FUNDAÇÃO DOM CABRAL
ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

ANA CAROLINA DA SILVA
CARLOS ADRIANO BRUSTOLIN
DANIELA COSTA FRANÇA
DIEGO OLIVEIRA

LIGUE-SE: a assertividade no processo de integração e retenção

Belo Horizonte
2022

ANA CAROLINA DA SILVA
CARLOS ADRIANO BRUSTOLIN
DANIELA FRANÇA
DIEGO OLIVEIRA

LIGUE-SE: a assertividade no processo de integração e retenção

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Dra. Joyce Ajuz Coelho

Belo Horizonte

2022

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por nos acompanhar durante toda a jornada.

A nossa orientadora, pela dedicação e apoio em todos os dias durante a construção do nosso Projeto.

Aos nossos colegas, que tornaram possível a realização deste Projeto.

Agradecemos a nossa família e amigos, que nos acompanharam e apoiaram ao longo do curso.

Ao ITL e ao SEST SENAT, por nos oferecerem tal oportunidade de desenvolvimento.

As empresas que participaram do projeto, compartilhando as boas práticas aplicadas para seus novos colaboradores.

As empresas que atuamos, que nos proporcionaram tal oportunidade de aprendizado.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

RESUMO

Um dos grandes desafios atuais das organizações está relacionado à gestão dos recursos humanos, visto que é unânime a premissa que os resultados de uma companhia são gerados através de suas pessoas. Diante disso, os processos de recrutamento e seleção, assim como a retenção de talentos, têm sido reformulados e atualizados frente às novas dificuldades encontradas no mercado. Porém, entre esses dois processos importantes para a gestão de uma empresa (contratação e retenção), encontra-se um processo de alta relevância no engajamento do colaborador, assim como em sua performance, que é a Integração. Apesar de ser um tema não habitual em todas as companhias no mercado, percebe-se o quanto uma boa "recepção" impacta na satisfação e início de um novo funcionário. Considerando a Integração como uma etapa de alto impacto nos resultados da empresa, este projeto teve como objetivo identificar as oportunidades de melhoria da jornada do colaborador dos novos motoristas carreteiros, ingressantes na empresa Tora, buscando a construção de um modelo de integração e avaliação de experiência, aderentes à cultura da empresa. Com a criação de um modelo de gestão do novo colaborador e o acompanhamento do seu desenvolvimento através de indicadores, os resultados esperados deste trabalho são a redução de desligamentos durante o período de experiência, além do fortalecimento da marca empregadora. Reunindo conceitos de mercado e literatura relacionada à legislação trabalhista, contratação e admissão de profissionais, avaliação de desempenho e cultura, foi possível aprofundar os conhecimentos em relação à temática central, possibilitando o desenvolvimento da proposta de solução apresentada. Além das referências teóricas, também foram utilizadas como recursos desse projeto, o benchmarking e duas pesquisas, coletando as percepções e opiniões de novos colaboradores da companhia e também dos gestores atuantes na empresa Tora. A proposta de solução, estruturada neste projeto, contempla a criação de um modelo de Integração, que abrange desde a etapa de admissão do colaborador, tornando-a digital e ágil, até o processo de treinamento, acompanhamento de um "padrinho" operacional e sua chegada na linha de frente de forma mais autônoma e consistente, considerando seu custo e cronograma de implementação.

Palavras chave: Integração. Cultura. Admissão. Avaliação. Motorista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Iceberg Cultural..... 19
Figura 2: A “cebola” cultural..... 19
Figura 3: Modelo Schein..... 20
Figura 4: Eterno Triângulo..... 22
Figura 5: Cultura, Personalidade e Comportamento..... 23
Figura 6: Ciclo PDCA aplicado a Gestão do Desempenho Humano..... 28
Figura 7: Modelo Cartão de Embarque para a Integração LATAM..... 40
Figura 8: Jornada do Novo Colaborador LATAM..... 44
Figura 9: Kit Boas Vindas Nepomuceno..... 46
Figura 10: Cordão laranja para identificar colaborador em experiência..... 46
Figura 11: Programa Integração..... 61
Figura 12: Programa Padrinho..... 67
Figura 13: Cronograma de Implementação – Programa Ligue-se..... 74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do Turnover, Admissões e Demissões (Média Anual)..... 35
Tabela 2: Evolução dos Custos de Rescisão..... 35
Tabela 3: Evolução da Assertividade do Processo Seletivo..... 36
Tabela 4: Evolução Número de Colaboradores Ativos..... 36
Tabela 5: Resumo de Treinamento de Integração..... 37
Tabela 6: Respostas da Pergunta: “Como você avalia o processo de admissão”. 53
Tabela 7: Respostas da Pergunta: “Pedimos que avalie cada uma das etapas...” 54
Tabela 8: Respostas da Pergunta: “Pedimos que avalie cada uma das etapas...” 54
Tabela 9: Custos de Implantação do Programa Ligue-se..... 73
Tabela 10: Custo Unitário de um novo motorista..... 73

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO 8

2. BASE CONCEITUAL 13

2.1. CONTRATO DE TRABALHO NO BRASIL E SEUS PRINCIPAIS ASPECTOS 13

2.2. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO - SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 14

2.2.1. O valor agregado do processo de integração 16

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL 17

2.4 LIDERANÇA 24

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 26

3. METODOLOGIA DE PESQUISA 29

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO 31

4.1 ANÁLISE DO SETOR 31

4.1.1 Análise do Setor - Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) 31

4.2 A EMPRESA TORA 32

4.2.1 Estrutura Recursos Humanos - Empresa Tora 34

4.2.2 Processo de Seleção e Integração Tora 36

4.3.2.1 Integração Corporativa Online 39

4.3.2.2 Treinamentos obrigatórios 40

4.3.2.3 Passagem do ambiente de aprendizagem para o negócio 40

4.3.2.4 Integração Local 41

4.3.2.5 Padrinho 42

4.3.2.6 Avaliação do tempo de Experiência 42

4.3.3 Expresso Nepomuceno S.A. 44

4.3.3.1 Processo de seleção 44

4.3.3.2 Integração 45

4.3.2.3 Avaliação do Tempo de Experiência 46

4.3.4 Bunge S/A 47

4.3.4.1 Processo de seleção 48

4.3.4.2 Integração 48

4.3.4.3 Avaliação do Tempo de Experiência 49

4.3.4 VLI 49

4.3.4.4 Processo de Integração 50

4.3.4.5 Avaliação do Tempo de Experiência 51

5. PESQUISA 51

5.1 PESQUISA COM NOVOS CONTRATADOS TORA 51

5.2 PESQUISA COM GESTORES TORA 55

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO 58

6.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO INTEGRAÇÃO TORA 58

6.1.1 Admissão automatizada 60

6.1.2 Boas vindas 60

6.1.3 Integração e Treinamento 61

6.1.4 Avaliação final Integração e Treinamento 64

6.2 PROGRAMA PADRINHO 65

6.2.1 Escolha e bonificação do padrinho 65

6.2.2 Capacitação 65

6.2.3 A prática 66

6.3 PASSAGEM DO AMBIENTE DE APRENDIZADO PARA O NEGÓCIO 68

6.4 AVALIAÇÕES FINAIS 68

6.4.1 Avaliação do Novo Motorista Carreteiro 68

6.4.2 Avaliação da Integração e Padrinho 69

6.5 INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO 71

7 ANÁLISE DE VIABILIDADE E CRONOGRAMA DO PROJETO 72

7.1 VIABILIDADE TÉCNICA 72

7.2 VIABILIDADE OPERACIONAL 72

7.3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA 72

7.4 VIABILIDADE FINANCEIRA 73

7.5 CRONOGRAMA DO PROJETO 74

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 75

1. RESUMO EXECUTIVO

Atrair, selecionar e reter empregados passou a ser um dos maiores desafios das organizações, principalmente para o time de RH. Quando uma vaga é divulgada, o principal objetivo é encantar os profissionais e selecionar o melhor perfil para a execução das atividades da vaga supracitada. Entretanto, após esta minuciosa seleção, inicia-se um dos mais importantes processos da vida de um empregado e da empresa, que é a ambientação, ou melhor dizendo, a Integração do novo empregado. Integração ou *Onboarding* é o procedimento de adaptar e capacitar os profissionais recém-ingressados a uma empresa na cultura dela. Em inglês, *onboarding* significa precisamente “embarcar”. Ou seja: mergulhar no contexto de uma organização. Só quem está na pele de um líder sabe o quanto desafiador pode ser encontrar o profissional ideal – e, mais ainda, integrar esse profissional à cultura organizacional. Felizmente, há formas de agilizar esses processos, pensadas para encurtar o tempo de adaptação de novos colaboradores. Uma delas é a integração.

Porém, para garantir que o processo de integração seja bem executado, é necessário que antes de mais nada, as etapas anteriores sejam cuidadosamente orientadas. É muito importante que esta orientação comece antes que um candidato seja formalmente contratado. Após a conclusão do processo de recrutamento e seleção, é fundamental que a comunicação seja amigável e clara, entre departamento pessoal e o novo empregado recém contratado. Muitos formulários, anexos, declarações e licenças podem “manchar” o processo de integração, caso não sejam cuidados e tratados com o devido zelo. Para isso, também é preciso evoluir e transformar a etapa de contratação. A admissão digital se mostra, nesse sentido, como uma importante ferramenta nesse processo. Por meio dela, a equipe conta com processos mais ágeis, tem mais facilidade na gestão de documentos, além de ser uma experiência inovadora para as contratações.

Muitas companhias ainda ignoram a importância da integração de empregados e acabam realizando somente uma breve apresentação. Esse pode ser considerado um erro grave, principalmente porque o mercado se encontra cada vez mais competitivo, e as empresas que investem em talentos ficarão com os melhores profissionais. Após a admissão do profissional, é preciso inseri-lo na rotina da empresa

e fazer com que ele se sinta integrado a ela. Isso contribui para um bom clima organizacional e evita o *turnover* dos novos contratados.

É importante considerar que o tempo investido em uma integração bem sucedida poderá será compensado depois, já que previne problemas futuros. O ponto mais relevante é o engajamento do candidato, principalmente daqueles que se sentem dispostos assim que começam a executar suas atividades. Se a empresa integrar os novos profissionais ao programa estruturado de entrada, será mais fácil estimular o engajamento e mantê-los por muito tempo na companhia.

A avaliação do período de experiência costuma ser um momento crucial tanto para o profissional, quanto para a empresa. Em princípio é comum que um candidato se saia bem durante o processo seletivo, mas são necessários alguns meses para definir se ele atende às necessidades e expectativas da organização e, principalmente, se ele está qualificado. A avaliação de experiência feita regularmente, com o auxílio de ferramenta tecnológica, facilita a mensuração da qualidade do trabalho do colaborador. Sendo assim, através dela é possível identificar os conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais, de comunicação, liderança e todas as demais pertinentes à sua ocupação.

Além disso, fatores comportamentais como pontualidade, respeito aos prazos, regras e hierarquias também são avaliados. No entanto, é preciso considerar que dentro de 90 dias, existe a possibilidade de que os dados colhidos não sejam precisos para a geração de um feedback final e possível efetivação. Dessa forma, se o gestor tiver a oportunidade de realizar uma avaliação após 45 ou 60 dias, ele terá a oportunidade de alinhar as expectativas organizacionais e individuais até aquele momento. Certamente, essa é uma possibilidade importante, porque permite o direcionamento do funcionário antes de realizar uma avaliação definitiva, na finalização dos 90 dias de experiência. Com isso, o gestor poderá acompanhar as características e possíveis mudanças comportamentais e profissionais do candidato que ocupará uma vaga em sua equipe. Ao final desse processo, o gestor terá subsídios necessários para avaliar o profissional e decidir sobre sua efetivação.

Em resumo, para garantir que a integração seja uma experiência satisfatória, é muito importante que o RH invista no *employee experience* (jornada do colaborador), adotando práticas de inclusão, valorização, reconhecimento e principalmente oferecendo um ambiente que inspire o crescimento profissional. O mais importante é que a avaliação de experiência seja feita de maneira justa, considerando não somente

as entregas do novo colaborador, mas proporcionando ao RH um diagnóstico claro do processo de integração.

Quando explorado o tema Jornada do novo colaborador, resumem-se em alguns pontos de ataque que consiste: captação do candidato no mercado, processo seletivo, integração e avaliação do tempo de experiência. A partir do momento em que cada frente é trabalhada, fortalece o que se chama de marca empregadora, que dará a percepção positiva da marca perante o mercado, como uma empresa boa para se trabalhar.

Para a empresa, ter uma jornada do novo colaborador bem construída, além dos benefícios para a marca como citado no início, contribuirá ativamente na retenção e fidelização de novos colaboradores, redução da taxa de *turnover*, custos rescisórios e qualidade no serviço prestado ao cliente final. De acordo com o Painel CNT do Emprego no Transporte (2022), mais de 620.000 admissões foram realizadas ao longo de 2021, no segmento de transporte rodoviário de cargas, confirmando que o processo inicial do novo colaborador tem impacto direto nos resultados da empresa, no seu destaque e na credibilidade frente ao mercado.

Considerando tal representação na empregabilidade brasileira, esse projeto aplicativo terá como estudo de caso a empresa Tora, que é uma empresa familiar mineira com 50 anos de mercado. É um operador logístico de grande representatividade no Brasil e no Mercosul. Sua atuação abrange o transporte rodoviário nacional, rodoviário internacional, terminais de integração rodoferroviário, recinto alfandegado e venda de caminhões seminovos. Está presente nacionalmente com 61 filiais, 6 terminais de integração rodoferroviária na região sudeste, 3 filiais de fronteiras e 4 filiais no Mercosul. É um parceiro estratégico de grandes indústrias, atuando nos segmentos siderúrgicos, automotivo, mineração, petroquímico, containers, bens de consumo, alimentício, médico-hospitalar e farmacêutico. Atualmente, a empresa tem em torno de 2.000 empregados diretos e mais 3.000 motoristas terceiros e um faturamento superior a 1 bilhão de reais.

Nos últimos anos, a empresa está passando por um grande processo de transformação cultural com a profissionalização da gestão. Foi criado o conselho de administração que tem a participação ativa de todos os acionistas e executivos de mercado, que foram promovidos e contratados para gerirem a empresa. Além do crescimento orgânico, a Tora passa por uma forte expansão através de fusões e aquisições.

Todo este cenário vem trazendo uma forte pressão sobre as estratégias de pessoas. O perfil do profissional Tora mudou, assim como a complexidade das atividades. Em uma empresa de 50 anos, passando por um forte processo de transformação cultural, a necessidade de gente se tornou uma grande prioridade.

O setor de RH tem alguns desafios importantes, considerando este contexto, tais como: crescimento da taxa de *turnover* em todos os níveis; aumento da concorrência por mão-de-obra em todos os níveis; pressão por redução do tempo médio de seleção; cultura ainda bastante tradicional e forte, impactando na retenção dos novos contratados; capilaridade da empresa, impactando na integração; equipe de RH restrita; dificuldades em ter pessoas certas nos lugares certos; integração das políticas, normas e procedimentos da Tora com as novas empresas adquiridas; limitação de recursos financeiros para investir em processos de RH; processos de RH ainda com baixa automatização e necessidade de melhorar a ambientação para que o novo colaborador gere resultados mais rapidamente.

O setor de Recursos Humanos Tora precisa responder para a alta gestão como irá fomentar a Marca do Empregador para gerar maior engajamento dos colaboradores e impactar positivamente os resultados da companhia.

O projeto aplicativo apoiou o RH Tora na construção de um novo modelo de integração e avaliação de experiência que seja alinhada à nova cultura da empresa, tendo como resultado uma marca do empregador mais forte e aderente ao mercado de trabalho.

Esse projeto teve como objetivo geral a criação de um modelo de gestão dos novos colaboradores de acordo com a cultura da companhia, reduzindo os impactos de desligamentos durante o período de experiência.

Como objetivos específicos, o trabalho buscou avaliar as métricas para acompanhamento da evolução do colaborador e analisar as principais deficiências na jornada de contratação dos novos colaboradores, além de reunir as principais tendências e estudos em relação à inserção do novo colaborador no ambiente corporativo.

O desenvolvimento deste projeto continuou através do modelo conceitual do trabalho, reunindo conceitos da literatura para o seu embasamento. Aspectos relacionados à legislação trabalhista, contratação e admissão de profissionais, avaliação de desempenho e cultura organizacional foram aprofundados pela equipe para sustentação da relevância do tema.

O capítulo seguinte foi composto da análise do setor de transportes e da empresa Tora, considerando seus principais indicadores relacionados à gestão de pessoas, demonstrando os impactos diretos e indiretos na receita da companhia, fator este que contribuiu para a implementação deste projeto. Também foram apresentados benchmarkings realizados em empresas que sejam referência em integração de colaboradores, para o desenvolvimento da ação proposta neste trabalho.

No quarto capítulo, o modelo conceitual para implementação do projeto foi apresentado, assim como os elementos fundamentais para sua aplicabilidade. Também foram especificadas as ferramentas de controle e gerenciamento das ações previstas, a fim de garantir a execução e acompanhamento da proposta.

Por fim, foram apresentadas as considerações finais elaboradas pela equipe do projeto, descrevendo os possíveis riscos ao longo de sua implementação e sugestões para o bom desenvolvimento da proposta, além de futuras oportunidades de melhorias e incremento da solução desenhada.

2. BASE CONCEITUAL

2.1. CONTRATO DE TRABALHO NO BRASIL E SEUS PRINCIPAIS ASPECTOS

A doutrina denomina o contrato de trabalho de contrato de emprego, exatamente para diferenciá-lo de outros contratos decorrentes da relação de trabalho. É sabido que o contrato de emprego é uma espécie do gênero contrato de trabalho, que, por sua vez, está inserido no conceito amplíssimo de contrato de atividade. A CLT utiliza a expressão “contrato de trabalho” para designar o que, na verdade, seria um contrato de emprego.

O artigo 442 da CLT assim dispõe:

> Art. 442 - Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego.

O contato empregatício é o “acordo de vontade, tácito ou expresso, pelo qual uma pessoa física coloca seus serviços à disposição de outrem, a serem prestados com pessoalidade, não eventualidade, onerosidade e subordinação ao tomador.” (DELGADO, 2019, p. 613).

De acordo com Holzmann e Piccinini (2006), o padrão de relações de trabalho no Ocidente, em particular em países onde se constituiu um Estado de bem-estar social, caracterizou-se pelo trabalho assalariado, com contratos de trabalho por tempo indeterminado, com empregos de longa duração para um mesmo empregador, com jornada completa e proteções previstas na legislação laboral do respectivo país.

Entretanto, as relações de trabalho têm sofrido alterações ao longo dos últimos anos, o que tem levado a uma maior flexibilização nos contratos de trabalho (CAPELLI et al., 1997; BARLEY; KUNDA, 2004; ACKROYD; BATT; THOMPSON; TOLBERT, 2005; PROCTER, 2005).

Holzmann e Piccinini (2006) definem flexibilização como o processo de mudanças na regulamentação do mercado de trabalho e das relações de trabalho com o objetivo de possibilitar um conjunto de adaptações consideradas inovadoras em um ambiente cuja tradição é de um forte controle legal das relações laborais.

Segundo Orlando Gomes (2009), o contrato de trabalho “é a convenção pela qual um ou vários empregados, mediante certa remuneração e em caráter não eventual, prestam trabalho pessoal em proveito e sob a direção de empregador”.

Em relação à sua regulamentação o contrato de trabalho pode ser comum, quando é regido pelas normas genéricas da legislação trabalhista; ou especial, em que não se aplicam as regras comuns e há regime próprio que disciplina determinado tipo de atividade ou condição especial, como ocorre, por exemplo, com o contrato de aprendizagem e com o trabalhador doméstico.

Em relação à duração, os contratos de emprego podem ser de prazo indeterminado ou de prazo determinado. Como regra geral, vigora o entendimento de indeterminação de prazo na relação de emprego. Trata-se da observância do princípio da continuidade da relação de emprego.

Quando são analisadas as relações de trabalho no Brasil, constata-se que o mercado de trabalho brasileiro também tem passado por profundas mudanças, as quais têm sido abordadas de forma bastante crítica por alguns pesquisadores. Para Antunes (2006), a força de trabalho tem se tornado mais heterogênea, os contratos de trabalho mais diversificados e precários, e as relações de trabalho mais complexas. De acordo com Piccinini et al. (2006) e Antunes (2006), houve uma tendência à dessindicalização e desorganização dos sindicatos, o que também contribuiu para um aumento da heterogeneidade do mercado de trabalho.

Outro elemento importante nas relações de trabalho no Brasil é a emergência de um contrato de serviços de natureza de pessoa jurídica na contratação de força de trabalho. Dedecca (2006) explica que, neste caso, o trabalhador se constitui como pessoa jurídica, equiparado a uma empresa. Essa é uma nova forma de contratação legal do trabalho, sem proteção social, e atualmente é bastante comum em alguns segmentos de empresas e perfis profissionais.

2.2. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO - SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O colaborador após passar pelas etapas de recrutamento, seleção e admissão, tem seu marco inicial na organização, sendo para muitos, o primeiro contato com o ambiente de trabalho, colegas e a cultura organizacional. Esse processo de acolhimento/integração insere-se dentro do contexto da socialização organizacional.

> “Dá-se o nome de socialização organizacional ou *onboarding* à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização”. (CHIAVENATO, 2014, p. 161).

Conforme cita Pinto (2014, p. 3) “após o recrutamento e seleção do novo membro, cabe agora ao departamento de recursos humanos ou gestor de recursos humanos ter um programa de acolhimento e integração para o novo colaborador a fim do mesmo se sentir parte da organização o mais rapidamente possível “

O acolhimento faz parte do processo de Integração. Onde é correto afirmar que esse processo tem como objetivo:

> "Informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações”. (LACOMBE, 2011, p. 114).

Mosquera e Peretti *apud* Ferreira (2008, p. 35-37), diferem acolhimento, integração e socialização, onde muitas organizações tratam como sinônimos:

1. **Acolhimento**: definido como um programa de combinação de evento, de forma coletiva, direcionado ao momento de entrada do colaborador, sendo a aplicação por um período curto onde o objetivo é influenciar o novo colaborador.
2. **Integração**: um programa de combinações de eventos de forma personalizada, aplicado em um período maior, onde o objetivo é garantir que o novo colaborador se adapte e se envolva com a organização e função.
3. **Socialização**: deixa de ser um programa e passa a ser um processo, no acompanhamento de carreira dos indivíduos. Incide essencialmente sobre a assimilação de valores e identificação do papel organizacional.

Para Dalacosta (2011), a integração vai garantir a comunicação e a transmissão de sua cultura por parte de seus novos colaboradores, bem como ajuda na obtenção de respostas para eventuais dúvidas. Ainda conforme a autora, a não condução de um processo de integração, pode gerar malefícios a uma organização, dando ao novo colaborador percepções negativas que serão levadas consigo durante o período que permanecer na organização.

Reforçando a importância do programa de integração, Pinto (2014) cita como uma demonstração de preocupação com o novo colaborador, uma forma de apoiá-lo nos primeiros dias de trabalho. O autor, para ressaltar a importância do processo de integração, cita a definição de Reis (2010):

> Reis (2010) define a integração como o planejamento de conjunto de ações que vão permitir tornar o novo colaborador autônomo no seu posto de trabalho. É a partir deste momento que se podem começar a gerir as suas competências. É por meio de um programa de integração do indivíduo na organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. (REIS, 2010 *apud* PINTO, 2014, p. 11).

2.2.1. O valor agregado do processo de integração

Segundo Tachizawa (2006) para criar um ambiente interno mais competitivo, as empresas devem dar atenção especial à integração dos novos colaboradores, além de promover maior integração entre as diversas áreas da empresa.

Um programa de integração estruturado traz valor agregado ao colaborador e à organização, o qual, conforme Chiavenato (2014), fará o novo colaborador sentir como parte do negócio, no conceito ‘vestir’ definitivamente a camisa da organização, permitindo um bom relacionamento a longo prazo entre as duas partes. Ainda conforme o ator “reduz o tempo de adaptação do novo funcionário ao seu novo ambiente de trabalho e acelera sua produtividade”.

Como reforço da citação acima, Pinto (2014) abrange sobra importância do acolhimento e integração:

> Ao sentirem-se bem acolhidos e integrados, os novos colaboradores terão, certamente, um nível de produtividade bastante elevado. Essa rápida integração irá incrementar a motivação dos novos colaboradores, o que traduzir-se-á num aumento de produtividade por parte dos mesmos e um bom relacionamento dentro da empresa ou organização, tanto com a chefia como com os colaboradores mais diretos. (PINTO, 2014, p.14).

Chiavenato (2014) reforça a necessidade de uma boa orientação ao novo colaborador, trazendo como consequência os seguintes pontos positivos:

1. **Reduz a ansiedade**: proveniente de incertezas da capacidade laboral, do novo, do medo de falhar, e, ao receber o acompanhamento e orientação de um colaborador mais experiente, essa ansiedade reduz.

2. **Reduz a rotatividade**: nesse período inicial da jornada do novo colaborador, a taxa de rotatividade tende a ser mais alta, dado ao fato dos recém-chegados não se sentirem desejados, necessários ou eficientes.
3. **Economia de Tempo:** não receber orientação significa uma maior energia dedicada e tempo gasto do novo colaborador em desbravar um caminho desconhecido (ex. conhecer os colegas de trabalho, a organização, sua função).

Soares (2021), cofundador e CEO da Feedz, cita o processo de integração deficitário, como um dos cinco principais causadores de saída de um colaborador da empresa, pois, um processo de integração mal conduzido, fará que o novo colaborador se sinta desamparado, impactando negativamente sua capacidade de laborar, gerando desmotivação.

Laurano (2015 p. 12) cita em uma pesquisa encomendada para *Glassdoor* pela a empresa *Brandon Hall Group* que “organizações com um programa de integração forte aumenta a retenção de novas contratações em 82% e uma produtividade acima de 70%”.[1]

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (2017), cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas. A frase de Hans Magnus Enzensberger exemplifica bem o conceito acima. “Cultura é como colocar uma pastilha efervescente num copo d’água. Você não consegue ver, mas de alguma forma ela faz algo acontecer.”

Cultura organizacional é o termo geralmente usado em referência aos pressupostos, normas e preocupações compartilhadas entre as pessoas de uma organização. Simplificando, cultura é a maneira como as coisas são feitas sem que as pessoas tenham que pensar como fazê-las. É algo que está no ar e os visitantes percebem ao caminhar pelos corredores da organização (LALOUX, 2017).

---

[1] No original: Organizations with a strong onboarding process improve new hire retention by 82% and productivity by over 70%.

> “Eu avalio a personalidade de uma organização de duas maneiras. Para aferir sua saúde no curto prazo, eu presto atenção no tipo de humor que surge – sombrio, vivaz ou ausente – e noto se as pessoas fazem fila para ir embora assim que toca o sinal no final do dia. Para avaliar a força ou a qualidade no longo prazo, eu procuro saber o quão bem a organização consegue se curar de um dano. Ela permite que as pessoas assumam riscos e, desta forma, possam desenvolver a autoconfiança que possibilite a cura ou a cicatrização? Existe a prática de confortar? Existem grandes objetivos? Ela cultiva uma cultura corporativa de confiança e questionamento, ainda que o questionamento possa parecer um sinal de desconfiança?” Vídeo de Bob Koski entrevistado por um dos operadores de Sun, material interno da Sun Hydaulics. (LALOUX, 2017).

As questões acima apontam para o poder da cultura organizacional. Diversos estudos acadêmicos já estabeleceram uma ligação poderosa entre cultura e resultados. Apesar de já bastante difundido os conceitos de cultura organizacional, ainda há muita confusão entre clima organizacional e cultura organizacional.

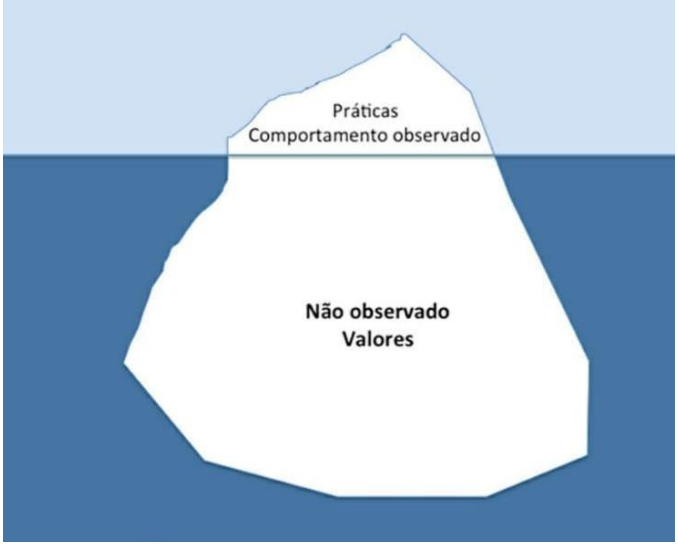
Segundo Laloux (2017),

> “numa pessoa, a personalidade é composta por valores, emoções e raciocínio. A personalidade de uma organização, mal comparada, é composta de cultura organizacional (valores), clima organizacional (emoções) e tecnologia de gestão (raciocínio). O que chamo de tecnologia de gestão abrange os aspectos racionais da organização do trabalho, tais como estruturas, processos e procedimentos”.

Segundo Lanzer (2017, p. 18), “cultura é o conjunto de valores que rege o comportamento de um grupo e o clima é um dos efeitos causados pela cultura.” O clima organizacional pode mudar rapidamente, de um dia para o outro. Já a cultura organizacional é mais durável e muda muito devagar.

A cultura organizacional é formada a partir do local onde atua, do comportamento dos líderes, principalmente do presidente ou fundador. Lanzer (2017, pg. 54) compara a cultura a um iceberg, que fica acima da superfície, é menor e menos importante do que a parte não vista, que fica submersa.

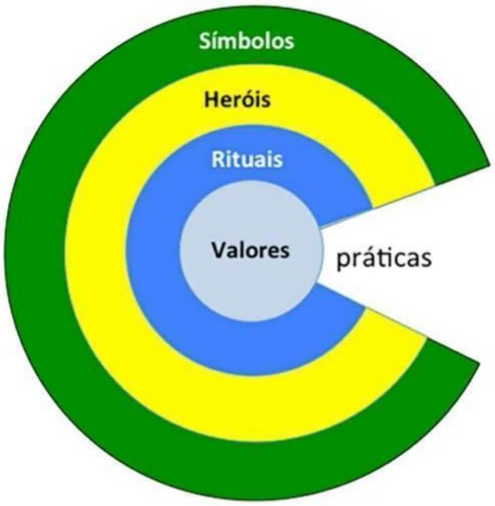
Figura 1 – O iceberg cultural



Fonte: LANZER, 2017, p. 54

A cultura influencia tudo que o que fazemos e também nossa percepção e atitudes. Há também a comparação de cultura com uma cebola, com várias camadas. A camada mais interna de todas é o núcleo da cultura, ou seja, os valores. Estes determinam as práticas ou comportamentos das pessoas. A conduta é observável, porém ela é determinada pelos valores, que não podem ser vistos.

Figura 2 – A “cebola” cultural



Fonte: LANZER, 2017, p. 55

Outros estudiosos, expandiram as aplicações e os estudos sobre o tema. Um desses autores foi Edgar H. Schein. Schein (2017) publicou composto por três camadas: artefatos, valores e pressupostos. (Figura 3)

Figura 3 - Modelo Schein

Fonte: LANZER, 2017, p. 57

A camada mais visível é a dos artefatos, que correspondem aos comportamentos, símbolos, heróis e rituais do modelo da “cebola”. A camada intermediária diz respeito aos valores e às regras de conduta que a empresa adota conscientemente e anuncia publicamente. A terceira camada corresponde aos valores. Schein denominou de “pressupostos”, que é o comportamento geralmente inconsciente, com raízes profundas, que constituem a essência da cultura (SCHEIN, 2017).

Para Lanzer (2017), embora não sejam visíveis, os valores subjacentes são o componente mais importante da cultura. São eles que determinam o comportamento e o desempenho das pessoas, são eles que definem aquilo que é considerado prioridade no local de trabalho, aquilo que é aceitável ou não no dia a dia de uma organização.

Existe também a cultura do discurso, ou seja, os valores declarados e anunciados são diferentes da cultura praticada. Numa organização sadia, essas duas coisas diferentes podem ser bastante parecidas. Na maioria das empresas, os valores anunciados são bastante diferentes dos praticados. Este é um grande desafio para a área de recursos humanos.

Por isso, os subsistemas de Recursos Humanos precisam estar totalmente alinhados com a cultura organizacional, ideal e real, pois grande parte dos valores e normas não está escrita, não é visível.

Muitas vezes a imagem da empresa fora não condiz com as práticas do dia a dia. Por exemplo, uma empresa com uma imagem forte de modernidade e inovação. Os profissionais são atraídos para as vagas, passam por processos seletivos e são contratados. Porém, quando entendem a cultura real, a insatisfação surge e, muitas vezes, é motivo de pedidos de demissão.

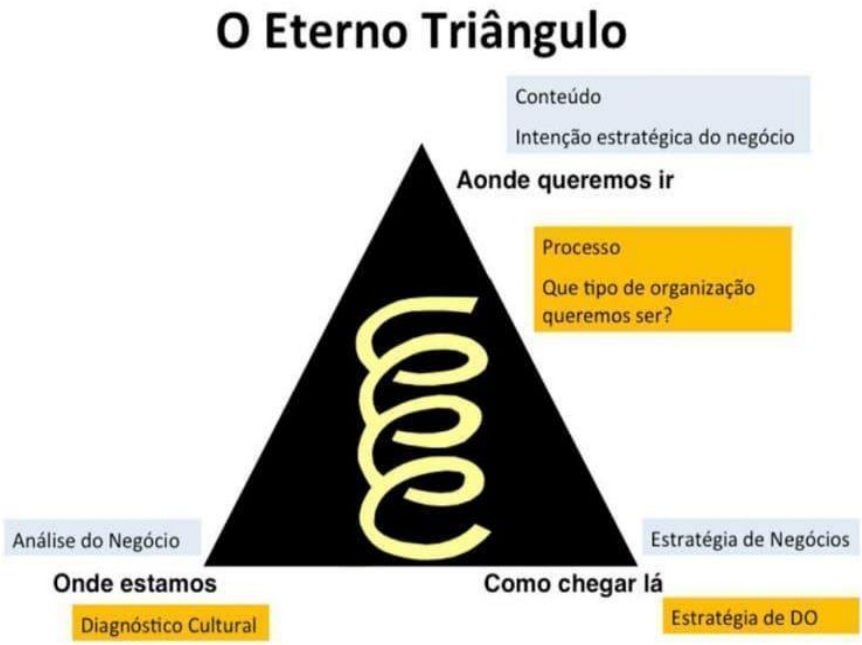
As pessoas querem fazer parte de algo maior. O engajamento está ligado ao sentimento de identidade. O mecanismo de identificação é um processo pelo qual o indivíduo associa a sua identidade com a identidade de outra pessoa, pessoas, grupos ou organizações, na medida em que elas se aproximam mais do seu ideal. As pessoas se identificam com seus ídolos nas artes, no esporte, na vida, porque eles representam alguns aspectos do seu ego ideal. Esse processo ocorre no trabalho, quando um funcionário se identifica com a organização da qual faz parte. A sua identidade individual se confunde com a identidade coletiva e abstrata da organização. Ao fazer parte de algo maior, esse movimento faz parte do indivíduo também. As identidades se unem e se confundem. Os objetivos da organização se fundem com os objetivos dos seus colaboradores e eles-que passam a agir com o mesmo entusiasmo e dedicação que atribuem à busca dos seus objetivos pessoais (LANZER, 2017).

Fazer acontecer esse tipo de engajamento depende de objetivos estratégicos de longo prazo, do sentido de missão e propósito. Quando há o afastamento de tudo isso, não há identificação e nem engajamento.

A cultura organizacional é algo que existe e merece atenção. Não é possível negligenciar o impacto da cultura nos negócios, nas pessoas e nos processos. É preciso ter coragem para analisar o lado sol e o lado sombra da cultura das empresas e o que é necessário manter e o que é preciso mudar para perpetuar a organização.

Uma forma de avaliar a cultura organizacional, conforme descrito por Lanzer em seu livro Clima e Cultura Organizacional, está representado no Eterno Triângulo. (Figura 4).

Figura 4 - Eterno Triângulo



Fonte: LANZER, 2017, p. 97

Realizar um diagnóstico da cultura é um bom começo para entender bem a parte oculta do iceberg dentro do contexto dos negócios. A cultura instalada irá suportar as estratégias da empresa? É de extrema importância entender onde as empresas estão para projetar onde querem chegar. A capacidade de executar é o diferencial e para isso precisa desenvolver um bom plano de ação que é o como chegar lá.

Existem diversas ferramentas para apoiar os diagnósticos e sustentar o processo de mudança, tais como:

- “13 perguntas” de Willian Reddin;
- O “modelo 5D” de Geert Hofstede;
- Os “Seis conjuntos” de Huib Wursten;
- Os “Quatro Sistemas de Administração” de Rensis Likert;
- O “Organizational Culture Scan” de Hofstede e Bob Waisfisz.

Todos os modelos possuem vantagens e desvantagens. O mais importante é ter consciência que a empresa precisa de um bom diagnóstico e fazer a escolha certa para cada organização.

Schein (2017) descreve mecanismos primários de criação e disseminação da cultura organizacional. Ele enumera uma série de fatores, todos eles decorrentes do comportamento dos líderes da organização: aquilo que os líderes medem, controlam

e ao que dedicam sua atenção no dia a dia; como os líderes reagem a crises organizacionais e incidentes críticos; critérios observados usados pelos líderes para alocar recursos escassos; exemplos deliberados, ensinamentos, aconselhamentos; critérios observados usados pelos líderes para distribuir reconhecimento e recompensas e os critérios observados usados pelos líderes para recrutar, selecionar, promover, aposentar e demitir integrantes da organização.

Pode-se concluir que os líderes e a alta direção possuem um papel determinante no desenvolvimento da cultura organizacional. Lanzer (2017) descreve alguns passos para executar mudanças na cultura. São eles: descrever a cultura atual e desejada; comunicar a cultura desejada por meio de um programa amplo de comunicação interna; engajar as pessoas num diálogo autêntico para que adotem genuinamente os valores e a cultura desejada; liderar pelo exemplo, pois a cultura se forma pela observação do comportamento dos líderes em situações críticas; revisar as políticas e criar mecanismos de acompanhamento e renovação.

Mudar a cultura é possível, mas requer uma liderança engajada no propósito e bastante disciplina.

> "É importante destacar que o comportamento das pessoas não é determinado exclusivamente pela cultura. A cultura é um fator de influência, assim como a personalidade de cada um é também um fator influente na conduta. Em resumo, se pode dizer que as dimensões culturais influenciam a cultura organizacional, que influencia a personalidade, que influencia o comportamento." (LANZER, 2017). (Figura 5)

Figura 5 – Cultura, personalidade e comportamento

Fonte: LANZER, 2017, p. 231

No mundo VUCA *(Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity)*, contexto do atual momento, as empresas devem ter um olhar diferenciado e atento para a cultura organizacional.

A área de recursos humanos tem um papel estratégico para entender os aspectos culturais e mobilizar as mudanças necessárias. O *head* de RH deverá influenciar, orientar e aconselhar a alta direção. Todos os subsistemas de RH devem estar alinhados à cultura ou às estratégias de mudanças culturais.

As práticas de RH, como atração, seleção e integração, são fundamentais para o sucesso das empresas. Quanto maior o alinhamento entre práticas e a cultura atual e desejada, maior as chances de sucesso, ou seja, mais credibilidade, mais atração de profissionais, menor rotatividade de colaboradores e maior produtividade.

2.4 LIDERANÇA

O conceito de liderança tem se transformado nas organizações devido às mudanças no mundo do trabalho como um todo. Uma das definições existentes, criada por Burmester (2018) é que “liderança se manifesta por um conjunto de técnicas gerenciais praticadas por diferentes atores dentro de uma organização”. Já para Cooper (2012), “a liderança pode ser definida como ter um desempenho de maneira consistente, de forma a realizar mudanças positivas em pessoas e empresas, para fornecer serviços e/ou produtos”.

Mesmo com diferentes conceitos e definições no mercado, é importante ponderar que o estilo de liderança está relacionado à cultura organizacional e à equipe liderada. Como citado por Oliveira (2018), as diferentes teorias e estudos relacionados a estilos de liderança contribuem para sua atualização conforme o mercado, porém também reforçam a ideia que não existe uma receita específica e obrigatória para que um profissional seja considerado e atue como líder.

Considerando que o papel do líder está diretamente relacionado ao comportamento dos colaboradores de sua equipe, suas atitudes influenciam na manutenção, continuidade e evolução da cultura organizacional. Para que a liderança seja eficiente dentro do ambiente corporativo, é necessário que as ações do líder estejam em sinergia com as premissas da cultura da empresa (BICHUETTI, 2020).

Porém, para o líder desempenhar sua função e desenvolver sua equipe, será necessário que ele ajuste seu estilo com a cultura da companhia. Segundo Robbins

(2015), “a cultura nacional afeta o estilo de liderança de duas maneiras: molda as preferências dos líderes e também define o que é aceitável para os subordinados. Líderes não podem escolher o estilo que bem quiserem.”

> “Um líder, mesmo quando se preocupa com o lado humano, com o bem-estar de seus colaboradores e com a satisfação de clientes e outros stakeholders (partes interessadas na organização), e empolga-se com o desafio de conduzir um processo de gestão de mudança tem, por via de regra, o objetivo de trazer retorno ao acionista e, portanto, gerar resultados financeiros. E ele só faz isso por meio de pessoas – competentes em cada uma de suas posições, envolvidas, engajadas, motivadas e gostando do que fazem”. (BICHUETTI, 2020, p. 13).

O líder, além de atuar com o desenvolvimento das pessoas da sua equipe e engajamento / alinhamento com a cultura organizacional, seu papel inicia antes mesmo da contratação de um novo colaborador. Para Bichuetti (2020), ao iniciar o processo de atração e retenção de talentos é importante que as políticas de Recursos Humanos sejam estruturadas, porém os gestores representam parte fundamental para o sucesso na contratação e continuidade de um talento na empresa. Somente políticas organizadas e atualizadas não são suficientes para que o processo de contratação seja eficaz, os líderes precisam estar capacitados para avaliar profissionais e, após sua contratação, dar continuidade ao seu desenvolvimento e ao seu engajamento em continuar na companhia.

Segundo Oliveira (2018, p. 105),

> “os gestores, não somente da área de gestão de pessoas, devem ter claro que um processo de recrutamento e seleção planejados garante melhores resultados para a empresa e maximizam as chances de alcance da efetividade organizacional, pois poderão contar com talentos em suas organizações”.

Para Cooper (2012), o papel do líder também está relacionado a garantir o alinhamento com todos de sua equipe sobre a produtividade e o desempenho individual de cada um dos membros. Percebe-se, dessa forma, o quão relevante é a atuação de um líder desde o processo inicial de contratação de um colaborador até sua permanência e crescimento na empresa.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Malheiros e Rocha (2014) o conceito de avaliação como um todo deve ser considerado como um processo com início, meio e fim, tendo como objetivo a melhoria de um processo e/ou profissional. Já para Dutra (2014), a avaliação estruturada é um estímulo e suporte para o aprimoramento da gestão de pessoas e seu alinhamento às exigências de um ambiente cada vez mais competitivo.

"A avaliação de desempenho dos trabalhadores/colaboradores de uma empresa só faz sentido se puder ajudar essas pessoas a melhorar suas competências, a se desenvolver e, ainda, a contribuir com o alcance dos resultados globais" (MALHEIROS; ROCHA, 2014, p. 8). O processo de avaliação de desempenho em si deverá ter como objetivo o desenvolvimento do profissional, demonstrando ao longo de sua aplicação suas oportunidades de melhoria.

> O objetivo de um processo de avaliação é estabelecer um direcionamento para a melhoria de desempenho das pessoas e, por conseguinte, de sua área e da organização. Esse processo deve possibilitar ao avaliado um conjunto de informações sobre seu desempenho anterior, definir prioridades e objetivos de desempenho futuro, identificar lacunas profissionais e de comportamento pessoal a ser preenchidas e estabelecer um plano de ação individualizado para melhoria continuada. (BICHUETTI, 2020, p. 112).

Para Oliveira (2018), o processo de construção de uma avaliação de desempenho, pode ser considerado um processo informal, além dos formais dentro da empresa. Porém, "quando se faz uso de alguma ferramenta de avaliação, pode-se considerar que o método é formal e, para isso, existem alguns instrumentos previamente construídos, de acordo com o que se estabelece como desempenho para determinado cargo ou função" (OLIVEIRA, 2018, p. 111).

Dutra (2014) considera que uma avaliação estruturada gera dois impactos importantes, sendo que o primeiro deles é oferecer ao gestor a possibilidade de dados concretos para futuras movimentações profissionais do colaborador (méritos, promoções, treinamento, entre outros). O segundo impacto destacado pelo mesmo autor é que o processo de avaliação é considerado um ritual dentro da cultura organizacional de determinada companhia. Isso porque seus elementos compõem ritos importantes da gestão de pessoas, que está diretamente relacionado à cultura.

Para Malheiros e Rocha (2014), existem três tipos de avaliação de colaboradores que as empresas utilizam, de acordo com sua cultura. São elas:

- Avaliação de competências - que pode ser por competência (as competências são adotadas como critério) ou de competências (mensuração de um conjunto de competências);
- Avaliação de desempenho - define o resultado do rendimento do colaborador, de acordo com indicadores pré-determinados;
- Avaliação de potencial - está relacionada ao potencial de aprendizado, considerando novas atividades e funções.

O desenvolvimento da avaliação deve estar alinhado com a cultura da organização, além de ser assertiva em relação aos temas avaliados. Como Bichuetti (2020, p. 113) traz, “a avaliação não deve ser genérica, abordando somente temas comportamentais ou de aderência a valores corporativos". Deve incluir aspectos relacionados a esses temas e ao desempenho técnico”.

Porém, não basta somente a aplicação da avaliação de desempenho e sua mensuração. Para o referido autor, a finalização desta etapa de desenvolvimento somente gerará resultados com a criação de plano de ação. Tais ações de desenvolvimento devem ser estruturadas e implementadas entre gestor e colaborador, contando também com a ajuda da equipe de Recursos Humanos.

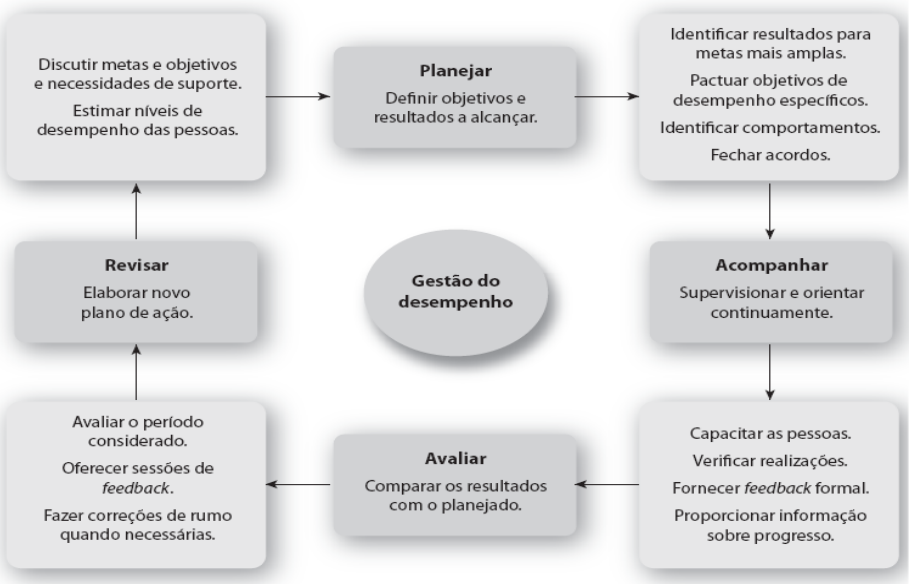
A avaliação de desempenho pode ser aplicada em diferentes formatos, de acordo com a cultura da empresa. Oliveira (2018) destaca alguns formatos de avaliação de desempenho existentes no mercado, são eles:

- Escalas gráficas – dividida em graus de avaliação, conforme os indicadores da companhia (exemplo de classificação: excelente, ótimo, regular, fraco, muito fraco);
- Comparação com os pares – escalonamento de avaliação, comparando dois profissionais em formato de ranking;
- Incidentes críticos – considera os pontos fortes e a desenvolver do profissional, de acordo com sua função;
- Frases descritivas – descrição das características do profissional, sendo avaliado por frases já pré-definidas;

- Método 360 graus – através de questionário enviado aos subordinados, superiores, clientes internos e externos de determinado colaborador, além de contar com sua própria avaliação;
- Avaliação por competência – através da definição das competências para a função ocupada pelo profissional, considera-se um peso diferente para cada uma delas e o desempenho do colaborador;
- Avaliação por objetivos – gestor e colaborador definem as metas/objetivos dentro da companhia e, no período de avaliação, tais entregas e realizações são analisadas e tangibilizadas.

Para Chiavenato (2021), a avaliação de desempenho faz parte do processo de Gestão do Desempenho Humano, processo esse que tem como objetivo organizar e planejar as atividades e resultados organizacionais em todas as áreas de uma empresa, incluindo todos os seus níveis hierárquicos, garantindo assim o alcance dos resultados corporativos e entrega dos resultados e metas institucionais. Tal gestão compreende um ciclo, composto das etapas de planejar, acompanhar, avaliar e revisar, conforme descrito na figura 6. É na etapa de avaliar que a avaliação de desempenho é realizada e os resultados são mensurados.

Figura 6 - Ciclo PDCA aplicado à Gestão do Desempenho Humano



Fonte: CHIAVENATO, 2021, p. 122

Após a realização da avaliação de desempenho, uma das etapas seguintes a tal processo é a realização do *feedback.* Para Malheiros e Rocha (2014) o *feedback*, além de orientar o colaborador sobre seu desempenho atual e traçar os planos e objetivos para seu futuro, também possui uma responsabilidade frente aos resultados da companhia, já que através dos compromissos realizados, os objetivos organizacionais poderão ser alcançados.

> "...está em jogo a construção do caminho futuro do avaliado na empresa. Se, por um lado, o planejamento do futuro do avaliado depende de um ambiente organizacional favorável e da assertividade do feedback do avaliador, por outro, deve representar um compromisso do avaliado consigo mesmo e com a empresa." (MALHEIROS; ROCHA, 2014, p. 164).

O *feedback*, para colaboradores recém contratados, têm grande impacto em sua continuidade na empresa, já que é através dele que o gestor poderá pontuar se suas ações, comportamentos e resultados estão direcionados à cultura e objetivos da companhia. Para Chiavenato (2021), o processo de *feedback* deve ser contínuo e intenso, proporcionando ao profissional informação sobre seu desempenho em tempo real e com consistência, trazendo de forma clara como está seu caminho dentro da instituição.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para Estrela (2018), o processo de aprendizagem é construído através de diferentes experimentações e suas respostas. O conhecimento é gerado a partir do ensino (transmissão), pesquisa (construção) e extensão (aplicação) dentro de modelos de pesquisa científica. Quanto mais refino e aprofundamento de um modelo de pesquisa e os resultados obtidos, melhor a percepção do objeto pesquisado, assim como a gestão do conhecimento adquirido.

Já para Lakatos e Marconi (2021), uma pesquisa sempre deverá partir de um problema a ser solucionado ou analisado. A partir da definição de um problema específico, a metodologia de pesquisa apoiará o investigador na obtenção do conhecimento sobre determinada situação, buscando assim sua solução.

Considerando a relevância da metodologia de pesquisa na obtenção de resultados de qualidade, que retratem a real necessidade e cenários, foram utilizadas neste projeto vários tipos de pesquisa: pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa qualitativa, estudo de caso e benchmarking.

Lakatos e Marconi (2021) retrata que a pesquisa documental é caracterizada pela fonte de coleta de informações e dados ser exclusivamente documentos que podem ser: escritos ou não escritos, atuais ou antigos e de fontes primárias ou secundárias. É através dessa composição de informações que a pesquisa se torna robusta, visto a diversidade de dados de acordo com tempo, tipo e fonte utilizadas.

Como foco do desenvolvimento do projeto, serão utilizados materiais e documentos relacionados à empresa Tora, com o objetivo de aprofundar o conhecimento em sua cultura, história e propósito, considerando dessa forma sua formação e impacto na sociedade. Além disso, também será considerado como fonte de pesquisa a visão atual dos colaboradores, em relação à temática do projeto, avaliando suas reais necessidades e oportunidades de melhoria no processo atual. Tal visão será conhecida através de pesquisas qualitativas e quantitativas com líderes e liderados, que participaram ativamente do processo de Integração recentemente.

Para Matias-Pereira (2016), a pesquisa qualitativa tem como fonte de informação o ambiente natural em que o sujeito está inserido. Neste caso, a vivência do participante do processo de pesquisa trará em forma individual a sua percepção em relação aos elementos que fazem parte do seu mundo. Assim como a obtenção de informações é de forma individual, a análise dos resultados de tal fonte de pesquisa também é realizada de forma única e descritiva, considerando o sujeito em si e sua experiência.

Com base na história e pesquisas aplicadas dentro da empresa Tora, será desenvolvido um estudo de caso, buscando analisar a realidade atual da companhia, assim como as oportunidades a serem desenvolvidas.

Conforme Nascimento (2016), a metodologia de estudo de caso necessita da participação de indivíduos que conheçam o tema proposto da pesquisa, assim como tenha uma relação de proximidade com a realidade a ser pesquisada. De acordo com o ambiente a ser pesquisado e seu conhecimento, a proposta de atuação e solução do problema encontrado poderá ser mais assertivo e eficaz. Segundo o mesmo autor, o estudo de caso visa também uma delimitação do segmento a ser pesquisado,

buscando assim o aprofundamento em tal segmento, conhecendo assim em detalhes a realidade do objeto de estudo.

Porém, o projeto não será desenvolvido somente com base na realidade da empresa, mas também considerará as melhores práticas de mercado, empregadas por empresas referência do tema no mercado atual. Para isso, será aplicado a metodologia de Benchmarking. Para Chiavenato (2021), o benchmarking é um tipo de metodologia de pesquisa que compara determinadas atividades de uma empresa com outras empresas que são referências em sua realização eficiente e com excelência. Conforme citado pelo mesmo autor, “é a avaliação das melhores práticas do mercado (benchmarking externo) e a comparação entre as unidades da organização (benchmarking interno)” (CHIAVENATO, 2021, p. 211). Foram consideradas nessa etapa empresas como Latam Airlines Group, VLI Multimodal, Expresso Nepomuceno e Bunge Alimentos.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 ANÁLISE DO SETOR

4.1.1 Análise do Setor - Transporte Rodoviário de Cargas (TRC)

Uma pesquisa realizada em abril de 2022 pela CNT – Confederação Nacional do Transporte[2] com empresas do Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) relata os desafios de contratação, treinamento e retenção que as transportadoras estão enfrentando atualmente.

[2] https://www.cnt.org.br/pesquisas Acessado em 6/04/2022.

Cerca de 45% das empresas do Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) que responderam à pesquisa, CNT Perfil Empresarial, têm vagas disponíveis para motoristas. A maior parte delas (60,4%) concentra-se em empresas de grande porte, com mais de 100 empregados.

Dentre as empresas que responderam à CNT, a maior parte das que oferecem oportunidades para motoristas têm sede em Santa Catarina (17,4%), seguidas das que estão em São Paulo e Minas Gerais (14,5%), em ambos estados.

Em patamar próximo estão as empresas localizadas no Paraná (14,0%) e no Rio Grande do Sul (10,1%).

Profissionais com pouco tempo de experiência no TRC é um fator que leva à dificuldade de recolocação, segundo responderam 46,1% das empresas no levantamento.

A segunda maior adversidade, identificada por 31,5% delas, é encontrar profissionais qualificados e com treinamento direcionado ao setor rodoviário de cargas.

A atividade com maior carência no mercado é de motoristas – 65,1% dos empresários do TRC citaram não encontrar com facilidade esse profissional. Dentre as empresas que participaram do levantamento, 19,2% acrescentaram ao problema a falta de mecânicos e 15,1%, a carência de gestores operacionais.

A disputa por essa mão de obra está cada vez maior, portanto, investir em ações de acolhimento, integração, treinamento e reconhecimento serão diferenciais importantes para as transportadoras de cargas.

Este cenário não é diferente na Tora que busca ser referência em soluções logísticas integradas no Brasil. Para garantir a prática desta visão, a empresa tem como estratégia o crescimento sustentável através de fusões e aquisições, além do crescimento orgânico.

4.2 A EMPRESA TORA

A Tora é uma empresa familiar mineira que em maio de 2022 completou 50 anos de mercado. A trajetória da empresa começou no transporte rodoviário nacional, prestando serviços para o segmento de siderurgia, na antiga Belgo Mineira. Na década de 1980, a empresa iniciou com o transporte rodoviário internacional (Mercosul). A empresa foi pioneira na integração rodoferroviária com a criação da Tora

Logística, oferecendo serviços de armazenagem, gestão de estoque, transporte rodoferroviário e retroportuário. Ainda em 1990, ocorreu a criação da antiga Usifast e do Porto Seco de Betim, atual Tora Recintos Alfandegados. Em 2000, a empresa ampliou os investimentos nos terminais de integração rodoferroviário, se consolidando como um grande operador logístico do Brasil. Em 2010, revolucionou o mercado com a criação de serviços inovadores, o CLIA Express e Porto a Porta.

Mais recentemente houve a ampliação da atuação em terminais multimodais, firmando parceria com a MRS e VLI. Atualmente são seis terminais que oferecem aos clientes o transporte multimodal, gerando redução de custos, segurança e contribuindo para o meio ambiente. Em 2017, iniciou-se a profissionalização da gestão, com a criação do conselho de administração e a contratação de executivos de mercado para gerir a organização. Nos últimos dois anos, a Tora adquiriu três novas empresas, o que possibilitou uma maior diversificação de mercado e crescimento. Hoje a Nova Minas, a FJX e a Saratoga são empresas do grupo Tora.

A missão da empresa é gerar resultados observando os princípios éticos e legais, atendendo às necessidades dos clientes, remunerando os acionistas, desenvolvendo as pessoas e promovendo a justiça social.

A organização tem como visão ser referência no Brasil em soluções logísticas integradas. Seus valores e princípios sustentam a Tora há 50 anos.

Os valores são: ter foco em resultados, buscar a excelência em todas as atividades, trabalhar com segurança e contribuir para desenvolvimento da sociedade e das pessoas.

Os princípios são: a Tora existe para que as pessoas se realizem através do trabalho; os clientes são a razão da existência da Tora e sua satisfação é a única garantia de nossa sobrevivência; a honestidade, o trabalho duro e a criatividade serão sempre o suporte do nosso crescimento; o lucro é essencial e deve ser o resultado de nossa eficiência.

Nos últimos dois anos, a empresa dobrou seu faturamento e diversificou fortemente o mercado de atuação, como, por exemplo, o transporte de produtos alimentícios, farmacêuticos e bens de consumo. O número de colaboradores cresceu 65% e a demanda por mão de obra cresceu 80%, devido ao aumento da rotatividade de pessoas e ao crescimento.

4.2.1 Estrutura Recursos Humanos - Empresa Tora

A área de Recursos Humanos é a responsável pela integração entre as empresas e está acontecendo por subprocesso como: Departamento Pessoal, Recrutamento e Seleção, Treinamento de Integração, Avaliação de Período de Experiência, Gestão dos Desligamento, T&D, Comunicação Interna e Gestão de Indicadores.

Com esse cenário, a área não está adequada para o novo volume e novas demandas. A cultura organizacional também precisa evoluir e colocar o tema pessoas dentro da estratégia da empresa, assim como finanças, clientes, processos e inovação.

Até o momento, a Tora adquiriu três novas empresas que possuem culturas, processos e estruturas bem diferentes. O processo de integração das empresas adquiridas pela Tora está no início e há muitos desafios pela frente.

No que tange ao crescimento orgânico, a empresa conquistou diversos novos clientes e grandes mobilizações de pessoal estão acontecendo em todo o país.

Além dos desafios descritos acima, ainda há a questão geográfica. São 70 filiais em todo o Brasil e quatro filiais no Mercosul. Apenas as filiais com maior número de colaboradores possuem profissionais de Recursos Humanos.

Em resumo, a área de Recursos Humanos Tora tem os seguintes desafios:

- Cultura organizacional ainda com pouco foco em pessoas e tradicional;
- Valores organizacionais distintos entre empresas (Tora e Coligadas);
- Novas empresas entraram para o grupo com culturas, processos, sistemas e estruturas diferentes;
- Falta de estrutura da área de RH com relação a pessoas, orçamento, processos e sistemas. Pouca automatização dos processos;
- Capilaridade geográfica das demandas de recursos humanos;
- Mercado de trabalho sofrendo diversos impactos pós pandemia, o que tem gerado aumento do *turnover* e dificuldade de contratação;
- Dificuldade em contratar profissionais, principalmente motoristas carreteiros e gestores especializados no segmento;
- Resistências às mudanças, comuns em processos de fusões e aquisições;

- Instabilidade gerada pelos processos de mudanças e pelas questões econômicas.

Abaixo, seguem alguns números que sustentam os desafios listados acima: (dados ainda sem as novas empresas adquiridas)

Tabela 1 – Evolução do Turnover, Admissões e Demissões (Média Anual)

Evolução Turnover Tora						
Ano	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022 (até abril)**
% Turnover	2,76	3,05	3,09	3,4	3,59	3,75
Total Admissões		552	483	588	658	253
Média Admissões		46	40	49	55	63
Total Demissões		390	576	502	612	205
Média Demissões		33	48	42	51	51
Demissões Voluntárias				107	170	63
Demissões Involuntárias				395	442	142

Tabela 2 – Evolução dos Custos de Rescisão

	Custo com Rescisão (Voluntária e involuntária)					% de participação no custo de rescisão				
DIRETORIA	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
ADMINISTRATIVO	171.504,96	436.029,17	626.891,06	431.734,89	132.559,80	6,41	16,29	23,41	16,13	4,95
COMERCIAL	98.227,09	53.010,91	88.601,03	184.338,20	9.233,67	3,67	1,98	3,31	6,88	0,34
DIRETORIA	30.874,38	20.408,15	45.000,00	7.092,75	3.159,51	1,15	0,76	1,68	0,26	0,12
FROTA	977.496,92	1.149.180,61	1.189.853,57	1.624.515,95	346.337,48	36,51	42,92	44,44	60,68	12,94
FROTA LEVE	22.409,41	-	18.349,64	7.761,69	0,00	0,84	0,00	0,69	0,29	0,00
OPERACIONAL	806.242,14	1.704.118,48	1.389.867,63	1.283.519,12	388.658,26	30,11	63,65	51,91	47,94	14,52
TERMINAIS	495.073,04	535.582,03	380.443,50	328.428,12	164.157,16	18,49	20,00	14,21	12,27	6,13
CUA	75.576,13	442.613,30	206.966,65	149.495,22	44.931,99	2,82	16,53	7,73	5,58	1,68
Total	2.677.404,07	4.340.942,65	3.945.973,08	4.016.885,94	1.089.037,87					
Média mês	223.117,01	361.745,22	328.831,09	334.740,50	272.259,47					

Tabela 3 – Evolução da Assertividade do Processo Seletivo (% de colaboradores efetivados após o período de experiência)

Avaliação Período de Experiência	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22
Entrevistas planejadas	90	89	93	103	99
Entrevistas realizadas	62	58	78	78	70
% de entrevistas realizadas	**69%**	**65%**	**84%**	**76%**	**71%**
% assertividade sobre contratação	94%	89%	89%	92%	92%

*Assertividade sobre a contratação é o indicador que mede a quantidade de colaboradores efetivados após o período de experiência

Tabela 4 – Evolução Número de Colaboradores Ativos

Empresa	2017	2018	2019	2020	2021	mai/22
Tora	1.273	1.435	1.376	1.454	1.541	1.706
FJX						220
Saratoga						167
Nova Minas						278
Total						2371

*Crescimento de 65% do número de pessoas geridas pelo RH em relação a 2021 (Tora e Coligadas).

Apenas na Tora, sem considerar as três novas empresas, o número de admissões cresceu 38% em relação a 2021. Além disto, é preciso passar o conhecimento sobre a Tora para os colaboradores das novas empresas do grupo. O processo de integração passa a ser ainda mais estratégico dentro do contexto Tora.

4.2.2 Processo de Seleção e Integração Tora

Os atuais processos de seleção e integração da Tora são compostos pelas seguintes etapas:

- Recrutamento interno ou externo. Utilização de plataformas referências no mercado para atrair e triar candidatos. Há um programa ativo e bem estruturado de recrutamento interno.

- Seleção: a empresa possui um processo rigoroso de seleção. Entrevista psicológica, entrevista técnica, testes práticos específicos por função, avaliação psicológica, verificação de referências, exame médico e entrega da documentação para admissão.

Grande parte do processo de R&S é feito manualmente, principalmente a parte de contato com o candidato que acontece via e-mail, telefone ou WhatsApp.

- Admissão: assinatura de contrato. Este processo não é automatizado.

- Entrega de uniformes, EPI's e KIT boas-vindas. Não é algo padronizado e interligado com o processo de integração.

- Treinamento de integração: o treinamento é diferente por cargo ou função, no que tange a conteúdo, metodologia e carga horária. Porém, há um conteúdo padrão básico que abrangem os seguintes temas: Institucional, Código de Conduta, Organograma, Gestão de Pessoas, Departamento Pessoal, Benefícios, Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho e TI. Os conteúdos são ministrados por profissionais de cada uma das áreas citadas acima e que receberam treinamento de técnicas de instrutoria.

A maior parte dos novos colaboradores recebe o treinamento presencial, porém nas localidades onde não há equipe de RH, o treinamento acontece à distância. O modelo da integração é dividido de acordo com o cargo e localidade, conforme descrito na tabela abaixo:

Tabela 5 - Resumo do Treinamento de Integração

Cargo/ Função	**Metodologia**	**Conteúdo**	**Carga Horária**
Motoristas Carreteiros	Presencial + Teoria + Prática + Padrinho	Temas padrão + Manual Motorista + Monitoramento + POP* + Dirigibilidade	5 dias
Operacionais (ajudantes, manutentores, etc)	Presencial + Teoria + Prática + Padrinho	Temas padrão + POP + Padrinho	3 dias
Administrativos	Presencial ou EAD	Padrão + POP*	1 dia
Gestores e analistas	Treinamento na prática + Presencial	Temas padrão + conteúdos específicos + visitas técnicas	5 dias

*POP: procedimento operacional padrão

4.2.3 Avaliação do período de experiência

Na Tora existem duas avaliações. A primeira é respondida pelo novo colaborador com mais ou menos 40 dias de empresa. Neste momento, o RH pergunta sobre adaptação, coerência entre o que foi dito na seleção com a prática e sugestões de melhoria. Conforme as respostas, o RH juntamente com os gestores, constroem e aplicam um plano de ação. A segunda avaliação é do gestor. Este faz uma avaliação do desempenho do novo colaborador próximo a completar a experiência (90 dias), indicando sobre a efetivação ou não do contrato de trabalho. As avaliações são feitas através de formulário padrão automatizado, porém os novos colaboradores mais operacionais apresentam dificuldades para responder de forma automatizada. Para sanar este problema, a equipe do RH faz entrevistas presenciais ou por telefone.

A área de Recursos Humanos monitora seus processos através de indicadores. O processo de integração é acompanhado pelos seguintes indicadores: assertividade

do processo seletivo (% de colaboradores efetivados após período de experiência); tempo médio de seleção por grupo de cargo, conforme metas definidas e % de colaboradores treinados na integração.

As empresas são feitas por pessoas. Um time engajado e alinhado aos valores da empresa faz parte da receita do sucesso que leva ao crescimento do negócio. Não há dúvidas de que o capital humano é o motor que leva uma organização a novos e mais altos patamares. O processo de integração está diretamente relacionado à marca do empregador, à atração de pessoas, à produtividade dos novos colaboradores e à retenção de pessoas. Por estas razões, é de conhecimento da área de Recursos Humanos Tora que é preciso desenvolver uma estrutura para melhorar esse importante subsistema.

Com essa certeza, a Tora está evoluindo rapidamente no processo de integração das empresas adquiridas. Toda a parte de folha de pagamento, admissão e seleção já estão integrados e seguindo procedimentos únicos. O processo de *Onboarding* está sendo reavaliado, tendo em vista a necessidade de cada negócio.

4.3 BENCHMARKETING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

4.3.1 Empresa LATAM Airlines Group

Uma das empresas analisadas para obtenção de benchmarking foi a LATAM Airlines Group. Uma empresa do modal aéreo que surgiu em 2014, fruto da fusão de duas companhias aéreas LAN (Chile) e TAM (Brasil), hoje presente em mais de sete países, tendo sede no Chile. O benchmarking foi realizado na filial Brasil e as informações foram fornecidas pela Coordenadora de Treinamento e Integração.

Com mais de dezesseis mil colaboradores, a LATAM Airlines Brasil, tem operações por todos os estados brasileiros, em diferentes áreas de atuação, como transporte de passageiros, cargas, centro de manutenção de aeronaves, etc.

Um dos pilares de sua cultura é o propósito alinhado aos sonhos, onde descrevem “Cuidamos para que os sonhos cheguem ao seu destino”, e, baseado nisso, seu processo de integração é desenhado para dar ao novo colaborador, a experiência de sonhos realizados, de expectativas, da ‘magia’ em poder trabalhar em uma empresa aérea. A intenção é que o novo colaborador viva a cultura desde o

momento de sua entrevista, pois ele cuidará dos sonhos de outras pessoas, então deve sentir a cultura na prática aplicada, não só como algo estrutural.

Com a pandemia, a LATAM precisou reinventar o modelo de integração dos novos colaboradores, antes o que acontecia de forma presencial, precisou ser adaptado para o modelo online.

4.3.2.1 Integração Corporativa Online

Por logística interna, a empresa trabalha com duas entradas mensais, geralmente que acontecem na primeira e terceira semanas de cada mês. O processo de integração, só acontece após finalizado o processo de recrutamento, seleção e admissão do novo colaborador. Estando tudo certo, o colaborador recebe em seu e-mail, com quatro dias de antecedência ao seu primeiro dia, um cartão de embarque virtual, dando boas vindas e convidando a embarcar para o seu próximo destino.

Nesse cartão de embarque virtual, constam informações relevantes ao dia de sua integração, como data e hora, plataforma que será transmitida, ferramentas que serão utilizadas, link da transmissão e principalmente o contato do seu gestor direto.

Também, quatro dias antes, o gestor do novo colaborador recebe da área de integração, a informação que a área terá um novo integrante, dando a ele, as informações do novo colaborador e contatos pessoais como e-mail e telefone. O gestor é orientado a fazer contato com o novo colaborador, para criar a primeira conexão, e também dar assistência à integração, pois o novo colaborador na impossibilidade de fazer em sua residência, poderá realizar de forma online no local do seu trabalho.

A integração corporativa é conduzida por duas analistas de recursos humanos, e todos os novos empregados admitidos para aquela data participam juntos, independente da sua área de atuação. A duração da transmissão ocorre em quatro horas. Seguem abaixo os temas abordados:

1. Boas vindas
2. Cultura LATAM (Aspiração, propósito, JETS, Guias de Condutas e Proposta de Valores)
3. Assinatura do Contrato
4. Conta Bancária
5. Benefícios

6. Uniformes
7. Acessos e equipamentos
8. Treinamentos Obrigatórios

Figura 7- Modelo do cartão de embarque para a Integração LATAM

Fonte: Recursos Humanos LATAM

4.3.2.2 Treinamentos obrigatórios

Após a integração corporativa, o novo colaborador entra no ciclo dos treinamentos obrigatórios antes de iniciar na operação. A duração do treinamento varia conforme sua área de atuação, podendo ser de alguns dias ou meses, como exemplo, para pilotos e comissários. Para as demais áreas, os treinamentos ocorrem a maior parte ou integralmente de forma online durante seu primeiro mês de trabalho.

Os treinamentos corporativos são ministrados pela área de treinamento da LATAM que fica dentro da diretoria de recursos humanos. São treinamentos exigidos por órgãos reguladores da aviação civil, entre outros, e todo curso possui notas de cortes mínimas para aprovação, que requer dedicação do colaborador. Nessa etapa o novo colaborador ainda não teve contato com a operação.

4.3.2.3 Passagem do ambiente de aprendizagem para o negócio

Ao finalizar o período de treinamento, é o momento de celebrar o ingresso do novo colaborador para a área do negócio, recordar as etapas que o fizeram chegar

até esse momento. Na LATAM esse rito é feito através de uma formatura, reconhecendo e valorizando todo o caminho percorrido desde o processo seletivo, admissão, integração, treinamento e por fim, o ingresso para área operacional.

Na formatura, ele receberá em seu crachá um adesivo “Em treinamento”.

4.3.2.4 Integração Local

Para muitos novos colaboradores, esse é o primeiro dia em seu local de trabalho, pois a maioria até o momento, fez toda a jornada de integração corporativa e treinamentos de forma online. Talvez dentro de todo o processo de integração, esse seja o momento que gera mais expectativa ao novo colaborador, pois terá contato com seus colegas de trabalho, conhecerá um novo ambiente, começará uma conexão com sua gestão, e por fim aplicará todo o conhecimento obtido na prática.

Sempre no primeiro dia de um novo colaborador em seu ambiente de trabalho, ele é recepcionado pelo “Líder Anfitrião”, figura de um gestor (que às vezes não necessariamente seja o gestor direto do novo colaborador, dependendo do horário de trabalho) que recebeu o treinamento da área de Recursos humanos para conduzir práticas de integração.

O Líder Anfitrião tem a missão de:

1) Estar pronto e aguardando para receber o novo colaborador em seu primeiro dia no ambiente de negócio, transmitindo ao empregado a percepção que aquele momento foi preparado para cuidar dele.
2) Fazer ronda de conhecimento dos ambientes, o que cada espaço representa: refeitório, banheiros, salas de descanso, entre outros.
3) Apresentar o novato aos outros colaboradores e garantir que todos fiquem confortáveis, criando um ambiente seguro e saudável.

No primeiro dia no ambiente de trabalho, também ocorre treinamento com a área de segurança do trabalho, retirada de equipamentos de proteção individual e confecção da credencial aeroportuária (se aplicável).

O Líder anfitrião, após acolher o novo colaborador, é responsável por passar a ele informações operacionais como: escala de trabalho, quem será sua gestão direta e definir um Padrinho que fará o acompanhamento nos primeiros dias de atuação no ambiente operacional.

4.3.2.5 Padrinho

Diferente do Líder Anfitrião, o padrinho é um colaborador do mesmo nível hierárquico do novo colaborador, um par que exerce a mesma atividade. O padrinho é escolhido por seu alto desempenho operacional e também alinhamento à cultura da empresa, deve inspirar o novo colaborador.

Além de acolher seu novo colega de trabalho, o padrinho tem um papel importante dentro da jornada de integração. Na primeira semana do novo colaborador no ambiente operacional, ele ficará de sombra do seu padrinho, ainda sem ter participação ativa laboral, apenas de observação, esse processo denomina-se como *shadow.*

Na segunda semana, inicia a etapa do *on the job,* onde o novo colaborador atuará ao lado do seu padrinho, que fará o acompanhamento das atividades. Essa etapa dura três dias, para, então, o novo colaborador seguir sua jornada de forma autônoma.

4.3.2.6 Avaliação do tempo de Experiência

Depois de todos os processos anteriores serem bem executados, o colaborador será avaliado dentro do seu contrato de experiência previsto na CLT de 90 dias.

O processo de avaliação consiste em três etapas:

1. Avaliação Comportamental (45 dias)

Nessa etapa, com 45 dias após a data da contratação do empregado, o gestor do novo colaborador, avaliará através de um *checklist,* comportamentos associados às competências determinadas (dentro do programa de avaliação de desempenho da empresa). A escala de avaliação para cada comportamento observado é de 1 a 5.

Ao final da avaliação, o gestor dará um *feedback* ao novo colaborador, destacando os pontos de fortaleza observados, e quais as oportunidades de melhoria, para juntos criarem planos de ação.

2. Avaliação de Conhecimento (70 dias)

Com 70 dias após a data da contratação, o empregado passará por uma prova técnica aplicada por sua gestão, sobre os conhecimentos básicos da função contratada. A prova consiste em 15 perguntas de múltipla escolha e a nota mínima para aprovação é 8,0.

3. Avaliação Comportamental (75 dias)

Com 75 dias após a data da contratação, o novo colaborador é novamente submetido a uma nova avaliação comportamental por sua gestão, com os mesmos critérios de avaliação da primeira, onde a diferença para essa etapa é que não há *feedback.*

Ao final do ciclo de avaliação do tempo de experiência, caso a nota da avaliação de conhecimento seja maior do que 8 e, a segunda avaliação comportamental seja composta com maior quantidade de estrelas 4 ou 5, o colaborador estará apto a ser efetivado com contrato definitivo.

Caso a nota da avaliação de conhecimento seja maior do que 8 e a segunda avaliação comportamental seja composta com maior quantidade de estrelas 1 ou 2, o colaborador terá seu contrato temporário suspenso.

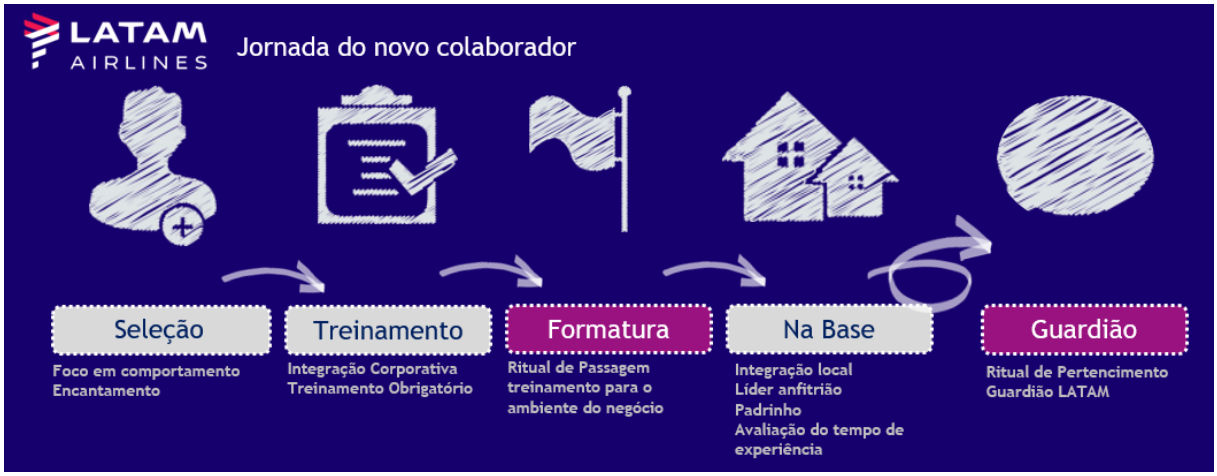
Caso o colaborador não atinja o resultado esperado da avaliação de conhecimento, porém tenha uma performance positiva na segunda avaliação comportamental, será discutido junto com o gestor da área a necessidade de reforço de temas ou rescisão contratual.

Ao final de todo o ciclo, o colaborador que seguirá com a efetivação do seu contrato, passa pelo rito da retirada do selo de “Em treinamento” e recebe um botão em seu cordão do crachá de “Guardião LATAM” cuja representatividade é que, a partir desse momento após todas as etapas, ele pertence a uma identidade cuja sua missão é “cuidar para que os sonhos cheguem ao seu destino”.

Em uma amostra de 100 colaboradores, após uma análise do período de Janeiro 2019 a Junho 2019, observou-se que:

- 07 solicitaram desligamento dentro do período de experiência
- 12 foram desligados por iniciativa da empresa dentro do período de experiência.
- 76 foram admitidos em contrato indeterminado após o período de experiência.
- 02 foram desligados iniciativa empresa após o período de experiência
- 03 pediram desligamento após o período de experiência.

Figura 8 - Jornada do novo colaborador LATAM



Fonte: Recursos humanos LATAM

4.3.3 Expresso Nepomuceno S.A.

Empresa do modal terrestre, tem como principal negócio a área de logística, como o transporte de vários tipos de segmentos. Há mais de 60 anos no mercado, possui cerca de 6.300 colaboradores distribuídos em mais de 65 estações de trabalhos ou filiais, sua sede está localizada na cidade de Varginha - MG. Conforme material oferecido pela gerente de gestão de pessoas, a empresa tem como missão: “Oferecer as melhores soluções logísticas aos nossos clientes com excelência na gestão de pessoas, processos e segurança, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e gerando valor aos acionistas” e visão: “Se consolidar de forma sustentável como a melhor entre as maiores empresas de logística do Brasil”.

4.3.3.1 Processo de seleção

A empresa, para os processos de recrutamento e seleção, utiliza a plataforma da GUPY e para processo de admissão utiliza o software RM da Totvs.

Tendo como base um de seus valores, que consiste em “Respeitamos as pessoas, suas diferenças e enxergamos a cooperação como um diferencial para o crescimento”, o processo de recrutamento é guiado para a captura de profissionais compatíveis com a cultura empresarial. Consultando o banco de dados de atração de talentos, o processo de triagem é feito pelo setor de recrutamento e seleção, e os que passam, seguem para as próximas etapas de seleção que podem ser online e/ou

presenciais. Os candidatos aptos são admitidos pelo sistema RM, e os não aprovados recebem um *feedback* online de encerramento do processo.

4.3.3.2 Integração

Por uma definição da estrutura corporativa da companhia, o processo de integração dura um dia e é realizado por uma analista da área de recursos humanos, de forma presencial, para todos os admitidos para a data.

Ao receber o novo colaborador, é entregue um KIT de boas-vindas, com caderno, caneta e um porta crachá, com um cordão laranja, cor que representa que o empregado é um novo colaborador, e que está em seu período de experiência. A intenção é que facilite a identificação desse novo colaborador dentro do ambiente do negócio, para que outras pessoas possam o acolher em áreas comuns, dentro do ambiente de trabalho.

No dia da integração, é passado aos novos colaboradores o conteúdo programático abaixo.

1. Missão e Visão
2. Valores
3. Vídeos Institucionais
4. História da Empresa
5. Conhecer a Diretoria
6. O Segmento de Transportes
7. Projetos
8. Compliance e Códigos de Conduta
9. Informações de Cadastro
10. Benefícios e Controle de Jornada

Finalizado o conteúdo, inicia uma visita guiada às áreas da empresa.

Para as frentes operacionais, o processo pode sofrer algumas alterações, pois varia de segmento para segmento, pois devido a algumas exigências de determinados clientes, treinamentos específicos podem ser acrescentados.

Após a integração realizada, o gestor e o multiplicador são responsáveis pelo acolhimento dentro da área operacional, pois, após o processo de integração, o colaborador deve ser preparado para sua função, de acordo com as necessidades de treinamentos relacionados às atividades.

Figura 9 - Kit Boas Vindas Nepomuceno

Fonte: RH Expresso Nepomuceno

Figura 10 - Cordão Laranja para Identificar Colaborador em experiência

Fonte: RH Expresso Nepomuceno

4.3.2.3 Avaliação do Tempo de Experiência

Após ser inserido no ambiente produtivo, o colaborador recebe um acompanhamento de três meses, referente ao período de experiência. Esse acompanhamento consiste em duas avaliações comportamentais realizadas pela gestão direta:

1. Avaliação de 30 dias: É realizada a pesquisa com o gestor e colaborador, o objetivo é colher informações desse período.

2. Avaliação de 60 dias. Nessa 2ª pesquisa o foco é a evolução do novo colaborador, fornecendo ao gestor informações para validação do contrato de experiência.

Ao final, com 90 dias, caso o colaborador seja aprovado, realiza um fórum de troca de experiência e um rito de troca do cordão do crachá, que a partir daquele momento ele deixa sua experiência e passa ter o contrato de trabalho indeterminado.

Todo o processo de integração é planejado para criar uma boa impressão ao novo colaborador, pois não há uma segunda chance. É importante criar o impacto e, sobretudo, a inserção do colaborador em seu processo de acolhimento, aculturamento, estabelecendo conexão dos seus valores internos com os valores da companhia, pois ao final, seu engajamento e fidelidade à marca serão altos, gerando impacto positivo para o negócio.

4.3.4 Bunge S/A

Outra empresa convidada para o benchmarking foi a Bunge S/A, empresa que atua no Brasil com cerca de 7 mil funcionários. A Bunge é uma das principais empresas de agronegócio e alimentos, é líder em originação de grãos em processamento de soja e trigo, e na contratação de frete logístico. A Bunge está sediada em St. Louis, Missouri (EUA), possui mais de 23.000 colaboradores trabalhando em mais de 350 instalações, localizadas em mais de 40 países. Alana Souza, BP de RH da unidade de Rondonópolis, Mato Grosso, respondeu ao questionário e trouxe a atuação da Bunge no processo de *onboarding* de novos empregados.

Como uma das maiores exportadoras do país, a Bunge contribui de maneira substancial para o saldo positivo da balança comercial e para as divisas da economia nacional.

Sua cultura é baseada na colaboração, celebra o pensamento criativo e inspira o espírito empreendedor, “nossa razão de existir está no valor que geramos para a sociedade, na filosofia que orienta nossos relacionamentos e na responsabilidade socioambiental que pauta nossas iniciativas”. Seus principais valores são:

· Atuamos como um só time:

Promovendo a inclusão, a colaboração e o respeito;

Buscamos a excelência - Sendo ágeis, inovadores e eficientes;

Fazemos o que é certo - Agindo de forma segura, ética e sustentável.

4.3.4.1 Processo de seleção

A empresa utiliza para os processos de recrutamento e seleção, uma plataforma própria, onde as vagas são anunciadas dentro do seu site institucional. Para admissão utiliza o software SAP.

4.3.4.2 Integração

A integração tem uma carga horária de seis horas, definida da seguinte forma: 2h da área de Segurança, 2h da área de Qualidade, 2h da área de RH. A integração é ministrada, presencialmente, por uma assistente de RH. Caso seja necessário algum treinamento obrigatório e/ou de desenvolvimento do colaborador, o gestor da área é o responsável pela inscrição junto ao portal, bem como a trilha de aprendizagem dentro do seu período de experiência, de forma presencial, para todos os admitidos para a data.

Na admissão de um novo colaborador, é entregue um KIT de boas-vindas, com mochila, caderno, caneta, *squeeze*, crachá e quando aplicado, ferramentas de trabalho (desktop, celular, kit ergonomia)

No dia da integração, é passado aos novos colaboradores o conteúdo programático abaixo:

1. Missão e Visão
2. Valores
3. Vídeos Institucionais
4. História da Empresa
5. Segurança – Comportamento Seguro
6. Qualidade – Boas práticas de fabricação
7. Visita à planta
8. Assinatura de contrato
9. Apresentação da política de benefícios e remuneração
10. Entrega para o gestor da área

Finalizado o conteúdo, inicia-se uma visita guiada às áreas da empresa.

Nas unidades operacionais, o processo pode sofrer algumas alterações, devido a algumas áreas e atividades exigirem treinamentos específicos e obrigatórios, o que pode elevar a quantidade de horas da ambientação e formação do novo colaborador.

Após a integração realizada, o novo colaborador é entregue ao gestor da área, que na sequência o apresenta para todos os setores, e o encaminha para o programa padrinho. Este programa padrinho tem duração de 90 dias, e é uma forma de facilitar a adaptação e aprendizado do novo colaborador na área.

4.3.4.3 Avaliação do Tempo de Experiência

Assim que o colaborador é entregue para o gestor solicitante da vaga, se inicia o processo de adaptação à nova área e consequentemente o de avaliação de experiência. O programa padrinho inicia no primeiro dia de área e finaliza quando o empregado conclui seus primeiros 90 dias. O gestor realiza a avaliação do novo empregado, bem como a primeira conversa de carreira, onde ambas as partes (gestor e empregado) trazem os pontos positivos e oportunidades de melhoria do processo. A avaliação de experiência é realizada uma única vez, correspondendo a todo o período de 90 dias, e após *feedback*, é inserida no prontuário do empregado, bem como os certificados de conclusão de integração e dos treinamentos necessários e obrigatórios para a função.

A Bunge, através da evolução do processo de *onboarding*, percebeu uma grande redução do turnover dos novos admitidos, tendo números próximos a zero. Este resultado é fruto tanto do processo de *onboarding*, quanto do programa padrinho, tendo como principal objetivo, a avaliação bilateral de todo o período de experiência.

4.3.4 VLI

A VLI S/A é uma empresa que oferece soluções sustentáveis de logística multimodal para os clientes. A entrevistada foi a Gerente de RH, Fernanda Campos. De acordo com o site:

> “A VLI atua através de uma equipe altamente capacitada, conectando portos, ferrovias e terminais a outros modais para atender às principais regiões brasileiras produtoras de bens industrializados, siderúrgicos, minerais e do agronegócio. A VLI planeja e executa soluções multimodais para trazer melhores resultados para os negócios dos seus clientes, que estão sempre

> no centro de suas operações. Dessa forma, a VLI transporta as riquezas do Brasil por rotas que passam pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste. A estrutura de logística da VLI tem vantagens competitivas como capacidade, dinamismo e praticidade para fazer o escoamento dos mais variados produtos dos clientes, em conexão direta com o abastecimento de insumos e matéria-prima" (https://www.vli-logistica.com.br/quem-somos/. Acessado em: 25/08/2022)

Sua cultura possui no DNA a paixão pela logística, a inovação e a vontade de fazer diferente, integrando pessoas, propósitos e resultados. "Na VLI o time é formado por pessoas que praticam segurança além do discurso, têm atitude certa para resolver e que valorizam a diversidade e a inclusão".

Principal propósito da VLI é "Transformar a logística do Brasil", tendo como visão: "Ser a primeira escolha dos clientes e referência em sustentabilidade na logística brasileira e, impulsionados pela energia das nossas pessoas, estaremos entre as maiores e mais rentáveis empresas do Brasil até 2030."

Seus principais valores são:

- Cuidado Genuíno - Praticamos segurança e cultivamos o respeito e o bem-estar de todos.
- Clientes - Colocamos o cliente no centro das decisões.
- Atitude Certa - Agimos sempre de forma ética.
- Resultados - Entregamos resultados de forma persistente e consistente.
- Empreender - Inovamos com coragem e simplicidade.
- Valor para todos - Criamos e compartilhamos valor por onde passamos.

4.3.4.4 Processo de Integração

O processo de integração varia conforme área e cargo. Os treinamentos básicos de integração são realizados on-line, com poucas horas de duração, mas tem áreas e funções com treinamentos específicos que podem ter uma duração maior. A integração tem uma carga horária de 40 horas em seu formato básico. Dependendo do cargo e função, é necessária a realização de treinamentos obrigatórios e inerentes à função que o novo colaborador irá realizar. Na área operacional, após o empregado realizar a integração, ele fará os treinamentos específicos para sua função, e

posteriormente, irá atuar de fato na área com o acompanhamento de um profissional mais experiente. O tempo desse acompanhamento varia conforme a função e desempenho.

Na admissão de um novo colaborador, a empresa entrega um kit de boas-vindas e o apresenta para a área de atuação, bem como para as áreas de interface. Hoje o processo é todo realizado online. O profissional se apresenta direto na área para a qual foi contratado, após a realização da integração.

Nas unidades operacionais, o processo pode sofrer algumas alterações, devido à exigência de treinamentos específicos e obrigatórios para algumas áreas e atividades, o que pode elevar a quantidade de horas da ambientação e formação do novo colaborador.

4.3.4.5 Avaliação do Tempo de Experiência

Atualmente a VLI não possui uma avaliação formalizada para o período de experiência, o que dificulta avaliar a evolução do programa do *onboarding*, bem como a experiência do usuário. A avaliação de experiência é básica, tendo como premissa única, a efetivação ou não do empregado.

Na VLI, o *turnover* no período de experiência é bem baixo, quase zero. Apesar de haver muitas oportunidades de evolução, o time é bem engajado e recebe muito bem os novos empregados.

5. PESQUISA

5.1 PESQUISA COM NOVOS CONTRATADOS TORA

Como tema principal do projeto, a integração tem impacto direto no novo colaborador, que é o agente principal deste processo. Com o objetivo de compreender e analisar a percepção de tais agentes foi aplicada uma pesquisa qualitativa para um grupo de novos funcionários. Tal grupo foi composto de profissionais contratados

dentro do ano de 2022, em diferentes posições na empresa Tora (profissionais na área operacional e nas áreas administrativas).

Para essa pesquisa, foram consideradas sete perguntas para avaliar percepção do respondente sobre sua participação na integração. As perguntas utilizadas foram:

1. Qual foi sua data de admissão?
2. Para qual cargo você foi contratado?
3. Você participou da Integração?
4. Como você avalia o processo de admissão (Envio de documentos, exame admissional, etc)
5. Pedimos que avalie cada uma das etapas do seu processo de Integração:
   . Boas vindas do gestor
   . Boas vindas da equipe
   . Boas vindas do RH
   . Informações sobre local de trabalho
   . Informações sobre benefícios e salário
   . Informações sobre forma de trabalho
   . Informações sobre a cultura da empresa, caso tenha participado
6. Qual é a etapa do processo de integração mais importante, na sua avaliação?
7. Qual é a etapa do processo de integração que precisa ser revista ou aprimorada?
8. Você acrescentaria alguma atividade ao processo?

O formulário de pesquisa foi aplicado a 64 funcionários que foram recém admitidos na empresa Tora, em diferentes cargos e atividades (profissionais da área operacional e administrativa). Todos os respondentes são contratados diretos da companhia e tiveram seus dados pessoais em sigilo, a fim de garantir a autenticidade das respostas enviadas.

O grupo de respondentes possui 70% de profissionais que estão na companhia há menos de 3 meses e os 30% restantes já passaram pelo período de experiência inicial. Em relação ao tipo de atividade realizada dentro da empresa, 86% dos

respondentes ocupam cargos operacionais na companhia, sendo 95% deles contratados como Motorista Carreteiro.

A primeira pergunta do questionário está relacionada à percepção individual do processo de admissão como um todo, porém direcionada somente à etapa de documentos, exame admissional e outros envios. Nessa pergunta o funcionário poderia avaliar de 1 (Ruim) a 5 (Ótimo). Considerando a média das notas avaliadas pelos respondentes, o nível de satisfação está em 4,82, demonstrando que o processo atual está sendo percebido de forma satisfatória para os novos entrantes. Na tabela abaixo, pode-se analisar o volume de respostas de cada nota:

Tabela 6 – Respostas da Pergunta: *"Como você avalia o processo de admissão (Envio de documentos, exame admissional, etc)"*

Como você avalia o processo de admissão				
NOTA	**2**	**3**	**4**	**5**
QTDE	1	1	7	55
%	1,6%	1,6%	10,9%	85,9%

Na segunda pergunta do questionário pode-se constatar que 100% do público respondente, após a etapa de admissão, participou do momento de integração da companhia. Portanto, as demais perguntas relacionadas no questionário foram respondidas de acordo com a vivência de cada indivíduo.

Na sequência do questionário, são abertas perguntas relacionadas à percepção de cada uma das etapas da integração, nas quais o respondente poderia avaliar entre Ótimo, Bom, Regular e Ruim. As etapas que foram avaliadas são:

. Boas vindas do gestor

. Boas vindas da equipe

. Boas vindas do RH

Tabela 7 – Respostas da Pergunta: *"Pedimos que avalie cada uma das etapas do seu processo de Integração, caso tenha participado"*

Como você avalia o processo de integração				
AVALIAÇÃO	**Ótimo**	**Bom**	**Regular**	**Ruim**
Boas Vindas do Gestor	51	12	1	0
	79,7%	18,8%	1,6%	0,0%

Boas Vindas da Equipe	52	12	0	0
	81,3%	18,8%	0,0%	0,0%
Boas Vindas do RH	55	9	0	0
	85,9%	14,1%	0,0%	0,0%

Analisando as respostas do grupo de funcionários, observa-se que 80% avaliam o processo de recepção de todas as áreas envolvidas (Gestor, Equipe e RH) como “Ótimo”, sendo o menor avaliado a recepção do gestor direto. Tal resultado demonstra que a etapa inicial do processo de ingresso de um novo profissional é percebida de forma positiva, para a grande maioria.

Além dessas perguntas, sobre o processo de recepção de diferentes áreas, também foi perguntado sobre a percepção do respondente em relação a informações disponibilizadas referentes à empresa como um todo. O formato da questão foi o mesmo realizado nas questões anteriores, podendo ser classificada a resposta em Ótimo, Bom, Regular ou Ruim. As etapas avaliadas foram:

. Informações sobre local de trabalho

. Informações sobre benefícios e salário

. Informações sobre forma de trabalho

. Informações sobre a cultura da empresa

Tabela 8 – Respostas da Pergunta: *“Pedimos que avalie cada uma das etapas do seu processo de Integração, caso tenha participado”*

Como você avalia o processo de integração				
AVALIAÇÃO	**Ótimo**	**Bom**	**Regular**	**Ruim**
Informações sobre o Local de Trabalho	47	13	4	0
	73,4%	20,3%	6,3%	0,0%
Informações sobre Benefícios e Salário	51	12	1	0
	79,7%	18,8%	1,6%	0,0%
Informações sobre Forma de Trabalho	48	12	4	0
	75,0%	18,8%	6,3%	0,0%
Informações sobre Cultura da Empresa	49	12	3	0
	76,6%	18,8%	4,7%	0,0%

Considerando os resultados apresentados, pelo menos 70% dos respondentes consideram o processo de recepção de informações ótimo durante o processo de integração. Porém, diferente do bloco anterior de perguntas, que estava relacionado à recepção das pessoas, observa-se nesses itens a possibilidade de melhorias, já que 20% das pessoas que responderam consideram o processo Bom. Tal percentual oferece a oportunidade de analisar se esses procedimentos poderiam ser melhorados para maior satisfação do grupo.

5.2 PESQUISA COM GESTORES TORA

Além da pesquisa realizada com os novos funcionários, também foi aplicada uma pesquisa para os gestores da empresa, que tenham recebido novos contratados em sua equipe. O objetivo dessa pesquisa foi compreender a percepção dos gestores, que são diretamente impactados pela integração, visto que a satisfação dos colaboradores e o conhecimento prévio sobre a cultura e processos internos, impactarão diretamente no processo de aprendizado e desenvolvimento deste colaborador em sua equipe.

A pesquisa foi aplicada para um grupo de gestores que já pertencem à empresa Tora e foi composta das seguintes perguntas:

1. Você recebeu na sua equipe novos funcionários nos últimos 6 meses? Caso positivo, seguem para as perguntas abaixo:
2. Você participou da Integração dos novos colaboradores?
3. Qual é a etapa do processo de integração mais importante, na sua avaliação?
4. Qual é a etapa do processo de integração que precisa ser revista ou aprimorada?
5. Considerando os novos contratados, houve pessoas que foram desligadas no período de experiência?
6. Caso positivo, qual foi o motivo do desligamento?
7. Considerando os novos contratados, houve pessoas que pediram desligamento no período de experiência?
8. Caso positivo, qual foi o motivo do pedido de desligamento?
9. Você acrescentaria alguma atividade ao processo?

Caso tenha respondido NÃO na primeira pergunta, a entrevista segue para as perguntas abaixo:

2. Qual é a etapa do processo de integração mais importante, na sua avaliação?
3. Qual é a etapa do processo de integração que precisa ser revista ou aprimorada?
4. Você acrescentaria alguma atividade ao processo?

O formulário de pesquisa foi enviado para os gestores orgânicos da Tora, em diferentes áreas de atuação (profissionais da área operacional e administrativa). Todos os respondentes são contratados diretos da companhia e tiveram seus dados pessoais em sigilo, a fim de garantir a autenticidade das respostas enviadas.

A primeira pergunta aos gestores refere-se ao recebimento de novos integrantes em seu time no período de 6 meses, e, dos 8 gestores que responderam à pesquisa, 75% receberam novos colaboradores em suas equipes nessa janela. Aos gestores que responderam sim, a pesquisa continua com perguntas referentes à integração desse novo colaborador.

A segunda pergunta, indica que 100% dos gestores que receberam novo colaborador em sua equipe, tiveram participação na integração do mesmo, podendo assim ter propriedade de avaliação sobre o processo.

Na sequência do questionário, é aberto ao gestor a oportunidade de citar quais são as fortalezas e temas importantes que cada um considera dentro do processo de integração e citaram:

“Repasse de informações de regras internas.”

“Etapa de conhecimento da Empresa”

“Institucional, código de conduta, integração na prática”

“A passagem dos nossos objetivos, diretrizes e valores.”

“A integração dos gestores é mais eficaz que a dos funcionários”

“Apresentação da empresa e o plano de carreira.”

Analisando as respostas, para a percepção dos gestores, temas institucionais, cultura, valores e código de conduta, têm maior relevância dentro da etapa de integração.

A quarta pergunta, ainda só para os gestores que receberam novos colaboradores, as etapas dentro do processo de integração que precisam ser revistas e/ou aprimoradas são:

> “Processo de apadrinhamento de áreas operacionais.”
>
> “Segurança Patrimonial”
>
> “Integração do colaborador na área de trabalho”
>
> “Recebimento do colaborador no ambiente de trabalho”
>
> “As dos gestores entendo que está ótima, as dos funcionários precisa ser mais completa”
>
> “Entendo que uma integração presencial é motivadora com participação de algumas pessoas estratégicas da empresa.”

Através das respostas obtidas, é percebido a necessidade de aprimorar e fortalecer a forma em que o novo colaborador é recebido no ambiente operacional, sua inserção nos processos e acompanhamento diário.

Em continuidade ao questionário com os gestores que receberam novos colaboradores, dos seis gestores, somente um teve um colaborador que foi desligado dentro do período de experiência, justificado pelo comportamento incompatível com a cultura da empresa e um gestor teve o pedido de desligamento solicitado pelo colaborador, justificado por problemas pessoais.

Os dois gestores que sinalizaram não ter recebido novo colaborador dentro dos últimos seis meses, o questionário limitou-se a duas perguntas referentes à percepção do que consideravam como bom e importante dentro de um processo de integração:

“Acredito que a recepção e a clareza das informações passadas ao funcionário”

“Importante realizar uma visita às demais áreas da empresa, principalmente nos setores que terão maior contato em sua rotina. A proximidade com as pessoas é primordial para o desenvolvimento de um bom trabalho.”

Além disso, destacam conforme pontos citados abaixo, quais processos dentro da integração aplicada, precisavam ser revistos ou melhorados.

“Os processos devem estar sempre em constante mudanças e aprimoramentos, para que atendam da melhor forma”

“Expectativas claras ao contratado.”

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

6.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO INTEGRAÇÃO TORA

A Tora, um dos maiores operadores logísticos do Brasil, está em um momento de grande transformação com o crescimento orgânico e através de aquisições, além da profissionalização da gestão. Ter uma cultura organizacional de maior flexibilidade

e inovação é um requisito fundamental para sustentar o plano estratégico da empresa nos próximos anos.

Com as novas aquisições de empresas, abrangência em mais de 70 filiais no Brasil e Mercosul e a necessidade de evolução de alguns traços culturais, o processo de integração é fundamental para fortalecer a marca do empregador, repassar a cultura desejada da empresa e dar celeridade à entrega dos resultados pelos novos colaboradores, com qualidade e segurança.

O cargo de motorista carreteiro é uma função chave em transportadoras, sendo o foco da proposta de solução desse trabalho de conclusão do curso. Esses profissionais estão cada vez mais raros e disputados no mercado de trabalho, dificultando o processo seletivo de pessoas dentro do perfil requerido, principalmente o tempo de experiência profissional.

As transportadoras têm grandes responsabilidades nas mãos ao entregarem um conjunto completo, cavalo e carreta, para um motorista carreteiro, tal como: responsabilidade com os riscos nas estradas e os possíveis impactos que um acidente causado por imperícia do motorista carreteiro pode causar na sociedade, nas pessoas, na marca, nos clientes, nos colaboradores e no resultado da empresa.

Para admitir motoristas carreteiros no tempo esperado pela empresa e dentro do perfil requerido, o processo de integração é um diferencial.

Ao analisar todo o processo de entrada de novos colaboradores já existente na Tora, os resultados das pesquisas de campo e os benchmarkings realizados foram identificados alguns pontos de melhorias:

- Facilitar e acelerar o processo de admissão;
- Melhorar a primeira impressão da empresa, ou seja, as boas-vindas ao colaborador;
- Aprimorar a qualidade do treinamento de integração;
- Aperfeiçoar as metodologias da integração;
- Ampliar o treinamento prático inicial;
- Melhorar a avaliação de eficácia dos treinamentos de integração, teórico e prático;
- Criar registros das ações de integração, avaliação e liberação do novo motorista carreteiro;

- Criar um rótulo para todo o processo de integração da Tora, facilitando o entendimento e fortalecendo o processo.

Com base nessas oportunidades de melhoria, a Tora deve investir em algumas ações que envolvem pessoas, processos e sistemas.

O novo processo de integração Tora será composto pela admissão digital, assinatura de contrato, treinamento teórico de integração, treinamento prático com os motoristas instrutores Tora e o Programa Padrinho. O nome sugerido é LIGUE-SE, ou seja, o Programa que LIGA o novo colaborador à Tora.

6.1.1 Admissão automatizada

A primeira etapa da solução é a contratação e implantação de um sistema de admissão digital que automatizará esse processo.

A admissão digital permitirá a empresa agilizar, padronizar e facilitar a jornada do novo colaborador, além de diminuir o tempo gasto pelas equipes de recursos humanos e administração de pessoal Tora, através dos seguintes serviços:

a) Integração entre os sistemas de atração, seleção, folha de pagamento e segurança do trabalho;
b) Automatização das comunicações entre empresa e candidato;
c) Automatização das conferências dos documentos necessários para a admissão;
d) Automatização da assinatura do contrato de trabalho;
e) Aderência à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a segurança jurídica.

6.1.2 Boas vindas

A segunda etapa é a disponibilização de um kit boas-vindas por grupo de cargos, e no caso dos motoristas carreteiros será bem acolhedor e impactará positivamente na marca do empregador a entrega de um kit contendo: *squeeze* térmica grande, bolsa de viagem e cobertor personalizados, manual do motorista e código de conduta.

6.1.3 Integração e Treinamento

A terceira etapa é a revisão do treinamento de integração teórico, tendo como objetivos principais fortalecer a cultura da empresa e os valores, principalmente Trabalhar com Segurança, com a proposta:

- Elaboração de um vídeo institucional com a CEO e o diretor de operações dando boas-vindas aos novos motoristas e reforçando os valores inegociáveis que a empresa possui.
- Repassar também as principais práticas de segurança do trabalho como: cumprir integralmente a jornada do motorista prevista em lei; programa de prevenção ao uso de álcool e drogas; programa de controle de velocidade; acolhimento psicológico e Motorista TOP Tora. Esse vídeo será a abertura do treinamento teórico de integração.

Figura 11 - Programa Integração

Outra proposta de melhoria é a participação ativa da equipe de programação de cargas no treinamento de integração. Essa é a equipe que direciona, roteiriza e gere os motoristas carreteiros. Cada programador é responsável por um grupo de motoristas e é o primeiro nível de gestão deles. O dia a dia é tratado com os programadores que reportam a um supervisor de operações e esse a um gerente de operação. Essa equipe deverá repassar o perfil dos principais clientes, as principais

rotas e as informações mais relevantes, explicar a ação recomendada para as ocorrências mais comuns e os cuidados necessários nessa primeira viagem. O motorista conhecerá seu programador, supervisor e gerente, tendo acesso aos telefones de contato e as principais orientações de suporte. Também será incluída a participação da equipe de manutenção, que treinará os motoristas em mecânica básica e os procedimentos em caso de necessidade de manutenção nas estradas.

Segue tabela com os temas da integração, carga horária, responsáveis e metodologia de treinamento. Será um treinamento presencial, que ocorrerá a cada semana, incluindo todos os admitidos do período.

Dia	**Tema**	**Conteúdo**	**Duração**	**Responsável**	**Metodologia**
1º dia	Boas-vindas à Tora	- Receber os novatos - Entrega do kit boas vindas - Dinâmica de apresentação - Vídeo boas vindas CEO e Diretor - Vídeo institucional Tora - Organograma da empresa	2 horas	RH	Treinamento presencial com dinâmica de grupo e vídeos
	Código de Conduta Tora	Apresentar detalhadamente o código e colher assinatura de recebimento	1 hora	RH	Leitura com exemplos de práticas
	Apresentação da área de RH	Apresentar o setor, o organograma, a área de relacionamento com os motoristas e os programas disponibilizados. Canais de comunicação	1 hora	RH	Apresentação Slide padrão
	Apresentação do DP	Apresentar o setor, o organograma, datas de pagamentos, sistemática de controle de jornada de motoristas e suas regras, explicação dos benefícios, férias, holerite, regras de entrega de atestados, afastamentos, etc	2 horas	RH	Apresentação Slide padrão, vídeo sobre controle de jornada e entrega da cartilha de controle de jornada
	Saúde e Segurança do Trabalho	Apresentar a área, as políticas e os programas. Entregar uniformes e EPI's.	2 horas	SST	Apresentação slide padrão e vídeos impactantes
	Visita Guiada pela matriz ou filial	Apresentar os principais setores da empresa com interface com os motoristas. Apresentar vestiários, refeitório, etc.	1 hora	Operacional - CCO	Visita Guiada

Dia	Tema	Conteúdo	Duração	Responsável	Metodologia
2º dia	Programa Performance Operacional e Motorista TOP Tora	Apresentar o programa, seus pilares e regras. Metodologia de apuração e o que se espera dos motoristas	1 hora	Operacional - CCO	Apresentação Slide padrão, simulações, perguntas e respostas e entrega das cartilhas
	Apresentação da área Operacional/ CCO	Apresentação da área, dia a dia, regras, principais rotas, clientes e produtos transportados. Perfil dos principais clientes e cuidados necessários	2 horas	Operacional - CCO	Apresentação Slide padrão, casos reais para exemplificar e entrega de book de apoio com as principais orientações
	Visita Guiada pela matriz ou filial	Apresentar os principais setores da empresa com interface com os motoristas. Apresentar vestiários, refeitório, etc.	1 hora	Operacional - CCO	Visita Guiada
	Rastreamento e Monitoramento	Apresentação da área e regras inegociáveis	2 horas	Monitoramento	Apresentação Slide padrão, casos reais para exemplificar e simulação no rastreador
	Qualidade e Meio Ambiente	Apresentação da área, política da qualidade, papéis e responsabilidades dos motoristas na garantia da qualidade	1 hora	Qualidade	Apresentação Slide padrão
	Segurança patrimonial	Regras internas de circulação e convivência. Apresentar o PAE - Programa de Atendimento à Emergências	1 hora	Segurança Patrimonial	Apresentação Slide padrão
3º dia	Manutenção	Treinamento de mecânica básica, regras de manutenção nas estradas e organograma da área	4 horas	Manutenção	Apresentação slide padrão e visita na manutenção

Dia	Tema	Conteúdo	Duração	Responsável	Metodologia
	Manual do Motoristas	Apresentar o manual dos motoristas Tora com foco nos direitos e deveres.	2 horas	Motorista instrutor	Leitura Comentada e assinatura da cartilha
	Direção defensiva e econômica	Técnicas de direção defensiva e econômica	2 horas	Motorista instrutor	Slide padrão e vídeos impactantes
4º dia	Técnicas de Dirigibilidade - Scania Fleet	Treinamento prático com o fabricante	8 horas	Motorista instrutor	Treinamento prático
5º dia	Avaliação Teórica	Avaliação dos conceitos explorados durante o período	2 horas	Motorista instrutor	Avaliação escrita

6.1.4 Avaliação final Integração e Treinamento

Para garantir a absorção do conteúdo, a empresa deve realizar uma avaliação de eficácia do treinamento e a proposta é um quiz que será aplicada na manhã do quinto dia de treinamento.

Através de um jogo virtual de tabuleiro, os participantes, em grupos, deverão responder perguntas à medida que avançam no jogo. As perguntas são relacionadas a todos os temas abordados no treinamento teórico. Além de perguntas, os novos colaboradores enfrentarão situações simuladas baseadas na realidade dos motoristas e mediante as atitudes, os treinandos ganharão ou perderão pontos. Para passar para a próxima etapa do treinamento, o Programa Padrinho, os motoristas precisam ter no mínimo 80% de aproveitamento no jogo.

Os aprovados receberão o certificado de conclusão da parte teórica e os reprovados terão uma nova oportunidade no jogo.

A partir desse momento, iniciará a parte prática com o “Programa Padrinho” que finaliza o “Programa Ligue-se.”

6.2 PROGRAMA PADRINHO

O programa padrinho vem com o objetivo de integrar o novo colaborador dentro do processo da ambientação operacional, tendo como foco principal:

- Ser o facilitador no processo de aprendizagem e socialização do novo colaborador;
- Aprendizado pelo exemplo;
- Suporte às necessidades iniciais nos primeiros dias na operação;
- Elo entre gestor e o novo colaborador.

6.2.1 Escolha e bonificação do padrinho

O motorista padrinho é escolhido através de suas entregas operacionais e suas avaliações de desempenho e define-se como critério:

- Ter no mínimo dois anos na empresa e exercer a mesma função que o novo colaborador.
- Cumprimento de 90% das metas contratadas;
- Avaliação Acima do Esperado ou Excepcional no último ano
- Não ter medidas disciplinares
- Ser comunicador
- Ser exemplo para os demais colegas
- Ser promotor da marca empregadora

Tendo a empresa mapeado todos os colaboradores potenciais a padrinho, é feito um convite individual e personalizado a cada colaborador, através do e-mail corporativo, onde a aceitação é opcional.

De forma a incentivá-los, é oferecido um acréscimo de 10% sobre o salário base, dentro do mês de apadrinhamento, para cada novo colaborador apadrinhado, além de um vale alimentação extra dentro do mesmo mês.

6.2.2 Capacitação

Semestralmente será conduzido pelo time do RH, um programa de treinamento inicial ou reciclagem a todos os padrinhos da empresa, desenvolvendo a capacidade de recepcionar, assistir, gerenciar cenários diversos dentro da semana de

apadrinhamento e avaliar o seu afilhado. Somente com esse curso, um padrinho poderá atuar como tal. O treinamento contém o seguinte conteúdo programático:

1. Recebendo o novo colaborador
    a. Abordagem inicial
    b. Verificação dos treinamentos obrigatórios
    c. Documentação
    d. Técnicas de comunicação
2. Preparação para viagem
    a. Planejamento
    b. Recepção
    c. Equipamento
3. Jornada
    a. Condução guiada
    b. Condução assistida
    c. Avaliação na estrada

6.2.3 A prática

O novo colaborador ao final da sua integração e treinamentos obrigatórios, receberá o planejamento semanal da sua semana com o padrinho, no guia constará quem será o padrinho, escala de trabalho e contatos. Da mesma forma, na divulgação da escala de trabalho, o padrinho saberá que na semana sinalizada em escala, haverá um novo colaborador e receberá as informações necessárias.

Na semana em que haverá apadrinhamento, as rotas destacadas serão rotas curtas onde o início e fim se darão sempre na sede. Na necessidade de algum pernoite, será fornecido hotel e pagamento de diária antecipada ao padrinho e ao novo colaborador.

Cronograma publicado:

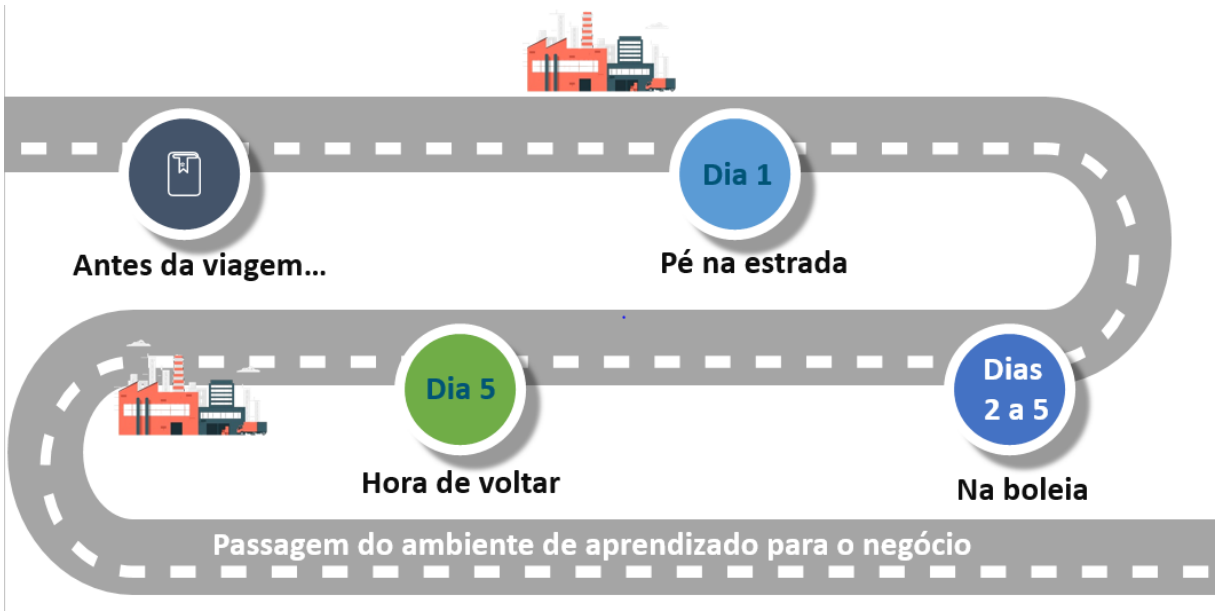
1. Um dia antes de iniciar a jornada de viagem, o padrinho entrará em contato com o novo colaborador se apresentando e agendando o horário e ponto de encontro na sede.
2. No primeiro dia da jornada, o padrinho se encontra com o novo colaborador e se apresentam e o padrinho deverá:
    a. Validar a realização dos cursos obrigatórios realizados

b. Checar a licença de direção
c. Confrontar crachá com o documento
d. Fazer ronda de ambientação na estação de trabalho, fazer a liberação do equipamento, conferências necessárias pré-viagem, apresentação do novo colaborador aos demais empregados no local.
e. Explicar a leitura da escala, rota, carga, fornecedor e outros processos

Tendo o processo todo concluído, os dois partem para a jornada de trabalho, porém no primeiro dia quem conduzirá o caminhão será o padrinho e o novo colaborador ficará de sombra.

3. Entre o segundo e quinto dia - o padrinho passará a ficar à sombra do novo colaborador, onde esse que conduzirá todas as tarefas que foram realizadas pelo padrinho no primeiro dia do apadrinhamento.
4. Quinto dia ao retornarem da jornada de trabalho, o padrinho se despede do novo colaborador e preencherá uma avaliação que será enviada ao gestor da área, explanado no item 6.4.

Figura 12 - Programa Padrinho



6.3 PASSAGEM DO AMBIENTE DE APRENDIZADO PARA O NEGÓCIO

Finalizada a etapa de acompanhamento junto ao padrinho, o novo condutor estará disponível para a operação, seguindo suas atividades de forma autônoma, sendo acompanhado de forma remota pelo seu gestor direto.

Ao realizar essa etapa do processo de integração, o novo condutor recebe um novo *pin*, comprovando de forma concreta sua passagem pelas etapas iniciais da integração, estando apto a assumir sua atividade. O novo condutor só receberá o *pin* de transição caso possua avaliação favorável para tal movimento.

Nesse processo de transição, o colaborador passa a atuar nas suas atividades rotineiras, assumindo as rotas de forma individualizada, aplicando os conteúdos recebidos ao longo do processo de integração.

O padrinho do colaborador pode ainda atuar como um elo entre áreas internas e dúvidas do dia a dia, porém o gestor passa a ter uma atividade mais ativa frente ao condutor, visando seu desenvolvimento profissional e acompanhamento do seu desempenho.

6.4 AVALIAÇÕES FINAIS

6.4.1 Avaliação do Novo Motorista Carreteiro

Finalizado o processo de acompanhamento do padrinho, o novo condutor será avaliado através de um formulário online, no qual constam as principais informações relacionadas ao desempenho do condutor, assim como seus comportamentos e conhecimentos técnicos da função.

Em tal formulário, as perguntas serão respondidas pelo padrinho e deverão ser compartilhadas com o gestor imediato do condutor, assim como será o material de apoio para aplicação do feedback final. As perguntas a serem respondidas são:

1. Classifique abaixo o desempenho do condutor em relação aos seguintes conhecimentos (Escala: Ruim, Regular, Bom, Ótimo)
    a. Normas de trânsito
    b. Manuseio caminhão
    c. Realização de manobras
    d. Direção defensiva

   e. Transporte de cargas
2. Classifique abaixo o desempenho do condutor em relação aos seguintes aspectos (Escala: Ruim, Regular, Bom, Ótimo)
   a. Segurança
   b. Atenção
   c. Pontualidade
   d. Flexibilidade
   e. Comunicação
3. Descreva o ponto de destaque do novo condutor.
4. Descreve o ponto de atenção do novo condutor.
5. Na sua avaliação, o novo condutor está apto a assumir suas atividades de forma autônoma?
   Se a resposta for negativa, escrever o motivo:_____
6. Qual sua avaliação final do novo condutor (Escala: de 1 a 10)

As informações avaliadas pelo padrinho serão utilizadas para o acompanhamento do novo condutor, assim como serão base para tomada de decisão para continuidade do colaborador na empresa ou sua saída durante o período de experiência. Devido a isso, a formação do padrinho em relação a tal atividade, assim como o entendimento de sua responsabilidade dentro do processo de integração, é fundamental para que a avaliação seja realizada de forma correta e verdadeira.

6.4.2 Avaliação da Integração e Padrinho

Além da avaliação do novo condutor, também será aplicada a avaliação final para o colaborador em relação ao processo como um todo de ingresso/integração na empresa, assim como suas percepções sobre o padrinho.

Tal avaliação fornecerá dados importantes para manutenção do processo, visando melhorias e oportunidades de ajustes para adequação das necessidades dos novos colaboradores. Para o padrinho, a avaliação comporá sua avaliação anual de desempenho, podendo através dela continuar ou deixar tal papel dentro da empresa.

Nesta pesquisa, serão aplicadas tais perguntas, para o novo colaborador:

1. Qual foi sua data de admissão?

2. Como você avalia o processo de admissão (Envio de documentos, exame admissional, etc)
3. Pedimos que avalie cada uma das etapas do seu processo de Integração:
   . Boas vindas do gestor
   . Boas vindas da equipe
   . Boas vindas do RH
   . Informações sobre local de trabalho
   . Informações sobre benefícios e salário
   . Informações sobre forma de trabalho
   . Informações sobre a cultura da empresa
4. Qual o nome do seu padrinho?
5. Qual período vocês atuaram juntos?
6. Classifique abaixo o desempenho do padrinho em relação aos seguintes conhecimentos (Escala: Ruim, Regular, Bom, Ótimo)
   f. Normas de trânsito
   g. Manuseio caminhão
   h. Realização de manobras
   i. Direção defensiva
   j. Transporte de cargas
7. Classifique abaixo o desempenho do padrinho em relação aos seguintes aspectos (Escala: Ruim, Regular, Bom, Ótimo)
   f. Segurança
   g. Atenção
   h. Pontualidade
   i. Flexibilidade
   j. Comunicação
   k. Colaboração
   l. Empatia
   m. Didática
7. Qual sua avaliação final do padrinho (Escala: de 1 a 10)

6.5 INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

Durante a implementação e execução da proposta, um dos elementos que apoiará sua continuidade e melhoria ao longo do tempo será o acompanhamento dos números relacionados à gestão de pessoas. Para isso, será desenvolvido internamente um *Dashboard*, no qual os principais indicadores de Recursos Humanos serão atualizados a cada admissão/apadrinhamento.

A ideia de acompanhar os dados é avaliar a efetividade das ações prevista no processo de integração, além de incrementar o programa com futuras ações. Um dos primeiros indicadores a ser acompanhado será de Turnover durante o período de experiência, analisando se existirá uma redução dos desligamentos nos três primeiros meses de empresa. Além deste, também será possível visualizar a satisfação do novo motorista, através das respostas quantitativas da pesquisa de reação sobre o programa como um todo.

Nesse *Dashboard* também estarão os resultados da avaliações dos padrinhos e novos motoristas, podendo desta forma a gestão operacional realizar um acompanhamento macro das novas entradas na companhia.

7 ANÁLISE DE VIABILIDADE E CRONOGRAMA DO PROJETO

7.1 VIABILIDADE TÉCNICA

Para implantação da solução apresentada neste projeto, serão necessários recursos externos, que forneceram as ferramentas utilizadas no programa Ligue-se. Para a gestão da admissão digital, será necessária a contratação do fornecedor externo, assim como para o fornecimentos dos materiais do kit de boas-vindas.

Também serão necessários recursos internos para implantação como, por exemplo, a formação dos padrinhos e condução das etapas do programa como um todo, além da participação dos gestores e colaboradores.

Considerando tais recursos, tanto interno quantos externos, considera-se viável tecnicamente a aplicação do programa dentro da referida empresa.

7.2 VIABILIDADE OPERACIONAL

O programa proposto traz uma mudança na rotina de contratação de novos motoristas porém, considerando os ganhos relatados de produtividade, segurança e *fit* cultural, é possível adequar a realidade operacional da empresa.

O incremento da carga horária do processo de integração e do programa Padrinho foram estruturados de acordo com a operação atual da empresa Tora, viabilizando dessa forma sua implantação.

7.3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

Os resultados esperados com a implantação do projeto estão diretamente relacionados aos indicadores estratégicos da companhia, já que impactam os resultados financeiros através da redução de Turnover, redução de incidentes e acidentes e aumento da direção segura dos novos motoristas. Considerando tal aspecto, o projeto possui relevância estratégica para implantação e interesse dos acionistas em sua execução.

7.4 VIABILIDADE FINANCEIRA

Com a proposta de solução apresentada, considera-se a necessidade de investimento financeiro, visto a inovação no modelo, assim como a inserção de elementos que não estavam previstos (por exemplo: kit boas-vindas para os novos colaboradores, sistema de admissão digital, entre outros).

Considerando o atual modelo de integração Tora, avalia-se que não existem custos diretos para execução das atividades previstas, visto que todo o cronograma é realizado por profissionais internos, sem a necessidade de investimento externo.

Para implantação da proposta apresentada, será necessário o investimento único inicial de R$ 10.500,00, conforme tabela abaixo:

Tabela 9 - Custos de Implantação do Programa Ligue-se

Custos Implantação - Ligue-se		
Ação	**Fornecedor**	**Custo**
Sistema de admissão digital (disponível para todos os cargos)	Youbee	R$ 4.000,00
Desenvolver vídeo interno com a CEO dando boas vindas direcionado para motoristas	Em definição	R$ 1.000,00
Desenvolver avaliação de aprendizagem através de game	Em definição	R$ 5.000,00
Formação do Padrinho	Em definição	R$ 500,00
Custo Total de Implantação		**R$ 10.500,00**

Após sua implantação, o custo unitário por cada novo motorista contratado será de R$ 1.800,00, conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 10 - Custo Unitário de um novo motorista

Custo por Contratação - Ligue-se		
Ação	**Fornecedor**	**Custo**
KIT boas-vindas para motoristas (squeze, cobertor e bolsa)	Em definição	R$ 180,00
Dias a mais de treinamento (teórico 1 dia a mais e prático 5 dias a mais)	-	R$ 900,00
Incentivo ao padrinho	-	R$ 720,00
Custo por Motorista Contratado		**R$ 1.800,00**

7.5 CRONOGRAMA DO PROJETO

Para implementação desta proposta, sugere-se o seguinte cronograma de trabalho, considerando as etapas de busca de fornecedores, validação com a diretoria e implantação das ações:

Figura 11 – Cronograma de Implementação – Programa Ligue-se

CRONOGRAMA DETALHADO DE IMPLANTAÇÃO DO LIGUE-SE - INTEGRAÇÃO TORA

PROCESSO	AÇÕES PLANEJADAS	Prazo	Área Responsável
Admissão Digital	Realizar pesquisa de mercado sobre admissão digital	Out.22	RH
	Realizar cotação junto aos fornecedores da solução	Out.22	RH
	Selecionar melhor fornecedor em termos de qualidade e custos	Nov.22	RH e TI
	Apresentar solução e cotações para diretoria e aprovar	Nov.22	RH e TI
	Realizar negociação e contratação do forncedor de admissão digital	Nov.22	Suprimentos
	Implantar admissão digital para todos os cargos	Fev.23	RH e TI
KIT Boas-Vindas	Definir KIT Boas-vindas para os motoristas	Out.22	RH + Operação
	Realizar cotação junto aos fornecedores	Out.22	RH + Suprimentos
	Apresentar prosposta de KIT para a diretoria e aprovar (squeze, cobertor e bolsa viagem) com propostas do layout	Nov.22	RH
	Contratar kit e receber	Jan.23	RH + Suprimentos
Vídeo CEO	Criar roteiro de vídeo interno com a CEO dando boas vindas direcionado para motoristas e aprovar com a diretoria	Nov.22	RH
	Filmar, editar e aprovar com a diretoria	Nov.22	RH
	Implantar vídeo no treinamento dos motoristas	Jan.23	RH
Avaliação via GAME	Selecionar e cotar com fornecedores para avaliação de aprendizagem gameficada	Out.22	RH + Suprimentos
	Aprovar com a diretoria e contratar fornecedor	Nov.22	RH
	Produzir e implantar solução de GAME para a avaliação de aprendizagem	Dez.22	RH + Operação
	Criar proposta detalhada de avaliação de aprendizagem do treinamento dos motorisas via Game	Jan.23	RH
Programa Padrinho	Estruturar programa padrino e aprovar com a diretoria	Out.22	RH
	Selecionar e treinar padrinhos	Nov.22	RH + Operação
	Implantar o programa padrinho	Jan.23	RH + Operação
Treinamento Teórico de Integração	Rever material do treinamento de integração teórico junto com as áreas envolvidas	Nov.22	RH + Operação
	Definir estratégia de aprendizagem, aprovar e implantar	Dez.22	RH + Operação
	Avaliar novo Onboarding com os motoristas novatos e com gestores de frota	Fev.23	RH + Operação
Orçamento	Incluir custos orçados de todo o projeto no orçamento 2023	Dez.22	RH + Operação

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Além de trazer as pessoas certas, é importante também, receber bem essas pessoas, e inseri-las na cultura da empresa, apresentando todas as normas e procedimentos, bem como a capacitação e desenvolvimento necessários para início das suas tarefas em suas respectivas áreas. Por isso o processo de *onboarding* dentro de uma organização deve ser criterioso.

Assim verifica-se a importância do processo de integração estruturado, garantindo um padrão, bem como a capacitação para entregar o empregado “pronto” para a execução das suas atividades, para a área, reduzindo assim prazos, custos, melhorando o ambiente, diminuindo acidentes e otimizando a produtividade. Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender às demandas da empresa. A proposta deste trabalho foi mostrar que o processo de *onboarding* visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando esse processo é feito adequadamente garantirá a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento organizacional, encurtando o tempo de adaptação.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas revisões bibliográficas de artigos e livros, assim como benchmarkings, procurando coletar e descrever informações sobre a importância e técnicas empregadas no processo de *onboarding,* para preparar o novo empregado, para iniciar suas atividades na área, reduzindo riscos e custos, por tratarem-se de ferramentas valiosas para um bom desempenho e valorização das empresas no mercado competitivo de negócios.

Esse trabalho foi desenvolvido especificamente para a Tora, porém este mesmo processo pode ser aplicado a outras empresas, de diversos segmentos, sempre observando a necessidade real de cada unidade, bem como a personalização de acordo com o processo a ser melhorado, seguindo os ajustes necessários. Para a empresa Tora, em específico, recomenda-se que tal modelo de integração seja replicado de forma homogênea em todas as empresas do grupo, buscando assim

maior alinhamento cultural entre todos os colaboradores, refletindo dessa forma na execução do trabalho e percepção do cliente final.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKROYD, S.; BATT, R.; THOMPSON, P.; TOLBERT, P. **The Oxford Handbook of Work and Organization**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

ANTUNES, Ricardo (Org). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, 528p. Coleção Mundo do Trabalho.

AZEVEDO, M. C. de; TONELLI, M. J. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, 15(3), Edição Especial, São Paulo-SP, maio-jun. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/wTn4kCHHWFHJKw9f5gKhxTr/?format=pdf&lang=pt

BARLEY, S.; KUNDA, G. **Gurus, hired guns and warm bodies**: itinerant experts in a knowledge economy. Princeton: Princeton University Press, 2004.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH.** 3.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

BURMESTER, Haino. **Manual de gestão**: organização, processos e práticas de liderança. 2.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

CAPELLI, P., et al. **Change at work**: how American industry & workers are coping with corporate restructuring and what workers must do to take charge of their own careers. Oxford: Oxford University Press, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas.** 8.ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.

COOPER, Ann A. **Como ser um líder.** São Paulo: Cengage Learning: Editora Senac Rio de Janeiro, 2012.

DALACOSTA, R. **O Programa de Integração de funcionários do sistema Cresol Baser**. Monografia. Especialização em Gestão do Cooperativismo Solidário, Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Paraná. Disponível em http://www.cresol.com.br/site/upload/downloads/116.pdf. Acesso em 27 abr. 2022.

DEDECCA, C. S. **Flexibilidade e regulação de um mercado de trabalho precário**: a experiência brasileira. 2006. Colóquio Internacional “Novas Formas do Trabalho e de Desemprego: Brasil, Japão e França numa perspectiva comparada”. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: http://www.centrodametropole.org.br/textos_nadya/Dedecca.pdf. Acesso em 27 abr. 2022.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo
Atlas 2014.

ESTRELA, C. **Metodologia científica**: ciência, ensino, pesquisa. 3. ed. São Paulo: Artes Médicas, 2018.

FERREIRA, Sandra. **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações**. Dissertação. Universidade de Lisboa através da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa, 2008. Disponível em: http://hdl.handle.net/10451/761. Acesso em: 20 abr. 2022.

GOMES, Orlando. **Contratos**. 26.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009

HOLZMANN, L.; PICCININI, V. **Flexibilização**. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as Organizações**. Curitiba: Editora Voo, 2017.

LANZER, Fernando. **Clima E Cultura Organizacional -** Entender, Manter E Mudar. Createspace Independent Publishing Platform, 2017.

LAURANO, Madeline. ***The True Cost of a Bad Hire***. 2015. Disponível em: https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

MALHEIROS, Bruno T.; ROCHA, Ana Raquel C. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São. Paulo: Atlas, 2016.

NASCIMENTO, Luiz Paulo D. **Elaboração de projetos de pesquisa**: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo. **Gestão de pessoas.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PAINEL CNT do Emprego no Transporte. **CNT - Confederação Nacional do Transporte**, 2022. Disponível em: https://www.cnt.org.br/painel-emprego-transporte. Acesso em: 18 Abril 2022.

PINTO, Euridney. **Integração e Socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe**. Dissertação. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: http://hdl.handle.net/11067/1070. Acesso em: 18 abr. 2022.

PROCTER, S. **Organizations and organized systems**: from direct control to flexibility. In Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, P. (Orgs.). The Oxford Handbook of Work and Organization. Oxford: Oxford University Press, 2005.

REIS, F. L. **Recrutamento, Selecção e Integração**. Lisboa: Editora RH, Lda, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire**: a verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.

SOARES, Bruno. Cinco maiores causas de turnover e como evitá-las. **Blog Revista HSM Management**. 21 out. 2021. Disponível em: https://www.revistahsm.com.br/post/cinco-maiores-causas-de-turnover-e-como-evita-las. Acesso em: 23 abr. 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas, uma abordagem aplicada as estratégicas de negócios**. Coleção FGV Negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.