

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Amanda Kretzer de Sousa

**Reestruturação do processo de Onboarding:
Estudo de caso em uma Consultoria de Capital Humano**

Florianópolis
2024

Amanda Kretzer de Sousa

**Reestruturação do processo de Onboarding:
Estudo de caso em uma Consultoria de Capital Humano**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador(a): Prof. Dr^a. Karina de Déa Roglio

Florianópolis

2024

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Sousa, Amanda Kretzer de

Reestruturação do processo de Onboarding : Estudo de caso em uma Consultoria de Capital Humano / Amanda Kretzer de Sousa ; orientadora, Karina de Déa Roglio , 2024.

64 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão de Pessoas . 3. Treinamento e Desenvolvimento . 4. Onboarding . 5. Programa de Integração . I. Roglio , Karina de Déa . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Amanda Kretzer de Sousa

Reestruturação do processo de Onboarding: Estudo de caso em uma Consultoria de Capital Humano

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 10 de dezembro de 2024.

Prof. Ana Luiza Paraboni
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:



Documento assinado digitalmente

Karina de Dea Roglio

Data: 16/12/2024 16:25:07-0300

CPF: ***.999.359-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Karina de Déa Roglio, Dra.
Orientador(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Helena Kuerten de Salles Uglione, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família por todo apoio durante a minha trajetória na faculdade e por sempre me incentivarem a fazer o meu melhor e ir atrás dos meus sonhos.

Agradeço à orientadora, Karina de Déa, por ser paciente ao esclarecer as minhas dúvidas e proporcionar direcionamentos fundamentais para a construção deste trabalho.

Agradeço à empresa, que é muito importante no meu desenvolvimento profissional e possibilitou desenvolver este projeto inovador com autonomia.

E, por fim, agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, por proporcionar momentos de autoconhecimento, desenvolvimento profissional e uma jornada de muito aprendizado.

Cada um de vocês têm um papel importante na minha história e estou muito feliz por concluir esta etapa.

“Você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais lindo do mundo, mas é preciso gente para tornar o sonho realidade.”

(Walt Disney)

RESUMO

O treinamento e desenvolvimento na organização é uma estratégia de retenção de talentos, desde o início da jornada do colaborador. O objetivo deste estudo de caso é reestruturar o processo de *onboarding* em uma Consultoria de Capital Humano, a fim de aumentar a produtividade e o engajamento do colaborador. Para a coleta de dados, utilizou-se o método interpretativo, com base em entrevistas semi-estruturadas e pesquisas acerca das percepções individuais dos colaboradores. Após seguir todas as etapas do processo de treinamento, o *onboarding* foi aprovado e aplicado na organização. Os resultados indicaram pontos positivos tanto para o colaborador quanto para a organização. Como sugestão para estudos futuros, recomendou-se analisar os dados obtidos a longo prazo.

Palavras-chave: *Onboarding*; Integração; Treinamento e Desenvolvimento; Engajamento do colaborador; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Training and development in the organization is a talent retention strategy, from the beginning of the employee's journey. The objective of this case study is to restructure the onboarding process in a Human Capital Consulting company, in order to increase productivity and employee engagement. For data collection, the interpretative method was used, based on semi-structured interviews and surveys about the individual perceptions of employees. After following all steps of the training process, the onboarding was approved by the organization. The results indicated positive points for both the employee and the organization. As a suggestion for future studies, it was recommended to analyze the data obtained in the long term.

Keywords: Onboarding; Integration; Training and Development; Employee engagement; Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do processo de Treinamento.....	19
Figura 2: Diagnóstico das necessidades de treinamento.....	20
Figura 3: Os 4C 's do <i>Onboarding</i>	28
Figura 4: <i>Onboarding Strategy Level</i>	29
Figura 5: Cronograma da primeira semana de <i>onboarding</i>	39
Figura 6: Comunicação para o gestor.....	40
Figura 7: Google Sala de Aula.....	42
Figura 8: Google Sala de Aula: Material de liderança.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tempo médio de permanência em 2023.....	35
Tabela 2: Tempo médio de permanência em 2024.....	36
Tabela 3: Custo de contratação na empresa A.....	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	15
1.2 Justificativas	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Treinamento e Desenvolvimento	17
2.1.1 A definição de treinamento e desenvolvimento	17
2.1.2 Diagnóstico	19
2.1.3 Planejamento do treinamento	21
2.1.4 Execução do treinamento	22
2.1.5 Avaliação do treinamento	23
2.2 Onboarding	24
2.2.1 Conceito do onboarding	25
2.2.2 Os benefícios do onboarding	26
2.2.3 Os modelos do onboarding	27
3. METODOLOGIA	30
3.1 Caracterização do estudo	30
3.2 Coleta de dados e análise	32
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Descrição do Caso	33
4.2 Levantamento de Dados	34
4.2.1 Tempo médio de permanência	34
4.2.3 Custo de Contratação	37
4.2.4 Custos Indiretos	37
4.3 Processo de Onboarding	38
4.3.1 Planejamento do Onboarding	39
4.3.2 Execução do Onboarding	39
4.3.2.1 Comunicação	39
4.3.2.2 Organização da agenda	40
4.3.2.3 Google Sala de Aula	41
4.3.2.4 Onboarding de liderança	42
4.3.2.5 Onboarding técnico	43
4.3.2.6 Programa de mentor	44
4.3.2.7 Apresentação do Projeto	45
4.3.3 Definição das responsabilidades de cada participante	45
4.3.4 Avaliação do onboarding	46
4.3.4.1 Avaliação das pesquisas	46
4.3.4.2 Avaliação das entrevistas	48
4.4 Acompanhamento do colaborador após o período de experiência	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista de acompanhamento realizada com os colaboradores que participaram do onboarding	55
APÊNDICE B - Cronograma das etapas do projeto de onboarding	56
APÊNDICE C - Tabela do onboarding técnico	57
ANEXOS	58

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é um dos principais fatores na geração de riqueza mundial e os resultados só podem ser alcançados por meio do esforço e comprometimento das pessoas. Nesse contexto, a preocupação com a qualidade do trabalho é cada vez maior e requer que as organizações sejam capazes de oferecer um trabalho que contribua para o indivíduo ter uma qualidade de vida alinhada aos objetivos profissionais e pessoais.

Segundo Lacombe e Gilberto (2008), selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe, com objetivos definidos, cada membro exercendo o seu papel, 'vestindo a camisa' e cooperando com os demais, e assim produzir resultados, é a responsabilidade mais importante dos administradores. Ainda, a sobrevivência e o crescimento de uma empresa depende, em grande parte, da capacidade de selecionar, treinar e posicionar as pessoas certas nos lugares certos com potencial para assumir cargos superiores no futuro.

Com esse objetivo, a área de recursos humanos desenvolve um conjunto de políticas e práticas que visam atrair, reter e motivar os profissionais para a produção dos resultados organizacionais. Para isso, o setor exerce diversas atividades, pode-se citar: recrutamento e seleção, processo de admissão, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos e salários, avaliação de desempenho e pagamento de salários, férias, rescisões e benefícios (LACOMBE e GILBERTO, p. 242).

Entre as atividades citadas, os programas de treinamento e desenvolvimento são estratégicos para aumentar o potencial dos profissionais e capacitá-los de forma adequada para exercer a função, assim como, desenvolver novas competências para assumir cargos superiores.

Segundo Chiavenato (2002), treinamento é definido como o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. Já o desenvolvimento, de acordo com Milkovich e Boudreau (2000), é o processo de

treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e competências profissionais.

Com base nessa perspectiva, planejar treinamentos durante toda a jornada do colaborador na empresa é fundamental, desde o início até a saída. Quando a empresa preocupa-se em receber o colaborador de forma estruturada e organizada promove uma integração eficiente e consegue prepará-lo para exercer a função e atingir os resultados. O cuidado inicial contribui para o engajamento, motivação e retenção de talentos.

A integração consiste em informar ao novo trabalhador os objetivos organizacionais, políticas internas, práticas culturais, bem como apresentar as equipes e como funcionam os serviços, quais as atitudes e comportamentos esperados, entre outras informações (Lacombe e Gilberto, 2008, p.262).

Neste trabalho, será realizado um estudo de caso sobre o processo de *onboarding* em uma empresa de Consultoria de Capital Humano localizada nas principais capitais do Brasil e nos Estados Unidos, e por questão de confidencialidade será designada como empresa A.

Assim, na empresa que será analisada, a área de recursos humanos identificou que os novos colaboradores estavam desmotivados, desalinhados com a cultura organizacional e apresentaram resultados abaixo do esperado após o período de experiência. Dentre as ações que podem ser adotadas para que os colaboradores se sintam pertencentes à empresa, destaca-se o processo de integração. Assim, identificou-se que uma revisão do processo de *onboarding* de colaboradores poderia reduzir os níveis de desmotivação, melhorar o alinhamento com a cultura organizacional e estimular a geração de melhores resultados. Por isso, define-se a pergunta de pesquisa do trabalho: **Como reestruturar o *onboarding* para aumentar a produtividade e engajamento do colaborador?**

1.1 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é propor uma nova estrutura para o processo de *onboarding*, que contribua para aumentar a produtividade e o engajamento dos novos colaboradores.

A fim de atingir o objetivo geral, define-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantamento dos conteúdos e práticas necessárias ao processo de *onboarding*.
- b) Planejamento das etapas do *onboarding*.
- c) Implementação do *onboarding*.
- d) Avaliação dos resultados da nova estrutura.

1.2 Justificativas

A escolha do tema deste estudo de caso justifica-se pela sua importância no contexto atual, em que organizações preocupam-se cada vez mais com a integração do novo colaborador e com o treinamento adequado para a função. De acordo com a pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil, 19ª edição referente aos anos de 2024 e 2025, 88% das empresas brasileiras têm orçamento anual de treinamento definido e investem em média R\$1.222,00 por ano em treinamento e desenvolvimento. Entre as ações de treinamento, destaca-se o programa de integração de novos colaboradores, que é realizado em 96% das empresas participantes da pesquisa, ou seja, esse dado representa que as empresas compreendem a importância do processo de integração.

A estruturação de um *onboarding* eficaz proporciona resultados positivos para a organização, considerando que quando o colaborador entra na empresa e já recebe treinamento sobre a missão, visão, valores, práticas culturais e ferramentas utilizadas torna-se mais produtivo e engajado com os objetivos organizacionais. Além disso, este estudo apresenta um momento oportuno para a organização escolhida, já que enfrenta problemas de rotatividade, baixa produtividade, falta de alinhamento, colaboradores desengajados com a cultura e dificuldades com processos.

O estudo torna-se viável, pois é um projeto aprovado pela empresa, com baixo custo e com acesso disponível a métricas e indicadores, permitindo uma análise quantitativa e os depoimentos dos colaboradores, o que permite uma análise qualitativa. Além disso, os treinamentos são conduzidos pela área de recursos humanos e pela liderança.

Embora existam outros estudos sobre o processo de integração de colaboradores nas organizações, neste trabalho aplicam-se os conhecimentos existentes ao desenvolvimento de um projeto personalizado para atender às necessidades da empresa estudada. Esse enfoque não só contribui para o sucesso interno da empresa, como também pode servir como uma referência para outras organizações que buscam desenvolver o processo de integração.

Portanto, além de reestruturar o processo de *onboarding* na empresa A, o trabalho apresenta uma contribuição relevante para o avanço do conhecimento e para a replicação em outras organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento são estratégias das organizações para a retenção de talentos. Ambos são fundamentais, porém existe uma diferença no conceito e estruturação. O treinamento é orientado para o presente, ou seja, tem como objetivo desenvolver competências adequadas ao cargo exercido. Já o desenvolvimento é direcionado a longo prazo, com foco em desenvolver novas competências para assumir um cargo futuro.

2.1.1 A definição de treinamento e desenvolvimento

Segundo Gil (2011), o treinamento de trabalhadores começou no século XX, influenciado pela Escola Clássica da Administração, cujo objetivo era preparar os indivíduos para serem mais produtivos em suas funções. Nessa época, o treinamento considerava apenas os aspectos mecânicos do trabalho. Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a considerar também os aspectos psicossociais, incluindo objetivos voltados ao relacionamento interpessoal. Após a Segunda Guerra Mundial, as organizações começaram a estruturar programas de desenvolvimento de lideranças.

De acordo com Lacombe (2011), treinamento é definido como qualquer atividade que contribua para tornar um indivíduo apto a exercer sua função, seja para aumentar a capacidade na realização das atividades diárias, seja para prepará-lo de forma eficiente a fim de executar novas funções. Chiavenato (2006) define treinamento como um processo educacional sistemático no qual as pessoas são capacitadas, a curto prazo, para atingir objetivos definidos com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes.

A partir da década de 1960, a Escola das Relações Humanas assumiu um enfoque sistêmico, e o treinamento tornou-se um dos sistemas básicos da empresa. Dessa forma, todas as atividades voltadas para atender às necessidades básicas do

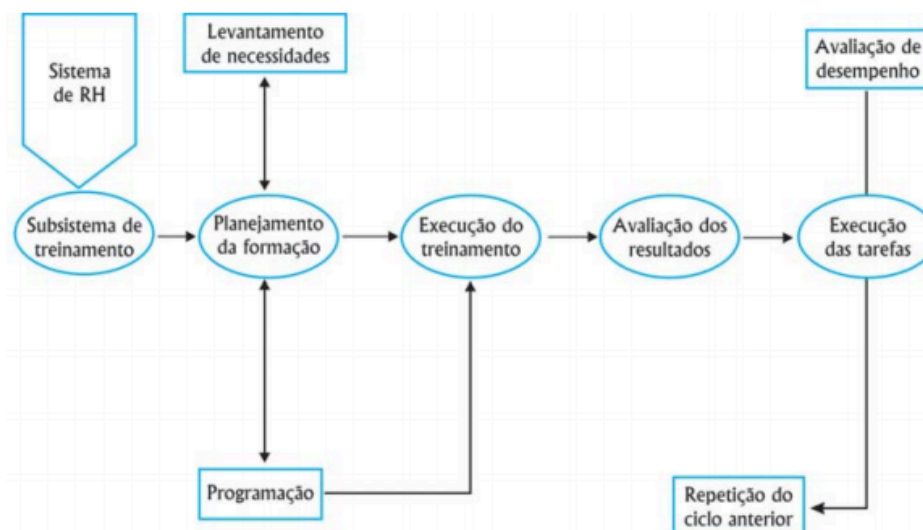
indivíduo em termos de competências passaram a ser consideradas no treinamento. Assim, definem-se os subsistemas do treinamento: a) Diagnóstico; b) Prescrição; c) Execução; d) Avaliação (GIL, 2011, p. 119).

As organizações não têm escolha entre treinar ou não treinar, pois cada trabalhador precisa receber instruções para exercer a função de forma correta, evitando prejuízos no futuro. Assim, o indivíduo deve ser capacitado para produzir mais e melhor, proporcionando um retorno sobre o investimento realizado pela organização no treinamento (LACOMBE, 2011, p. 271).

Sobre a concepção de desenvolvimento, Milkovich e Bourdreau (2010) definem como um processo de longo prazo, cujo objetivo é aperfeiçoar as capacidades e motivações dos trabalhadores, tornando-os membros valiosos para a organização. O desenvolvimento está direcionado para competências futuras, ou seja, trata-se do processo de aperfeiçoamento de novas habilidades, conhecimentos e atitudes que serão exigidos para o desempenho de um cargo que o indivíduo deseja alcançar. Assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento tem como foco a trajetória de carreira do trabalhador. (DALMAU e GIRARDI, 2009, p. 87).

Em síntese, o treinamento e desenvolvimento de colaboradores são estratégias fundamentais para mantê-los motivados e engajados, além de proporcionar novas competências e trazer resultados positivos para a organização. Assim, Carvalho e Nascimento (1993) apresentam as etapas para a estruturação de programas de treinamento e desenvolvimento, conforme a figura 1.

Figura 1: Etapas do processo de Treinamento



Fonte: Carvalho e Nascimento, 1993 *apud* Dalmau e Girardi, 2009, p. 90

A figura apresentada destaca quatro etapas: planejamento, que abrange o levantamento das necessidades e a programação; execução do treinamento, o qual inclui a prática; e avaliação, que, com base no levantamento das necessidades específicas da organização, formam a espinha dorsal dos processos de treinamento. A execução de tarefas é o esperado após o treinamento, e a avaliação de desempenho constitui outro subsistema de recursos humanos (DALMAU e GIRARDI, 2009, p. 91).

A seguir, apresenta-se as etapas detalhadas do processo de treinamento.

2.1.2 Diagnóstico

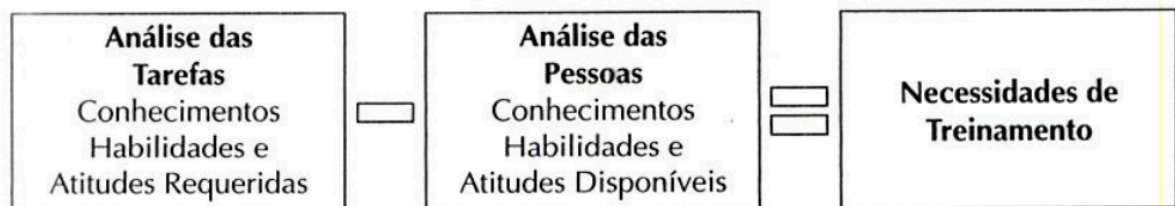
Na visão de Gil (2011), define-se o diagnóstico das necessidades de treinamento (DNT) como o processo que tem como objetivo identificar as dificuldades dos colaboradores para a execução das tarefas necessárias do cargo, assim como alcançar os objetivos da organização. Segundo o autor, existem três níveis da pesquisa de diagnóstico:

- a) Análise organizacional: Determinação dos níveis de eficiência e eficácia da organização para identificar as melhores formas de treinamento.

- b) Análise das tarefas: Verificação das atividades que compõem o cargo, assim como os requisitos individuais para o desempenho.
- c) Análise dos recursos humanos: Consiste na avaliação dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas.

Em suma, a análise organizacional esclarece os objetivos, a análise das tarefas define o que é necessário para alcançá-los, e a análise de recursos humanos identifica a ausência dos conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer o cargo. Conforme Gil (2011) apresenta na figura 2, as necessidades de treinamento são obtidas a partir da análise das tarefas e da análise das pessoas.

Figura 2: Diagnóstico das necessidades de treinamento



Fonte: GIL, 2011, p. 128

Felippe (*apud* BOOG, 2013) explica que o treinamento é iniciado pela análise e explicação de variáveis, como: missão, visão, valores, mudanças e objetivos organizacionais. Além disso, o envolvimento dos funcionários, gestores e diretores é fundamental para atingir o sucesso do treinamento.

“Trata-se de um ato intencional de fornecer meios que possibilitem a alavancagem de competências organizacionais e humanas. Para tanto, é preciso investigar e entender quais são os problemas, dificuldades, forças restritivas e propulsoras para o desenvolvimento da organização” (FELIPPE *apud* BOOG, 2013, p. 7).

2.1.3 Planejamento do treinamento

O planejamento do treinamento é a etapa subsequente ao diagnóstico de necessidades de treinamento. Como função administrativa, o planejamento necessita de um objetivo para ser elaborado, já no caso de recursos humanos, esse objetivo pode ser o de formação, de aperfeiçoamento, de reforço ou de capacitação (DALMAU e GIRARDI, 2009, p. 93).

O planejamento pode ser definido como:

“O planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos” (GIL, 2011, p. 129).

De acordo com Chiavenato (1999) *apud* Dalmau e Girardi (2009), os parâmetros mais utilizados no planejamento do treinamento são:

a) Quem deve fazer o treinamento?

Essas informações são coletadas no diagnóstico e é importante contemplar o perfil profissional, social, cultural e econômico dos participantes, além de identificar os objetivos individuais ao realizar o treinamento.

b) Quando deve fazer?

O período depende do tempo que a empresa pretende atingir os objetivos propostos. O treinamento pode ser ofertado para antecipar ou para solucionar os desafios enfrentados.

c) Onde deve fazer?

A escolha do local depende de algumas variáveis, como os custos, a quantidade de pessoas, o tempo, a motivação gerada e o formato do treinamento.

d) Sobre o que será o treinamento?

A definição do tema é essencial para atender às necessidades de capacitação. Assim, define-se um ementário básico sobre o treinamento, incluindo

os objetivos de aprendizagem, o tempo do treinamento e, principalmente, a metodologia mais adequada.

e) Quem ministrará o treinamento?

A escolha do ministrante do treinamento pode ser desafiadora, pois é fundamental que ele possua tanto o conhecimento técnico quanto a experiência necessária para ensinar. É possível escolher instrutores internos ou externos à organização, porém, o mais importante é garantir que o conteúdo seja transmitido de maneira eficaz, a fim de atingir os objetivos propostos.

f) De que forma o treinamento será ministrado?

A maneira como um treinamento é conduzido influencia diretamente no seu sucesso ou fracasso. Existem algumas formas que podem ser utilizadas, como: participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, treinamentos externos ou internos, estudo de casos e jogos de empresa. O material a ser utilizado também deve ser planejado e, para tanto, precisa estar alinhado com o perfil dos treinandos e que seja compatível com o nível de escolaridade.

Além desses parâmetros, Graceffi (*apud* Boog, 2013) descreve que é necessário orçar os investimentos necessários à execução do programa de treinamento. Considera-se o custo das pessoas diretamente envolvidas (instrutores e monitores), o custo das pessoas indiretamente envolvidas (especialistas da área e secretárias), a depreciação dos equipamentos e instalações, os custos de viagens, o consumo de materiais e despesas gerais diversas (água e luz). Assim, todos esses custos devem ser rateados em função do tempo do treinamento.

Em síntese, esses são os aspectos a serem considerados ao planejar um treinamento. Após o planejamento definido, segue-se para a etapa de execução.

2.1.4 Execução do treinamento

A etapa de execução consiste em aplicar o que foi planejado nas etapas anteriores, assim como controlar os resultados. A princípio, existem duas preocupações no que tange à execução do treinamento: a qualidade da aplicação

dos módulos e a eficácia dos treinamentos ofertados. Referente à qualidade da aplicação, os fatores já foram definidos na etapa de planejamento. Quanto à eficácia, é derivada da motivação do treinando em relação ao que ocorre durante o treinamento. (DALMAU e GIRARDI, 2009, p. 105).

Segundo Gil (2011), a execução é norteadada pelo plano de treinamento e requer uma série de providências, tais como:

- a) Qualificação dos instrutores;
- b) Seleção dos treinandos;
- c) Qualidade do material;
- d) Apoio administrativo; e
- e) Cooperação da direção.

Concluída a etapa de execução, o próximo passo é a avaliação, garantindo que os objetivos do treinamento foram alcançados.

2.1.5 Avaliação do treinamento

A última etapa consiste na avaliação do treinamento, com o objetivo de verificar se o planejamento foi executado e medir a satisfação dos treinandos. Essa etapa deve ser a mais crítica do processo de treinamento, pois apenas por meio dos resultados é possível analisar se o objetivo foi alcançado.

“Provar que o investimento feito em determinado programa de treinamento, ou na gestão de treinamento e desenvolvimento em sua totalidade, causa impacto positivo nos resultados da organização e gera um benefício a esta torna-se um diferencial em uma realidade organizacional de constantes mudanças, cortes e reduções orçamentárias e de pessoas, e pressão por resultados” (PALMEIRA, apud BOOG, 2013, p. 41).

De acordo com Gil (2011), a avaliação deve ser realizada em quatro níveis:

- a) Avaliação de reações: Analisa-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo, metodologia, instrutor, carga horária, material e aplicabilidade.

- b) Avaliação da aprendizagem: Verifica-se o aprendizado adquirido pelo participante, que pode incluir novos conhecimentos, o aprimoramento de habilidades e o desenvolvimento de atitudes.
- c) Avaliação do comportamento: Observar-se, a longo prazo, se o participante desenvolve os comportamentos esperados para o cargo após o treinamento. Aqui, requer o depoimento do superior direto e até colegas de trabalho.
- d) Avaliação do resultado: Examina-se em que medida o treinamento provocou as mudanças esperadas pela organização. A mensuração dos resultados pode ser feita por meio de diferentes técnicas, de acordo com os objetivos organizacionais.

Segundo Palmeira (*apud* Boog, 2013), todo programa de treinamento deve ter como objetivo promover melhorias na organização, alinhando-se às estratégias organizacionais. Além disso, deve apresentar metas claras que permitam a mensuração dos resultados obtidos com o treinamento.

Por fim, ressalta-se que a análise de resultados necessita de um acompanhamento por um determinado período de tempo, pois os resultados do treinamento não tendem a ser imediatos. Os participantes necessitam assimilar, internalizar e transformar todo o conteúdo em conhecimento para depois colocar em prática. Somente após a aplicação prática do conhecimento, os resultados poderão aparecer (DALMAU e GIRARDI, 2009, p. 111).

2.2 Onboarding

A entrada de um colaborador na organização envolve etapas como recrutamento e seleção, admissão e integração. Após a aprovação e a aceitação da oferta, inicia-se a integração, que deve ser bem estruturada para fornecer as informações necessárias sobre a empresa, o cargo e a equipe.

O estudo “*Onboarding Empresarial*”, realizado pelo professor Paul Ferreira, professor na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP),

em parceria com o Talenses Group, demonstra resultados positivos como consequência do *onboarding*. A pesquisa foi realizada com 346 homens, 206 mulheres e 1 pessoa que não se identifica com nenhum dos gêneros. A maioria dos participantes ocupa o cargo de gerente e analista, sendo 66% em regime CLT, 37% trabalhando no formato presencial e 40% no formato híbrido.

Os resultados indicam que 89% dos colaboradores entendem suas atividades, 70% compreendem como atingir as expectativas de seus gestores, 53% conhecem os critérios utilizados por seus gestores, 73% sabem a quem recorrer para pedir ajuda, 75% possuem sintonia com a equipe e 56% possuem uma boa orientação do gerente. O levantamento também revela que a falta de clareza e o desalinhamento com a alta gestão impactam negativamente a adaptação. Em contrapartida, a pesquisa apresentou resultados positivos para os colaboradores que passaram pela experiência do *onboarding*.

2.2.1 Conceito do onboarding

A literatura apresenta diversas nomenclaturas para o planejamento estratégico da entrada de um novo colaborador, como: programa de integração, socialização organizacional ou *onboarding* (significado “embarcar”). Porém, não importa a terminologia, o objetivo é preparar o colaborador para exercer a função de forma mais rápida e efetiva, a fim de contribuir para os resultados da organização. Nesse sentido, o *onboarding* se configura como uma estratégia de treinamento e desenvolvimento.

Na visão de Dávila e Ramírez (2018), o *onboarding* é definido como o processo pelo qual as empresas envolvem os novos funcionários na cultura organizacional e na função. Assim, é uma etapa fundamental para conectá-los com a visão, missão, valores e regras da organização, assim como conhecer os times e gerentes. Esse processo é considerado como o primeiro elemento da retenção de talentos.

De acordo com Stein (2018), o *onboarding* deve ser muito mais do que um programa de orientação glorificado e, de fato, várias organizações já perceberam a sua importância e implementam programas estratégicos que envolvem vários elementos durante o primeiro ano do colaborador, com o objetivo de aumentar a retenção e trazer resultados efetivos para o negócio.

Após o processo de recrutamento e seleção, uma das formas mais importantes para a organização reter os talentos é através de um processo de *onboarding* estratégico. Segundo Bauer (2010), é o processo de ajudar os novos contratados a se adequarem aos aspectos sociais e de desempenho de forma rápida e tranquila.

2.2.2 Os benefícios do onboarding

Segundo Moscovici (2010), a primeira impressão de um novo colaborador na empresa é gerada pelo contato inicial e está relacionada a um conjunto de fatores psicológicos. Por sua vez, pode gerar um impacto positivo ou negativo. Quando a impressão é positiva, haverá relações de simpatia e aproximação que facilitam o relacionamento e as atividades a serem exercidas. Ao contrário, quando gera uma impressão negativa há dificuldades e aborrecimentos, estabelecendo uma relação forçada e energia gasta sem eficiência.

As organizações devem celebrar quando recebe um novo colaborador na equipe. Contudo, a primeira semana é a chance de encantar ou desencantar, e o encantamento apresenta diversos benefícios a curto, médio e longo prazo. Os benefícios citados por Sims (2011, p. 1) são:

- a) Acelerar o processo de produtividade do novo talento;
- b) Aumentar o nível de retenção e engajamento dos novos colaboradores e, conseqüentemente, aumentar os resultados para a organização;
- c) Garantir que o novo colaborador conheça todos os aspectos formais e informais da organização;

- d) Proporcionar uma oportunidade justa para os novos funcionários conhecerem os benefícios oferecidos;
- e) Fortalecer a marca empregadora, à medida que os novos funcionários contem sobre a experiência positiva na organização.

Reforça-se que o *onboarding* é o primeiro contato do colaborador com a cultura da empresa, por isso, deve ser planejado da melhor forma para transmitir todas as informações pertinentes ao colaborador. Na visão de Sims (2011, p. 4), alguns erros podem ser evitados para melhorar a experiência:

- a) Fornecer muita informação no primeiro momento;
- b) Planejar um programa que só possui informações táticas;
- c) Incluir muitas palestras de um só instrutor;
- d) Não preparar o espaço de trabalho antes do primeiro dia;
- e) Falta de um programa formal para integração dos novos funcionários.

2.2.3 Os modelos do onboarding

O *onboarding* pode ser realizado incluindo dois modelos distintos, mas complementares: *onboarding* geral e específico da função. O primeiro aborda sobre a história da organização, incluindo valores, missão, visão, fundadores, as equipes, assim como as regras, normas e procedimentos a serem seguidos.

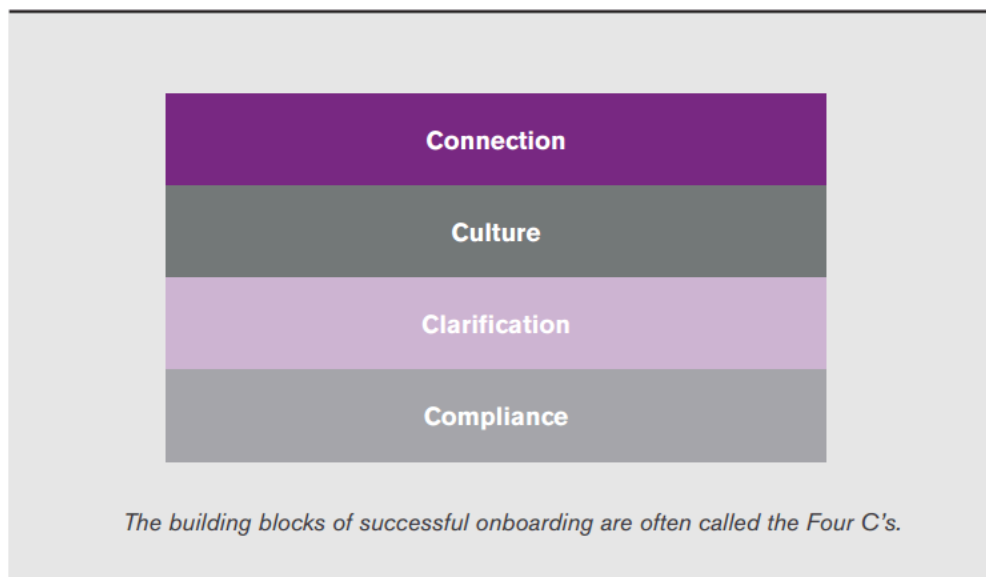
Por sua vez, o segundo modelo é focado na função que o novo colaborador irá exercer, o objetivo é apresentar o departamento, as regras específicas, ferramentas utilizadas e as competências esperadas no cargo. Para essa última etapa, é importante o apoio do gerente e dos colaboradores do departamento, os quais sabem explicar o processo de ponta a ponta (Dávila e Ramírez, 2018, p. 5).

Stein (2018) afirma que o *onboarding* deve contemplar os 4 principais pilares da organização: desenvolvimento de carreira, apoiando o início e mostrando quais caminhos podem ser seguidos, orientação para a cultura da empresa e os seus

valores, visão sobre a direção estratégica e atividades e experiências que permitem ao novo colaborador estabelecer relações benéficas.

Na visão de Bauer (2010) existem quatro blocos que devem ser implementados no processo eficaz de *onboarding*, são os 4 C 's, conforme apresentados na imagem.

Figura 3: Os 4 C's do Onboarding



Fonte: Bauer, 2010, p. 3

O primeiro bloco é a conformidade (*compliance*), o qual refere-se a ensinar as regras e políticas básicas da empresa. O segundo é a clareza (*clarification*), que significa garantir que os novos colaboradores entendam as atividades e as expectativas esperadas. Já o terceiro bloco é a cultura (*culture*), consiste em incluir os novos colaboradores nas práticas formais e informais da empresa. Por fim, o quarto nível é a conexão (*connection*), refere-se a construir relacionamentos interpessoais e sentir-se parte da equipe.

De acordo com a implementação e efetividade na organização dos 4 C 's para integração, pode-se definir o nível estratégico de *onboarding* da organização.

Bauer (2010) define três níveis:

O primeiro nível é o “*Onboarding Passivo*”, o qual consiste em apresentar as regras formais da organização e explicar a função, mas não engloba a cultura e a conexão. Nesse caso, a organização só faz um *checklist* com tarefas formais e informais, sem complexidade e engajamento. O *onboarding* passivo pode ser funcional, mas não é sistemático e nem estratégico.

O segundo nível é o “*Onboarding de alto potencial*”, que engloba a conformidade e a clareza, além de algumas práticas de cultura e conexão. Nesse nível, ainda não estabeleceu o processo completo de forma sistemática por toda a organização.

O terceiro nível é o “*Onboarding Proativo*”, o qual engloba a conformidade, clareza, cultura e conexão em todos os seus aspectos, de forma sistemática e estratégica por toda a organização. Nesse nível, o *onboarding* é altamente eficaz e proporciona altos níveis de engajamento do novo colaborador.

Para avaliar o nível da organização, é necessário realizar um “*Onboarding Track Record*”, que significa um histórico de integração com o objetivo de analisar as forças e fraquezas do *onboarding*, e estabelecer qual é o atual cenário e o nível que a organização deseja alcançar no futuro. (BAUER, 2010, p. 4).

Figura 4: Onboarding Strategy Level

Onboarding Strategy Level	Compliance	Clarification	Culture	Connection
1 Passive	YES	SOME	LITTLE/ NONE	LITTLE/ NONE
2 High Potential	YES	YES	SOME	SOME
3 Proactive	YES	YES	YES	YES

Fonte: Bauer, 2010, p. 3

Conforme apresentado na figura 4, os níveis do *onboarding* relacionam-se com os 4C's e a organização pode classificar entre "sim" (*yes*), "alguns" (*some*) e pouco ou nenhum (*little/none*). De acordo com a classificação da conformidade, clareza, cultura e conexão, define-se o nível de estratégia do *onboarding*.

Por fim, Bauer (2010) descreve que a integração bem-sucedida é uma parte fundamental da estratégia de gestão de talentos. Com o alto custo de contratação, a área de recursos humanos e os líderes devem compreender que integrar os novos colaboradores é um passo importante para garantir o seu sucesso. Assim, em conjunto com as melhores práticas, a integração resultará em uma curva de aprendizado mais rápida, melhor comunicação e uma força de trabalho mais produtiva e engajada.

3. METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos propostos, este estudo apresenta uma combinação de procedimentos metodológicos que serviram de embasamento para a realização deste trabalho. Nesta seção, será apresentada a classificação da pesquisa e os procedimentos realizados para coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização do estudo

Existem várias formas de classificar uma pesquisa, abordando desde o ponto de vista da sua natureza, a abordagem do problema, do ponto de vista dos seus objetivos e procedimentos técnicos.

De acordo com Silva (2000, p. 20), quanto à natureza classifica-se em pesquisa básica, que consiste em gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência e como pesquisa aplicada, na qual gera conhecimentos para a aplicação prática a fim de resolver determinado problema. Já em relação à forma de abordagem, divide-se em pesquisa quantitativa, na qual utiliza-se números e técnicas estatísticas para análise, e a pesquisa qualitativa consiste na relação

dinâmica entre o mundo real e o sujeito, em que o ambiente é a fonte para a coleta de dados, com base na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados.

Em relação ao que foi descrito, a presente pesquisa classifica-se como aplicada e qualitativa, pois consiste na revisão de literatura para uma aplicação prática na empresa estudada. Em relação aos dados, trata-se de um processo qualitativo com relação direta entre o ambiente e os participantes da pesquisa, visto que a análise torna-se subjetiva através da experiência individual e coletiva.

A classificação quanto aos objetivos, pode ser definida por Gil (1991) como:

- a) Pesquisa exploratória: Visa proporcionar conhecimento sobre o problema e tornar possível a construção de hipóteses para solucioná-lo.
- b) Pesquisa descritiva: Descreve as características de uma população ou fenômeno de relações entre variáveis.
- c) Pesquisa explicativa: Explica os fatores que contribuem para uma determinada situação.

Ainda de acordo com Gil (1991), classifica-se a pesquisa do ponto de vista dos procedimentos técnicos, as principais são:

- a) Pesquisa Bibliográfica: Elaborada a partir de materiais já publicados e disponíveis na internet;
- b) Pesquisa Documental: Elaborada a partir de materiais sem tratamento analítico;
- c) Pesquisa Experimental: Determina-se um objeto de estudo para observar as variáveis e os efeitos;
- d) Estudo de caso: Envolve o estudo profundo de objetos de maneira para obter um amplo conhecimento.

Com base no levantamento, a pesquisa deste estudo em relação ao objetivo classifica-se como exploratória, visto que envolve o levantamento bibliográfico sobre o objeto de estudo, entrevistas e a análise do caso na empresa. Em relação ao seu procedimento técnico, classifica-se como um estudo de caso, pois envolve o estudo do processo de *onboarding* na empresa e uma aplicação prática de acordo com o

levantamento bibliográfico e análise de dados obtidos através das entrevistas com os colaboradores.

3.2 Coleta de dados e análise

De acordo com Silva (2000), a coleta de dados está relacionada com o problema, a hipótese e os pressupostos da pesquisa para obter elementos que possam resolver os objetivos do estudo. Além disso, o instrumento de coleta de dados deve proporcionar uma interação efetiva entre o autor, o informante e a pesquisa.

A definição do instrumento de coleta de dados depende dos objetivos a serem alcançados. Na visão de Silva (2000), existem quatro instrumentos tradicionais:

1. Questionário: É uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito, deve ser objetivo, limitado em extensão e acompanhado de instruções;
2. Formulário: É uma coleção de questões e anotadas pelo entrevistador numa situação face a face;
3. Observação: Quando utiliza-se os sentidos na obtenção de dados;
4. Entrevista: É a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto.

Neste trabalho foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com algumas perguntas elaboradas, porém não existe rigidez de roteiro por se tratar de uma experiência única de acordo com os aprendizados e dificuldades de cada colaborador. Além disso, a entrevista semi-estruturada pontua questões relevantes e permite conversar sobre toda a experiência do colaborador durante o processo de *onboarding*.

Além das entrevistas, utilizou-se um questionário de três etapas, elaborado pelo próprio sistema da empresa com o objetivo de garantir que o novo colaborador tenha acesso a todas as informações que precisa nas primeiras três semanas na organização.

A análise dos dados, que na abordagem qualitativa ocorre simultaneamente ao processo de levantamento e registro, poderá se basear em diferentes métodos, conforme sua adequação ao fenômeno em questão. O método interpretativo, proposto por Laville; Dionne (1999), prevê a definição de categorias teóricas *a priori*, mas outras categorias poderão emergir no decorrer do estudo enquanto categorias empíricas, pois advêm dos dados da prática.

Segundo esses autores, categorias são definidas no início, com base no aporte teórico que fundamenta a pesquisa, mas o pesquisador se permite modificá-las no decorrer do processo investigativo, de acordo com o que emerge durante a análise. Portanto, a análise dos dados do estudo será interpretativa, com base nos dados coletados dos colaboradores e percepções individuais de cada um, e no tratamento de dados realizado pela autora, através de planilhas e documentos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição do Caso

A empresa estudada é uma Consultoria de Capital Humano Multinacional, especializada nos segmentos core da economia no Brasil: Tecnologia, Indústria e Serviços, Private Equity & Venture Capital, Agronegócio, Energia e Infraestrutura, Oil & Gas, Mineração e Legal. Os serviços oferecidos atendem toda a jornada do colaborador dentro de uma empresa, desde a entrada, desenvolvimento e saída. Alguns dos serviços oferecidos são: Mapeamento de mercado, recrutamento e seleção, desenvolvimento de liderança, assessment, programa de *outplacement*, e uma plataforma gamificada de *offboarding*.

Possui escritórios nas principais capitais do Brasil: Florianópolis, Rio de Janeiro, São Paulo e Goiânia e uma unidade nos Estados Unidos, em Orlando. A empresa possui 50 colaboradores, que dividem-se em equipes de front office (segmentos da economia), as quais são especialistas em atender os clientes, e as equipes de backoffice, as quais são dedicadas para atender às necessidades dos colaboradores internos. Além disso, o modelo de contratação é por meio de pessoa

jurídica (PJ), sendo o modelo de trabalho híbrido com equipes alocadas estrategicamente nos escritórios.

O projeto de estudo foi realizado pelo setor de Recursos Humanos, localizado em Florianópolis / SC, no qual é composto por uma assistente, duas analistas e uma gerente. A reestruturação do *onboarding* iniciou em maio de 2024, após identificar a falta de preparo dos colaboradores para exercerem suas funções. Com isso, observou-se que o colaborador precisava de mais treinamento no início da sua jornada e precisava ser preparado pelo rh antes de começar efetivamente a atuar na área, pois entendeu-se que os líderes não estavam preparados para treinar um novo colaborador. É importante destacar que a reestruturação do *onboarding* foi realizada internamente, ou seja, é para atender os colaboradores da empresa A, e não um serviço para vender ao mercado.

4.2 Levantamento de Dados

4.2.1 Tempo médio de permanência

Segundo dados do CAGED, apresentado na entrevista para a revista “Você RH” em março de 2023, o tempo médio de permanência dos colaboradores nas empresas varia de acordo com a idade. Os mais jovens optam por novos desafios e ficam pouco tempo nas empresas, com uma média de permanência de nove meses com as pessoas entre 18 e 24 anos, quatorze meses entre as pessoas de 25 a 29 anos, dezenove meses com as pessoas de 30 a 39 anos, vinte e quatro meses com as pessoas de 40 a 49 anos, quarenta e dois meses com as pessoas de 50 a 64 anos e cem meses ou mais com as pessoas de 65 anos ou mais.

Na empresa A, constatou-se que o tempo médio de permanência dos colaboradores no ano de 2023 foi de 288,5 dias, o qual equivale a nove meses e meio. Já no ano de 2024, o tempo médio de permanência foi de 274 dias, o qual equivale a nove meses.

Tabela 1: Tempo médio de permanência em 2023.

2023			
Data de admissão	Data de demissão	Tempo permanência (em dias)	Tempo permanência (em anos)
09/08/2021	30/08/2023	751	2,06
06/02/2023	31/07/2023	175	0,48
12/07/2021	24/10/2023	834	2,28
13/03/2023	18/08/2023	158	0,43
17/04/2023	06/07/2023	80	0,22
06/02/2023	19/12/2023	316	0,87
05/12/2022	23/11/2023	353	0,97
10/04/2023	22/08/2023	134	0,37
01/02/2022	02/10/2023	608	1,67
10/04/2023	11/08/2023	123	0,34
17/04/2023	19/06/2023	63	0,17
18/04/2022	15/08/2023	484	1,33
03/10/2022	06/09/2023	338	0,93
13/03/2023	28/08/2023	168	0,46
06/08/2019	25/08/2023	1480	4,05
05/06/2023	03/08/2023	59	0,16
12/06/2023	18/07/2023	36	0,10
12/02/2021	17/04/2023	794	2,18
05/04/2021	04/04/2023	729	2,00
04/04/2022	04/04/2023	365	1,00
02/05/2022	31/01/2023	274	0,75
16/05/2022	24/04/2023	343	0,94
01/08/2022	31/05/2023	303	0,83
03/07/2023	07/07/2023	4	0,01
07/08/2023	07/11/2023	92	0,25
07/08/2023	23/11/2023	108	0,30
MÉDIA		288,5	0,79

Fonte: Elaborado pela autora em 2024.

Tabela 2: Tempo médio de permanência em 2024.

2024			
Data de admissão	Data de demissão	Tempo de permanência (em dias)	Tempo de permanência (em anos)
02/04/2018	27/09/2024	2370	6,49
01/10/2021	18/01/2024	839	2,30
15/07/2019	15/01/2024	1645	4,51
04/01/2022	29/01/2024	755	2,07
01/12/2020	07/03/2024	1192	3,27
13/02/2023	05/04/2024	417	1,14
16/01/2023	26/02/2024	406	1,11
17/04/2023	29/02/2024	318	0,87
14/10/2019	08/01/2024	1547	4,24
11/02/2021	28/02/2024	1112	3,05
15/10/2021	29/01/2024	836	2,29
22/11/2020	24/01/2024	1158	3,17
08/05/2023	26/01/2024	263	0,72
16/01/2023	31/05/2024	501	1,37
13/07/2023	28/03/2024	259	0,71
07/08/2023	19/03/2024	225	0,62
11/09/2023	27/03/2024	198	0,54
11/09/2023	15/02/2024	157	0,43
11/09/2023	11/06/2024	274	0,75
05/09/2023	11/03/2024	188	0,52
02/10/2023	15/07/2024	287	0,79
16/10/2023	20/06/2024	248	0,68
20/11/2023	08/03/2024	109	0,30
05/02/2024	27/06/2024	143	0,39
20/02/2024	13/05/2024	83	0,23
15/02/2024	16/08/2024	183	0,50
20/05/2024	23/07/2024	64	0,18
03/06/2024	24/07/2024	51	0,14
15/07/2024	09/09/2024	56	0,15
MÉDIA		274	0,75

Fonte: Elaborado pela autora em 2024.

Os dados indicam um tempo médio de permanência dos colaboradores considerado pequeno, tendo em vista o custo de contratação alto para cada colaborador. Espera-se com a reestruturação do *onboarding* aumentar a taxa de permanência na empresa, considerando que o colaborador pode desenvolver um

sentimento de pertencimento e alinhamento com a cultura organizacional, além de desenvolver relacionamentos genuínos desde o início da jornada.

4.2.3 Custo de Contratação

Um levantamento realizado pela equipe de recursos humanos da empresa A, definiu o custo de contratação de cada colaborador, com base no custo de recrutamento, custo dos correios para enviar o kit boas-vindas, custo do *onboarding* e custo operacional. O custo total de contratação por colaborador resultou no valor de R\$ 478,66. Com esse valor, conseguimos avaliar o quanto a empresa gastou com contratação errada e a falta de retenção de talentos no início, pois o colaborador que pede desligamento nos primeiros 3 meses de empresa causa prejuízos, contando que no seu período de experiência ele não trouxe nenhum resultado efetivo para a organização.

Tabela 3: Custo de contratação na empresa A

CUSTO RECRUTAMENTO	CUSTO CORREIOS	CUSTO ONBOARDING	CUSTO OPERACIONAL	CUSTO TOTAL
R\$ 237,77	R\$ 65,60	R\$ 89,96	R\$ 85,33	R\$ 478,66
R\$ 237,77	R\$ 0,00	R\$ 89,96	R\$ 85,33	R\$ 413,06

Fonte: Elaborado pela autora em 2024.

4.2.4 Custos Indiretos

Na empresa estudada, cada área é responsável por entregar o resultado financeiro do mês e a receita gerada está diretamente ligada ao fechamento de negócios que os colaboradores realizam. Nesse contexto, é fundamental avaliar os custos indiretos que se relacionam com o desempenho dos colaboradores, isso inclui o custo de um colaborador desmotivado, a falta de engajamento, o tempo de adaptação quando um novo colaborador entra, o impacto da rotatividade no clima

organizacional. Os resultados entregues estão relacionados ao quanto o colaborador está comprometido e engajado em realizar o seu trabalho e entregar resultado.

4.3 Processo de Onboarding

Antes do projeto de reestruturação, o *onboarding* durava três dias e as informações ficavam descentralizadas, de forma que o colaborador acessava todos os materiais no primeiro dia. Após acessar as ferramentas e ler os materiais, o colaborador iniciava o trabalho na equipe, mas sem receber o treinamento adequado sobre a cultura organizacional e a função a ser exercida.

Nesse processo, identificou-se uma falha de comunicação e centralização das informações, pois ao ingressar na organização, o colaborador recebia muitas informações juntas e não sabia o que fazer a cada dia da semana, além de chegar na área e não ter uma direção sobre a função. O gestor não treinava de forma adequada, somente colocava o colaborador para fazer as tarefas, sem respeitar a sua adaptação à empresa e ao ritmo do trabalho.

A partir dessas análises, em maio de 2024, iniciou-se o projeto de reestruturação do *onboarding*. A primeira etapa consistiu no levantamento das necessidades de treinamento, em que identificou-se que é fundamental o colaborador aprender sobre a visão, missão, valores, os segmentos, as ferramentas, conhecer as equipes e entender qual será o seu papel dentro da empresa. Além disso, foram realizadas duas reuniões online de *benchmarking* com empresas parceiras para entender como estruturam o *onboarding*.

Com a implementação do novo projeto de *onboarding*, os objetivos esperados são: melhorar a retenção e engajamento do colaborador, fazê-lo sentir-se parte da cultura, fornecer conhecimento técnico e transmitir uma comunicação assertiva entre a área de recursos humanos, o gestor e o novo colaborador.

4.3.1 Planejamento do Onboarding

Após o levantamento das necessidades, começou a etapa de planejamento do *onboarding*, definindo ações a serem realizadas. Para o planejamento, definiu-se um cronograma mensal com as datas para executar todas as etapas. A planilha está dividida em data, etapa do projeto, o que será feito e o status “não realizado”, “em andamento” e “finalizado”, conforme demonstrado no apêndice B.

Após o planejamento, iniciou-se a implementação do projeto de *onboarding*, a qual será descrita nos itens a seguir.

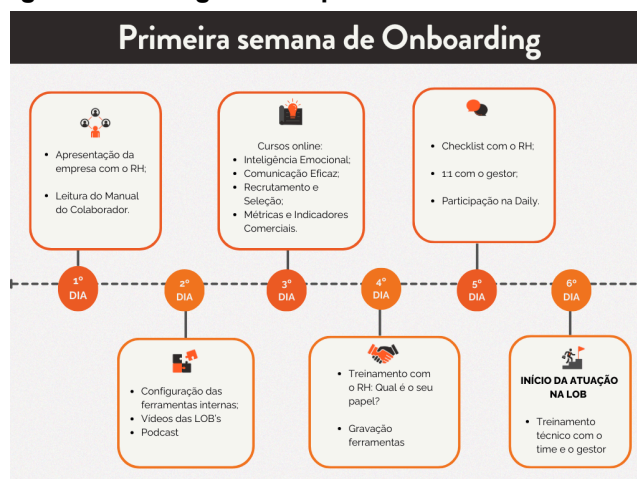
4.3.2 Execução do Onboarding

Após o diagnóstico e o planejamento, iniciou-se a execução do *onboarding*, a qual será descrita nos itens a seguir.

4.3.2.1 Comunicação

Um dos objetivos da reestruturação do *onboarding* é criar uma comunicação eficaz, por isso, a criação de materiais é fundamental. Assim, a área de recursos humanos comunica-se com o novo colaborador através do whatsapp, logo após assinar a carta proposta. A comunicação da primeira semana é enviada três dias antes da entrada do novo colaborador.

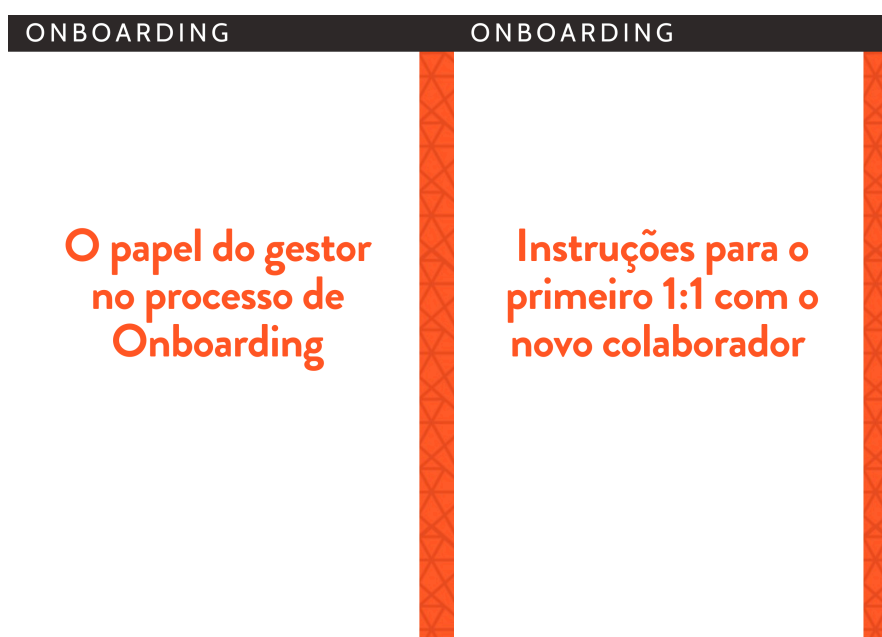
Figura 5: Cronograma da primeira semana de onboarding



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A comunicação com os gestores também precisa ser eficiente e são encaminhados dois materiais antes da semana de *onboarding*. O primeiro explica qual é o papel do gestor no processo e o segundo quais as instruções para o gestor realizar a primeira reunião com o novo colaborador, incluindo as orientações claras e alinhamento de expectativas.

Figura 6: Comunicação para o gestor



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

4.3.2.2 Organização da agenda

A execução do onboarding iniciou no dia 20/05/2024, com a entrada de quatro colaboradores, e a ação foi organizar a agenda da primeira semana detalhadamente com as atividades a serem realizadas por data e horário. Além da agenda, teve o envio dos materiais institucionais e das ferramentas por e-mail.

No primeiro dia de *onboarding*, aconteceu uma reunião online com a área de recursos humanos para apresentar a empresa, assim como visão, missão, valores,

segmentos e políticas internas. Ao longo da semana, tiveram duas reuniões de treinamento com a equipe de recursos humanos e a equipe financeira. Na sexta-feira, o colaborador recebe uma pesquisa denominada “*Checklist Onboarding*” com o objetivo de identificar se cumpriu todas as tarefas da primeira semana.

É importante ressaltar que desde a primeira semana, o colaborador tem autonomia para executar as tarefas, então, são disponibilizados horários para que ele possa assistir vídeos e ler os materiais fornecidos, assim como fazer o cadastro nas ferramentas. A área de recursos humanos se coloca à disposição para caso tenha dúvidas, mas o objetivo é trabalhar a autonomia e comprometimento desde o início da jornada do colaborador.

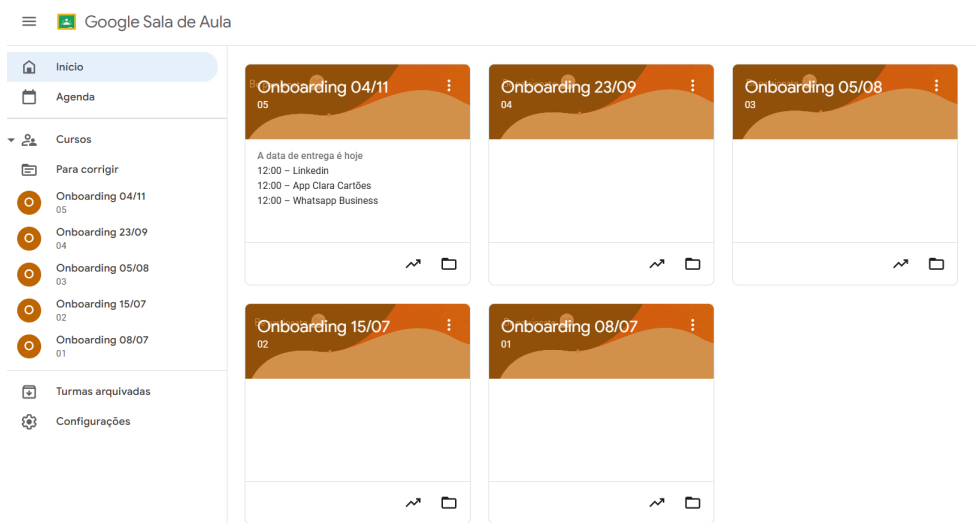
4.3.2.3 Google Sala de Aula

A segunda etapa de execução do *onboarding* foi o Google Sala de Aula, a ideia foi de uma reunião de *benchmarking* e identificou-se que seria a ferramenta ideal para organizar todos os materiais e tarefas com prazos, pois estava faltando um sistema de *checklist* e organização.

No dia 08/07/2024 teve a entrada de três novos colaboradores, em que utilizou-se o google sala de aula para disponibilizar os materiais. Assim, as tarefas foram disponibilizadas por dia e horário, para deixar de forma clara e objetiva ao colaborador o que precisa ser feito em cada momento.

Conforme a figura 7, é possível dividir em vários temas, então optou-se por dividir em: Materiais institucionais, ferramentas, benefícios, redes sociais, cursos online e treinamentos gravados.

Figura 7: Google Sala de Aula



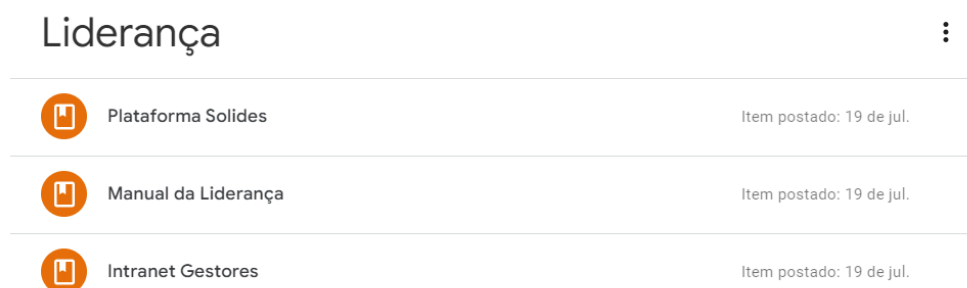
Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O processo de comunicação e organização da agenda continuou o mesmo, assim como as reuniões de acompanhamento com a área de recursos humanos e reunião com o gestor. Após a implementação do google sala de aula, tiveram cinco novas entradas.

4.3.2.4 Onboarding de liderança

Quando o cargo do novo colaborador é de gerente, a empresa realiza um *onboarding* específico na sexta-feira da primeira semana, incluindo o treinamento sobre o papel do gestor e suas responsabilidades, apresentação do sistema de gestão de pessoas e relatórios financeiros. Além disso, são disponibilizados materiais específicos para o gestor no google sala de aula, como o manual da liderança, a intranet dos resultados dos gestores e o acesso ao sistema. Na segunda semana, é realizada uma reunião individual com o gestor de cada área para se apresentar e contar um pouco do segmento que atua.

Figura 8: Google Sala de Aula: Material de liderança



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

4.3.2.5 Onboarding técnico

O *onboarding* técnico é estruturado em três pilares fundamentais: Recrutamento, Comercial e Mercado. A etapa deve ser conduzida pelo gestor e pelo mentor do novo colaborador, seguindo um cronograma estabelecido em conjunto com a área de recursos humanos, conforme a tabela do apêndice C. Abaixo, há o detalhamento de cada pilar da técnica.

- a) Recrutamento: Ensinar as etapas do processo, como *hunting* (recrutamento ativo), reunião de *kickoff* (alinhamento de vaga com o cliente), *screening* (primeira ligação com os candidatos), condução de entrevistas, coleta de referências, elaboração de *shortlist* (seleção dos melhores candidatos), apresentação de propostas, acompanhamento do *onboarding* com cliente e candidato e condução de contrapropostas.
- b) Comercial: Desenvolver habilidades para realizar atividades comerciais, como *follow-up* (acompanhamento com clientes e candidatos), medição dos *KPI's* (*Key Performance Indicator*), elaboração de proposta comercial, registro de vagas no *ATS* (*Application Tracking System*), criação da *target list* (listas de clientes e candidatos) e execução da *Blitz* comercial (ligações recorrentes para clientes e candidatos).

- c) Mercado: Apresentar as características do mercado da *LOB* (linha de negócio), identificar os principais clientes, conhecer as posições trabalhadas e atuar estrategicamente no setor.

O objetivo dessas etapas é garantir que os colaboradores adquiram o conhecimento necessário para atuar com confiança e eficiência. A fim de promover um direcionamento coerente durante o período de experiência, estabeleceu-se expectativas para os novos colaboradores.

No primeiro mês, o foco é no aprendizado básico do cargo, incluindo conhecimentos sobre a empresa, responsabilidades e atividades diárias. No segundo mês, o colaborador começa a conduzir o processo de recrutamento com o acompanhamento do gestor e mentor. Já no terceiro mês, espera-se que ele esteja apto a conduzir todas as etapas do recrutamento, realizar as atividades comerciais e gerar novos negócios.

Ressalta-se que o tempo de aprendizado pode variar conforme o nível de experiência de cada colaborador, com isso, definiu-se um tempo médio para cada nível. Para cargo júnior, o desenvolvimento das competências de recrutamento e comercial pode levar de três a quatro meses, já um cargo pleno ou sênior pode atingir o resultado entre dois e três meses.

A relação do tempo de aprendizado é essencial para avaliar os custos indiretos e o prazo para o colaborador gerar resultados, evitando possíveis erros e desmotivação.

4.3.2.6 Programa de mentor

Compreende-se que o gestor possui outras responsabilidades e não estará disponível o tempo todo para auxiliar o novo colaborador. Por isso, sugere-se a escolha de um mentor da própria equipe, que deve ensinar sobre as práticas culturais da empresa, oferecer suporte técnico e auxiliar no dia a dia.

É importante ressaltar que o papel do mentor não substitui o papel do gestor, pois ambos desempenham papéis complementares no processo de integração. Enquanto o gestor foca no alinhamento estratégico e no desempenho a longo prazo, o mentor oferece apoio imediato e prático, garantindo que o novo colaborador adquira o conhecimento necessário para realizar suas tarefas diárias com confiança.

Os critérios para a escolha do mentor são: tempo de casa mínimo de seis meses, cargo de headhunter, disposição para atuar como voluntário e vontade de ensinar e auxiliar o colaborador no dia a dia. A avaliação do mentor será realizada por meio de uma pesquisa respondida pelo novo colaborador após o primeiro mês. Por sua vez, o mentor também avaliará o desempenho do novo colaborador por meio de uma pesquisa.

4.3.2.7 Apresentação do Projeto

No dia 12/08/2024, o projeto de reestruturação do *onboarding* foi apresentado presencialmente aos gerentes no escritório de Florianópolis. O treinamento foi eficaz e proporcionou informações valiosas para os gestores, visto que eles possuem um papel fundamental na integração do colaborador e ao longo da jornada de desenvolvimento. Após a apresentação, o material com as informações do *onboarding* foi disponibilizado no canal de comunicação interno da empresa.

4.3.3 Definição das responsabilidades de cada participante

O sucesso do processo de *onboarding* depende da atuação em conjunto da área de recursos humanos, do gestor, do mentor e do próprio colaborador. Cada um possui responsabilidades definidas para garantir uma integração eficiente.

A área de recursos humanos é responsável por enviar o kit de boas-vindas, apresentar a história, missão, visão e valores da empresa, realizar cadastros nas ferramentas e benefícios, disponibilizar os materiais e treinamentos necessários e acompanhar o colaborador durante os três primeiros meses.

O gestor deve receber o colaborador no primeiro dia e apresentá-lo à equipe, acompanhar o desenvolvimento diário e esclarecer expectativas e responsabilidades do cargo. Já o mentor é responsável por ensinar a parte técnica e o uso de ferramentas específicas, ajudar nas dúvidas diárias, facilitar a integração na equipe e compartilhar experiências sobre os processos e a cultura da organização.

Por sua vez, o colaborador deve entender a cultura da empresa, estudar os materiais fornecidos, realizar cursos, configurar as ferramentas, participar das reuniões e demonstrar dedicação, comprometimento e engajamento ao longo de todo o processo de *onboarding*.

4.3.4 Avaliação do onboarding

A avaliação do *onboarding* é realizada por meio de pesquisas e entrevistas com os colaboradores. Durante as três primeiras semanas, aplica-se a pesquisa intitulada “*Checklist Onboarding*”, enviada por e-mail através da plataforma Solides, cujas perguntas estão apresentadas no anexo. As entrevistas, por sua vez, são conduzidas mensalmente pela área de recursos humanos, durante os três primeiros meses, conforme apresentado no apêndice A. As pesquisas analisadas correspondem ao período de 01/05/2024 a 31/10/2024.

4.3.4.1 Avaliação das pesquisas

A pesquisa realizada na primeira semana tem como objetivo verificar se o colaborador conseguiu acessar os sistemas e se sentiu bem acolhido pela empresa. No período mencionado, a pesquisa foi enviada a 21 colaboradores, dos quais 17 responderam, resultando em uma taxa de adesão de 81%. De forma geral, as respostas obtidas foram positivas.

Em relação ao acolhimento, todos os participantes afirmaram sentir-se muito satisfeitos com a recepção da empresa. Do total, 85% informaram ter conhecido o time na primeira semana, enquanto o restante relatou ter conhecido apenas

parcialmente. No que se refere aos sistemas, a maioria dos colaboradores conseguiram acessá-los, porém alguns relataram problemas de acesso em relação ao Whatsapp Business e o cartão de reembolso. Nessas situações, a área de recursos humanos atua para identificar o problema e auxiliar o colaborador na resolução.

Quanto ao conhecimento sobre a empresa, 100% dos respondentes afirmou ter lido o manual do colaborador e ter sido apresentado à visão, missão, valores e os benefícios da organização. Por fim, há um espaço aberto para que o colaborador compartilhe sua experiência sobre a primeira semana de *onboarding*. Os comentários registrados foram positivos, destacando aspectos como: “Eu me senti muito bem acolhida e me surpreendi com toda a organização da equipe e, principalmente, da área de recursos humanos”; “Foi uma experiência inovadora e bem empolgante”; e “Um ponto alto do *onboarding* é saber que todo o conteúdo estará disponível durante a minha jornada na empresa.”

A pesquisa realizada na segunda semana avalia a integração dos colaboradores com a equipe e as suas responsabilidades. No período, foi enviada a 21 colaboradores, dos quais 16 responderam, resultando em uma taxa de adesão de 77%. Os respondentes demonstraram total satisfação com a experiência de integração até o momento e 91% realizaram uma conversa inicial com o gestor para alinhamento de expectativas. Nos casos em que a conversa ainda não aconteceu, a área de recursos humanos entra em contato com o gestor para agendar, considerando a importância dessa etapa para o entendimento do papel do colaborador na empresa.

Sobre os cursos obrigatórios do onboarding, 90% finalizaram, e os demais estão em andamento. Em relação aos benefícios, 50% indicaram que não irão utilizá-los, 41% já receberam o acesso e 8% pretendem utilizar, mas ainda não receberam. Com essas respostas, a área de recursos humanos confirma o cadastro de benefícios.

Para finalizar, os comentários foram positivos, destacando frases como: “Estou muito feliz em fazer parte da empresa”; “Estou encantada com tudo que estou

vivendo até o momento”; e “Time muito receptivo e atencioso com a chegada de novos colaboradores”.

A terceira pesquisa tem como objetivo avaliar o conhecimento adquirido e a experiência do colaborador até o momento, além de abrir espaço para sugestões e percepções sobre a empresa e o processo de *onboarding*. A pesquisa foi enviada a 21 colaboradores, com 16 respostas, resultando em uma adesão de 77%.

Nesta etapa, as perguntas foram predominantemente abertas, e, em uma escala de 1 a 5, avaliou-se o nível de confiança do colaborador para exercer o cargo. Os resultados mostraram que 65% atribuíram nota 4, 28% nota 5 e 7% nota 2. Os comentários associados às notas indicaram pontos como a necessidade de maior orientação do gestor, que a confiança surge com a prática e falta o desenvolvimento do pilar comercial. Os *feedbacks* são importantes para ajudar o gestor a identificar pontos técnicos que precisam ser aprimorados.

Os principais aprendizados relatados incluíram: história e cultura da empresa, geração de novos negócios, pilar comercial, organização, atuação do headhunter e utilização das ferramentas de trabalho. Já as dificuldades relatadas foram relacionadas ao discurso de venda, desenvolvimento das habilidades comerciais e acompanhamento de outros profissionais nas agendas comerciais. Por fim, a maioria dos colaboradores relataram que estão satisfeitos com o processo e não possuem sugestões significativas.

4.3.4.2 Avaliação das entrevistas

A avaliação dos primeiros três meses é realizada por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas pela área de recursos humanos, com o objetivo de proporcionar um espaço de confiança e um diálogo aberto com o colaborador. Além disso, o gestor também é responsável por acompanhar o colaborador, realizando reuniões individuais de forma semanal ou quinzenal.

As entrevistas de acompanhamento foram realizadas ao longo de ciclos completos de um, dois e três meses, envolvendo onze colaboradores, no período de 20/05/2024 a 30/10/2024.

No primeiro mês, os colaboradores relataram satisfação com o trabalho, destacando um ritmo acelerado e demonstrando atitude e conhecimento para exercer a função. Ressaltaram o suporte recebido da equipe e o espaço para tirar dúvidas, além de considerarem o *onboarding* bem estruturado, fundamental para entender a cultura organizacional e os processos internos. De forma geral, todos avaliaram positivamente a experiência inicial, tiveram muitos aprendizados e uma boa integração com a equipe e o *backoffice*. Destacaram também a importância dos relacionamentos, reconhecendo que a organização valoriza conexões genuínas e possui objetivos claros, alinhados ao desempenho de todos para alcançá-los.

Como ponto de melhoria, alguns colaboradores relataram a ausência de um treinamento específico sobre o dia a dia do cargo de headhunter e um manual técnico sobre as especificidades do mercado. Em resposta a essa necessidade, a área de recursos humanos planejou estruturar o onboarding técnico em parceria com os gestores e a equipe, conforme apresentado no item 4.3.2.5.

Nas entrevistas do segundo mês, os colaboradores destacaram o processo de desenvolvimento do pilar comercial, embora ainda enfrentam dificuldades na gestão de tempo e no planejamento devido ao volume de tarefas semanais. No geral, relataram que estão satisfeitos com o trabalho e o desenvolvimento profissional, sentindo-se parte da equipe e valorizando o ambiente de aprendizado contínuo. Também apontaram que os treinamentos são suficientes, mas reforçam a importância da prática para o aprendizado. Em suma, os colaboradores demonstraram confiança em relação à cultura organizacional e aos processos da empresa, elogiando o acompanhamento contínuo do gestor e da área de recursos humanos.

No terceiro mês, os colaboradores comentaram já ter adquirido conhecimento sobre suas funções, tanto na parte de entrega quanto no pilar comercial. De forma geral, destacaram o desenvolvimento contínuo proporcionado pelas interações com

candidatos, clientes e a troca de experiências com as outras equipes. Entre os principais aprendizados mencionados estão: gestão de tempo, resiliência, cultivar relacionamentos genuínos, a cultura da empresa, os processos estruturados, comunicação assertiva, desenvolvimento de novos negócios, trabalho em equipe e inteligência emocional.

Por outro lado, os desafios relatados incluem: autocobrança, confiança para conduzir processos, desenvolver o pilar comercial, gestão de tempo, lidar com a pressão de entregar resultado, e, para alguns, o relacionamento com a liderança. Apesar disso, os colaboradores destacaram o clima positivo das equipes, o apoio mútuo e as reuniões de *feedback* com o gestor que são fundamentais para o desenvolvimento.

Entre as sugestões de melhorias, citaram a necessidade de treinamentos sobre desenvolvimento de negócios, maior interação entre as equipes tanto presencial quanto online e uma comunicação organizacional assertiva. Além disso, ao final do terceiro mês, a pergunta de satisfação revelou uma nota média de 9 em relação ao ambiente de trabalho, indicando que a maioria está feliz com o desenvolvimento profissional.

4.4 Acompanhamento do colaborador após o período de experiência

Após o período de experiência, o colaborador desenvolve as competências necessárias para atuar com autonomia e eficiência, alcançando os resultados esperados. No entanto, o processo de desenvolvimento não se encerra, uma vez que o mercado exige novas competências e demanda que o colaborador se aperfeiçoe continuamente, especialmente, quando o setor é desafiador e requer persistência e atitude.

Com o objetivo de reter e engajar os colaboradores, a equipe de recursos humanos está estruturando um programa de desenvolvimento, que incluirá treinamentos voltados para autoconhecimento, inteligência emocional e capacitação técnica. Além disso, a área cria proximidade com os colaboradores ao participar das

reuniões diárias das equipes e fazer ligações mensais para identificar possíveis dificuldades no desempenho das funções.

Adicionalmente, a área de recursos humanos iniciou, em setembro, um programa de desenvolvimento de liderança. Com o objetivo de fortalecer os gestores para que possam liderar as equipes com eficiência e contribuir para uma jornada positiva dos colaboradores. Nesse contexto, reforça-se que a atuação da equipe de recursos humanos é integrada, contando com a colaboração tanto dos gestores quanto das equipes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estudo, percebe-se que um processo de *onboarding* eficaz impacta positivamente tanto na experiência do colaborador quanto nos resultados da organização. Uma vez que, integrar um novo funcionário é garantir que ele se sinta parte da equipe desde o início, compreendendo a sua função, as expectativas do cargo, a cultura organizacional e os objetivos da empresa.

A literatura que fundamentou este estudo definiu estratégias relevantes para a aplicação de um *onboarding* estruturado e sistemático, com metodologias e técnicas de integração, além de destacar os benefícios e resultados obtidos para a organização.

Ressalta-se a importância da atuação em conjunto no *onboarding*, envolvendo a área de recursos humanos, os gestores e as equipes, demonstrando uma cultura organizacional baseada no acolhimento e apoio mútuo.

Conforme a análise dos resultados, conclui-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido com sucesso, ao propor uma nova estrutura para o processo de *onboarding*, de tal forma que contribuiu para aumentar a produtividade e o engajamento dos novos colaboradores.

Além disso, os objetivos específicos foram alcançados, com o levantamento dos conteúdos e práticas necessárias ao processo de *onboarding*, o planejamento detalhado, a definição de um cronograma e a execução das etapas. E, por fim, a avaliação dos resultados, baseada nos depoimentos dos colaboradores que participaram da reestruturação do *onboarding*.

De maneira geral, a reestruturação do *onboarding* apresentou resultados positivos para a organização. No entanto, as métricas ainda são recentes, sendo necessário avaliar o desempenho do colaborador e os resultados obtidos para a organização no longo prazo. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se realizar novas pesquisas de avaliação, tanto para os colaboradores quanto para os gestores, em períodos de seis meses ou um ano. Além disso, sugere-se analisar indicadores como a taxa de turnover, o tempo médio de permanência dos colaboradores e os custos diretos e indiretos, a longo prazo, de contratação e integração, com o objetivo de compreender os impactos contínuos do processo de *onboarding*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUER, Tayla N. **Onboarding New Employees: Maximizing Success**. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. United States of America: 2010.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Pearson, 2013.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage: 2ª edição, vol. 2, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª edição, vol. 11, 2002.

DÁVILA, Norma; PINÃ-RAMÍREZ, Wanda. **What works in Talent Development: Effective Onboarding**. Association for Talent Development, United States of America: 2018.

INTEGRAÇÃO ESCOLA DE NEGÓCIOS; ABTD. **Panorama do Treinamento no Brasil: Indicadores e Tendências em Gestão de T&D 2024/2025**. Integração Escola de Negócios, 2024.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Estudo mostra que processos confusos são os que mais atrapalham a integração de profissionais**. Portal FGV, publicado em 23 de junho de 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-mos>. Acesso em: 06 de outubro de 2024.

FURLAN, Letícia. **Job hopping: tempo médio de permanência no emprego diminui**. Revista Você RH, publicado em 29 de março de 2023. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/job-hopping-tempo-medio-de-permanencia-no-emprego-diminui>. Acesso em: 07 de outubro de 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista. **Gestão de Pessoas**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; GILBERTO, Luiz José Heilborn. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. rev. e editada. São Paulo: Saraiva, 2008.

SIMS, Doris M. **Creative Onboarding Programs: Tools for energizing your orientation programs**. McGraw Hill Companies, United States of America: 2011.

STEIN, Mark A.; CHRISTIANSEN, Lilith. **Successful Onboarding: A strategy to unlock hidden value within your organization**. McGraw Hill Companies, United States of America: 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001, 3ª ed. rev. atual.

WOBA. **Índice de turnover no Brasil: entenda a importância e como calcular**. Blog Woba. Disponível em: <https://blog.woba.com.br/indice-de-turnover-no-brasil/>. Acesso em: 24 de setembro de 2024.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista de acompanhamento realizada com os colaboradores que participaram do *onboarding*

1º MÊS

1. Como foi o primeiro mês de trabalho?
2. Você recebeu todo o suporte necessário das equipes ?
3. O *onboarding* foi eficiente?
4. Você tem alguma sugestão para o *onboarding*?

2º MÊS

1. Como foi o segundo mês?
2. Como está o clima da equipe?
3. Como descreve a cultura da empresa?
4. Você sente que recebeu treinamento suficiente para exercer a sua função?

3º MÊS

1. Como foi o terceiro mês?
2. Quais foram os principais aprendizados?
3. Quais foram as principais dificuldades?
4. Como está o relacionamento com a equipe?
5. Como está o relacionamento com o gestor?
6. Como percebe o clima da empresa?
7. Você tem algum feedback para a empresa?
8. Você recebeu treinamento adequado para a função?
9. De uma nota de 0 a 10, o quão feliz você está no ambiente de trabalho?

APÊNDICE B - Cronograma das etapas do projeto de *onboarding*

Reestruturação Onboarding 2024

Datas	Etapa do Projeto	Check <input checked="" type="checkbox"/>	O que vamos fazer	Status
1-mai.	Início do projeto	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Reunião de RH para alinhamento e estruturação de novas ideias	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Cronograma planilha	
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Apresentação powerpoint	
13-mai.	Comunicação	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Comunicação dos líderes	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Comunicação para o novo colaborador	
20-mai.	Novas entradas	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Kit boas-vindas	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Agenda de reuniões na primeira semana com o RH	
23-mai.	Treinamentos	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Treinamento pipedrive (Financeiro)	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Treinamento fluxogramas comerciais (RH)	
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Treinamento app solides + clara cartões (RH)	
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Treinamento: Qual é o papel do Headhunter? (RH)	
24-mai.	Acompanhamento com o RH	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Reunião semanal com o RH	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Checklist das tarefas - novas pesquisas	
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Alinhamento com o gestor sobre o checklist	
10-jun.	Benchmarking	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Reunião com a Solides	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Reunião com a consultora de RH	
8-jul.	Implementação do Google Sala de Aula	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Separar todos os materiais fornecidos	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Configurar o google sala de aula	
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Agendar tarefas e materiais disponibilizados	
15-jul.	Onboarding de liderança	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Disponibilizar materiais de liderança para o cargo de gestor no google sala de aula	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Agendar reuniões individuais com os gestores das áreas	
23-jul.	Apresentação para os sócios	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Apresentação online do projeto para os sócios	Finalizada
26-jul.	Dinâmica	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Realizar uma dinâmica sobre a apresentação da empresa	Finalizada
12-ago.	Apresentação para os gestores	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Apresentação presencial do projeto para os gestores	Finalizada
23-set.	Implementação do onboarding técnico	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Implementação do onboarding técnico junto com o gestor e time	Finalizada
1-out.	Avaliação do onboarding	<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Análise das pesquisas	Finalizada
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Análise dos relatórios de acompanhamento	
		<input checked="" type="checkbox"/> SIM	Análise do turnover e tempo médio de permanência	

APÊNDICE C - Tabela do *onboarding* técnico

RECRUTAMENTO		
Status	Descrição	Responsável
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como fazer Hunting	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Alinhamento de vaga	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como fazer screening	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como fazer entrevistas	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como tirar referências	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como fazer uma shortlist	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como fazer uma proposta	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como conduzir uma contraproposta	Mentor

COMERCIAL		
Status	Descrição	Responsável
<input type="checkbox" value="NÃO"/>	Como fazer atividade comercial	Gestor
<input type="checkbox" value="NÃO"/>	Como fazer Follow-up	Mentor
<input type="checkbox" value="EM ANDAMENTO"/>	KPI's da LOB	Gestor
<input type="checkbox" value="NÃO"/>	Como fazer uma proposta comercial	Gestor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como reportar vaga	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como fazer a target list	Mentor
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como fazer Blitz Comercial	Gestor

MERCADO		
Status	Descrição	Responsável
<input type="checkbox" value="EM ANDAMENTO"/>	Apresentar o mercado da LOB	Equipe
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Principais empresas e posições	Equipe
<input type="checkbox" value="NÃO"/>	Características principais do mercado	Equipe
<input type="checkbox" value="SIM"/>	Como atuar no mercado	Equipe

ANEXOS

Checklist *Onboarding* - 1ª semana

Perguntas

O quanto você se sentiu bem recebido(a) e acolhido(a) pelo time

- 1 - Muito satisfeito
- 2 - Satisfeito
- 3 - Parcialmente satisfeito
- 4 - Insatisfeito

Você leu o manual do colaborador disponível na Intranet?

- 1 - Sim
- 2 - Não

Você conseguiu acessar todos os sistemas internos

	Sim	Não
Gmail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Google Drive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pipedrive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
App Solides	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agenda e convites de reuniões frequentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clara Cartões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Você conheceu todos os serviços

	Sim	Não
Produtos de People	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lever4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento e Seleção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Foi apresentada a cultura (Visão, Missão e Valores)

- 1 - Sim
- 2 - Parcialmente
- 3 - Não

Você já conheceu o seu time?

1 - Sim

2 - Parcialmente

3 - Não

Você já assistiu os vídeos das LOB's?

1 - Sim

2 - Parcialmente

3 - Não

Já foi entregue toda a estrutura necessária para o seu trabalho?

1 - Sim

2 - Parcialmente

3 - Não

Você conheceu os benefícios ?

1 - Sim

2 - Parcialmente

3 - Não

Sinta-se à vontade para compartilhar como foi a sua primeira semana. Queremos que a sua jornada aqui seja a melhor possível!

Texto longo

Checklist *Onboarding* - 2ª semana

Perguntas

O quanto você está satisfeito com a sua experiência de integração até o momento?

- 1 - Muito satisfeito
- 2 - Satisfeito
- 3 - Parcialmente satisfeito
- 4 - Insatisfeito

Você já realizou uma conversa de alinhamento de expectativas com o(a) seu(sua) gestor(a)?

- 1 - Sim
- 2 - Não

Se a resposta anterior for sim, descreva o seu papel/objetivo

Texto longo

Você já finalizou os cursos obrigatórios da Solides Academy?

	Sim	Está em andamento	Não
Inteligência Emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação Eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento e Seleção - Aspectos essenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Você já recebeu o acesso ao benefício da Totalpass?

- 1 - Sim
- 2 - Não
- 3 - Não vou utilizar

Você já recebeu acesso ao benefício do mediquo?

- 1 - Sim
- 2 - Não
- 3 - Não vou utilizar

Sinta-se à vontade para compartilhar como está sendo a sua integração com o time. Queremos que a sua jornada aqui seja a melhor possível!

Texto longo

Perguntas

De 0 a 5, quão confiante você se sente para realizar as atividades que fazem parte da sua função?

Nada confiante

1

2

3

4

5

Muito confiante

Descreva os motivos que o levaram a nota anterior.

Texto longo

Neste primeiro mês, quais foram os seus aprendizados?

Texto longo

Existe algum ponto do seu trabalho em que você ainda sente dificuldade? Se sim, qual?

Texto longo

Há algo que poderia ter feito o seu primeiro mês de trabalho ser ainda melhor?

Texto longo

De uma nota de 0 a 5, como você classifica o apoio da equipe de Recursos Humanos?

Péssima 1 2 3 4 5 Excelente

De uma nota de 0 a 5, como você classifica o apoio da equipe de Finanças?

Péssima 1 2 3 4 5 Excelente

De uma nota de 0 a 5, como você classifica o apoio do seu time?

Péssima 1 2 3 4 5 Excelente

Sinta-se à vontade para compartilhar como está sendo a sua experiência. Compartilhe ideias e sugestões de como podemos melhorar ou aprimorar o processo de integração e onboarding.

Texto longo