizações apresenta vários desafios, por exemplo, quando uma integração não tem resultados positivos, ela consome a energia, o investimento dos recursos humanos neste processo, e também a oportunidade de fazer a diferença na admissão do indivíduo numa organização. Além disto, a retenção e o desempenho são fomentados através da integração no ambiente organizacional, visto que o acolhimento e integração influenciam na socialização organizacional que proporciona a transformação plena do recém-admitido num membro da organização (CARACITAS, 2022).

Segundo Silva, B. M. N.; da Silva, E. L.; da. Santos, E. S.; dos Santos, Fabrício, S.; de Amorim, J. S., 2023, o processo de integração, também denominado atualmente de *onboarding*, é importante para que haja uma boa adaptação do novo colaborador, com os trabalhadores mais antigos ao ingressar na empresa. Essa ação permite uma variedade de informações, como o conhecimento das principais diretrizes da corporação e de suas declarações institucionais, que traz um impacto positivo na retenção de novos talentos. Permitindo ao funcionário um rendimento melhor, uma boa relação entre a equipe e melhora na produtividade. Dessa forma, o processo de *onboarding* se torna relevante devido ao fato de que diminui as dúvidas sobre a rotina corporativa e orientações burocráticas para o funcionário.

Atualmente, no meio profissional, o processo de integração vem se destacando por resultados positivos, isso se deve pela rápida adaptação de um novo colaborador a sua trajetória organizacional. É de extrema importância que haja o acompanhamento correto do novato para que no futuro não venha prejudicar o seu rendimento na organização. Na maioria das vezes são utilizadas técnicas que visam ajudar o colaborador em sua adaptabilidade a fim de melhorar seu desempenho no trabalho desde o início. A integração bem elaborada através do planejamento correto num mercado de trabalho tão competitivo como o cenário atual, faz com que a organização seja capaz de se destacar, na visão dos seus colaboradores. Quando esse fator é bem executado a empresa não somente se beneficia com a lucratividade, mas também passa a ter credibilidade e confiança no gerenciamento (CAMARGO et al., 2021).

Os programas de acolhimento são uma boa prática e, na generalidade, constituem-se, num plano mais abrangente de: (1) boas vindas oficiais ao colaborador, com apresentação da empresa e entrega do manual de acolhimento; (2) encontro com os líderes e colegas, reforçando a coesão da equipe; (3) preenchimento de documentação; (4) transmissão de informações sobre políticas, procedimentos, regras e aspetos disciplinares; (5) visita às instalações da empresa; (6) introdução dos deveres e incumbências da função, de forma mais detalhada; (7) avaliação do processo, numa perspectiva de follow-up (CUNHA et al., 2020).

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

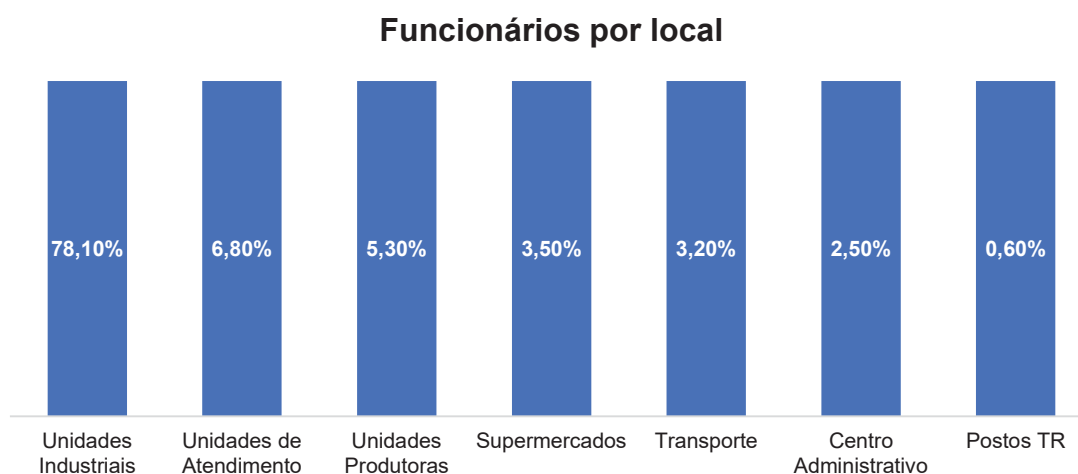
A Lar Cooperativa Agroindustrial teve seu início no ano de 1964, quando um pequeno grupo de agricultores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina uniram-se na antiga Gleba dos Bispos, onde atualmente fica o município de Missal (PR) objetivando cultivar a terra, criar animais, extrair madeira e comercializar 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).

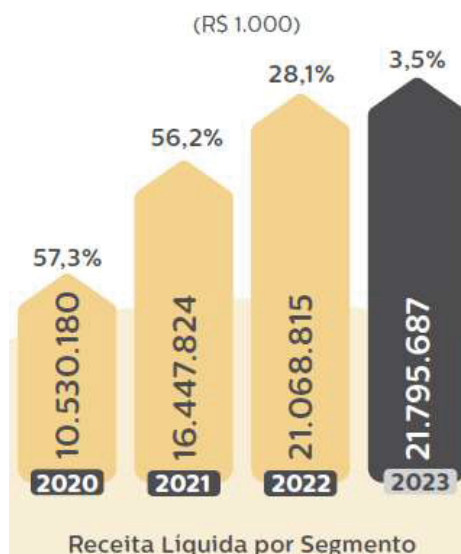
FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO DE ASSOCIADOS POR ATIVIDADE E ESTRUTURA FUNDIÁRIA

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%

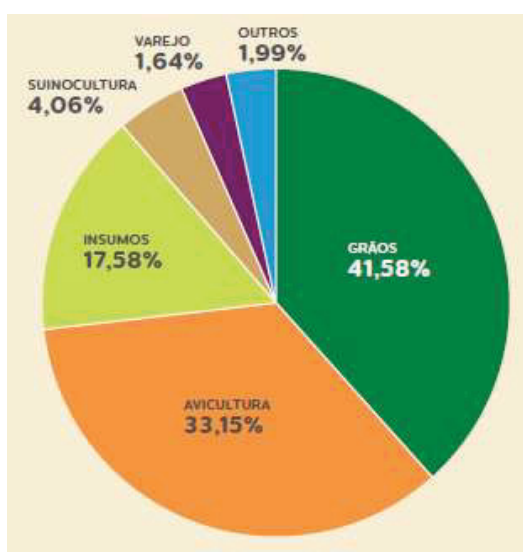
FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2023).

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

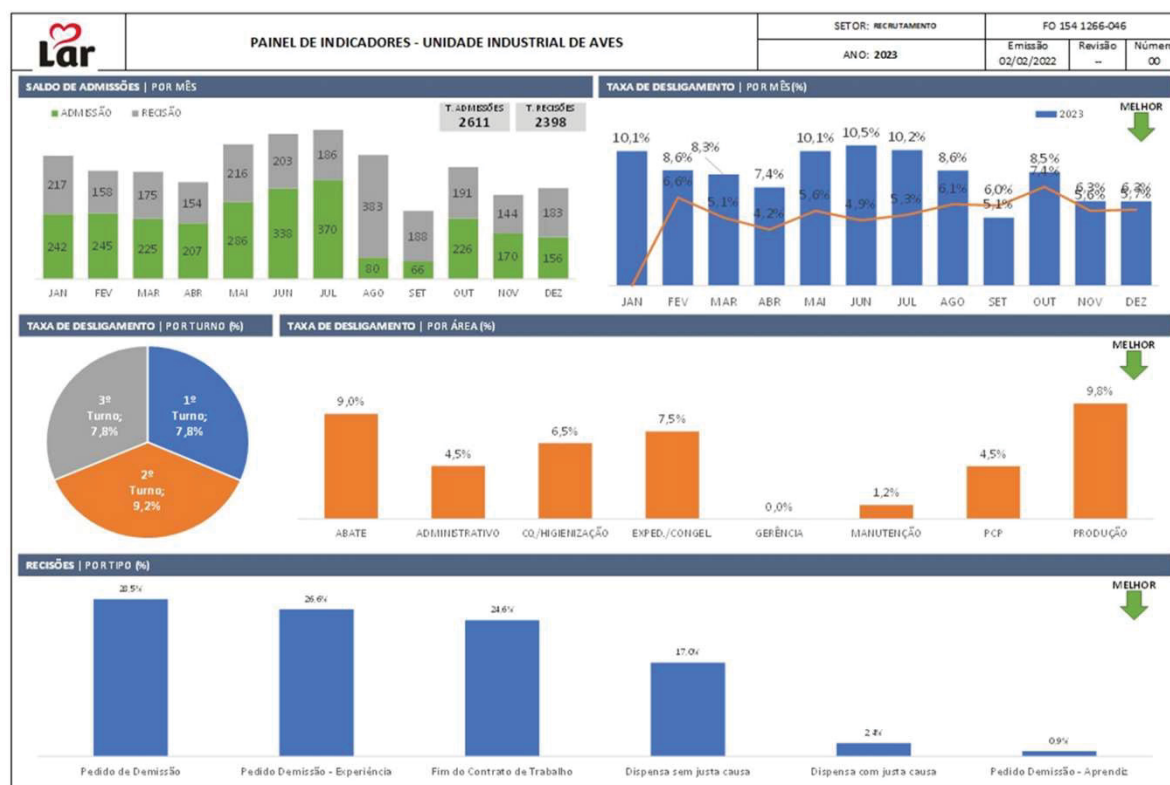
FONTE: Lar Cooperativa Agroindustrial (2023).

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

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
- Elaboração do material, folder com mensagem de boas-vindas e descrição da Cultura Organizacional da empresa. Valor do investimento para folder: R\$ 0,50 a unidade. Então, em um período de 5 anos será necessário um investimento de R\$ 2.400,00.	- Redução da Rotatividade consequentemente diminuindo o número de contratações e exames admissionais. - Melhora na satisfação do colaborador em relação ao acolhimento recebido nos primeiros dias. - Ambiente mais favorável facilitando a integração do novo colaborador com os demais membros da equipe. - Maior alinhamento do colaborador com a cultura da empresa. - Melhoria na imagem da empresa.	- Hora do colaborador que ministra a integração, valor hora: R\$ 25,00 x 1.920 horas mês = R\$ 48.000,00 - Lanche, R\$ 5,00 por pessoa. Considerando 80 pessoas por mês, por um período de 5 anos o valor será R\$ 24.000,00	

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

Um programa de integração para novos colaboradores bem estruturado é primordial para garantir que eles se sintam bem acolhidos e preparados para contribuir com a organização.

Com o grande crescimento das empresas e consequentemente o aumento do quadro, a integração se torna um diferencial competitivo que promove não apenas a retenção de talentos, mas também o ganho em produtividade e a coesão da equipe. Através de boas práticas de acolhimento, como a apresentação e treinamento no código de cultura da Cooperativa e também o acompanhamento contínuo, é possível transformar novos funcionários em membros engajados e motivados.

Portanto, se a Cooperativa reconhecer a importância desse investimento e priorizar a criação de experiências positivas desde o primeiro dia, irá fortalecer o senso de pertencimento desde o início da jornada do trabalhador na empresa, assegurando assim um futuro próspero e sustentável para todos os envolvidos. A formação de um ambiente acolhedor e inclusivo é o primeiro passo para o sucesso coletivo e a excelência organizacional.

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, Talya N.; ERDOGAN, Berrin. **Organizational socialization: The effective onboarding of new employees**. 2011.

CAMARGO, C. D., LIBINO, G. L., SANTOS, K. R. V. B. D., & SILVA, V. M. D. S. **A importância da socialização e integração dos colaboradores nas organizações**. 2021

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

CUNHA, M. P., GOMES, J. F., REGO, A., CUNHA, R. C., CABRAL-CARDOSO, C., & MARQUES, C. A. (2020). **Manual de gestão de pessoas e do capital humano** (3ª ed.). Edições Sílabo, Lda.

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.

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

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.

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

SILVA, B. M. N.; da SILVA, E. L.; da. SANTOS, E. S.; dos SANTOS, Fabrício, S.; de AMORIM, J. S.; **O processo de onboarding para a integração de novos colaboradores.** Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2023.

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.

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.