

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

O *ONBOARDING* NO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGAS

O processo de integração de novos colaboradores no setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro: um modelo que promove engajamento, *performance* individual e retenção

Gabriela Velame

Hellen Zinato

Hermes Gomes

Paula Braga

Ricardo Detofano

São Paulo

2023

Gabriela Velame

Hellen Zinato

Hermes Gomes

Paula Braga

Ricardo Detofano

O ONBOARDING NO SETOR DE TRANSPORTE DE CARGAS

O processo de integração de novos colaboradores no setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro: um modelo que promove engajamento, *performance* individual e retenção

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito para a conclusão do Programa de Especialização em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

São Paulo

2023

*Dedicamos este projeto aos Professores da FDC
que compartilharam conosco seus conhecimentos
e valores.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por nos permitir mais uma conquista.

Ao Instituto de Transporte e Logística – ITL, por nos proporcionar participar deste importante curso para nossa carreira e, assim, podermos contribuir mais para o desenvolvimento do nosso país.

A todos os professores da Fundação Dom Cabral, sobretudo nosso orientador, que nos inspiraram a dar o melhor que podíamos na execução deste projeto, na tentativa de honrar tudo aquilo que nos foi ensinado.

Aos nossos familiares e empresas, que suportaram as nossas ausências em prol do avanço do nosso conhecimento e consequente contribuição social.

“Nada é permanente, exceto a mudança.”

Heráclito

RESUMO

A gestão de Pessoas vem sendo elevada como tema central e estratégico dentro das organizações, diante de um cenário cada vez mais frequente de mudanças sociais, legais e tecnológicas que impactam, sobretudo, o comportamento humano, e, portanto, a *performance* das empresas. Retenção de talentos e engajamento dos colaboradores é o que se busca na corrida incansável pelo aperfeiçoamento das ferramentas de gestão de pessoas, e nada mais coerente do que empreender energia para refletir acerca do primeiro passo dos novos entrantes na empresa, pois esse momento tem sido percebido como um período-chave para definir os rumos de toda a sua jornada e, principalmente, da sua adaptação ou não à organização nas primeiras semanas. Conforme pesquisa realizada no presente estudo, 65,1% das empresas de transporte de cargas no Brasil enfrentam a escassez e a rotatividade de motoristas em seu quadro de funcionários, cenário que vem ameaçando o core do próprio negócio, tornando-se imperiosa a concentração de esforços sobre esse tema. Neste sentido, o objetivo do presente trabalho é propor um modelo de integração de novos colaboradores que estimule a retenção, o engajamento, o pertencimento e a *performance* individual, através da realização de um programa de *Onboarding* direcionado às organizações de transporte. Para tanto, o estudo leva em consideração as dinâmicas utilizadas pelas empresas que são referência no assunto, os impactos disso na *performance* individual dos seus colaboradores, o comportamento das taxas de *turnover* em relação ao tema e, ainda, os demais resultados atingidos de modo tangível e intangível, que giram em torno do processo, transformando para melhor o clima e a cultura das organizações.

Palavras-chave: transporte; motoristas; *onboarding*; retenção.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Framework</i> Rotas de Integração	60
Figura 2 – Fase de implantação	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Orçamento proposto.....	70
Tabela 2 – Evolução do <i>turnover</i>	71

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	10
2 BASES CONCEITUAIS	14
2.1 Gestão de pessoas e integração de novos colaboradores	14
2.2 O Processo de Integração de Novos Colaboradores	22
2.3 A Integração de Colaboradores e seus reflexos no Engajamento, Pertencimento e Desempenho	29
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	39
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	42
4.1 Análise do Setor	43
4.1.1 O processo de integração de novos colaboradores em empresas do setor de transporte de cargas brasileiras	44
4.1.1.1 A percepção das empresas sobre o processo de integração.....	45
4.1.1.2 A percepção dos funcionários recém-desligados das empresas do setor sobre o processo de integração	47
4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais	48
4.2.1 Práticas de sucesso quanto ao processo de integração de colaboradores	49
4.2.1.1 Benchmarking Grupo Protege	49
4.2.1.2 Benchmarking Ifood.....	51
4.2.2 Melhores práticas observadas	53
4.2.2.1 Grupo Protege	53
4.2.2.2 Ifood	54
4.3 Pesquisa sobre percepção de novos colaboradores sobre o processo de integração no setor de transporte.	55
5 DESENVOLVIMENTO - PROPOSTA DE SOLUÇÃO	58
5.1 O modelo de integração de novos motoristas para o setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro	58
5.2 MVP Via Lácteos.....	65
5.3 Análise de viabilidade	67
5.3.1 <i>Viabilidade operacional</i>	67
5.3.2 <i>Viabilidade técnica</i>	67
5.3.3 <i>Viabilidade estratégica</i>	69
5.3.4 <i>Viabilidade financeira</i>	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	78
REFERÊNCIAS	82

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	87
GLOSSÁRIO.....	89
APÊNDICE A – Pesquisa aplicada aos colaboradores e RHs	91
APÊNDICE B – Resultado da Pesquisa Integração	93

1 RESUMO EXECUTIVO

“A primeira impressão é a que fica”. Esse é um ditado popular que pode se encaixar bem em vários contextos sociais, e a entrada de um novo colaborador na organização é um deles. Esse é o momento inicial de uma efetiva relação que está se formando e, portanto, é preciso que as partes estejam concentradas em causar uma boa primeira impressão, pois inevitavelmente ela marcará a trajetória do colaborador em qualquer empresa.

A chegada do novo colaborador na empresa e seu desenvolvimento é um movimento sincronizado, ou seja, ambas as partes vão respondendo aos estímulos que recebem, o colaborador em seu desenvolvimento e engajamento e a empresa em seus resultados oriundos da *performance* individual, em um desejável círculo virtuoso e perene.

Um colaborador bem recebido, que se sinta acolhido, celebrado e cuidado dentro da organização, naturalmente terá a sua estima e seus potenciais elevados e se sentirá mais confiante para trabalhar, buscando retribuir e cooperar melhor com a organização.

Ainda, um colaborador que recebe desde o início todas as instruções necessárias para executar o seu trabalho, a partir, por exemplo, do entendimento do novo contexto em que está inserido, da clareza com que recebe informações sobre o seu posto de trabalho, da noção exata sobre as expectativas da organização, terá seu tempo de adaptação reduzido e trabalhará de forma mais assertiva, contribuindo para os resultados de forma mais rápida, eficiente e colaborativa.

O momento da integração é uma excelente oportunidade para introduzir ao colaborador novos conhecimentos sobre os fatores externos e internos da organização, como os riscos, a função, os clientes, as atividades, o posicionamento de mercado, enfim, todos os elementos que possam criar uma visão holística sobre a função a ser realizada, para que venha a ser executada não como um fim em si mesma, mas, ao contrário, como uma atividade interdependente e fundamental à engrenagem organizacional.

No transporte de cargas brasileiro esse cenário não é diferente, e, por mais que as atividades no setor sejam em sua maioria operacionais e externas, ou talvez por esse motivo mesmo, é preciso não só dizer “como fazer” e “o que fazer”, mas inspirar comportamentos direcionados à estratégia da organização, pois os colaboradores

estão sempre *no front* das operações, interagindo diretamente com os clientes, centro do negócio.

Esse é o caso dos motoristas, por exemplo, em que em um ambiente externo de atividade, o perfil de escolaridade e de trabalho (operacional/físico, automático e de repetição) pode causar uma falsa percepção de menos valia perante outras atividades exercidas na empresa. Porém, ao contrário, o ato de transportar é o *core* das organizações de transporte, sendo necessário, portanto, que esses colaboradores também possuam uma visão integrada que deve emergir dos cuidados que a empresa deve ter em gerar pertencimento e engajamento.

Quando se fala em gestão de pessoas, é preciso entender que existe um fator inconsciente que rege os comportamentos, e, por isso, todas as atividades voltadas a pessoas devem ser pensadas em gerar boas emoções nos colaboradores, sobretudo importantes àqueles que possuem atividades mais estressantes, de grande risco e responsabilidade, e que estão fora do alcance de uma supervisão mais precisa, situação sempre presente nas empresas de transporte de carga.

Um programa de *onboarding* bem executado cumpre esse papel, além de ser determinante para a retenção dos talentos das empresas, fator considerável para o setor de transportes, com histórico de alta rotatividade e escassez de motoristas no mercado, o que inevitavelmente atrapalha o resultado global das organizações.

Diante das questões aqui expostas, o presente trabalho visa trazer solução à pergunta: como transformar o processo de integração de novos colaboradores em estímulos à retenção, engajamento, pertencimento e *performance* individual?

Diante desse questionamento, será apresentado um modelo de integração de novos colaboradores que estimulem a retenção, o engajamento, o pertencimento e a *performance* individual como objetivo geral do trabalho.

Serão objetivos específicos deste trabalho:

- Mapeamento das principais práticas de integração de novos colaboradores utilizadas pelas empresas do setor de transportes de cargas.
- Avaliação da percepção dos novos colaboradores em relação ao processo de integração atual nas empresas do setor de transportes.
- Levantamento das práticas de sucesso em relação à integração de novos colaboradores.

- Proposta do modelo de integração de novos colaboradores do setor de transportes em estímulos de retenção, engajamento, pertencimento e *performance* individual.
- Análise de viabilidade do modelo.
- Plano de desenvolvimento de implementação do modelo.

No capítulo 2, o trabalho irá discorrer sobre a gestão de pessoas e a integração de novos colaboradores, de modo que o também chamado *onboarding* seja pensado desde o recrutamento até a sua completa adaptação. Serão abordados os aspectos da necessidade de humanização das relações entre colaborador e a organização bem como o estreitamento entre líderes e liderados, o primeiro buscando sempre agir como protagonista do processo.

Ainda, serão trazidos aspectos da influência do chamado “mundo bani” na necessidade de adaptação da organização às novas tendências, sendo a integração uma maneira de se conectar com as novas formas de se trabalhar a retenção de talentos e a redução das taxas de *turnover* nas empresas, fortalecendo a cultura, melhorando o clima, a produtividade e atuando na redução de conflitos.

Serão abordadas as percepções dos autores mais influentes sobre o tema em relação às etapas mais importantes do processo de integração e a importância dessas etapas para o sucesso do programa. Além disso, será exposto como a implementação desses projetos foi capaz de trazer resultados econômicos expressivos para as organizações.

Nessa etapa serão discutidas ainda como a comunicação, a socialização e a motivação são elementos que podem e devem ser trabalhados nos processos de *onboarding*, que são, afinal, o objetivo do programa, de modo que se traduzirão em resultados intrínsecos, que é a felicidade dos colaboradores no ambiente de trabalho, e extrínsecos, que é a *performance* organizacional.

No capítulo 3 será apresentada a metodologia do trabalho, caracterizada pela pesquisa descritiva, utilizando como estratégia a pesquisa qualitativa e como método a pesquisa de campo. Como instrumento de coleta de dados, serão explicadas as técnicas de *benchmarking*, levantamento documental e bibliográfico. E, por fim, serão expostas as metodologias adotadas para corroborar as teses estabelecidas, que são as entrevistas, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica.

No capítulo 4 será realizado o levantamento e a análise de informação. Será demonstrada a importância de trabalhar a temática do *onboarding* no âmbito do setor de transporte de cargas no Brasil, dado o contexto da sua grande matriz de volume e empregabilidade no país que vem, porém, sofrendo com a escassez de mão de obra, especialmente de motoristas.

Além disso, será discutido o impacto do *turnover* nas empresas do setor de transporte, principalmente em relação aos primeiros 6 meses de empresa dos novos colaboradores e como o programa de *onboarding* pode contribuir para mitigar essa realidade, comprovando que empresas com programas de integração mais sólidos possuem mais sucesso em relação aos indicadores da gestão de pessoas.

Em pesquisas de estudo de campo realizadas com os colaboradores de organizações do ramo de logística, neste capítulo serão demonstrados como, na visão do colaborador, o processo de *onboarding* é fundamental para o desenvolvimento e permanência do entrante na empresa e quais são os aspectos mais relevantes a serem incluídos no programa sob suas óticas, por exemplo, a necessidade de clareza sobre a função, a extensão/tempo do programa, o aprofundamento em determinados temas e organização etc.

Foram realizados também *benchmarkings* em algumas das empresas-referência no mercado em gestão de pessoas, em que foram reveladas as melhores práticas estabelecidas em seus programas de *onboarding*, após o trabalho, e a experiência e os estudos dessas organizações sobre a melhor forma de conduzir o tema.

Por fim, o capítulo 5 do trabalho ainda apresentará um modelo de implementação do *onboarding* em parceria com o SEST SENAT para auxílio dos treinamentos necessários, bem como a parceria com a 3 Clicks, empresa de tecnologia que promove soluções em gestão de pessoas, possuindo um sistema que permite ao colaborador a utilização de um aplicativo interativo para acompanhar e realizar o seu próprio processo de *onboarding*.

Será apresentada a viabilidade do projeto do ponto de vista operacional, técnico, estratégico e financeiro, bem como um planejamento passo a passo das etapas ideais da implantação e execução do programa nas empresas de transporte de cargas, com o objetivo de gerar a melhor *performance* possível para os colaboradores e para as referidas organizações.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Gestão de pessoas e integração de novos colaboradores

Desde sempre, a maior parte das empresas costuma enfrentar um ambiente de competição, e para garantir a saúde e a permanência da organização, é necessário colocar em prática um pacote de estratégias, e uma delas é considerar que os funcionários são uma das partes mais importantes, pois são eles que trazem vida ao sistema organizacional e que operacionalizam as entregas.

Considerando esse ponto, é importante que os processos da empresa coloquem a humanização como principal pauta, e para que as necessidades dos funcionários também sejam atendidas, é fundamental que o direcionamento e as forças não estejam relacionados somente na produção e nos resultados, pois a produção e os resultados são realizados por pessoas que são parte fundamental para fazer a engrenagem funcionar. Essas pessoas já possuem individualmente suas perspectivas e valores, e, ao ingressarem na organização, precisam compreender a maneira de se adequar aos valores da empresa para que, juntas, possam cumprir a missão que é estabelecida.

A expectativa de uma gratificação mediata pelo trabalho; a antecipação do prazer representado pelo reconhecimento de um trabalho bem-feito e sua correspondente remuneração. Quem trabalha vê o seu trabalho como um meio de atingir determinado objetivo, e, à medida que o trabalho progride, sente a satisfação de estar aproximando-se do seu objetivo. (MISES, 2010, p. 673).

Sendo assim, é fundamental que o setor de Recursos Humanos esteja comprometido em envolver os novos colaboradores de maneira a propiciar que o relacionamento entre eles e a empresa seja cada mais vez mais estreito, focando de maneira estratégica em programas que dizem sobre a imagem da instituição e ações que possam integrar e gerar senso de pertencimento. Essa etapa é necessária para as pessoas e vão influenciar positivamente em suas entregas, considerando que os resultados são realizados por pessoas. Conforme Weiss (2006, p. 117): “Um programa de integração tem o objetivo de adaptar o novo funcionário à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia.”

Os primeiros meses de um colaborador novo na empresa são um marco muito importante, pois nessa fase de experiência é possível conhecer o local de trabalho, a cultura da organização, a história, os colegas, as diretrizes, e alinhar as expectativas com o gestor sobre a rotina de trabalho e o que deve ser entregue.

A palavra integração tem origem no termo latim “*integration*”, que trata da ação ou efeito de integrar ou integrar-se, ou seja, construir um todo, completar um todo com as partes que faltam ou fazer com que alguém ou algo passe a pertencer ao todo.

Shinyashiki (2002) diz que essa etapa é a maneira como a empresa acolhe os novos colaboradores, apresenta o jeito de ser e fazer para que os comportamentos estejam alinhados com as práticas da organização. Essa etapa permite que o funcionário adeque suas atitudes e comportamentos.

Geralmente, as empresas de médio e grande portes possuem ações de integração que são bem estruturadas. O objetivo desses programas são: recepcionar os colaboradores, apresentar práticas da empresa, infraestrutura, normas, processos gerais, hierarquia da organização etc. Ainda que os setores de Recursos Humanos, que atualmente são conhecidos como os que cuidam de Gente e da Cultura da empresa e costumem ser os responsáveis por planejar e conduzir esse programa, o líder é o protagonista desse momento e tem um papel diferenciado de consolidar essa etapa e atuar como parceiro e porto seguro para a pessoa que está chegando agora. Cada empresa pode escolher o melhor modelo de aplicabilidade. Algumas dividem em dois momentos: o primeiro para conhecer a empresa de maneira macro e o segundo com o gestor da área para integrar o funcionário à rotina, com a equipe etc. Outras organizações preferem mesclar a experiência, depende muito da rotina de cada empresa, do gestor e da necessidade de ter o funcionário atuando em sua função.

No que tange à gestão de pessoas, estamos em uma realidade que pede uma relação mais humana do indivíduo com seu líder, liderados, colegas, fornecedores e com todos os integrantes do sistema. Esse panorama favorece e melhora as atividades e o bem-estar de todos os envolvidos. Desta forma, a gestão de pessoas precisa percorrer de maneira integrada para conseguir os resultados esperados, as pessoas são envolvidas nos processos e nas decisões sempre que possível para que se sintam parte e comprem as ideias. Essa é uma das formas de embutir o processo de integração durante a gestão de pessoas.

Integração significa unificar componentes heterogêneos de uma forma sinérgica. Em uma empresa trata de facilitar o acesso à informação, o controle e fluxo de material, conectando todas as funções e entidades funcionais heterogêneas. (SILVEIRA, 2009).

A gestão de pessoas passou por algumas fases no decorrer dos anos.

A primeira foi conhecida como execução, nos anos 80: manda quem pode e obedece quem tem juízo.

Na sequência, havia muita valorização do conhecimento técnico, já que nos anos 90 a informação era significado de poder.

Nos anos 2000, o conhecimento em pessoas tratou o “*Soft Skill*” como diferencial.

Em 2010, a tecnologia na palma da mão tomou conta da população, o *Mindset* digital chegou com muita força.

Atualmente, as mudanças são constantes e imprevisíveis, a flexibilidade e a adaptabilidade aliadas ao olhar humano são fundamentais, e tratar as pessoas como elas gostam de ser tratadas é a chave para as relações. Os líderes precisam exercer a liderança para todos de maneira justa, inclusiva e eficaz, mas só se é possível fazer isso liderando de maneira individual e respeitando as particularidades.

Atualmente, a gestão de pessoas, para ser estratégica, deve considerar as pessoas e ser norteada de acordo com os valores e cultura da organização, possibilitando que o humano entregue o máximo que seu potencial permita, pois as pessoas são o principal bem de uma instituição. É cada vez mais necessário que as empresas tenham consciência disso e tenham um olhar apurado para seus funcionários.

Gestão de Pessoas é uma área à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2010, p. 17).

Seguindo o objetivo de formar um time de alta *performance* e como consequência estar entre as organizações mais bem-sucedidas, a Gestão de Pessoas tem diversas tarefas que, seguindo a linha de Chiavenato (2010), podem ser divididas em alguns processos básicos de Gestão de Pessoas:

- A. Agregar pessoas.
- B. Aplicar pessoas.
- C. Recompensar pessoas.
- D. Desenvolver pessoas.
- E. Manter pessoas.
- F. Monitorar pessoas.

Ao agregar e aplicar pessoas, é possível desenhar e propor as atividades que o colaborador vai realizar na empresa. O processo de integração é fundamental, pois é através dele que o ser humano começa a fazer parte da organização. À medida que as pessoas são desenvolvidas, elas são monitoradas com orientações e acompanhamentos para o desempenho de suas atividades, e de acordo com a *performance* e com atitudes comportamentais, elas são mantidas e recompensadas.

A integração do colaborador na organização e a descrição do cargo são fatores que vão influenciar em sua jornada e são nortes para a calibração no momento de avaliar o desempenho, ou seja, o que foi contratado e o que está sendo entregue.

O processo de adaptação do funcionário à empresa e da empresa em reconhecer o novo integrante como um funcionário, trazendo clareza de papéis e responsabilidades, faz com que o indivíduo se torne um membro da organização de maneira orgânica (GRIFFIN; COLELLA; GOPARAJU, 2000 *apud* SILVA; FOSSÁ, 2013).

Existem diversas formas de fazer com que um indivíduo consiga socializar na organização, buscando um ambiente que seja saudável, com um clima que seja leve e agradável durante os primeiros meses.

Chiavenato (2000) lista alguns pontos que são cruciais nessa etapa de aculturação:

1. Etapa de recrutamento, seleção e contratação: nessa fase, ambas as partes têm a oportunidade de se conhecer e entender se as necessidades estão alinhadas. Considera-se que, antes de ser um funcionário da empresa, essa etapa é inerente e definida como: “[...] processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000 *apud* ARAÚJO, 2006, p. 15).

Tão importante quanto o processo de recrutamento é a etapa de seleção, que é entendida da seguinte forma: [...] busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 131).

2. O papel da gestão de pessoas: principalmente nessa etapa, ela é fundamental para acolher o colaborador, dar-lhe o suporte necessário e delegar-lhe as tarefas de baixa complexidade inicialmente, se for possível, para que ele tenha a oportunidade de aprender aos poucos e com um prazo maior.
3. Líder: o líder costuma ser visto como a pessoa que é referência tanto para a organização como para o liderado, então é importante que a sua conduta seja condizente e exemplar. Além de acompanhar o novo integrante, é preciso construir uma relação de confiança e de parceria, direcionando o colaborador de maneira eficiente.
4. A importância da equipe: é de suma importância que o time acolha o novo colaborador para que ele se sinta parte e conte com o apoio técnico e emocional dos mais antigos, pois a experiência de quem já pertence à empresa somada com os conhecimentos de quem vem do mercado é que costuma fazer com que os resultados sejam mais significativos.
5. Programa de integração: é o que geralmente a empresa conta para o novo colaborador: história da organização, missão, visão, valores e propósito. Essa etapa é iniciada quando o contrato de trabalho já foi assinado entre as duas partes.

Quando um indivíduo não tem o sentimento de pertencimento, dificilmente ele vai optar por continuar na organização, pois a forma como é recebido impacta diretamente a maneira como ele vai se socializar e interagir.

No treinamento de integração, a empresa precisa conceder as informações que serão de grande valia para que o funcionário possa se portar na organização. Fornecer um programa de integração diferenciado vai permitir que o colaborador fique a par do funcionamento da organização, e isso vai contribuir para que ele funcione melhor, produzindo mais e se mantendo na empresa.

É importante considerar que o investimento de uma contratação costuma ser significativo para o caixa da organização.

O treinamento é a etapa subsequente, que também requer investimento, e quando o colaborador não tem uma boa integração, nessa etapa, o que pode resultar em desligamento e ter interferência no volume de rotatividade, o que é péssimo para a empresa, que vai desperdiçar investimentos.

Treinamento é a experiência aprendida que faz com que o indivíduo treinado produza uma mudança que pode melhorar sua capacidade para desempenhar suas tarefas, o treinamento pode envolver vários tipos de mudanças de comportamento, como mudança de habilidades usadas nas tarefas, conhecimento que pode ser considerado uma mudança permanente e atitudes dentro da empresa e fora dela, fazendo com que o mesmo esteja empenhado não apenas em seu cargo, mas sim querendo crescer juntamente com a empresa. (CHIAVENATO, 2010, p. 339).

No cenário globalizado, o *turnover* dos funcionários pode ser alto, e uma organização atenta com a saúde econômica deve ser capaz de identificar quais são os motivos que resultam nas saídas dos funcionários, seja por iniciativa do empregado ou do empregador, para que possa atuar na causa-raiz dos problemas e ter iniciativas direcionadas.

Visto que a integração é uma das etapas de suma importância, se ela não for capaz de auxiliar no acolhimento, possibilitar caminhos para o despertar de uma relação de confiança e contribuir para a integração e a boa comunicação no relacionamento do novo funcionário com os demais integrantes, ela pode contribuir para que o índice de rotatividade aumente.

Os relacionamentos que acontecem no ambiente empresarial podem tornar o clima favorável ou desfavorável, e isso com certeza tem impacto na organização como um todo. Quando os colaboradores têm oportunidade de interagir através de uma chance de se conhecerem e criarem conexão, além de aprender o que precisa ser executado diariamente e como é o jeito de ser e fazer da empresa, o que vai facilitar o contato com a cultura, que depois poderá ser experimentada e vivida.

De modo geral, as organizações enfrentam um ambiente bastante movimentado, que é frequentemente atingido por fatores externos, como inflação, globalização, mudanças de tecnologia, gostos comportamentos dos consumidores (SILVA; FOSSÁ, 2013).

O principal concorrente que as empresas enfrentam atualmente é a sua própria existência, pois, em razão das mudanças constantes, se elas não tiverem o preparo,

a estratégia e a coragem necessários para diferenciar as ações de curto, médio e longo prazos, elas certamente deixarão de existir, fazer parte desse pacote, ter uma mão de obra qualificada e fazer com que os funcionários queiram pertencer à organização por se sentirem satisfeitos. É no processo de integração que a estratégia começa a ser colocada em prática, o que certamente vai contribuir para que os talentos queiram pertencer à organização.

Um ponto importante é considerar como o funcionário avalia essa etapa, pois entender quais são os pontos de oportunidade e trabalhar nessas frentes é o que fará a diferença para que as novas experiências sejam cada vez mais positivas e significativas.

Considerando que todo ambiente de trabalho tem regras e procedimentos que precisam ser seguidos, as informações recebidas nos primeiros dias são cruciais para garantir que a organização não seja colocada em risco por atuações que destoam do esperado.

Xavier (2006, p. 44) diz que as etapas de integração mais formais, de modo geral aplicadas pelas empresas, costumam conter os seguintes conteúdos:

1. Explicação sobre a história da organização e de seus produtos e serviços.
2. O organograma que mostra a foto, os nomes e cargos de maneira macro, com foco na área a que o funcionário vai pertencer.
3. Procedimentos, regras gerais e manual de conduta.
4. Diretrizes relacionadas à segurança.
5. *Tour* pela organização para que o funcionário possa conhecer as instalações e quais são os principais acessos, com ênfase em onde será o seu posto de atuação.
6. Atividades práticas dos principais assuntos (pois o adulto aprende melhor quando tem a oportunidade de praticar o que foi apresentado na teoria e posteriormente demonstrado).
7. Recebimento de pertences como crachá, computador, chaves, cartões, uniformes, equipamentos de segurança, manuais e demais pertences de acordo com o que for aplicável para cada cargo e empresa.
8. Apresentar as pessoas que serão pontos-chave em sua atuação ou relacionamento.

É importante considerar que não há uma quantidade de dias que seja mais bem indicada para o período de integração. Isso vai variar de acordo com o tamanho da empresa, de acordo com a necessidade do negócio, entre outros fatores. Pode-se afirmar que quanto mais robusto e assertivo ele for, considerando as especificidades da organização, maior será o grau de confiança do colaborador. Essa etapa é de suma importância, pois é nela que o funcionário começa a consolidar as suas percepções, entender o quanto nela se encaixa e o que é esperado dele.

De acordo com Silva (2014), costuma ser um desafio para as pessoas ingressarem em uma organização, pois cada um carrega consigo seus próprios valores e, quando chega a uma empresa, conhece os valores da organização, que tem o seu jeito de ser e fazer, e isso requer algum nível de adaptação.

De modo sintetizado, o objetivo de um programa de integração de novos colaboradores é conceder informações de suma importância para as etapas iniciais de atuação na organização, o que geralmente possibilita que o funcionário se sinta integrado mais rapidamente, e isso influencia no resultado e na qualidade das entregas.

Neste sentido, as autoras Fleury e Fischer (2007, p. 23) falam o seguinte:

[...] essas estratégias de integração são processos de socialização de novos membros, onde existe a interação do indivíduo com a corporação, assim os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros [...] as estratégias mais usuais são chamadas de programas de treinamento e integração de novos funcionários.

Ao analisar as estratégias organizacionais, é importante ressaltar o quanto a comunicação é importante e faz diferença, fortalecendo as relações dentro das organizações para estimular a cultura, melhorar o clima, obter assertividade nas resoluções dos problemas, evitar conflitos, aumentar a produtividade e, como consequência, reduzir a rotatividade, ou seja, a comunicação é uma peça-chave desde a etapa da integração, e o sucesso da organização só existe se houver uma boa comunicação.

“As organizações não podem existir sem comunicação.” (DAVIS; NEWSTRON, 2004, p. 5).

Desta maneira, é possível considerar que esse fator é crucial nas empresas. Os funcionários devem deixar claro o que eles esperam da empresa e ter clareza sobre o que a empresa espera deles. Isto só é possível através da comunicação, que

se torna fundamental para as duas partes. E as principais oportunidades de comunicação, inicialmente, estão atreladas aos processos de gestão de pessoas e às etapas do programa de integração.

A comunicação interna é uma ferramenta fundamental para as organizações no que se refere à obtenção de excelentes resultados como: aumento de produtividade e ganho financeiro. Porém, quando há falhas ou barreiras na comunicação interna, gera vários transtornos que podem levar a organização ao descrédito, ou até mesmo ao fracasso. A comunicação quando malfeita ou feita de forma insatisfatória gera ruído, insegurança, desmotivação e falta de comprometimento dos clientes internos. (JACOMINI, 2011, p. 1).

A comunicação permite que todos os colaboradores realizem suas funções e se ajudem de maneira mútua, contribuindo não apenas no período da integração, mas na sustentação de bons relacionamentos interpessoais dentro da empresa, que perpetua melhorias contínuas, pois permite um funcionamento interdependente e influencia positivamente no clima.

Tendo em vista os aspectos apresentados, é possível concluir que a jornada de integração do colaborador na empresa começa desde o momento do recrutamento, passando por seleção, contratação, programa de integração e treinamento, até que ele seja considerado apto para começar a exercer a sua função, e o líder é o principal responsável por fazer a gestão dessas etapas, pois a experiência da jornada e o processo de entrada podem ser comprometidos caso o funcionário não se sinta bem acolhido e não tenha o suporte em cada uma dessas etapas, além de ver na figura do gestor de pessoas o seu ponto de apoio e a referência a ser seguida.

2.2 O Processo de Integração de Novos Colaboradores

A integração de novos colaboradores perpassa pelo processo mais básico de troca de informações chamado de comunicação, que pode ocorrer entre duas ou mais pessoas, sendo indispensável no mundo organizacional em que vivemos. Isto porque nesse contexto empresarial é de suma necessidade tornar o colaborador mais engajado, integrado e informado, fazendo-o sentir-se parte da organização, papel fundamental que exerce a comunicação interna (DIAS, 2014).

Dias (2014) menciona que a comunicação interna entre os colaboradores é responsável por estabelecer caminhos, estreitar relações com transparência e agilidade, sendo importante buscar entender quais são os níveis que a comunicação

transcende na organização e quais os desafios encontrados, conforme a sua literatura:

É através da Comunicação Interna que é possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da organização com o seu público interno. Neste sentido, entender todos os níveis hierárquicos em que esta comunicação se realiza é uma das exigências para atingir eficácia organizacional. No entanto, acaba por ser um desafio às organizações fazer com que este processo de comunicação flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo proposto. (DIAS, 2014, p.13).

É fator de sucesso organizacional uma comunicação de boa qualidade mantendo a equipe orientada e informada, sendo pré-requisito que a organização tenha uma cultura de diálogo, abertura, conversação, além da disseminação de troca de ideias, de modo que a falta dessas características pode prejudicar seu bom funcionamento. (MATOS, 2015).

A eficácia na comunicação organizacional somente atingirá seu objetivo se o público interno, receptor da informação, for conhecido com a devida profundidade, sendo necessário um contato estreito e pessoal estabelecido através de uma relação de confiança que propiciará a utilização de um nível de linguagem adequado e sem vícios (DIAS, 2014).

O vasto arcabouço de ferramentas de comunicação introduz um desafio para as organizações, que é basicamente entender qual a realidade dessas soluções, ou seja, a que mais se aproxima da necessidade cultural da empresa, para que então possam ser definidas adequadamente ações de relacionamentos e campanhas a serem disseminadas na organização (DIAS, 2014).

Para o processo de comunicação efetiva, é necessário conhecer quais canais de comunicação internos, jornais, revistas, boletins e murais são aderentes para a organização, levando em consideração características próprias de coletividade, abrangência, distância e periodicidade das mensagens (TORQUATO, 2012).

Dias (2014) cita outros canais de comunicação essenciais nesse processo de adaptação do novo colaborador, dentre os quais os manuais de posicionamento nas redes sociais, comunicação face a face, *workshops*, programa de vivências de valores, intranet, e-mail, reuniões, telefone e telemóvel. Chiavenato (2001) repercute que a comunicação utilizada nos diversos canais entrega conhecimento ao colaborador para que este consiga desempenhar melhor suas atividades, pois é através deles que se conhece melhor os padrões da empresa.

Outro fator determinante nessa caminhada de aprendizagem e conhecimento é o processo constante de socialização, que é responsável pelo aprendizado do colaborador, moldando seus valores e hábitos, que vão direcionar a sua personalidade para contribuir com o convívio e na integração em grupo (LEVY JR., 1973).

A socialização não acontece somente no âmbito organizacional, mas em todas as áreas de nossas vidas, pois a todo momento estamos em grupos sociais culturalmente diferentes. Conceitualmente, podemos ter diversas formas de socializar, uma complementando outras (RUBENICK, 2016), mas que nas palavras de Giddens pode ser assim retratado: “o processo pelo qual as crianças, ou outros novos indivíduos de uma sociedade, aprendem o modo de vida de sua sociedade é chamado de socialização”. (GIDDENS, 2005, p.42).

Fazendo um paralelo entre o processo de comunicação, a socialização e a integração dos novos colaboradores, Dias (2014) reforça que, ao socializar o novo colaborador, a organização estará apresentando os valores, a cultura, a crença, a forma de agir, as normas e práticas, e que esse momento pode ser causar um choque ao entrante, sendo uma oportunidade de ele reavaliar as suas premissas, se estão condizentes com as da empresa.

Para Rubenick (2016), no convívio social, o indivíduo molda sua cultura, valores e crenças através da socialização, assim construindo um modelo de comportamento adepto ao grupo, e, com o passar do tempo, se depara com escolhas pessoais e profissionais, manifestando nesse momento a necessidade da socialização em grupos diferentes, dentre os quais o ambiente organizacional. O referido autor cita ainda que o processo de integração organizacional tem diversas nuances, sendo conhecido como “ambientação”, “iniciação”, “adaptação”, “treinamento inicial” e “de indução”, que nada mais é que o momento para dar conhecimento ao entrante das práticas da organização através da socialização. No olhar de Machado (2007), a integração é retratada como:

O período de adaptação de um novo funcionário em determinada organização dá início ao seu processo de socialização. Esse processo é contínuo, pois acontece ao longo do tempo em que o indivíduo permanece na organização. Durante esse período o novo funcionário recebe uma série de informações referentes à organização, como normas, valores, principais pressupostos, enfim, são transmitidos a ele, os componentes básicos da cultura da organização. (MACHADO, 2007, p.79).

O processo de socialização é formado por três estágios, segundo Decenzo e Robbins (2001): o primeiro, conceituado de “pré chegada”, é o momento em que, antes de adentrar à organização, serão demonstrados ao novo colaborador valores, cultura e crenças locais; o segundo, conhecido como “encontro”, é o momento em que o novo colaborador é confrontado com a organização, e o último é o momento da “metamorfose”, na qual a socialização foi concluída e acontece a incorporação dos valores, cultura e crenças da organização. Na mesma seara, os autores dissertam sobre a possibilidade de os setores de Recursos Humanos desenvolverem o programa de disseminação do conhecimento, conforme descrito:

A orientação do novo empregado abrange as atividades envolvidas em apresentá-lo à organização e à sua unidade de trabalho. [...] Um programa de orientação deve familiarizar o novo empregado com os objetivos da organização, sua história, filosofia, procedimentos e normas; comunicar as políticas relevantes de administração de RH, como horário de trabalho, procedimentos de pagamentos, necessidades de hora-extra e benefícios oferecidos; revisar os deveres e responsabilidades específicos do cargo do novo empregado; oferecer uma visita a todas as instalações da organização; e apresentar o empregado ao seu supervisor e aos colegas de trabalho. (DECENZO; ROBBINS, 2001, p. 131).

O processo de socialização exerce fator decisivo na disseminação da realidade de uma organização, pois é através dessas estratégias que a cultura, os valores e as crenças são perpetuados nas empresas e replicados aos novos membros da equipe, segundo Dias (2014, p. 36), *in literis*: “(...) É através das estratégias de integração do indivíduo que os valores e os comportamentos vão sendo transmitidos pela organização e interiorizados pelos novos membros...”.

Para Dessler (2003), o novo colaborador deve sentir-se inserido na organização entendendo qual o seu papel esperado, quais os valores e a cultura da empresa, através do programa de integração, visando ainda disseminar outras informações sobre a organização bem como a importância do trabalho individual a ser desempenhado. Scatena (2010) define o programa de integração de novos colaboradores como uma espécie de treinamento inicial:

O treinamento introdutório ocorre logo após a contratação do profissional e é através dele que o novo funcionário conhecerá a empresa. Nessa fase serão apresentadas para ele as normas e condutas da empresa, a equipe com qual irá trabalhar e as suas funções, os produtos e os serviços e o ambiente em geral da empresa [...]. (SCATENA, 2010, p. 175).

A dissociação dos processos de socialização, acolhimento e integração é equivocada, por mais que os conceitos possam ser distintos, afinal, todos eles contribuem de forma positiva na experiência do novo colaborador com a organização, estreitando os vínculos ou laços entre ambos. (SILVA; FOSSA, 2013).

Nas palavras de Cunha (2008), o acolhimento é um programa formal de compartilhamento de informações sobre cultura, valores, missão e visão da organização, é ainda o processo responsável por internalizar no indivíduo as competências, os comportamentos e o papel esperado do entrante na organização.

As etapas iniciais do programa de orientação ou integração são um processo de acolhimento com vistas a dar as boas-vindas para o novo colaborador, introduzindo-o na organização de maneira tranquila, com objetivo, e proporcionando-lhe conhecimento da cultura e dos processos operacionais (CUNHA, 2008).

Peretti (2001) define o período de integração como sendo mais longo que o de acolhimento, podendo alongar-se de 3 a 12 meses, através de um acompanhamento personalizado, porém Cunha (2008) evidencia o tempo como variável, podendo ser de uma ou até duas semanas, dependendo do objetivo da empresa, e esclarece também que o período inicial pode estender-se por vários meses, no intuito de aculturar o indivíduo, de desenvolver suas competências ou de proporcionar-lhe conhecimento suficiente para o devido exercício de suas atividades.

Para Zampieri *et al.* (2019), o processo de integração é aquele em que o novo colaborador adquire a consciência da importância do seu papel na organização, pois é nesse momento que acontece a partilha de conhecimento da empresa com quem está chegando, quando há o primeiro contato com a missão e a visão da organização e das atividades que serão desenvolvidas. Nas palavras de Chiavenato (1999), o programa de integração no âmbito empresarial conceitua-se desta maneira:

O programa de integração é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, seus usos e costumes internos, sua estrutura, principais produtos e serviços, objetivos organizacionais etc. sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindível e relevante para o bom desempenho em seus quadros.(CHIAVENATO, 1999, p. 177).

O novo colaborador não deve ser somente colocado dentro da organização como “mais um empregado” e sim acolhido, informado e muito bem-recebido através

de um programa de integração eficiente, de modo que essa prática venha a gerar um futuro colaborador mais comprometido e motivado com o papel a ser desempenhado e com o resultado da empresa (QUINTANILHA, 2013).

O processo de integração deve ser levado a sério pelas organizações, mas, por descuido, indiferença, ou até mesmo por um sentimento de inveja dos novos colaboradores, estes são ignorados no processo, acarretando demissões. Na ótica de Fleury (2007), é através das estratégias bem-definidas no processo de integração com o seu devido acompanhamento que o novo colaborador vai internalizar os valores e comportamentos da organização. É necessária a preparação adequada para que o novo colaborador possa dar o retorno no menor tempo possível. (QUINTANILHA, 2013).

Para alguns autores, o processo de integração não tem uma unanimidade na sua forma de desenvolvê-lo. Cunha (2008), por exemplo, estabelece que o processo de integração deve ser desenvolvido levando em consideração as especificidades do cargo a ser desempenhado, mas Anjos (2017) comenta que “o padrão é fazer o programa de integração igual para todos os colaboradores”, mas com um aprofundamento maior de acordo com os cargos.

Mas, em qualquer caso, o programa deve ser executado com cautela evitando a sobrecarga de informações ao novo colaborador, pois o primeiro dia é o momento apenas para questões essenciais. Uma reunião informal com o superior imediato é de suma importância, não ultrapassando 20 minutos, o que vai estreitar a relação do colaborador com o seu gestor (CUNHA, 2008).

É de suma importância repensar o processo de integração tanto para colaboradores novos como para antigos, pois a cultura da empresa vai se moldando com o tempo, e nesse papel os colaboradores com mais tempo de casa têm muito para agregar, com o compartilhamento de ideias de como a empresa cresceu e chegou aonde chegou (ANJOS, 2017). Para Chiavenato (1999), o sentimento de compartilhamento de ideias, ou seja, missão, visão, procedimentos e forma de agir da empresa gera engajamento e uma ligação muito próxima entre os colaboradores da organização.

Entre os colaboradores de uma organização, dos mais novos aos mais antigos, existe a necessidade de manter uma relação que visa estreitar os relacionamentos entre colegas, elevando o senso de pertencimento, inclusão, integração, agregando valor para a empresa, portanto, conforme Maslow nas palavras de Chiavenato (1999):

Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. No nível inferior encontra-se as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo). Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das necessidades de segurança (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto à proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima (autoestima, seguro saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontra-se as 32 necessidades de auto realização. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal. (CHIAVENATO, 1999, p. 237).

Cunha (2008) propõe um programa de integração ajustado conforme a empresa e as especificidades do cargo, mas salienta que o primeiro dia é um momento crucial na vida do colaborador na organização, podendo ser lembrado por toda a sua trajetória. Um programa bem-estruturado e com fases bem-definidas é contemplado com boas-vindas ao colaborador, encontro com o gestor e colegas, assinatura de documentação, compartilhamento das políticas, regras e procedimentos da empresa, apresentação das instalações da empresa e introdução nas obrigações do colaborador. Esses são momentos iniciais que devem ser observados, além de outras etapas:

SEGUIMENTO DO PROCESSO. Decorrido algum tempo (e.g., três meses), importa fazer a avaliação do processo – para testar os progressos realizados, determinar as medidas corretivas a adoptar e evitar erros similares em processo de orientação de outros colaboradores. Quando o empregado é submetido a um período de experimentação, findo o qual se define se permanece ou não na empresa, esta avaliação pode ocorrer no termo deste processo...]. (CUNHA, 2008, p 347).

Conforme Zanluca (2016), percebe-se que as etapas do processo de integração de um novo colaborador na organização vão ao encontro da realidade e do momento atual das empresas, sendo elas apresentação de valores, missão, visão, políticas de recursos humanos, compartilhamento das normas de segurança e saúde, história da empresa, ramo de atuação bem como visitação aos principais setores da organização, além do encaminhamento do novo colaborador ao seu local de trabalho.

No viés de legislação, Pantaleão (2022) estabelece que as empresas, como forma alternativa de complementação das normas, devem desenvolver e formalizar as regras através do regulamento interno, que deve ser compartilhado no momento da integração, elevando seu *status* como código de ética ou permanecendo como

regulamento. Como exemplo de principais normas para serem descritas nesse documento, constam:

- Cláusulas que estabelecem a obrigatoriedade da utilização de uniformes (nas áreas administrativas ou de piso de fábrica).
- Cuidados no manejo de máquinas e equipamentos.
- A correta utilização dos computadores e a prudência na condução dos veículos da empresa.
- Requisitos gerais de admissão.
- Condição de indenização nos prejuízos causados ao empregador por dolo, culpa, negligência, imprudência e imperícia nos atos praticados pelo empregado, abrangendo, inclusive, danos causados a terceiros (outros empregados, clientes ou fornecedores).
- Respeito aos superiores hierárquicos e aos colegas de trabalho.
- Regras sobre faltas e atrasos (condições para abono).
- Tempo disponível para marcação do cartão ponto (além da previsão legal).
- Licenças previstas em lei (casamento, falecimento, nascimento de filho, serviço militar entre outras) e documentos obrigatórios para sua concessão.
- Procedimentos e formas para pedido e concessão de férias, observado os prazos previstos legalmente.
- Transferências de local de trabalho.
- Utilização dos benefícios concedidos.
- Proibições quanto ao ingresso em setores restritos.
- Proibições ou orientações para o uso do tabaco (local, número de vezes e tempo disponível), observadas as limitações legais.
- Orientações para recebimento de visitas.
- Respeito e cordialidade na representação da empresa perante a sociedade.
- Vestimentas condizentes com o ambiente de trabalho ou com a formalidade que determinadas condições exigem.
- Agir de forma ética no exercício de sua função, tanto dentro quanto fora da empresa.
- Punições por divulgar informações sigilosas da empresa, entre outros. (PANTALEÃO, 2022).

2.3 A Integração de Colaboradores e seus reflexos no Engajamento, Pertencimento e Desempenho

A fase de transição para um novo emprego é carregada de muita expectativa e cerimônias importantes, como compreender como funciona a nova empresa, conhecer os colegas, criar relações, alinhar expectativas, dentre outros. Há quem diga que é pelo começo que se pode entender o fim. Logo, essa fase inicial é de suma importância para uma relação bem-sucedida e duradoura entre o empregado e o empregador. O segredo para se receber bem o novo colaborador é ter um processo de integração que almeje acolher de forma genuína quem acabou de chegar.

Lacombe (2013) diz que processo de integração significa comunicar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, os horários da empresa, apresentar as pessoas e seus papéis na empresa, a quem ele pode recorrer em caso de dúvidas, que atitudes são esperadas pela empresa nesse cargo que o novo empregado começa a ocupar, dentre outras informações.

Para Dutra (2006), o processo de integração consiste na socialização dos novos empregados, fazendo uso de um conjunto de procedimentos e ações para acolher e proporcionar o sentido de fazer parte da equipe e, conseqüentemente, da empresa.

A integração de novos empregados tem, atualmente, alguns sinônimos, tais quais: “processo de integração”, “programa de integração”, ou até mesmo, “Onboarding”, fazendo alusão a estar dentro de uma viagem, “embarcar” na mesma viagem. Mas também pode-se dizer que um programa de integração consiste em um processo de aprendizado sobre a empresa e, por isso, precisa de treinamento/capacitação.

Desse modo, Garcia e Araujo (2010, p.76) entendem que “treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização”. Já o autor Gil (2009) complementa esse raciocínio enfatizando que se deve também levar em consideração necessidades, anseios, motivações, dificuldades de aprendizagem, entre outros aspectos, quando se trata de um programa de treinamento. Marras (2001) dialoga com essas ideias, acrescentando que esse é um processo de assimilação cultural em um pequeno espaço de tempo, cujo objetivo é entregar o conhecimento que o novo empregado precisa juntamente com as habilidades e atitudes que se espera, e tem a ver com execução e/ou melhoria das atividades inerentes ao trabalho.

A partir do momento de imprevisibilidade vivida no mundo atualmente e dos vínculos que o processo de integração de novos empregados apresenta com o conceito de relações humanas, propósito, motivação, cultura organizacional e clima organizacional, faz-se necessário aqui gerar entendimento a respeito deles sobre como se entrelaçam e se interligam, reiterando o papel crucial que a área de Recursos Humanos tem nas empresas.

Na década de 80, após a Guerra Fria, surgiu o conceito de Mundo VUCA, que, em resumo, refere-se às constantes mudanças observadas e vividas no mundo, o que já correspondia a um conceito de viver em um mundo que é volátil, incerto, complexo

e ambíguo. Com a chegada da pandemia, as incertezas pelas quais a sociedade passou (sobreviveu) “evoluíram” para um novo conceito chamado de Mundo BANI, criado pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio. Esse autor observou, em 2018, que as características do mundo atual já eram outras, tão ou mais improváveis e imprevisíveis (CASCIO, 2023).

Esse ambiente inconstante e hostil obriga a vida a se adaptar para que haja “encaixe”, compatibilidade em cada nova realidade que se apresenta. Mas não se pode perder de vista que as pessoas são indivíduos “não robustos”, frágeis (TALEB, 2020). O processo de formação ou transformação do mundo atual é antifrágil, não poupando ninguém da necessidade de se adaptar ao novo a todo momento, bem como já descrito, de uma outra forma, por Charles Darwin em sua Teoria da Evolução. Segundo Darwin (1859, SOBIOLOGIA, s.d.), os organismos que se adaptam melhor ao meio onde estão inseridos têm mais oportunidades de sobreviver, em comparação aos organismos menos adaptados. Logo, os organismos mais bem adaptados são os selecionados para esse meio.

Assim como são os indivíduos, são as organizações em termos de necessidade de adaptação ao novo, até porque elas são formadas por pessoas. Para que as empresas cresçam, é preciso se adaptar, evoluir e aprender com os seus próprios erros ou observando os erros e oportunidades de suas concorrentes.

A economia, por exemplo, é um dos ambientes desafiadores para qualquer empresa. Ambientes assim, instáveis e suscetíveis a um colapso a qualquer momento, fazem com que a empresa tenha que se desenvolver, buscar formas mais eficientes de, por exemplo, entregar o seu produto, para não sucumbir em suas fragilidades. Apesar de tudo isso, há de destacar que a morte dos indivíduos ou das empresas (falência, por exemplo) faz parte do processo de construção de antifragilidade, de aprendizado (TALEB, 2020). Quantas empresas não tiveram que rever as suas formas de prestarem os seus serviços a partir da limitação de contato imposta pelo momento crítico de pandemia?

Em resumo, essa constante necessidade de adaptação dos indivíduos e organizações gera, nos organismos, estresse, ansiedade, insegurança, medo, pois cada vez fica mais evidente que os conceitos utilizados citados explicam que, além de o ambiente ser instável, ele também é caótico e imprevisível no mundo atual. Faz-se referência aqui a todos os organismos, pois está tudo interligado de forma literal ou por meio de uma relação de causa e efeito. Para esse fenômeno de causalidade, tem-

se uma das mais importantes teorias da humanidade, chamada Teoria do Caos (YOUTUBE, 2022). Lorenz deduziu a partir de um experimento meteorológico que havia sistemas que, com diferenças mínimas, podem produzir mudanças enormes, resultando na imprevisibilidade do futuro.

Importante destacar que “caos” não é o mesmo que “falta de ordem” para a teoria de Lorenz, já que o universo segue leis naturais de existência, pelo menos até determinado ponto. Em síntese, essa teoria evidencia mais uma vez esse ambiente de incerteza.

Como protagonista de todas essas incertezas que sempre existiram, atualmente mais viscerais, está o homem e, necessariamente, isso envolve relações humanas. Por isso, é necessário resgatar um dos conceitos do antifrágil, de Taleb (2020), para enfatizar o quanto esse meio interfere nas relações, já que uma das formas de o indivíduo sobreviver a esse sistema incompreensível é que ele esteja sempre preparado para o pior, a fim de minimizar os seus riscos.

Espelhando essa mitigação de riscos para o meio corporativo, por mais que começar um novo emprego seja sinônimo de felicidade, euforia, esperança, brilho nos olhos, há de se considerar também que ali se iniciam novas relações, tais como: novo empregado e empresa; novo empregado e seu líder; novo empregado e seus pares (equipe); novo empregado e seus subordinados (caso seja uma liderança), e, dentre outras, uma das mais importantes, novo empregado e a cultura da empresa. Logo, esse novo ambiente, virtual ou físico, é recheado de relações humanas que envolvem esse processo.

Nesse caso, torna-se importante enfatizar aqui o papel crucial da cultura organizacional na forma como as pessoas se relacionam em um ambiente organizacional, a fim de dar luz ao que precede essa relação entre o novo empregado e a empresa.

Para Robbins (2002), a cultura é a impressão digital da empresa, aquilo que a distingue das demais organizações, formada por uma cadeia de valores, regras e formas de se relacionar. Em um trecho do seu livro, Robbins afirma que os novos contratados não serão considerados integrantes “verdadeiros” da organização enquanto não absorverem as regras. Logo, para que haja aceitação, relacionamento, entrega e absorção de conhecimento, é necessário que o empregado recém-chegado esteja aberto (menos armado) para essa nova cultura que se expõe a sua frente e, a

empresa, da mesmíssima forma, tem que estar aberta para receber o seu novo integrante.

Shein (2009) determinou a cultura organizacional como a soma das ideias e representações propostas por um líder que, após serem aceitas pelos integrantes de uma determinada organização, passam a ser ensinadas aos novos integrantes dessa empresa enquanto *modus operandi* de agir e pensar.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SHEIN, 2009, p. 16).

Mas o que acontece se ambos, novo empregado e empresa, não estiverem abertos para essa relação que se inicia? Normalmente, o menor sucumbe ao maior, ou seja, o novo empregado não resiste ao desalinhamento de propósitos e exclui-se ou é excluído desse meio. Porém, uma empresa com uma cultura organizacional tóxica não gera boas referências de marca (para dentro e para fora), e isso também pode acabar fazendo-a sucumbir.

Uma cultura organizacional tóxica pode ser observada a partir do resultado do seu clima ou simplesmente por meio dos sinais que seus líderes evidenciam em suas respectivas posturas, ou na ausência de uma política de cargos, salários e/ou recompensas, e até mesmo na postura dos seus diretores/presidente ao reagir a respeito de indagações feitas pelos empregados.

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional pode ser definido como o nível de satisfação do ambiente interno, que influencia e interfere diretamente no comportamento do empregado e é percebido pela organização com relação direta com a cultura organizacional.

Chiavenato (1994) diz ainda que o clima organizacional tem relação direta de influência no desempenho humano, satisfação no trabalho e, conseqüentemente, na motivação. Nesse caso, a motivação é alcançada por meio do atendimento da organização às expectativas do empregado. Isso porque os empregados constroem suas percepções sobre o clima organizacional a partir de suas satisfações e frustrações.

Sinek (2018, p. 12) defende:

Quase todas as pessoas e organizações precisam motivar outros indivíduos a agir por uma ou outra razão. Alguns querem motivar uma decisão de compra. Outros buscam apoio ou voto. Há ainda aqueles interessados em motivar as pessoas a trabalhar com mais afinco ou eficiência, ou apenas fazê-las seguir regras. A capacidade de motivar pessoas não é, por si só, difícil. Em geral, está ligada a algum fator externo. Incentivos atraentes ou ameaças de punição com frequência suscitam o comportamento desejado.

Mas é claro que as empresas não querem motivar os empregados por meio de punições, pelo menos não as empresas sérias e conscientes da visibilidade e publicidade das relações no mercado atual. Punições existem e são necessárias em vários casos, já que essa é também uma forma de condicionar para que um determinado comportamento esperado seja praticado. Porém, em se tratando de satisfação, prazer, engajamento, visibilidade, é muito melhor, por exemplo, reconhecer um empregado a partir de uma boa prática ou ter a sua empresa reconhecida no mercado por um posicionamento bem avaliado do que ter que se retratar em qualquer que seja o nível de exposição.

Apesar de muitos empregados terem total sintonia com a cultura de uma empresa e construírem uma relação de longa data, nem todos os profissionais do mercado ou recém-contratados comungam dos mesmos propósitos que a organização. Viver uma cultura que não tem a ver com os seus propósitos é algo infernal, afirma Gomes (2019), em uma conferência. Por isso, Gomes interpreta que a cultura deve ser entendida como um acordo entre colaboradores no que tange a um comportamento dentro do negócio e a forma como as decisões são tomadas. Isso é o que chamam atualmente de *fit* cultural, que corresponde ao quanto a sua bússola de propósito, valores e crenças está alinhada com a bússola da empresa, ambas apontadas para o mesmo norte.

Pelo que se pode ver até agora, grande parte das variáveis supracitadas levam a crer que um dos fatores determinantes para se ter relações humanas fortes é um comportamento intrínseco chamado de motivação.

Segundo Pink e Korytowsky (2019), apesar de a motivação ser algo intrínseco, há muita influência do meio para que ela se manifeste. Os autores relatam três tipos de motivação, induzidos por momentos diferentes da sociedade, e que, agora, os trabalhos/atividades possuem natureza heurística, que são atividades menos automatizadas (linha de produção) e de mais reflexão, pensamento. Continuam dizendo que a forma de motivar pessoas no trabalho utilizando-se de recompensa e castigo não funciona mais nos dias atuais. Para os autores, três componentes

precisam fazer parte da desse contexto motivacional: autonomia, excelência e propósito – é o que ele chama de Motivação 3.0.

A questão é que, quando se está experienciando algo novo, que foi desejado, por exemplo, um emprego novo, normalmente, a motivação está em alta. Os pequenos arranhões de encaixe dessa engrenagem não comprometem o todo. Mas, o que fazer quando o novo começar a se tornar algo comum na rotina?

Mais importante do que se ter um “motivo para ação” no início dessa relação entre empresa e empregado é ter a manutenção da motivação conforme os dias, semanas, meses e anos vão se passando. Aquelas pequenas ranhuras de encaixe do começo da relação, citadas aqui anteriormente, podem, com o passar do tempo, começar a crescer, tornar-se uma rachadura, ou até mesmo se quebrar, e aí que entra a área de Recursos Humanos.

As áreas de Recursos Humanos (RH) têm ganhado cada vez mais força junto às diretorias das empresas. Cada vez mais as literaturas dão importância ao fator humano. Sentimentos, impressões (dentro e fora da empresa), satisfação, contribuição, engajamento, propósito, diversidade, escolha, saúde mental, saúde integral, qualidade de vida, desenvolvimento de *soft skills*, neurolinguística, comunicação interna, gestão da mudança, dentre outros, são processos que visam à humanização da relação empregador/empregado.

Conforme Ribeiro (2008), o principal alvo do RH é gerir as relações entre as pessoas que fazem parte de uma empresa, nas quais elas são consideradas não mais meras ferramentas ou recursos, mas sim parceiras do negócio.

Sinek (2018) corrobora com essa importância do RH na tomada de decisão dos negócios quando diz, em uma de suas palestras, que: “100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios”. Ou seja, a discussão aqui volta para o campo das relações humanas. Sem aqui destituir a fundamental responsabilidade que tem os líderes de uma organização na gestão de pessoas, sabidamente, é o RH a área intitulada a cuidar dos empregados desde a entrada, ou quando ainda nem são colaboradores da empresa (são candidatos), até a saída (o desvinculo).

Sendo assim, partindo do pressuposto de que o RH de uma determinada empresa realizou uma boa seleção de pessoas (atração de talentos), utilizando ferramentas técnicas e comportamentais de avaliação para contratar pessoas que possuem propósitos alinhados ao que a empresa precisa (bússolas alinhadas para o

norte), introduz-se aqui o 1º dia de trabalho, ou o começo de um processo de integração, e fica a pergunta: quantas oportunidades de causar uma boa primeira impressão no novo empregado essa empresa terá?

Nesse sentido, o processo de integração é considerado fundamental na introdução e adaptação do novo empregado nesse novo ambiente de trabalho, nessa nova cultura de particularidades únicas, se comparada a outras empresas. É por meio dessa identidade da empresa, que fica exposta e é observada pelo novo empregado nas relações humanas que ali se dão, já no primeiro dia, que o novato começa a experimentar ou não o atingimento de suas expectativas. Cabe aqui ao RH, mais uma vez, proporcionar as condições necessárias para uma experiência incrível nesse primeiro dia de trabalho, que resulta na socialização do novo empregado (DUTRA, 2006).

Cabe ressaltar aqui a fragilidade de empresas que não possuem um programa de integração para novos colaboradores, pois estas podem ficar à mercê dos vícios, influências e juízo dos empregados mais antigos.

Segundo uma pesquisa da Glassdoor, publicada em 2020 na Sapling, um processo de integração, ou *onboarding*, eficiente pode aumentar em até 82% a retenção de novos talentos, e isso mostra o quanto esse processo realizado nos primeiros dias de trabalho pode ser importante para engajar, reter e gerar produtividade.

Uma outra pesquisa feita pela Click Boarding, em 2017, e publicada na SHRM, mostra que empresas que possuem programas de integração podem atingir produtividade 50% maior dos novos colaboradores em comparação a empresas que não possuem. E, ainda, a pesquisa também comunga com a pesquisa da Glassdoor, no que tange à retenção de talentos, já que 69% dos novos empregados aspiram continuar por pelo menos mais 3 anos na empresa, ao vivenciar um programa de integração.

Tais pesquisas levam a pensar que o processo de integração gera um atalho até a forma produtiva de seus empregados, encurtando o tempo de proficiência. Dá para afirmar também que um programa de integração bem estruturado tem impacto direto nos custos da empresa, já que aumenta o índice de retenção e, proporcionalmente, diminui o *turnover* nos primeiros meses de contratação, além de introduzir rapidamente o novo colaborador nas práticas, métodos e valores da empresa, fazendo-o se sentir pertencido.

Além disso, sem dúvida, esse ritual de integração também permite facilitar a adaptação do empregado novo na empresa, por meio de um conhecimento prévio do seu funcionamento bem como dos seus objetivos, missão empresarial, além do que já foi dito aqui, no que tange à familiarização desse ambiente corporativo.

Segundo Mendonça (1987), o conteúdo da expressão “eu trabalho em tal lugar” é cheio de sentidos e significações (...). “ A participação não é só moralmente recomendável. Ela reduz a alienação e aumenta o moral (...), assegura eficiência, produtividade, estimula a harmonia industrial e enriquece a personalidade”.

Assim, através dessa socialização, ou seja, da adaptação dos empregados à cultura da organização, após a seleção a organização busca integrá-los em seus contextos, condicionando-os as suas práticas e filosofias dominantes. É importante verificar como de fato se dá esse processo, como as organizações recebem os novos funcionários e os integram a sua cultura, ao seu contexto e as suas expectativas. Lembrando que esse processo de adaptação é mútuo, existe cruzamento de expectativas, seja pela empresa ou pelo empregado.

Existem diversos métodos de socialização organizacional, e entre esses pode-se ter o supervisor como tutor, uma vez que, para os novos empregados, o supervisor pode representar uma ponte de ligação entre a organização e a imagem da empresa; o grupo de trabalho, haja vista a aceitação do grupo ser fonte crucial de satisfação das necessidades sociais; e o processo de integração, em que se estabelece um programa formal de treinamento inicial destinado aos novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem da organização, com os costumes internos, com a estrutura, objetivos, buscando a aprendizagem dos valores e normas de comportamentos que a empresa espera.

Entre áreas de Recursos Humanos costuma-se dizer que o programa de *onboarding* não acaba quando termina. Isso porque, algumas vezes, os processos de *onboarding* costumam ser reduzidos a poucos dias e são focados na educação dos novos colaboradores sobre as políticas da empresa. Contudo, esse período mais curto pode ser insuficiente para que os recém-chegados entendam as regras do jogo, percebam o seu papel, desenvolvam relacionamentos e se adaptem à cultura organizacional. No entanto, alguns “conflitos de interesse” podem surgir aqui.

Se em algumas empresas nota-se um investimento de tempo mais modesto no preparo desse novo empregado, em outras sabe-se que existe alta expectativa quanto ao desempenho dele logo no início, considerando o já conhecido período de

experiência da CLT de 90 dias. Segundo a Harvard Business Review, enquanto os colaboradores levam oito meses para atingir o pico de produtividade, pouco mais da metade deles afirma, em pesquisa da CareerBuilder, que a duração dos programas de integração é de, no máximo, uma semana. A verdade é que o processo de integração está intimamente ligado aos resultados apresentados, de modo que existe uma necessidade de repensar toda a formulação do programa de integração.

Em empresas menos maduras ou que não valorizam tanto o ciclo de integração de um colaborador, é comum líderes confundirem a rapidez com que o novo empregado está disponível para realizar tarefas com produtividade. Tal raciocínio gera nos processos internos uma pressão na área de Recursos Humanos e no novo empregado para que o “liberem” logo para colocar a mão na massa. É como se tão logo o empregado fizer o processo de integração, mais rápido ele estará disponível para produzir.

Por outro lado, há estudos que defendem que, quanto maior o período de integração, melhor é a adaptação. Porém, é fundamental compreender a necessidade de não resumir a integração a poucos dias, como costuma acontecer em muitas empresas. Um bom exemplo de que investir tempo em um ciclo robusto de integração traz benefícios é a rede de hotéis Accor, presente no ranking “As Melhores Empresas para Trabalhar” no Brasil desde a primeira edição, em 1997. Lá, o programa de *onboarding* em unidades hoteleiras dura 45 dias, seguidos de um programa de desenvolvimento profissional que pode chegar a um ano. Para a Urbanbound, plataforma americana de recolocação, essa experiência um pouco mais demorada, completa, de integração pode melhorar a produtividade dos novos funcionários em até 34%.

É evidente que um processo de integração bem-feito se traduz, no futuro, em bons resultados. Porém, logicamente, está se falando aqui de pessoas, e estas não são exatas. Pelo contrário, elas são um conjunto de subjetividades, a soma das partes. E é exatamente por isso que não se pode deixar de lado todos os outros fatores que também estabelecem uma relação de causalidade positiva no que diz respeito ao desempenho do novo colaborador.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente projeto caracteriza-se por pesquisa descritiva, em que serão consideradas a opinião dos colaboradores das empresas investigadas sobre a experiência individual do programa de integração, relacionando esses dados entre si, buscando o nível de pertencimento, engajamento e *performance* individual e a interferência desse processo nos resultados práticos da respectiva organização. Conforme Gil (2002), na pesquisa descritiva é possível realizar a coleta de dados para estudo de determinada população ou fenômeno, bem como é possível estabelecer a relação das variáveis para estudo.

Na estratégia da pesquisa será utilizada a pesquisa qualitativa, em que serão confrontados os dados sobre as práticas das empresas pesquisadas com os resultados por ela alcançados. Kauark, Munhoes e Medeiros (2010) comentam em sua obra que nesse tipo de pesquisa há necessidade de comparação entre o mundo real e a subjetividade do sujeito, de modo a atribuir um significado e uma interpretação à análise. Assim, busca-se analisar o processo de integração de novos colaboradores no segmento de transporte de cargas brasileiro e como produzir por meio dele estímulos à retenção, ao engajamento, ao pertencimento e à *performance* individual.

Para o método de pesquisa será utilizada a pesquisa de campo, em que serão observadas a realidade dos ambientes organizacionais das empresas do segmento de cargas brasileiro, ou seja, como o programa de integração acontece dentro das organizações pesquisadas e suas repercussões. Conforme Severino (2013):

Na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador.

Como instrumentos da coleta de dados serão utilizados o *benchmarking*, o levantamento documental e o levantamento bibliográfico, a seguir:

- a) O *benchmarking*, que, segundo Albertin, Kohls e Elias (2015) “refere-se ao processo de medição e comparação com um padrão referencial”, será realizado nas diversas empresas que são referência no assunto abordado, com o objetivo de entender de que forma a integração tem sido implementada nas

organizações e sua importância, avaliando as tendências do comportamento dos colaboradores ao passar pelo referido processo ao longo da sua jornada na empresa.

- b) Já no levantamento documental serão coletados os dados disponíveis em todas as fontes de conhecimento possíveis, incluindo periódicos, estatísticas, relatórios e outras fontes que auxiliem a orientação sobre o tema, pois segundo Marconi e Lakatos (2003), trata-se de uma pesquisa em que se utilizam fontes escritas ou não, contanto que sejam primárias. Serão consideradas as publicações feitas sobre o programa de *Onboarding* buscando a repercussão do assunto nas organizações e quais as contribuições da sua implementação na carreira e nos resultados gerais obtidos.
- c) Em relação ao levantamento bibliográfico, serão coletados os estudos mais relevantes sobre o tema na atualidade, de modo que Menezes *et al.* (2019) o descrevem como qualquer material elaborado, como “livros, publicações periódicas, artigos científicos, impressos diversos ou, ainda, textos extraídos da internet”. Através das fontes bibliográficas serão extraídas informações sobre como o programa de integração tem trazido relevância para as organizações, tanto do ponto de vista individual, como equipes (pares e gestão), RH e para a alta gestão em relação aos resultados.

As metodologias empregadas para análise da situação atual serão a entrevista; a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, conforme a seguir:

- a) As entrevistas serão realizadas entre os profissionais da área de Recursos Humanos de setores diversos, com o objetivo de extrair dados relevantes em comum a todas as empresas sobre a forma de realização do programa de integração na geração atual e seus efeitos. Para Pereira, Shitsuka, Parreira e Shitzuka (2019) a entrevista é uma técnica importante utilizada para obtenção de informações-chave, com o intuito de fornecer mais dados e informações, servindo de base para a conclusão do problema apresentado. Serão buscadas informações relacionadas ao sentimento, *performance*, comunicação, resultados alcançados, pertencimento, e engajamento (Apêndice A).
- b) Na pesquisa documental serão utilizados aqueles documentos que ajudem a estabelecer uma correlação entre o programa de integração e o nível de

pertencimento, engajamento e *performance* individual dos colaboradores. Ainda discorrendo sobre a metodologia, Marconi e Lakatos (2003) revelam a importância de saber selecionar as informações que serão mais pertinentes ao objetivo, bem como a fidelidade das informações ali presentes, sendo importante checar a validade e adequação. Desta forma serão selecionados aqueles documentos que possam trazer lucidez sobre como é possível implementar um programa de integração que realmente tenha efetividade e seja adequado à realidade do transporte de cargas.

- c) E, por fim, na pesquisa bibliográfica, serão utilizados como base os autores mais relevantes que já discorreram sobre o tema proposto e cujas teorias são aplicadas nas organizações de referência para obtenção de resultados práticos. Segundo *Silva (2015)*, a pesquisa bibliográfica compreenderá uma sequência de fatores, desde a escolha do tema até a análise e interpretação das informações. Na pesquisa serão buscados elementos que correlacionem o programa de integração ao sucesso da contratação, a velocidade dos resultados e a experiência do colaborador, que certamente gerará impactos em sua produtividade e na sua relação com a empresa.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Na análise setorial, os serviços mostraram um aumento na produção do setor industrial mundial e varejista nas últimas décadas, foi necessário “reinventar a roda” em todos os modais de transporte de carga, a fim de reduzir custos com toda a cadeia logística e distribuir produtos e insumos de forma mais ágil, eficiente, segura, trazendo mais confiabilidade aos clientes e adicionando valor para marcas e empresas. No Brasil ainda existem muitas barreiras que impedem que todas as opções modais, multimodais e intermodais sejam utilizadas da forma mais racional. Isto é resultado do baixo nível de investimentos constatado nas últimas décadas com relação à conservação, ampliação e integração dos sistemas de transporte. A matriz do transporte de cargas no Brasil tem privilegiado o rodoviário, seja para que produto for, com baixo ou alto valor agregado. Hoje, o transporte rodoviário de cargas é responsável pela movimentação de 60% do volume total transportado no Brasil, consumindo, para tanto, cerca de 90% do combustível total demandado pelo setor de transporte (BARTHOLOMEU, 2002 *apud* GONÇALVES; MARTINS, 2008). Essa modalidade de transporte permite criar rotas mais flexíveis, viabilizando diversos tipos de cargas.

Com esse crescimento no setor, é importante ressaltar seu papel na geração de empregos: ele tem acumulado no ano de 2022 um saldo de 88.528 postos de trabalho. O segmento rodoviário de cargas apresentou o maior saldo acumulado no ano, de 80,8% do total da modalidade (71.955), com geração de 5.910 somente no mesmo mês de outubro. Já o modal rodoviário de passageiros urbano apresentou saldo acumulado positivo de 5.463 postos, seguindo uma trajetória progressiva de recuperação das perdas com a Covid-19, em que o saldo para o segmento em outubro de 2021 foi de -160. O segmento de passageiros de longo curso apresentou saldo acumulado de 1.628 postos, ainda insuficiente para repor as perdas de 2021.

Tendo em vista o grande dinamismo do setor de transporte de cargas no Brasil, nada melhor do que realizar um *benchmarking* a fim de avaliar as realidades organizacionais vivenciadas pelo setor, principalmente no que tange à mão de obra e ao *turnover* nesse setor, pois, segundo Spendolini (1994, p.10), *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. Entende-se, portanto,

benchmarking como uma ferramenta de utilização contínua de comparação dos seus processos, produtos e serviços com a atividade semelhante mais conhecida, de modo que as metas mais atingíveis sejam estabelecidas e um curso de ação real implementado, com o objetivo de se manter eficiente, e o melhor dos melhores, num prazo razoável (BALM, 1995).

Ao entender o comportamento que ocorre entre as empresas do setor de cargas do Brasil, é fundamental também no que tange à gestão de pessoas avaliarmos quais são os impactos causados por esse crescimento, bem como sua ligação com o *turnover* e, para isso não menos importante avaliar a percepção dos novos colaboradores quanto ao processo de integração dessas empresas, ferramenta que poderá ser relevante no processo de efetivação dessas pessoas

4.1 Análise do Setor

Ao analisar o setor de transporte de cargas brasileiro através de uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Transporte (CNT) em 06/04/2022, é possível ter uma leitura do perfil empresarial do segmento do transporte rodoviário de cargas (TRC) no Brasil, caracterizando os elementos componentes da sua gestão e operação. Busca, ainda, identificar os entraves enfrentados pelas empresas – para que se possa subsidiar a busca de soluções e melhorias – e disponibilizar informações relativas ao segmento que auxiliem as tomadas de decisão – por agentes internos e externos às empresas.

Dentre as caracterizações das empresas predominam as com larga experiência no setor (59,3% têm mais de 20 anos) e sob gestão familiar (79,3% das empresas). Quanto ao porte, destacam-se as grandes (44,2%) e pequenas (27,4%) empresas, sendo que a maior parte não atua em nenhuma outra modalidade de transporte (88,6%) e opera em apenas uma área de abrangência geográfica (78,2%). Suas matrizes localizam-se em sua maioria nas regiões Sudeste e Sul, destacando-se os estados de MG (17,5%), SP (14,4%), SC (12,9%) e PR (11,0%), e a maior parte (68,5%) delas possui filiais. Outro ponto observado é que a maior parte das empresas (75,2%) é associada a algum sindicato patronal, sendo esse percentual tanto maior quanto maior for o porte da empresa.

Contudo, um dos pontos também observados e que é de fundamental relevância está ligado diretamente às pessoas, registrando-se uma dificuldade na

contratação de mão de obra, em decorrência da falta de experiência (46,1%), de treinamento direcionado ao setor (31,5%) e de qualificação (30,8%). Há carência, em particular, de motoristas (em 65,1% das empresas) – e, não obstante o saldo positivo de contratações no setor nos últimos dois anos, as empresas (44,6%) ainda têm vagas disponíveis.

4.1.1 O processo de integração de novos colaboradores em empresas do setor de transporte de cargas brasileiras

Quando analisado o modelo de *onboarding* nas empresas do setor de transporte de cargas brasileira, pode-se afirmar que o *turnover* acontece quando os colaboradores não se sentem valorizados pela nova empresa, sentindo que não estão recebendo a atenção devida para passar pelo *onboarding* de maneira efetiva e, por consequência, uma grande parte dos profissionais que não se sentem adaptados ao trabalho, seja em relação a sua incorporação na equipe ou às atividades desempenhadas pelo cargo, solicitam o desligamento antes de completarem 6 meses no emprego.

De acordo com a Business News Daily (2023), mais de $\frac{1}{3}$ das empresas ainda não possuem um processo de *onboarding* sólido, grande parte dos negócios trata o *onboarding* apenas como um processo de orientação, não dando o suporte total que o recém-contratado realmente precisa, ou seja, um *onboarding* malfeito é a principal causa de altas taxas de rotatividade de colaboradores, e os custos de um *turnover* representam 100-300% do salário anual desse profissional.

Ainda, de acordo com Casey Conway, apenas 43% dos funcionários relatam uma experiência de integração que foi mais do que um único dia de orientação e informações básicas sobre benefícios, consequentemente, esse processo de *onboarding* malfeito leva a menor produtividade, aumento da rotatividade e funcionários desengajados.

Um *onboarding* bem-sucedido e bem estruturado deve ser projetado para auxiliar os funcionários a se ajustarem rapidamente a uma nova função e organização. Quando isso é feito corretamente, a integração estabelece uma base sólida para o relacionamento empregador-empregado – uma que aumenta o engajamento dos funcionários, reduz a rotatividade e ajuda a expandir um negócio forte. No entanto, as

empresas que têm procedimentos de integração inadequados experimentam exatamente o oposto.

4.1.1.1 A percepção das empresas sobre o processo de integração

Para que haja uma maior potencialização da capacidade produtiva dos novos colaboradores da empresa, é necessário que o processo de *onboarding* seja realizado corretamente. Esse processo, também conhecido como socialização, tem por objetivo auxiliar pessoas recém-contratadas a adaptarem-se ao novo meio de trabalho através do aprendizado das atividades, costumes e comportamentos da empresa (BASAGLIA, 2019).

A chegada de novos colaboradores deve receber atenção especial por parte das empresas. O desempenho desses colaboradores resultará ou não em retorno produtivo para a empresa, e isso dependerá também da condução ideal de seu processo de socialização. A incorreta socialização pode resultar em insatisfação do colaborador e, conseqüentemente, na redução da sua produtividade e tempo em que ficará na organização (BASAGLIA, 2019).

Neste sentido, o presente capítulo, utilizando-se do método de estudo de campo e de uma abordagem qualitativa de pesquisa descritiva, analisou um grupo de três empresas, representadas por seus profissionais de RH que atuam como responsáveis pela aplicação do *onboarding* em suas empresas para um melhor entendimento a respeito do atual cenário no que tange ao *onboarding* em empresas de logística no Brasil. As empresas entrevistadas não serão identificadas em função de confidencialidade e serão relacionadas como empresas A, B e C.

As entrevistas ocorreram pelo método qualitativo descritivo, enviado via Google Forms a um grupo de mais de 15 profissionais de RH, esta pesquisa foi aplicada no período de 24 a 31 de janeiro de 2023 (Apêndice A).

A Empresa A, fundada em 1986, localizada em Caxias do Sul, com o seu foco em cargas fracionadas, composta atualmente por um quadro de mais de 250 colaboradores, traz em sua avaliação a respeito do processo de integração no *onboarding* que não possui um padrão definido, porém deixa evidente que uma das ações seria padronizar as apresentações corporativas para as filiais que estão em vários estados no Brasil. Assim, as mensagens gravadas sobre as principais áreas com presença de uma pessoa treinada em cada filial para fazer os acréscimos das

informações garantirá a melhoria no processo de *onboarding*, evitando, assim, problemas como informações desencontradas, facilitadores despreparados, atrasos no início do processo de *onboarding*, falta de "paixão" no desenvolvimento do programa.

Quando indagada sobre o *link* entre o *onboarding* e o *turnover*, afirma ter recebido vários relatos de colaboradores que desistiram no processo de *onboarding* por não terem se conectado com a empresa, ou falta de clareza a respeito de sua atividade.

A Empresa B, fundada em 1997, com sua matriz localizada em Uberaba/MG, com mais de 1.000 veículos, 3.000 colaboradores e com 16 operações por todo o Brasil, avalia seu processo de integração como muito bom, pois no programa é falado sobre a cultura da empresa, o programa de integridade, e o colaborador já sai com uma visão do que a empresa espera dele e do que ele pode esperar da empresa. Contudo entende que existem grandes oportunidade de melhorias, oportunizando uma integração um pouco mais aprofundada nas demais áreas, também avalia um processo híbrido como parte do processo seletivo (como um vídeo institucional como etapa da seleção); no que tange a possíveis reclamações, assegura que tem um processo de eficácia de seleção e acompanhamento dos colaboradores nos primeiros meses, e com isso não houve histórico desse tipo de ocorrência.

Com relação à conexão do *onboarding* com o *turnover*, acredita que há sim ligação pela divulgação da cultura da empresa. Acreditamos que o colaborador precisa conhecer o comportamento da empresa, assim como a empresa precisa conhecer os comportamentos deles – esse processo franco e bilateral faz esse sucesso, e a prática se inicia no *onboarding*, mas não pode ser um evento, e sim um processo contínuo.

A Empresa C, fundada em 2003, com sua matriz na cidade de Matelândia/PR, com mais de 600 veículos, 1.350 colaboradores e com 53 operações por todo o Brasil, refere-se ao processo de *onboarding* como falho, porque é novo na empresa, e falha também porque algumas pessoas não aplicam e outras não têm o entendimento da importância de uma boa aplicação dessa ferramenta no embarque dos colaboradores.

Acredita melhorar a forma de aplicação através de uma forma digital mais eficaz, como vídeo, bem como a apresentação do gerenciamento da rotina da área seria fundamental, porém, apesar de todas essas oportunidades, não teve nenhuma reclamação mapeada por colaboradores a respeito do processo atual. Contudo, no

que tange à conexão do *onboarding* com o *turnover*, acredita ter impacto, pois, se bem aplicado, o novo colaborador se sentirá pertencente à nova empresa, deixando claros todos os processos pertencentes ao setor/área.

Neste aspecto conclui-se que o *onboarding* é tarefa essencial, muito importante para o RH e faz toda a diferença para o funcionamento e resultados de uma empresa. Investir nessa estratégia traz muitos benefícios para pessoas e organização, seja para a contratação de um ou de um grande grupo de novos colaboradores, essa ação não pode ser deixada de lado.

4.1.1.2 A percepção dos funcionários recém-desligados das empresas do setor sobre o processo de integração

O primeiro contato que um funcionário tem com a empresa é através do *onboarding*, portanto, esse processo precisa ser claro e oferecer as condições necessárias para uma completa conexão e adaptação do novo colaborador com o contexto de trabalho (BAUER, 2013). Através do *Onboarding*, a empresa consegue integrar e engajar os novos colaboradores, alinhando-os com sua história, visão, missão e valores e criando uma conexão com a empresa. (DÁVILA; RAMIREZ, 2018).

Nessa abordagem, o objetivo central da pesquisa é entender como a aplicação de um programa de *onboarding* pode impactar o *turnover* de empresas do setor de transporte de cargas brasileiras. A pesquisa se deu através do método qualitativo descritivo, enviado via Google Forms a um grupo de mais de 26 colaboradores que deixaram suas empresas em um período inferior a 6 meses (Apêndice B). Procurou-se investigar como foram a recepção e a acolhida desse colaborador em seu primeiro dia de trabalho, se o mesmo, após realizar a integração do primeiro dia, continuou sendo assistido pela empresa ou por alguém da equipe na qual foi inserido, se em algum momento ele entende que o processo de *onboarding* possa ter interferido em sua decisão de deixar a empresa, bem como quais pontos foram marcantes durante essa vivência e quais o deixaram desconfortável (Apêndice A).

Após a aplicação do questionário e sua respectiva análise, pode-se verificar que, apesar de terem sido bem recebidos, o processo de *onboarding* foi falho, acreditam que uma melhor apresentação das áreas e processos bem como da empresa, trazendo seus rios no que tange à segurança das pessoas e dos dados da empresa no detalhe, apresentação do espaço físico, ausência de um contato ou

um "padrinho" para dúvidas nas primeiras semanas, ajudariam a tornar o processo de embarque mais tranquilo.

Ainda foi enfatizada a necessidade de uma recepção mais organizada, com material de trabalho disponibilizado na mesa ou em seu local de trabalho em seu primeiro dia e de forma padronizada.

Muitos entrevistados relataram que um dos principais pontos que entendem como importantes é que o acompanhamento não se encerre após o primeiro dia de integração, mas que seja assistido por um período maior, principalmente quando ele é inserido na sua função e local de trabalho.

Relataram ainda que o processo de integração do primeiro dia realizado por um time de RH é uma experiência muito positiva, e eles de fato têm uma ideia de como a empresa é. Contudo, quando a integração institucional acaba, e eles são direcionados ao seu ambiente de trabalho, o processo de integração se encerra, ou seja, fica a impressão de que foi vendido algo diferente na entrevista e contratação.

Outro ponto trazido pelos entrevistados é que durante o período de experiência não houve nenhuma abordagem do gestor para avaliar o seu desempenho.

As principais conclusões desta pesquisa podem ser divididas em três áreas-chave, a primeira é que a integração é criticamente importante, mas fundamentalmente quebrada, pois deixa evidente que o processo até acontece de uma forma satisfatória no primeiro dia, contudo, quando são levados ao seu local de trabalho, o acompanhamento se encerra. Já a segunda orientação não é integração, ou seja, é apresentado o processo e como ele deve ser executado, mas falta a ausência de *check* que assegure que o novo colaborador entendeu a sua atividade, bem como tire suas dúvidas. Por fim, a terceira. É necessária mais responsabilização, que o gestor entenda a importância de dar continuidade ao processo de integração no ambiente de trabalho onde está inserindo o novo colaborador.

Essa pesquisa deixa uma coisa perfeitamente clara: uma experiência de integração ruim não apenas prejudica seus esforços de retenção, mas também faz com o que a *performance* de um bom colaborador demore mais para florescer.

4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais

Tendo em vista o grande dinamismo do setor de transporte de cargas no Brasil, nada melhor do que realizar um *benchmarking*, a fim de avaliar as realidades

organizacionais vivenciadas pelo setor, principalmente no que tange à mão de obra e ao *turnover* nesse setor. Segundo Spendolini (1994, p.10), *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. Entende-se, portanto, *benchmarking* como uma ferramenta de utilização contínua de comparação dos seus processos, produtos e serviços com a atividade semelhante mais conhecida, de modo que as metas mais atingíveis sejam estabelecidas e um curso de ação real implementado, com o objetivo de se manter eficiente, e o melhor dos melhores, num prazo razoável (BALM, 1994).

4.2.1 Práticas de sucesso quanto ao processo de integração de colaboradores

Foi realizado um *benchmarking* em relação ao processo de *onboarding* no intuito de identificar melhores práticas em segmentos diversos. Foram analisadas as empresas Protege e Ifood. A investigação ocorreu por entrevistas virtuais direcionadas ao processo de *onboarding* das empresas e realizadas no período de 08/03/2023 a 19/03/2023.

4.2.1.1 Benchmarking Grupo Protege

O Grupo Protege é uma empresa brasileira do setor de segurança privada e transporte de valores. Fundada em 1971, a empresa é uma das maiores e mais conhecidas do país em seu segmento, tendo ampliado sua atuação para serviços de logística integrada, gestão de numerário, segurança eletrônica, entre outros. Atualmente, o Grupo Protege tem mais de 12 mil colaboradores e atende a uma ampla gama de clientes, incluindo bancos, varejistas, indústrias e órgãos públicos. O porte da empresa é considerado grande, tendo um faturamento anual na casa de bilhões de reais.

No dia 14/03/2023, no intuito de identificar melhores práticas do processo de *onboarding* do grupo Protege, foi entrevistado sr. Alcides Venancio, responsável pela área de Desenvolvimento Humano e Organizacional do grupo.

O grupo possui um processo sólido e estruturado de *onboarding*. O processo se inicia on-line antes da etapa de contratação do colaborador. O certificado dos

cursos com a trilha de conhecimentos prévio necessário é entregue junto com a documentação no primeiro dia. Ou seja, o profissional tem acesso às principais informações necessárias antes de iniciar suas atividades.

Além disso, a pessoa conta com um tutor para recebê-lo e ajudá-lo em sua adaptação. Há um grupo de tutores que são capacitados e treinados periodicamente pelo time de RH, possuem identificação diferente e são monitorados para que a unidade sempre tenha tutores capacitados para receber novos colaboradores.

É interessante ver também que eles utilizam uma plataforma de universidade corporativa para suporte aos cursos e que o desempenho do programa é avaliado através de indicadores de favorabilidade, com metas definidas, acima de 95%. Caso um item específico fique abaixo dessa meta, ele é tratado parcialmente, garantindo que a experiência do novo colaborador seja sempre a melhor possível.

Alcides relatou sobre uma ação singela no primeiro dia de trabalho do colaborador, uma foto do novo colaborador, boas-vindas do time numa folha de papel A4 disposta na recepção, que promove uma relação de pertencimento e acolhimento do time e do grupo. Na sequência, o líder tira uma foto da pessoa na entrada, ao lado da logo da empresa, e o gestor compartilha com os demais integrantes do grupo, junto com uma breve apresentação do funcionário e os principais desafios desse profissional na nova função. Essa ação permite que o colaborador seja reconhecido e se sinta acolhido.

O grupo não possui um orçamento específico para o processo de *onboarding*, mas para a área de desenvolvimento humano e experiência do colaborador possuem. Estrategicamente, os recursos são alocados para novos cursos na plataforma e aportam na experiência do colaborador como um todo e não apenas no processo de integração inicialmente.

É também positivo ver que há uma profissional dedicada à evolução do programa e ações de experiência do colaborador, o que demonstra a preocupação da empresa com o desenvolvimento e engajamento de seus funcionários.

Além disso, é notável a importância que a empresa dá à cultura de família, o que é uma prática de sucesso que os colaboradores percebem positivamente. O fato de a empresa estender seu programa de bolsa de estudos, além de outros programas para os quais os colaboradores são convidados a participar com os seus familiares, mostra que eles valorizam o desenvolvimento e a formação dos colaboradores e suas famílias.

Esse compromisso com a excelência na integração dos novos colaboradores ajuda a garantir que a empresa tenha um ambiente de trabalho acolhedor e produtivo, em que as pessoas possam se sentir valorizadas e motivadas a contribuir para o sucesso da empresa.

4.2.1.2 *Benchmarking Ifood*

O iFood é uma empresa brasileira de tecnologia fundada em 2011, que atua no segmento de *delivery* de alimentos, oferecendo uma plataforma on-line que conecta restaurantes e consumidores finais através de aplicativos móveis e *site*. O iFood é considerado uma das maiores empresas de *delivery* de alimentos da América Latina e é uma empresa de grande porte. São mais de 200 mil restaurantes parceiros em 1.000 cidades no Brasil, e mais de 5.000 mil funcionários, além de atuar em outros países da América Latina, como México e Colômbia. A empresa tem como principal modelo de negócios a cobrança de comissões dos restaurantes parceiros por cada venda realizada através da plataforma, além de oferecer planos e serviços adicionais para ajudar os restaurantes a aumentarem sua visibilidade e vendas. Tem se destacado no mercado pela constante inovação tecnológica e pelo forte investimento em marketing, incluindo campanhas publicitárias com personalidades famosas.

Além disso, o iFood tem investido em novos serviços, como o iFood Shop, que permite que os usuários comprem produtos de supermercados e lojas de conveniência, e o iFood Pedidos, que permite que as empresas de *delivery* terceirizado ofereçam seus serviços através da plataforma do iFood.

O iFood tem se mostrado um negócio altamente rentável, com forte crescimento nos últimos anos. Em 2021, a empresa fez sua abertura de capital na bolsa de valores, sendo avaliada em mais de 40 bilhões de reais.

No dia 08/03/23, conversamos com Michéli Meira, analista sênior de desenvolvimento de pessoas e responsável pelo processo de *onboarding* de novos colaboradores. A entrevista foi realizada de forma virtual, e Micheli nos apresentou como é realizado o processo de *onboarding* no Ifood. Os novos integrantes do Ifood são chamados de "Food lovers".

A entrevistada Michéli Meira é responsável pelo processo de *onboarding* do iFood há mais de um ano e quatro meses. Quando entrou na empresa, um dos seus principais desafios era reestruturar o programa de integração, que inicialmente durava

apenas um dia, mas tinha a intenção de ser expandido para cinco dias. Após realizar pesquisas e estudos, foi decidido manter o programa em um dia e reorganizá-lo para que pudesse ser mais efetivo.

Atualmente, o *onboarding* do iFood é dividido em duas etapas: o *Onboarding Cross* e o *Onboarding* da Liderança. Ambos são realizados totalmente de forma remota, por meio do Meet, e os *Food Lovers* recebem um *kit* de presente, que inclui mochila, materiais de escritório, crachá e jogo americano com garfo e faca, entre outras coisas. É importante destacar que, antes, todos os presentes eram entregues por transportadora, mas agora são distribuídos em seis escritórios espalhados pelo Brasil. Se for inviável para o colaborador retirar o *kit* em algum desses polos, ele ainda pode receber pela transportadora. Essa mudança no fluxo gerou uma economia de aproximadamente 1 milhão no último ano.

Ao longo do dia de *Onboarding Cross*, que dura oito horas, são tratados os principais temas, como a apresentação oficial do robô Alli para esclarecer as principais dúvidas do colaborador. Alli é o primeiro contato do colaborador desde o recrutamento. Tem também a plataforma de ensino ILearn, introdução ao *compliance* e cultura da empresa. Já no segundo turno, são abordados temas como *facilities* e benefícios, orientações sobre solicitar materiais para seu “catinho” e escritório (uma vez que todos trabalham remotamente), diversidade, meio ambiente, educação e inclusão, além de segurança, que é um ponto importante mesmo que todos trabalhem de forma remota. Nesse sentido, os *Food Lovers* recebem orientações para lidar com situações de acidente doméstico ou furto de equipamentos.

Outro destaque do programa é a abordagem sobre como customizar o LinkedIn e outras redes sociais, o que pode ajudar o colaborador a se destacar profissionalmente. Ao final do treinamento, é disponibilizado um *checklist* com todos os principais itens e dúvidas, com *links* para o ILearn quando possível.

Já o *Onboarding* Liderança acontece uma vez por mês e é separado em três manhãs. Além dos temas citados, são abordados também outros como *hard* e *soft skills*.

Os programas de *Onboarding Cross* e *Onboarding* Liderança possuem notas de INPS, 9.8 e 9.2, respectivamente.

O processo de *Onboarding* foi customizado visando atender a uma estratégia de cultura da empresa voltada para a tecnologia, a iniciar pelo processo de *Onboarding*. A entrevistada relatou que, embora não houvesse orçamento previsto

para essa atividade em específico, Alli foi desenvolvido pelo time interno bem como melhorias e foi um dos grandes ganhos e diferencial do programa.

Um grande ganho nesse processo também, segundo a entrevistada, foi de haver um responsável pelo processo, pois os *gaps* são rapidamente endereçados aos times e corrigidos para a próxima integração.

Em resumo, o programa de *onboarding* do iFood é estruturado de forma a proporcionar uma experiência completa e efetiva para o colaborador, mesmo que seja realizado de forma remota. A empresa investe em presentes, orientações sobre temas importantes e disponibiliza materiais para que o novo colaborador possa se integrar à cultura da empresa e ao seu trabalho de forma mais ágil e segura. Além disso, todo o processo é conduzido de forma muito humanizada, o que faz com que a experiência do *Food Lovers* seja ainda mais acolhedora.

4.2.2 Melhores práticas observadas

O processo de integração de um novo colaborador em uma empresa é um momento crucial para que a pessoa se sinta acolhida, entenda a cultura organizacional e esteja apta a contribuir com o seu trabalho. E para que esse processo seja efetivo, observamos algumas melhores práticas adotadas pelas empresas em que realizamos o *benchmarking*.

4.2.2.1 Grupo Protege

A primeira delas é ter um processo de integração simples e tecnológico prévio à contratação. Isso significa que, antes mesmo de o novo colaborador chegar à empresa, ele já deve receber informações relevantes sobre a organização, suas políticas, benefícios e outros aspectos que possam ser relevantes para a sua adaptação. Esse processo pode ser feito por meio de uma plataforma on-line ou por meio de materiais digitais que possam ser enviados por e-mail.

Além disso, há um programa de tutor bem estruturado, que permite que o novo colaborador tenha alguém que possa ajudá-lo em seus primeiros dias na organização. O tutor deve ser alguém que tenha conhecimento da empresa e possa orientar o novo colaborador em questões práticas e culturais.

Outra prática importante é o acompanhamento do índice de favorabilidade específico do processo de *onboarding*. Isso significa que a empresa deve medir a satisfação dos novos colaboradores em relação ao processo de integração e buscar constantemente melhorá-lo com base no *feedback* recebido.

Ações singelas de baixo custo ou zero também são importantes para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados. Essas ações podem incluir um cartaz de boas-vindas, apresentação do novo colaborador em e-mail enviado para todo o departamento, foto do novo integrante em uma área temática da empresa (junto ao gestor), dentre outros.

Por fim, o grupo possui uma área estruturada para pensar na experiência do colaborador e sua jornada. Essa área pode ser responsável por identificar pontos de melhoria no processo de integração, bem como em outros aspectos da relação do colaborador com a empresa.

Em suma, adotar essas melhores práticas pode fazer toda a diferença no processo de integração de novos colaboradores e na construção de uma cultura organizacional mais sólida e acolhedora.

4.2.2.2 Ifood

O Ifood tem um processo automatizado desde o recrutamento, utilizando a mesma ferramenta que o conduz do início ao fim. Isso significa que a empresa pode utilizar um software que gerencie todo o processo de recrutamento e seleção, desde a divulgação da vaga até a contratação do colaborador. Isso torna o processo mais rápido e eficiente, eliminando a necessidade de intervenções manuais e comunicação integrada entre os sistemas utilizados.

Outra prática importante é reduzir a interface pessoal nas burocracias, mas, ao mesmo tempo, sempre ter alguém disponível para apoiar. Isso significa que, embora o processo de recrutamento seja automatizado, é importante que a empresa disponibilize um canal de comunicação para que os candidatos possam esclarecer dúvidas ou buscar ajuda em caso de problemas.

Além disso, a empresa tem uma cultura de acolhimento forte, ainda que o processo seja conduzido por um robô. Isso significa que, mesmo com a automatização, a empresa se esforça para criar um ambiente acolhedor para os novos

colaboradores, para que eles se sintam bem-vindos e integrados à equipe desde o início.

Por fim, disponibilizam um *checklist* para o colaborador, de forma que ele possa conduzir sua integração de forma autônoma a partir dali e seja corresponsável pelo seu desenvolvimento. Essa prática permite que o colaborador tenha um papel ativo no processo de integração, ajudando-o a se sentir mais engajado e motivado.

Isso contribui para que os novos colaboradores se sintam valorizados e integrados à empresa desde o início, o que tem gerado um impacto positivo em sua motivação e produtividade.

4.3 Pesquisa sobre percepção de novos colaboradores sobre o processo de integração no setor de transporte.

Para entender a perspectiva direta dos colaboradores do setor de transporte sobre o processo de integração pelos quais passaram na empresa em que trabalham, em 16 e 17 de março de 2023, foi realizada uma pesquisa com 37 participantes, que responderam a 8 perguntas relacionadas ao início das suas respectivas jornadas. As perguntas foram elaboradas de forma objetiva com as seguintes opções a) concordo totalmente, b) concordo, c) não concordo e nem discordo d) discordo e d) discordo totalmente. A última pergunta foi realizada para avaliação geral do processo de *onboarding* com atribuição de notas de 1(um) a 5 (cinco). A compilação das respostas apresentadas a seguir trouxe maior lucidez sobre o tema desenvolvido no presente trabalho e os principais pontos de atenção que devem ser trazidos à integração para melhora do senso de pertencimento, engajamento e *performance* individual dos colaboradores.

Perguntados inicialmente se receberam informações sobre o salário, benefícios, período de experiência e data de início das atividades, 81,1% dos colaboradores responderam de forma positiva. Porém, é preciso atentar que essa etapa do *onboarding* é bastante primária, tratando-se apenas de informações de conhecimento elementar, ou seja, das bases da relação entre empresa e empregado, mesmo assim, quase 20% dos pesquisados não se sentiram satisfeitos, e apenas 56,8% responderam que concordam totalmente com o pleno conhecimento que detiveram dessas informações.

Sobre a receptividade dos colegas durante os primeiros dias de trabalho, 83% dos pesquisados responderam positivamente, lembrando-se que se sentiram amparados pelos demais colaboradores no que era preciso. Porém quase 20% não tiveram a mesma percepção, demonstrando que ainda há campo para melhora das equipes em relação à conscientização da participação ativa de todos no processo de *onboarding*.

No quesito estrutura física, perguntados se conheceram toda a empresa e/ou as principais unidades nos primeiros dias, 67,5% sentiram que foram atendidos nesse ponto. Apesar de a maioria ter respondido positivamente, sabemos que esse também é um procedimento básico de reconhecimento de espaço e ambientação necessários à orientação do entrante, e, portanto, há necessidade de incremento desse aspecto como pilar estruturante da integração dos colaboradores, crucial para o seu senso de pertencimento e desenvolvimento.

Como maioria representativa, porém também demonstrando um *gap* importante no processo de *onboarding*, 62% dos colaboradores que responderam à pesquisa afirmaram que receberam materiais e equipamentos, como cadernos, canetas, computador e telefone, e que estes já estavam disponíveis e configurados na sua chegada. Esse é um fator que demonstra cuidado, respeito, dedicação e receptividade aos novos colaboradores e também é um pilar básico de um processo de *onboarding* bem realizado.

Devido à dinâmica agitada das organizações atuais, já era esperado que as empresas não praticassem como padrão a disponibilidade de um padrinho para acompanhamento e apoio do novo colaborador, de modo que apenas 54% dos pesquisados responderam que houve preocupação da empresa com esse quesito. Apesar das dificuldades de implementação dessa etapa, constitui-se uma prática considerada como um vetor de maior velocidade de aprendizado e independência do entrante, e, portanto, um grande diferencial para as organizações.

Perguntados ainda sobre o recebimento de treinamentos para apresentação de temas como procedimentos da área, *compliance* e cultura, o resultado da pesquisa também demonstrou bastante campo para melhorias, pois 37,8% não avaliaram positivamente esse ponto. Dada a importância do assunto, a representatividade negativa citada é superior ao desejado para as empresas, afinal, os conteúdos dos referidos treinamentos são guias de conduta do colaborador nas tarefas diárias, metas

e relacionamentos, sendo sobremaneira prejudicial à *performance* a falta de clareza sobre esses assuntos.

Como menor indicador de presença no programa de *onboarding* está o “checklist orientativo”, que é um guia em que o colaborador possa realizar consultas nos primeiros dias sobre os principais aspectos da empresa. Apenas 29,7% alegaram ter recebido de forma satisfatória esse tipo de material.

Perguntados ainda sobre como avaliam o processo de *onboarding* no geral, apenas 10,8% avaliaram o programa como “incrível”, e 29,7% como um programa que fez a diferença; 32,4% como suficiente; 24,3 % alegam terem recebido apenas algumas informações relevantes, e 5,4% consideram que foi muito ruim.

Pela avaliação geral, é possível observar que apenas 40,5% dos pesquisados veem o processo de *onboarding* pelo qual passaram como um programa completo que foi capaz de alterar de forma positiva a sua trajetória na organização. Calculando uma média simples aritmética entre os resultados das demais perguntas elaboradas na pesquisa, considerando a) concordo totalmente e b) concordo, aparece como resultado os mesmos 40%, ratificando que o programa de *onboarding* é ainda é um grande campo a ser trabalho pelos RHs das empresas, com o intuito de reduzirem os seus índices de *turnover* por ausência de adaptação, instrução e cuidado, e ainda melhorarem a *performance* dos seus colaboradores.

5 DESENVOLVIMENTO - PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A literatura e os procedimentos adotados por organizações comprometidas com seus processos de *onboarding* demonstram de forma irrefutável a necessidade da instituição dessa prática. O *onboarding* vai além de uma simples adaptação, é uma resposta instintiva à necessidade humana de se ambientar e atuar no mundo, compreendendo o ambiente em que está inserido, suas práticas, costumes e linguagem. Analogamente, assim como uma pessoa que se muda para uma nova cidade busca informações sobre pontos de interesse, grupos de afinidade e vizinhança, um colaborador precisa saber como se comportar em uma empresa, compreendendo sua cultura única.

Portanto, é fundamental que a empresa proporcione uma experiência de *onboarding* que permita ao novo colaborador uma compreensão clara e integrada do contexto em que está inserido. Essa ambientação adequada contribui para que o colaborador possa agir de maneira assertiva, com uma visão abrangente e realista da organização.

No setor de transporte de cargas, em que a gestão de pessoas desempenha um papel crucial e há uma grande demanda por motoristas, com aproximadamente 46% das vagas em aberto, fica evidente a oportunidade de transformar essa realidade por meio de um processo de *onboarding* cuidadoso, criterioso e bem definido. Essa abordagem pode proporcionar aos motoristas e demais colaboradores um senso de pertencimento, engajamento e alto desempenho individual, contribuindo para a melhoria geral do setor.

5.1 O modelo de integração de novos motoristas para o setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro

O modelo "Rota de Integração" é uma abordagem inovadora e centrada no colaborador para o processo de *onboarding* de motoristas rodoviários no setor do transporte. Seu objetivo principal é promover o engajamento, a retenção e o melhor desempenho desses novos colaboradores desde o momento em que ingressam na organização.

Por meio de uma combinação cuidadosamente planejada de estratégias humanizadas, recursos digitais acessíveis e uma gestão de pessoas próxima, o

framework busca tornar o processo de *onboarding* simples e eficiente. Uma parceria estratégica com o SEST SENAT permite o acesso a conhecimentos especializados e recursos específicos para a indústria do transporte, enriquecendo ainda mais a experiência dos motoristas rodoviários.

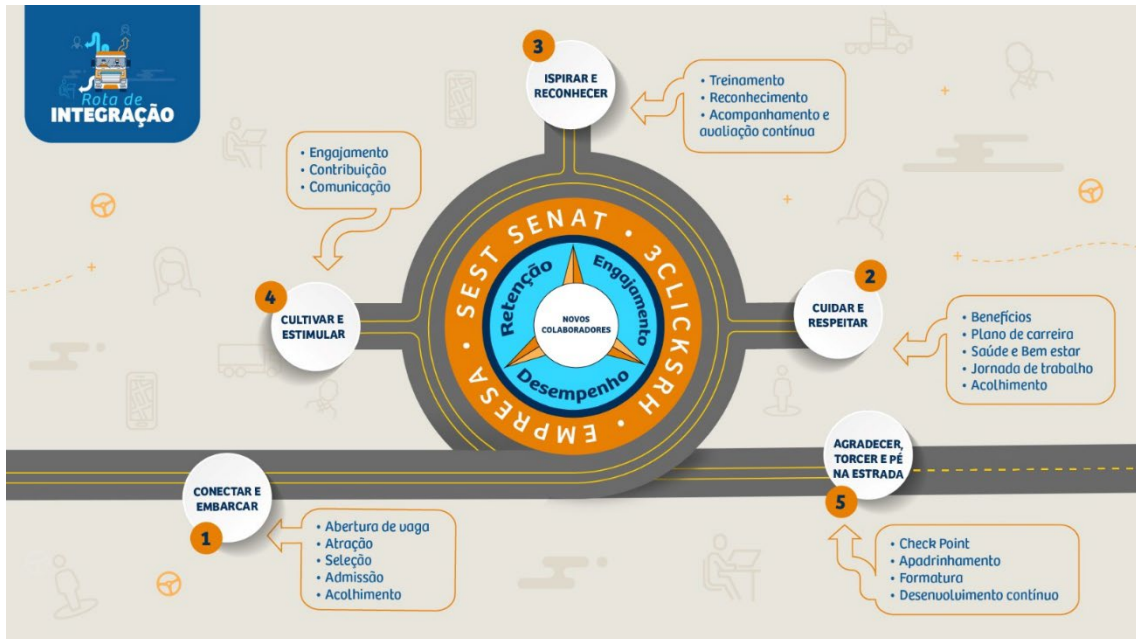
A ferramenta 3ClicksRH é uma parte essencial desse projeto, visando oferecer uma experiência interativa e envolvente aos colaboradores desde o primeiro contato com a empresa, seja por meio de um aplicativo móvel ou plataforma web. Seu principal propósito é garantir que todas as etapas sejam facilmente cumpridas e acompanhadas ao longo de todo o percurso, tanto para os colaboradores, gestores e área de Recursos Humanos quanto para os colaboradores. Além disso, a ferramenta permite que as macroetapas do *framework* sejam acessíveis a qualquer empresa. O nome da *startup* reflete sua agilidade, permitindo que cada etapa ou processo seja concluído com apenas 3 cliques. Com o auxílio da 3ClicksRH, é possível simplificar e agilizar o processo de integração, proporcionando uma experiência eficiente e satisfatória para os colaboradores.

A abordagem humanizada do *framework* visa garantir que os motoristas rodoviários se sintam acolhidos e valorizados desde o início de sua jornada na empresa. A gestão de pessoas próxima está presente em todas as etapas, fornecendo orientação, suporte e acompanhamento individualizado para cada colaborador.

Com o processo de *Onboarding* "Rota de Integração", as organizações de transporte podem garantir que seus novos motoristas rodoviários sejam integrados de forma eficaz, preparados para os desafios do trabalho e motivados a alcançar o melhor desempenho. O modelo trará importantes contribuições para o sucesso de seus colaboradores e o crescimento sustentável da empresa.

A Figura 1 representa visualmente as cinco etapas do *framework* "Rota de Integração": Conectar e Embarcar, Cuidar e Respeitar, Inspirar e Reconhecer, Cultivar e Estimular e Agradecer, Torcer e Pé na Estrada. Cada etapa é representada por um conjunto de elementos e atividades-chave que contribuem para a integração eficiente dos colaboradores e o desenvolvimento de uma equipe engajada e motivada.

Figura 1 – Framework Rotas de Integração



Fonte: Elaborada pelos autores.

O processo de *onboarding* é essencial para a integração dos novos colaboradores. As dimensões do modelo incluem: a) Conectar e Embarcar, b) Cuidar e Respeitar, c) Inspirar e Reconhecer, d) Cultivar e Estimular, e) Agradecer, Torcer e Pé na Estrada. Elas abrangem desde a conexão com a cultura da empresa até o incentivo ao desenvolvimento contínuo e à celebração das conquistas, resultando em uma equipe engajada e motivada.

Na etapa inicial do modelo "Rota de Integração", a prioridade é a fase de **Conectar e Embarcar**. Essa etapa começa antes mesmo da contratação do novo colaborador e engloba uma série de atividades essenciais para uma integração bem-sucedida. Um plano de integração personalizado é desenvolvido para o motorista rodoviário, levando em consideração suas necessidades específicas e os objetivos da empresa.

Quanto ao processo seletivo, adota-se uma abordagem simples e objetiva, facilitando a entrada do novo colaborador na organização. Ferramentas como o WhatsApp são utilizadas para que o novo colaborador possa enviar documentos e informações necessárias de forma rápida e conveniente.

Na segunda etapa do *framework* "Rota de Integração", denominada **Cuidar e Respeitar**, após a contratação, focamos em aspectos importantes relacionados aos benefícios, plano de carreira, saúde, jornada de trabalho e bem-estar do colaborador.

Esses são pontos frequentemente questionados e que desempenham um papel fundamental na satisfação e no engajamento dos iniciantes.

Nessa etapa, priorizamos o cuidado com os novos colaboradores, mas, principalmente, com os motoristas, garantindo que todos sejam devidamente informados e amparados em relação aos seus direitos e benefícios. Isso inclui a disponibilização de informações claras sobre o plano de carreira, os benefícios oferecidos pela empresa e as oportunidades de crescimento na carreira.

Além disso, reforçamos investimento na saúde e no bem-estar dos motoristas por meio de uma parceria com o SEST SENAT. Com mais de 160 unidades operacionais em todo o Brasil, o SEST SENAT oferece um amplo suporte aos motoristas rodoviários, incluindo serviços odontológicos, nutricionais, fisioterápicos, psicológico, programas de prevenção de doenças, esporte, lazer e cultura. Essas iniciativas visam garantir que todos, e principalmente os motoristas, tenham acesso a cuidados de saúde adequados e sintam-se apoiados em sua jornada de trabalho, seja onde eles estiverem no território nacional.

Dentro da etapa "Cuidar e Respeitar", também disponibilizamos uma trilha de conhecimento que aborda aspectos relacionados à jornada de trabalho. Essa trilha tem como objetivo esclarecer dúvidas comuns e fornecer orientações claras sobre os direitos e deveres dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho respeitoso e consciente.

Em resumo, a segunda etapa "Cuidar e Respeitar" enfatiza a importância de cuidar dos colaboradores, fornecendo informações claras sobre benefícios, plano de carreira, apoio à saúde e ao bem-estar, além de orientações sobre a jornada de trabalho. Essas medidas visam garantir que os colaboradores se sintam valorizados, protegidos e respeitados em seu ambiente de trabalho.

Na terceira etapa "Inspirar e Reconhecer", é oferecida uma trilha de treinamento, em formato híbrido, em que os temas serão aplicados de forma remota, por meio da solução da 3ClicksRH, outras presenciais para garantir uma melhor experiência para o novo integrante. Todos os temas são promovidos utilizando-se o *know-how* técnico do SEST SENAT, visando aprimorar as habilidades dos colaboradores.

Nessa etapa, para os motoristas, são oferecidas capacitações técnicas, teóricas e práticas, abrangendo uma variedade de temas, tais como: técnicas de direção defensiva e econômica, manutenção preventiva do veículo, telemetria, jornada

(lei do motorista), boas práticas de higiene pessoal e da fabricação no campo, além da utilização de tecnologia de ponta para simular na prática condições de estradas e rodovias, condições meteorológicas em variados tipos de veículos e cargas com o uso dos Simuladores de Direção. Para facilitar o acesso aos treinamentos, parte deles estão disponíveis na plataforma 3ClicksRH, permitindo que os motoristas tenham fácil acesso à atualização do conteúdo durante sua jornada, onde ele estiver. Os demais colaboradores também se utilizam das capacitações disponíveis no portfólio do SEST SENAT, porém com demandas técnicas mais direcionadas às rotinas administrativas.

Outro aspecto importante da terceira etapa é o conhecimento dos processos da empresa. Nesse sentido, os colaboradores são capacitados sobre os fluxos de trabalho, os procedimentos para atendimento de clientes, a emissão de documentos fiscais e outros aspectos relevantes para o bom desempenho de suas atividades. Essa capacitação visa garantir que os colaboradores tenham um entendimento claro dos processos internos da empresa, o que contribui para a eficiência operacional e a satisfação dos clientes.

Além dos treinamentos e da capacitação em processos, a terceira etapa também inclui o acompanhamento e as avaliações de *feedback*. Durante essa etapa, os novatos são acompanhados de perto, recebendo orientações, suporte e avaliações regulares. Esse acompanhamento permite identificar áreas de melhoria e fornece o suporte necessário para o desenvolvimento contínuo dos motoristas. O *feedback* é uma ferramenta essencial nesse processo, permitindo reconhecer as conquistas individuais e destacar o desempenho excepcional dos colaboradores, contribuindo para sua motivação e engajamento.

Em resumo, na terceira etapa "Inspirar e Reconhecer", são oferecidas capacitações técnicas em parceria com o SEST SENAT para aprimorar as habilidades dos colaboradores, sendo eles motoristas ou não. Também é fornecido conhecimento sobre os processos da empresa, acompanhado de avaliações de *feedback* para orientação e reconhecimento do desempenho dos colaboradores. Essa etapa busca inspirar, proporcionar um ambiente de aprendizado contínuo e reconhecer o progresso e a contribuição para a organização.

Na quarta etapa "Cultivar e Estimular", é disponibilizado no aplicativo um *chat* para que os motoristas possam compartilhar, em tempo real, situações do dia a dia com seus colegas e padrinho, já que estão sempre em deslocamento, diferentemente dos colaboradores "administrativos", que estão presencialmente próximos dos seus

respectivos líderes e pares. Essa iniciativa visa promover o engajamento, a contribuição e a comunicação entre os motoristas rodoviários.

O *chat* do aplicativo oferece um espaço de interação e troca de informações, permitindo que os motoristas se comuniquem de maneira ágil e eficiente. Essa ferramenta facilita a conexão entre colegas de trabalho, mesmo quando estão em locais diferentes, possibilitando a troca de experiências, o compartilhamento de dúvidas, sugestões, a resolução conjunta de desafios, e ainda favorece o sentimento de camaradagem e parceria.

Além disso, o *chat* também possibilita a interação com o padrinho, que desempenha um papel fundamental de apoio e orientação durante a jornada do motorista na organização. Essa comunicação em tempo real corrobora para um acompanhamento mais próximo, permitindo que o padrinho, figura fundamental nesse processo, ofereça suporte imediato, orientações e esclareça eventuais dúvidas.

Dessa forma, ao disponibilizar o *chat* no aplicativo, busca-se criar um ambiente de colaboração e estímulo, em que os motoristas, além de trocar experiências e informações com os seus pares, também podem contar com o suporte do seu padrinho. Isso fortalece o senso de pertencimento e contribuição dos motoristas, promovendo o engajamento e a construção de uma comunidade de apoio mútuo.

Na quinta e última etapa “Agradecer, Torcer e Pé na Estrada”, são realizados diversos elementos para encerrar o processo de *onboarding* dos colaboradores de forma positiva e incentivadora.

Nessa etapa, são estabelecidos *checkpoints*, que consistem em momentos de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento do motorista ao longo do tempo. Esses *checkpoints* permitem identificar progressos, desafios e oportunidades de crescimento, promovendo um acompanhamento contínuo e personalizado para cada colaborador.

Além disso, é desenhada uma trilha de desenvolvimento contínuo, que consiste em um plano personalizado para o aprimoramento das habilidades e competências dos colaboradores. Essa trilha inclui treinamentos técnicos e comportamentais, *workshops*, dentre outras atividades, visa impulsionar o crescimento profissional e pessoal dos novatos e conta com a parceria do SEST SENAT para esse aperfeiçoamento.

Após a conclusão dos treinamentos e da trilha de desenvolvimento, é realizada uma formatura para os colaboradores. Esse momento de celebração marca a

conclusão bem-sucedida do processo de *onboarding* e reconhece os esforços e conquistas dos colaboradores até aquele momento. A formatura também simboliza a integração plena dos novatos na empresa e a prontidão para enfrentar os desafios do dia a dia.

Por fim, o apadrinhamento é um elemento importante da quinta etapa, pois é mais uma fonte de suporte e orientação, além de ser uma referência dentro da organização, principalmente para o motorista, promovendo um ambiente de desenvolvimento, colaboração, reconhecimento e crescimento mútuo.

Essa etapa busca demonstrar gratidão, incentivar o crescimento contínuo e preparar os colaboradores para seguirem confiantes em sua jornada, sabendo que têm com quem contar, caso precisem.

O *framework* "Rota de Integração" demonstra a valorização, o acompanhamento contínuo do desempenho e do bem-estar dos novos colaboradores, fornecendo suporte, orientação e reconhecimento. Por meio de avaliações periódicas, *feedback* construtivo e ações de reconhecimento, os gestores, o SEST SENAT e a equipe de recursos humanos garantem que os colaboradores se adaptem rapidamente, sintam-se valorizados e alcancem seu pleno potencial.

O uso do App da 3ClicksRH na Rota de Integração permite que os novos colaboradores se conectem com os colegas, padrinhos e especialistas da organização, criando uma comunidade colaborativa. A equipe de recursos humanos e os gestores estão atentos e cuidadosos para suportar todo esse processo de *onboarding*, tornando-o mais fluido e eficiente.

Com a implementação da Rota de Integração, as organizações conseguem criar um ambiente acolhedor, motivante e colaborativo desde o primeiro dia do novo colaborador. A parceria com o SEST SENAT, a tecnologia do App e a gestão de pessoas humanizada promovem acompanhamento, engajamento, retenção e melhor desempenho dos colaboradores, resultando em equipes mais eficientes.

É importante destacar que o sucesso do processo de *onboarding* não depende apenas do modelo *framework* em si, mas também do comprometimento da organização em criar uma cultura de acolhimento, acompanhamento e apoio aos colaboradores novatos, além da sua corresponsabilidade. A Rota de Integração é uma metodologia que auxilia nesse processo, mas é fundamental que os gestores e a equipe de recursos humanos estejam engajados em formar não apenas novos

colaboradores, mas também futuros multiplicadores, líderes e até mesmo defensores da marca.

5.2 MVP Via Lácteos

Explicando mais detalhadamente, é a aplicação do MVP com a proposta de uma construção da versão mais simples e enxuta de um processo de integração humanizada, empregando o mínimo possível de recursos para entregar a sua principal proposta de valor, que é reduzir o *turnover*, aumentando a satisfação do nosso principal público, o colaborador.

Nesse processo houve a implantação de alguns KPI's como *turnover*, horas extras, irregularidades da escala, tudo isso permitiu a validação do conhecimento a respeito do que os colaboradores que saíram da empresa tinham de percepção, aumentando as chances de se criar uma solução realmente valiosa.

A implementação do MVP ocorreu no período de janeiro de 2022 a dezembro de 2022, na Via Lácteos, e conseguiu testar a demanda e os resultados prévios sobre a Rota de Integração e, com isso, avaliar as melhorias necessárias e o retorno financeiro possível de ser atingido. Além disso, os custos de implementação desse MVP foram menores, contribuindo para uma leitura mais assertiva da viabilidade econômica.

No primeiro trimestre do projeto já foi possível mapear um índice de *turnover* superior a 4,60% ao mês, sendo que desse total 46,1% deixavam a empresa em um período inferior a 6 meses, e 63% tendo o pedido de demissão por parte do colaborador como principal motivo. O valor de perdas acumulado somente no primeiro trimestre chegou a R\$666.893,78.

Monitorando indicador de horas extras somado ao indicador de escalas, foi possível mapear rotas com jornada extensa e que precisavam de uma intervenção imediata do gestor/comercial junto ao cliente. Também se identificaram inúmeras semanas sem folga e com intervalo interjornada, ou seja, o intervalo que ocorre entre uma jornada e outra de trabalho era inferior a 11 horas.

À primeira vista, após a implantação do MVP, tem-se uma redução significativa na taxa de *turnover* geral, saído de 4,20% em janeiro de 2022, mês da implantação, chegando ao final em dezembro de 2022 com uma média mensal em 3,71%, ou seja, de uma média de 37 colaboradores para 23 colaboradores/mês deixando a empresa,

o que representa uma economia de 37,84%. O Comitê de RH trabalhou com as gerências, com o propósito de prepará-los para atuarem diretamente no programa, proporcionando a todos os colaboradores um embarque que gere uma experiência prazerosa. Além do preparo dos gestores, uma outra ferramenta que contribuiu de forma significativa para o bom resultado está sendo a parceria com o SEST/SENAT, na organização de turmas, que visa qualificar os motoristas a respeito de procedimentos importantes na execução de suas tarefas, processo sempre acompanhado de perto pelo gestor e RH.

Atualmente, o MVP já está rodando em todas as 53 filiais seguindo um roteiro que assegure ao colaborador que está ingressando na Via Lácteos um acolhimento único. Nesse roteiro, o colaborador perpassa por várias etapas dentro da rota de integração, sendo elas: o acolhido pelo RH, que é responsável por conduzir o processo de registro, a apresentação dos valores da empresa, os objetivos do negócio e os desafios cotidianos, bem como o vídeo institucional. O gestor também apresenta ao novo colaborador o padrinho/motorista solidário que deverá acompanhá-lo por 30 dias. Depois, segue para uma visita guiada pela filial, e, após a visita, colaborador, gestor e motorista solidário e RH constroem a rota de integração com os treinamentos que deverão ocorrer na operação e também no SEST/SENAT.

Outra ferramenta importante implementada é a entrevista, que ocorre com o colaborador quando este completa 35 dias de empresa e também no 85º dia. Aqui está a oportunidade de o gestor sinalizar ao novo colaborador os pontos de destaque e melhoria, também o colaborador tem a oportunidade de falar sobre sua visão da atividade, empresa e relacionamento, para que esse processo possa acontecer aos gestores qualificados na aplicação do *feedback burger*.

Conclui-se, portanto, que a rota de integração é viável, pois os números do primeiro trimestre de 2023, ao se comparar com o ano de 2022, trazem reduções significativas no *turnover* e valores de rescisão, sendo que essas informações poderão ser apuradas no capítulo de viabilidade econômica. Ainda podemos mapear oportunidades de melhoria nesse projeto, por exemplo, a digitalização da integração através de uma plataforma parceira, que irá contribuir para um maior controle de todas as etapas da rota, bem como gerar ainda mais aproximação entre envolvidos, colaborador, gestor e RH.

5.3 Análise de viabilidade

As análises de viabilidade deste projeto têm como objetivo demonstrar sua factibilidade no contexto operacional, técnico, estratégico, regulatório, financeiro, e que vale a pena colocá-lo em prática.

5.3.1 Viabilidade operacional

As atividades e movimentos propostos pelo modelo não trazem elementos novos e que exigirão transformações no seu *modus operandi*, visto que a empresa já conta com a equipe de Recursos Humanos, liderança, colaboradores mais experientes e a parceria do SEST SENAT em razão de fazer parte do modal de transporte. Por esse motivo a viabilidade operacional é viável e permitirá a execução do projeto.

As etapas percorridas pelo funcionário serão: acolhimento pelo setor de Recursos Humanos, que é responsável por conduzir os registros, a apresentação dos valores da empresa, os objetivos do negócio e os principais desafios. Além de mostrar a empresa através de um vídeo institucional, o gestor também apresenta o padrinho para o novo colaborador que entrou, o qual é responsável por acompanhar o novo colaborador pelo período de 30 dias. Depois disso a empresa é apresentada ao novo funcionário, e ele finaliza a rota executando os treinamentos que devem acontecer na empresa e no SEST SENAT. A implementação de duas pesquisas para o novo funcionário também é muito importante, após 30 dias e antes dos 90 dias, assim a empresa pode saber o que não foi bom nesse período e providenciar os ajustes cabíveis.

Através do trabalho em conjunto e da união de esforços entre a área de Recursos Humanos e liderança em parceria com o SEST SENAT, é possível garantir a melhor experiência de rota de integração dos funcionários.

Diante do exposto, o projeto se mostra viável sob a perspectiva operacional.

5.3.2 Viabilidade técnica

A Análise de Viabilidade técnica é utilizada para determinar se um projeto é viável e tem potencial para ser bem-sucedido, pois, além da boa ideia, é necessário

entender quais são os recursos necessários e disponíveis para tirar as iniciativas do papel e implementá-las.

Neste projeto, a tecnologia é a grande aliada. Trata-se da implementação de uma ferramenta que vai integrar os principais sistemas de Recursos Humanos de maneira fácil, intuitiva, que vai tornar a experiência do novo colaborador humanizada e descomplicada, para que ele tenha uma experiência simples e inteligente usando a tecnologia como meio. Também vai permitir que a organização tenha uma visão sobre a jornada do colaborador em tempo real, o que facilita a gestão, o acompanhamento e o relacionamento entre líder e liderado, pois representa cuidado com todas as pessoas envolvidas.

A plataforma da empresa parceira vai permitir que o colaborador tenha a visão de toda a rota que deverá percorrer para finalizar o seu período de *onboarding*, no formato de *game*. Ele fará o *check-in*, cada vez que avançar uma etapa, será pontuado e terá clareza de todas as fases subsequentes.

Além disso, a área de Recursos Humanos e os líderes conseguirão acompanhar em qual etapa o colaborador está.

A ferramenta vai integrar todas as funcionalidades que um colaborador pode precisar: *chat bot* para esclarecer as dúvidas mais comuns relacionadas ao início de sua jornada, registro de ponto, agenda de treinamento, acesso aos principais documentos na palma da mão (folha de pagamento etc.), canal para contato direto com o gestor, principais avisos da organização, organograma institucional, contatos mais úteis da organização, mapa da empresa e mapa afetivo (que contempla o endereço dos lugares mais importantes ao redor das sedes).

O diferencial é que a empresa parceira oferta tudo isso com apenas três *clicks*, o que demonstra cuidado com as pessoas, fazendo que com a rotina fique mais produtiva e descomplicada, pois as principais demandas serão centralizadas no mesmo lugar e estarão à disposição na palma da mão.

Visto que o mercado oferece a tecnologia e consegue fazer adaptações de acordo com a realidade de cada organização, é possível constatar a sua viabilidade. O valor é acessível conforme descrito no estudo de viabilidade financeira, e é negociável de acordo com a necessidade e realidade de cada empresa, além de comprovar que o investimento se paga quando considerados os custos relacionados ao *turnover*, que diminuem consideravelmente quando o *onboarding* é estruturado.

5.3.3 Viabilidade estratégica

Um dos objetivos das empresas, de modo geral, é a redução de custos, e conseguimos comprovar que um *onboarding* bem-feito tem impacto positivo nesse quesito, pois os colaboradores conseguem um alto desempenho em um menor espaço de tempo, a *performance* é muito melhor e percebida por seus líderes de maneira totalmente diferente, se comparada àqueles colaboradores que não passaram por uma rota de entrada e sustentação adequada.

Os KPIS conseguem comprovar isso, pois o índice de *turnover* melhora, uma vez que o colaborador consegue se ambientar e escolhe ficar na empresa. Isso reflete nos custos relacionados ao investimento que a empresa faz no período inicial, com atração, seleção, contratação, treinamento, e considerando que de maneira geral um colaborador novo não costuma produzir da mesma maneira que um colaborador mais experiente.

Com um quadro menor, a empresa normalmente exige mais dos outros funcionários, o que impacta diretamente as despesas de horas extras, além da fadiga do time que está presente para compensar a falta de funcionários e correr riscos de não cumprir a legislação trabalhista.

Ainda que seja considerado que cada empresa tenha a sua cultura, sabemos que, de modo geral, o aspecto humanização é apreciado, pois são as pessoas que entregam resultados, e ter uma rota de integração tecnológica e simples a ponto de ser acessível a todos os níveis, sem burocracias, é algo muito valioso. Atualmente, a maior parte das empresas possuem sistemas diferentes para cada função, com acessos diferentes, o que causa confusão na rotina de quem é antigo e, principalmente, de quem é novo.

Desta maneira, é possível concluir que a tecnologia aliada à humanização e à condução de processos acolhedores na etapa de embarque de um novo colaborador também está aliada à estratégia das empresas.

5.3.4 Viabilidade financeira

O modelo proposto para executar a rota de integração deverá considerar investimentos em uma plataforma, somada à integração de um aplicativo de celular, para que seja possível realizar o monitoramento de todo o processo de *onboarding*,

assegurando ao novo colaborador uma experiência de integração positiva. O aplicativo visa acompanhar todas as etapas do *Onboarding*, possibilitando gestão e interação ágeis e facilitadas em todas as etapas do percurso, garantindo assim um tratamento humanizado no processo, pois gerará proximidade entre os envolvidos, e o colaborador estará no centro, sendo suportado pelo RH, Gestor e Parceiro.

Além do aplicativo, o SEST/SENAT também estará presente nessa rota de integração, em que terá a tarefa de auxiliar com os treinamentos de qualificação dos novos colaboradores. O parceiro, além da estrutura física, também entrará com os instrutores, lembrando que o SEST/SENAT já é um grande parceiro dos trabalhadores do transporte, com objetivo de promover mais saúde, bem-estar e desenvolvimento profissional.

É importante frisar que essa análise de viabilidade financeira foi baseada no MVP aplicado na empresa Via Lácteos, em que foram levantados orçamentos parciais para implantação do sistema/aplicativo que irá conter toda a rota de integração do colaborador.

O orçamento recebido pela Empresa 1 apresentou os valores conforme segue na Tabela 1 através de seus elementos.

Tabela 1 – Orçamento proposto

ELEMENTOS DE DESPESAS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	TOTAL
CUSTEIO							
Vencimentos/Implantação	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$3.000,00				R\$27.000,00
Diárias p/ Key Account	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00				R\$2.400,00
Subtotal	R\$12.800,00	R\$12.800,00	R\$3.800,00				R\$29.400,00
Passagens	R\$3.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00				R\$7.000,00
Subtotal	R\$3.000,00	R\$2.000,00	R\$2.000,00				R\$7.000,00
Consultoria	R\$1.600,00						R\$1.600,00
Subtotal	R\$1.600,00	-	-				R\$1.600,00
Serviço de Terceiros Pessoa Jurídica	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$5.000,00				R\$13.000,00
Subtotal	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$5.000,00				R\$13.000,00
Subtotal Custeio	R\$21.400,00	R\$18.800,00	R\$10.800,00				R\$51.000,00
INVESTIMENTO							
Mensalidade do software	R\$ 2.000,00	R\$1.000,00	R\$2.000,00				R\$5.000,00
Equipamento/Material Permanente							-
Subtotal	R\$ 2.000,00	R\$1.000,00	R\$2.000,00				R\$5.000,00
Subtotal Investimento	R\$ 2.000,00	R\$1.000,00	R\$2.000,00				R\$5.000,00
Total	R\$ 23.400,00	R\$19.800,00	R\$12.800,00				R\$56.000,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Também foi implementado um trabalho de mentoria junto aos gestores, visando prepará-los para acolher os novos colaboradores, bem como tratativas e acompanhamento destes. A contratação desse profissional custou R\$ 9 mil/mês durante 1 ano, totalizando 108 mil. Está sendo desenhado um projeto para digitalizar o RH, com a implantação da contratação digital mais gestão de escala e folha-ponto, sendo que se encontra em fase de diagnóstico.

Considerando que no 1T/22, conforme Tabela 2, a empresa obteve um custo de R\$666.894 com rescisões e que, após a implantação da Rota de Integração no mesmo período do ano seguinte, ou seja, 1T/23, o valor das rescisões caiu para R\$469.672, pode-se assim computar uma economia de 36% no *turnover* geral. Nos pedidos de desligamento e redução é mais significativa, reduzindo para 51% quando comparado com o mesmo período anterior, sendo que pedidos de desligamento no ano de 2022 representaram mais de 56% de todos os desligamentos, sendo estes 40% colaboradores com menos de 6 meses de empresa.

Tabela 2 – Evolução do *turnover*

Evento	1T/22	1T/23	Real vs Hist
Turnover Geral	125	80	64
Ped. De desligamento	75	37	49
Valor Total BRL	666.894	469.672	70

Fonte: Planilha de *turnover* da Via Lácteos.

Portanto, de acordo com as premissas estabelecidas, o *payback* do projeto fica estimado em aproximadamente 0,23 mês, com uma projeção de economia anual 609.788 mil, já descontando os investimentos.

Outro fator importante a observar é o fato de que a melhoria com relação ao processo de integração dos colaboradores irá contribuir com a redução de perdas relacionadas aos custos de recrutamento e seleção, bem como dos treinamentos realizados, além do fator que tange perdas do Nível de Serviço das operações cujo impacto pode ser de até 4% do faturamento total da filial.

Além do *payback*, o projeto irá contribuir com a redução do *turnover* impactando o Fluxo de Caixa da empresa, uma vez que toda e qualquer rescisão gera impacto imediato.

Considerando uma taxa mínima de atratividade (TMA) em 10%, a taxa interna de retorno (TIR) no primeiro ano está em 340%, e o valor presente líquido (VPL) 538.070.

Desta forma, destaca-se que os indicadores de viabilidade obtidos neste estudo asseguram que o projeto tem potencial de entregar o objetivo proposto, uma vez que o MVP evidencia a redução do *turnover*, sem gerar a necessidade de grandes investimentos financeiros por parte da empresa.

5.4 Cronograma de Implantação

O processo de *onboarding* é de extrema importância para garantir a integração eficiente e acolhedora dos novos colaboradores em uma organização. Com o objetivo de aprimorar o modelo trazido no item 5.1 e aplicável ao MVP detalhado no 5.2, diversas etapas são necessárias, desde a aprovação da rota de integração até a colaboração com parceiros especializados. Neste contexto, serão apresentadas a seguir as principais fases do programa de *onboarding*, desde a implantação da ferramenta tecnológica, a estruturação da área de RH, o treinamento dos padrinhos e liderança e a colaboração com o SEST SENAT para a estruturação do treinamento. Cada uma dessas etapas desempenha um papel crucial no sucesso do programa, proporcionando uma integração eficiente, padronizada e acolhedora aos novos colaboradores.

Figura 2 – Fase de implantação



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 2 destaca o processo de implantação do *onboarding* automatizado e humanizado que é um aspecto crucial para o sucesso dos colaboradores e das empresas. Nesta primeira etapa, a implementação da ferramenta de automatização é conduzida com o apoio da empresa 3ClicksRH, em um período de até 4 meses. É importante ressaltar que essa etapa ocorre somente uma vez, permitindo customizações conforme necessário.

Etapa 1.1: Diagnóstico (mês 1): o diagnóstico desempenha um papel essencial na compreensão dos processos de *onboarding* existentes. Por meio de uma análise detalhada dos fluxos de trabalho, documentação e identificação de pontos de melhoria, é possível identificar áreas que requerem aprimoramentos. Nesse processo, a coleta de dados e o *feedback* dos funcionários desempenham um papel crucial para obter informações relevantes.

Etapa 1.2: Processo de Digitalização dos Processos (mês 2): essa etapa envolve a transformação dos processos manuais em processos automatizados. É de extrema importância identificar tarefas repetitivas e suscetíveis à automação. O uso de tecnologias, como softwares de gerenciamento de *onboarding*, desempenha um papel fundamental na digitalização dos fluxos de trabalho, resultando em maior eficiência e redução de erros. Essa fase prevê também a inclusão de alguns treinamentos que poderão ser feitos em formato híbrido.

Etapa 1.3: Implantação e Testes (meses 3 e 4): a fase de implantação da ferramenta de automatização é crucial para o sucesso do processo de *onboarding*. Um planejamento cuidadoso é necessário para garantir uma transição suave, levando em consideração aspectos técnicos e humanos. Além disso, a realização de testes abrangentes e treinamentos é fundamental para verificar a eficácia da ferramenta e corrigir possíveis problemas antes da implementação completa.

A implementação da ferramenta de automatização traz diversos benefícios significativos, tais como a redução de erros e retrabalho, melhoria da eficiência e produtividade, agilidade no processo de *onboarding* e aprimoramento da experiência do colaborador.

Algumas dicas importantes para garantir uma implementação bem-sucedida incluem o envolvimento de todas as partes interessadas desde o início do processo, a realização de treinamentos adequados para os usuários da ferramenta e a coleta contínua de *feedback* para aprimorar o processo de *onboarding*.

Após a implantação da ferramenta de automatização, o início do programa de *onboarding* é composto pelas seguintes fases, visando proporcionar um processo mais humanizado:

a) Desenho e Aprovação da Rota de Integração (15 dias)

Nessa fase, é fundamental a construção e a aprovação da rota de integração, que define o percurso a ser seguido pelos novos colaboradores durante o processo de *onboarding*. Isso inclui identificar os principais pontos de contato, atividades, treinamentos e interações com as diferentes áreas da empresa, desde o recrutamento e seleção até o início efetivo do trabalho. Isso garante alinhamento e consenso entre os gestores e equipes envolvidas no processo de contratação.

b) Estruturação da área de Recursos Humanos (15 dias)

Após a implementação da ferramenta, é necessário realizar a estruturação da área de Recursos Humanos (RH) para fornecer suporte ao programa de *onboarding* automatizado. Além da reorganização do processo de Recrutamento e Seleção, é essencial definir papéis e responsabilidades de forma clara, criar processos internos eficientes e alocar os recursos adequados. O objetivo é garantir a execução eficaz do programa e aproveitar ao máximo os benefícios trazidos pela automatização.

Além disso, é importante fornecer treinamento ao RH para que possam desenvolver uma atuação mais humanizada, utilizando as ferramentas tecnológicas disponíveis. Isso ajudará a aliar o suporte tecnológico do programa de *onboarding* automatizado com uma abordagem humanizada no processo de integração dos colaboradores.

Dessa forma, teremos uma área de RH estruturada e preparada para oferecer um processo de *onboarding* eficiente e acolhedor, combinando a tecnologia com a valorização das relações humanas.

c) Preparação de *kits* de boas-vindas, documentação e materiais (10 dias)

Durante esse período, será realizada a preparação do conteúdo a ser ministrado aos novos colaboradores em parceria com o SEST SENAT, assim como o planejamento integrado das ações. Será elaborado um *Kit* de Boas-Vindas pela empresa, contendo materiais e informações relevantes para auxiliar os novos integrantes em seu processo de integração. Além disso, serão planejadas ações especiais para proporcionar uma recepção acolhedora e bem estruturada. O objetivo é garantir que os novos colaboradores se sintam bem-vindos e tenham acesso às informações necessárias para uma rápida adaptação e engajamento na empresa.

d) Treinamento de padrinhos e liderança no processo inicial (3 dias)

A seleção e a capacitação dos padrinhos e líderes desempenham um papel importante durante o processo de integração de novos colaboradores em uma organização. Nessa etapa, é fundamental escolher indivíduos que possuam as habilidades e competências necessárias para oferecer o suporte adequado aos novatos, garantindo que se sintam acolhidos e integrados desde o início.

Durante um treinamento de três dias, os padrinhos e líderes passam por um programa abrangente que aborda diversos temas essenciais para o sucesso do processo de integração. São explorados assuntos como o papel dos padrinhos e líderes nesse contexto, estratégias eficazes de orientação e suporte, além do desenvolvimento de habilidades de comunicação e empatia, fundamentais para criar um ambiente acolhedor e receptivo.

O objetivo principal desse treinamento é capacitar os padrinhos e líderes para que possam fornecer orientações apropriadas, compartilhar conhecimentos e experiências relevantes, além de auxiliar os novos colaboradores a se integrarem de

maneira eficiente e eficaz ao ambiente de trabalho. Isso se reflete em uma transição suave, em que os recém-chegados se adaptam mais rapidamente à cultura organizacional, compreendem suas responsabilidades e estabelecem relacionamentos positivos com seus colegas de equipe.

Um aspecto enfatizado durante o treinamento é a importância de adotar uma abordagem humanizada no processo de integração. Os padrinhos e líderes são incentivados a estabelecer um relacionamento de confiança com os novos colaboradores, criando um ambiente propício à troca de ideias e ao compartilhamento de informações. Além disso, eles desempenham um papel crucial ao oferecer suporte emocional e servir como um ponto de referência para dúvidas e preocupações, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho saudável e acolhedor.

Ao investir na capacitação dos padrinhos e líderes, a empresa demonstra seu compromisso em promover um ambiente de trabalho acolhedor e proporcionar um processo de integração bem-sucedido. Essa abordagem contribui para o engajamento e a retenção dos colaboradores a longo prazo, fortalecendo a cultura organizacional e impulsionando a produtividade e o sucesso da empresa como um todo.

e) Estruturação do treinamento em parceria com o SEST SENAT (7 dias)

Nessa etapa, é estabelecida uma colaboração com o SEST SENAT para estruturar o treinamento específico do programa de *onboarding*. O SEST SENAT, com sua experiência e conhecimento em desenvolvimento de treinamentos, oferecerá expertise e recursos adequados para capacitar os novos colaboradores, abordando temas relevantes para a integração e adaptação à cultura da empresa.

Durante os sete dias destinados a essa atividade, será feita uma análise detalhada das necessidades de treinamento dos motoristas e colaboradores, considerando as especificidades das atividades desempenhadas e as diretrizes da empresa. Em parceria com o SEST SENAT, serão desenvolvidos materiais de treinamento personalizados, que abordarão os aspectos essenciais para a integração e padronização das práticas em todo o Brasil.

O treinamento terá como objetivo garantir que os motoristas sejam adequadamente capacitados e estejam alinhados com as diretrizes e políticas da empresa, bem como com as regulamentações do setor de transporte. Serão abordados temas como normas de segurança, procedimentos operacionais,

atendimento ao cliente, habilidades de comunicação e demais competências necessárias para o desempenho eficiente de suas funções.

Além disso, é importante ressaltar que parte dos treinamentos, dependendo do conteúdo, poderá ser realizado por meio da ferramenta 3clicksRH, proporcionando uma experiência de aprendizado *on-line* conveniente e acessível para os motoristas em diferentes localidades.

A estruturação desse treinamento em parceria com o SEST SENAT é essencial para garantir a qualidade e a efetividade do programa de *onboarding* para os colaboradores. Ao aproveitar a expertise do SEST SENAT, será possível oferecer uma experiência de treinamento padronizada em todo o Brasil, contribuindo para a integração eficiente e acolhedora dos novos colaboradores.

Com a conclusão dessa etapa, todas as fases iniciais do programa estarão em andamento. A aprovação da rota de integração proposta, a estruturação da área de RH, o treinamento dos padrinhos e líderes-chave, e a colaboração com o SEST SENAT para a estruturação do treinamento são etapas essenciais para o sucesso. Essas medidas contribuirão para a criação de uma cultura de integração sólida e padronizada, permitindo que os novos integrantes se adaptem rapidamente, alcancem seu pleno potencial e se tornem membros valiosos e engajados da equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A gestão de pessoas tem sido um grande desafio para as organizações, que estão cada vez mais conscientes do seu protagonismo e da complexidade por ela abarcada. Pessoas são a grande ferramenta de engrenagem das empresas, cuja gestão gera grande movimentação financeira, sobretudo nas empresas de serviço, que são ainda mais dependentes de mão de obra, como é o caso das empresas de transporte de cargas. Neste setor tem sido verificado um grande dispêndio físico e econômico para lidar com a escassez de trabalhadores e com a rotatividade de funcionários, elevando o índice de *turnover*, sobretudo, em relação à classe de motoristas.

Algumas práticas em gestão de pessoas requerem maior atenção por parte das organizações com o objetivo de melhorar as suas *performances* e resultados, sendo uma delas o programa de *Onboarding*. Por esse motivo, o presente trabalho trouxe elementos que buscaram formular uma solução para transformar o referido programa em estímulos à retenção, ao engajamento, ao pertencimento e à *performance* individual dos colaboradores no setor de transporte de cargas, que tem sofrido grandes impactos da ausência desses elementos em todo o Brasil.

Dentro desse contexto, foi possível verificar a importância dada pela literatura ao tema, em que autores consagrados em gestão de pessoas ressaltam a necessidade do cumprimento das etapas ideais de um programa de *onboarding* para a saúde e para o clima da organização, ressaltando a necessidade de se estabelecer uma comunicação eficaz, bem como um processo constante de socialização e internalização de hábitos e valores pelos colaboradores.

As pesquisas trazidas no presente trabalho, realizadas pela Glassdor e pela Click Boarding, corroboraram com a literatura, demonstrando que um *onboarding* eficiente aumenta em até 82% a retenção de talentos e que as empresas que possuem um programa de integração atingem até 50% mais de produtividade do colaborador.

No mesmo sentido, profissionais de RH de três empresas que responderam à pesquisa sobre o processo de *onboarding* que conduzem atualmente revelaram que dentro dos seus programas ainda há espaço para realização de muitas melhorias, apontando para a existência da falta de padronização, falha de comunicação, falta de preparação dos facilitadores e desistências da vaga pelos novos colaboradores devido à ausência de clareza a respeito de suas atividades. Ainda na referida pesquisa, de

outro lado, profissionais que tinham experiência positiva relataram a importância da revelação de informações sobre a cultura, sobre a expectativa da empresa e outras mais para os novos colaboradores.

Assim, estes estudos demonstram que a importância do processo de *onboarding* não é apenas uma teoria, possuindo grandes impactos na vida prática das empresas, sendo o primeiro fator de motivação, senso de pertencimento e engajamento dos colaboradores em relação às organizações.

Em outra pesquisa realizada neste estudo com um grupo de colaboradores que se desligaram da empresa nos primeiros 6 meses de contratação, questionados sobre o processo de *onboarding* pelo qual passaram, relataram que sentiram falta de maior clareza sobre a empresa, sobre os processos, riscos e também sentiram a ausência de uma espécie de “padrinho” em quem pudessem se apoiar para tornar o momento de chegada mais acolhedor e fluido. Desta forma foi possível constatar o vínculo da ocorrência do desligamento com um processo de integração incompleto que certamente contribuiu para que houvesse a saída prematura dos entrevistados, aumentando os indesejados altos indicadores de *turnover* das respectivas organizações.

Através dos *benchmarkings* realizados, foi possível constatar que empresas referências em gestão de pessoas estão atentas a toda essa realidade, buscando investir em seus processos de *onboarding* e colhendo resultados para a organização. Foi possível identificar a aplicação das práticas dos programas de integração conforme a sugestão das literaturas e em consonância com a observação dos apontamentos das pesquisas realizadas com os colaboradores. A empresa Via Group do ramo de logística chegou a registrar 126% de redução do *turnover* após as melhorias implementadas no processo de *onboarding* e 72% na redução de custos com desligamento, e, dentre os principais pontos de mudança, destacou a formação dos tutores e realização de *feedbacks*.

Diante da reunião de todas as informações e pesquisas trazidas para o presente trabalho, foi possível propor um modelo de construção e implementação de *onboarding* que incluísse todas as necessidades apresentadas pelo setor de transporte de cargas no que tange a retenção, engajamento e pertencimento do colaborador, utilizando-se das ferramentas já disponíveis no mercado.

Assim, além do apoio do SEST SENAT com os treinamentos dos novos entrantes, o trabalho também sugere a utilização de ferramenta tecnológica que

abarque e facilite o processo, sendo proposta a solução da *startup 3 clicks*, que oferece um aplicativo desenhado para o processo de *onboarding* de forma moderna, interativa, veloz e que garante o cumprimento das etapas estabelecidas no programa de maneira agradável e eficaz.

A empresa Via Lácteos, que está implementando o programa em suas operações, já obteve um resultado expressivo de queda do *turnover*. Através dos treinamentos das lideranças, da parceria com o SEST SENAT, da utilização de uma versão enxuta e humanizada do processo, do acompanhamento do “padrinho” e *feedbacks*, já vem colhendo os frutos do avanço na retenção, engajamento e *performance* individual dos seus colaboradores, registrando ganhos financeiros importantes.

Recomenda-se que a temática seja ainda aprofundada para conhecimento de como o mercado de logística vem realizando o *onboarding*, ou seja, quais as ferramentas utilizadas nas etapas, a divisão dos temas internos, como treinar os tutores, os períodos ideais do processo, como os materiais devem ser preparados, adequação da linguagem aos públicos operacionais, além da constância do treinamento das equipes que realizam os processos de comunicação e socialização para que o programa continue em contínuo aperfeiçoamento.

As limitações do projeto dizem respeito à proporção das organizações e colaboradores entrevistados diante do vasto cenário empresarial brasileiro. Também como limitação identificou-se que, por ausência de disponibilidade, não foi possível aprofundar nos números das organizações em relação aos recursos preservados e obtidos com a implementação do programa de *onboarding*. Outra limitação encontrada é que, por falta de acesso ao público de motoristas, a realização das pesquisas não se direcionou também a essa classe.

O trabalho possibilitou que os participantes solidificassem as suas percepções de como o RH das empresas deve assumir um papel de protagonismo nas organizações e ser diretamente responsável pelos seus resultados. Trazendo o *onboarding* para o centro da gestão de pessoas, foi possível perceber o tamanho da sua responsabilidade perante a *performance* do colaborador dentro da organização, afinal, é a primeira ferramenta de contato entre o colaborador e a empresa, gerando consequências de curto e longo prazos para ambas as partes.

Por fim, o presente trabalho ampliou ainda mais a perspectiva dos participantes sobre a necessidade urgente de trazer os profissionais que trabalham no RH e os

Líderes das organizações para a atenção máxima ao *onboarding*, visto que efetivamente é capaz de proporcionar transformações profundas para a organização através do que, na verdade, traz em sua essência um conceito simples, humano e tão natural, que é receber as pessoas com atenção e cuidado.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, M. R.; KOHL, H.; ELIAS, S. J. B. **Manual do Benchmarking**. Fortaleza. Imprensa Universitária, 2015.
- ANJOS, M. A. O. dos. **Integração e Ambientação dos Novos Colaboradores da Empresa Base Atacadista Ltda**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12200/1/51600446.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.
- ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALM. **Matriz do transporte e cargas no Brasil**. PUC Rio, 2008. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/14568/14568_3.PDF
- BASAGLIA, R. **Onboarding: a percepção de profissionais recém-contratados no primeiro ano**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2019. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27368/Dissertacao-basaglia_2019-versao_final.pdf
- BAUER, T. N. **Onboarding: The power of connection**. Part 1 of the 3 part Success Factors Onboarding White Paper Series. 2013. Disponível em: http://www.successfactors.com/en_us/resources.htm
- BUSINESS NEWS DAILY. **O que a má integração realmente faz à sua equipe?** 2023. Disponível em: <https://www.businessnewsdaily.com/9936-consequences-poor-onboarding.html>
- CASCIO, Jamais. **Mundocoop**. YOUTUBE. 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=XZT_k9GMwbY
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na empresa**. Descrição e análise de cargos: avaliação do desempenho humano. São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CLICK BOARDING. **Pesquisa publicada na SHRM**. 2017. Disponível em: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx>

CNT. Confederação Nacional dos Transportes. **Pesquisas**. 2022. Disponível em: <https://cnt.org.br/pesquisas> Acesso em: 18 jan. 2023.

CUNHA, M. *et al.* **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.

DAVILA, N.; PINA-RAMIREZ, W. **American Society for Training and Development**. 18 de set. de 2018. 200p.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6. ed. Rio de Janeiro: LCT- S. A., 2001.

DESSLER, G. **Human Resource Management - Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Cecília Leão Oderich. 2 ed. São Paulo: Pearson. Prentice Hall, 2003.

DIAS, G. M. R. S. **Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 2014. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/6821/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Gon%c3%a7alo%20Dias%20-%20Socializa%c3%a7%c3%a3o%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2023.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, tendências e perspectivas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Tradução: Sandra Regina Netz. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GLASSDOOR. **Pesquisa publicada na Sapling**. 2015. Disponível em: <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>

GOMES. **Como construir uma cultura organizacional de sucesso?** YOUTUBE. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YZa2h1IXQNY>

GONÇALVES; MARTINS. **Matriz do transporte e cargas no Brasil**. PUC Rio, 2008. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/14568/14568_3.PDF

JACOMINI, L. O Papel da Comunicação nas Organizações. **Revista Npi/Fmr**, v. 5, p. 1-9, 2011.

KAUARK, F; MANHÕES, F. C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna, Via Litterarum, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LEVY, M.J. Socialização. In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (Org.). **Homem sociedade**. São Paulo: Nacional, 1973.

LORENZ. **Teoria do Caos explicada em um canal da BBC no Youtube**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XXcHDy3QH-E>

MACHADO, M. R. **Relacionamento Interpessoal**. Curitiba: Ippex, 2007.

MARCONI, M.A.; LAKATOS E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

MATOS, G. **Por que é preciso comunicar?** Comunicação Empresarial Sem Complicação. 2005. Manole.

MENDONÇA, L. C. de. **Participação na organização**. Uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.

MENEZES, A. H. N.; DUARTE F. R.; CARVALHO L. O. R.; SOUZA, T. E. S.. **Metodologia Científica**. Teoria e Aplicação na Educação e Distância. Petrolina: UNIVASF, 2019.

MISES, L. V. **Ação Humana: um tratado de Economia**. 3. ed. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises, 2010.

PANTALEÃO, S. F. **Regulamento interno das empresas: regras que devem ser respeitadas**. 2022. Disponível em: http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam_interno.htm. Acesso em: 26 jan. 23.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA D. M.; PEREIRA F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Santa Maria: UFSM, 2019.

PERETTI, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 3 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.

PINK, D. H.; KORYTOWSKY, I. **Motivação 3.0 - Drive: a surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva** Editora: Sextante, 2019.

QUINTANILHA, E. de S. **O processo de Integração de Novos Colaboradores nas Organizações**. Bauru, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/120689/000754125.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 jan. 2023.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p.503.

RUBENICK, C. E. **A socialização organizacional de novos colaboradores: um estudo de caso na Cooperativa de Crédito Uniced Santa Maria, RS**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/488/2019/06/Channa-Escobar-Rubenick.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2023.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna Gestão empresarial**. Teoria, implementação e prática. Série: Administração Estratégica. Curitiba: IBPEX, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 16.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T. L. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SILVA, A. H.; FOSSA, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Cadernos da Escola de Negócios**. Curitiba, vol.1, n. 11, 2013. p.17-28.

SILVA, P. A. da. **Projeto de integração para novos funcionários da sede da autarquia municipal hospitalar**. São Paulo, 2014.

SILVEIRA, T. R. **Integração Organizacional**. 2009. Disponível em: <http://www.pedagogia.com.br/artigos/integracaoorganizacional/index.php?pagina=0>.

SINEK, S. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir**. Ed. Sextante. 2018. p. 12.

SOBIOLOGIA. **A teoria de Darwin**. [s.d.]. Disponível em: <http://www.sobiologia.com.br/conteudos/Seresvivos/Ciencias/bioselecaoatural2.php>. Acesso em: 07 jan. 2023.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TALEB, N. N. **Antifrágil: Coisas que se beneficiam com o caos**. Ed. Objetiva, 2020.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI**. Cengage Learning. 2012.

WEISS, C. A. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. Coordenação Gustavo G. Boog, Mag. 2006.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

ZAMPIERI, F. *et al.* **Processos de Acolhimento, Integração e Socialização: promoção do envolvimento no âmbito organizacional**. 2019. Disponível em: <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20190615-204840.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2023.

ZANLUCA, J. C. **Integração do colaborador na organização**. 2016. Disponível em: <https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/integracao.htm>. Acesso em: 26 jan. 2023.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, I.. **Recursos Humanos na empresa**. Descrição e análise de cargos: avaliação do desempenho humano. São Paulo: Atlas, 1991.
- DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (orgs). **Recursos humanos e subjetividade**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 2017.
- ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GONTIJO, C. L. Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso. **Gestão e Conhecimento**. 2005 v.1, n.1. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v1n1/v1n1a1.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2023.
- HOLMES, D. S. **Psicologia dos Transtornos Mentais**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- MEDEIROS FILHO, B. C. de. **Revolução na cultura organizacional**. São Paulo: STS, 1992.
- MIRANDA, S. **Oficina de dinâmica de Grupos: para empresas, escolas e grupos comunitários**. 9 ed. v. 1. Campinas: Papyrus, 2001.
- PAGÉS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- RAUBER, J. J.; SOARES, M. (coord.). **Apresentação de Trabalhos científicos**. 3. ed. Universidade de Passo Fundo: EdiUPF, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prantice Hall, 2002.
- SANTOS, P. D. C. dos. **Cultura, Poder e Conflito nas organizações familiares**. Campo Grande: Uniderp, 2004.

SCHIRATO, M. A. R. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, P. A. **Projeto de integração para novos funcionários da sede da Autarquia Hospitalar Municipal.** São Paulo. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/sms-sp/2014/sms-9113/sms-9113-5982.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2023.

SILVA, R. F. da; PIGNATA, M. I B. **Charles Darwin e a teoria da evolução.** s.d. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/80/o/TCEM2014-Biologia-RicardoFernandesSilva.pdf>

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

TAVARES, M. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da Mudança.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TORQUIATO, G. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1995.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

BENCHMARKING: Análise das práticas de uma organização para possível implementação em outra.

COLABORADOR: Aquele que está exercendo uma função na empresa por acordo mútuo em troca de remuneração.

DESLIGAMENTO: Fim do contrato de trabalho e obrigações entre a empresa e o colaborador por iniciativa de uma das partes.

EMPRESA: Sociedades empresariais com fins lucrativos.

ENGAJAMENTO: Comprometimento dos colaboradores com atividades executadas e os resultados da organização.

FLUXO DE CAIXA: Movimento de entrada e saída de dinheiro no caixa da empresa.

INTEGRAÇÃO: Ferramenta da área de Recursos Humanos para promover o conhecimento do novo colaborador sobre toda a empresa

MVP: Mínimo Produto Viável. Do inglês, *Minimum Viable Product*. De um jeito simples, podemos definir o MVP como uma versão enxuta de uma solução que contém apenas suas funcionalidades básicas. Pode ser um software, serviço, produto físico ou digital.

NPS: Nível de Serviço. O nível de serviço está essencialmente relacionado aos conceitos de qualidade. Logo, é possível defini-lo como “a qualidade com que o fluxo de bens ou serviço é gerido”, começando, na maioria das vezes, na recepção do pedido e encerrando na entrega do produto.

ONBOARDING: Ferramenta da área de recursos humanos utilizada a partir do recrutamento para receber o candidato na empresa, e, após a contratação, acompanhá-lo até a sua total adaptação dentro de um prazo estabelecido.

ORGANIZAÇÃO: Sociedades empresariais com fins lucrativos ou não.

PAYBACK: Indicador financeiro para medir o tempo de retorno de um investimento.

PERFORMANCE: Correspondência da entrega dos colaboradores às expectativas e necessidades da organização.

RECRUTAMENTO: Captação de candidatos no mercado para participação em processo seletivo para preencher vagas de trabalho em aberto.

RETENÇÃO: A capacidade da empresa em manter os seus colaboradores trabalhando na organização.

SELEÇÃO: Processo de escolha do candidato para a vaga de trabalho.

SEST/SENAT: O Serviço Social do Transporte (SEST) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), criados em 14 de setembro de 1993, pela Lei Nº 8.706. Voltadas para a valorização dos transportadores autônomos e trabalhadores do setor de transporte.

TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR): Indicador financeiro para avaliar se vale a pena investir no projeto.

TURNOVER: Taxa de mensuração periódica do índice de saída e entrada de novos colaboradores.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL): Valor presente de pagamentos futuros.

APÊNDICE A – Pesquisa aplicada aos colaboradores e RHs

Pesquisa aplicada aos colaboradores:

- 1) Como você avalia a sua recepção e acolhimento na empresa no seu primeiro dia de trabalho?

Você teve acompanhamento durante o seu período de adaptação? Se sim, quais foram esses acompanhamentos?

() Sim () Não

- 2) De 0 a 10, como você avalia a sua recepção e acolhimento na empresa no seu primeiro dia de trabalho? Justifique.



- 3) Se você pudesse contribuir com um Programa de Integração de novos colaboradores na empresa, o que acredita que seja importante constar?
- 4) O que você acredita que foi mais importante no seu processo de adaptação na empresa?
- 5) O que você acredita que não foi positivo que você viveu no seu processo de adaptação na empresa?

Pesquisa aplicada aos RHs:

- 1) De 0 a 10, como você avalia o Processo de Integração no *onboarding* da sua empresa? Justifique.



- 2) Acredita que o Processo de *Onboarding* possa ter melhoria? Sim ou não? Se sim, qual seria sua sugestão?

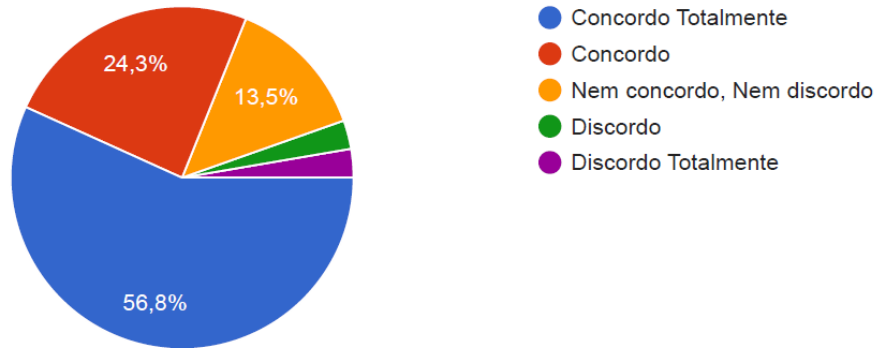
- 3) Você já ouviu reclamações, não adaptações ou sugestões dos colaboradores durante os primeiros 6 meses deles no que se refere ao *onboarding*? Sim ou não? Se sim, quais?

- 4) Em sua empresa, é possível dizer que o processo de *onboarding* se conecta com *turnover*, retenção, desempenho, produtividade, felicidade do colaborador no trabalho? Sim ou não? Justifique.

APÊNDICE B – Resultado da Pesquisa Integração

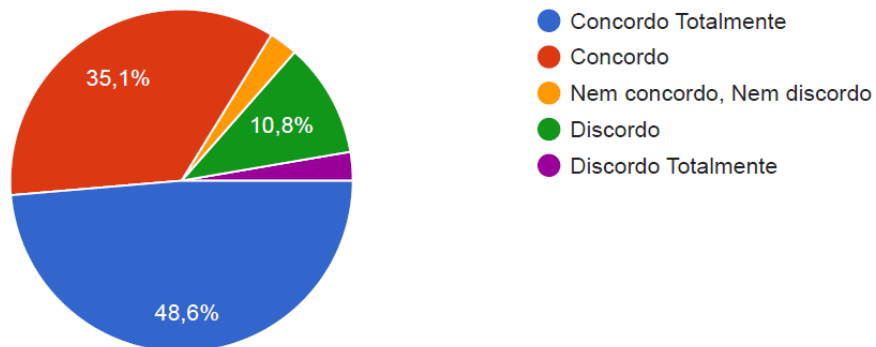
1. No momento da contratação obtive informações de salário, benefícios, período de experiência, data de início das atividades, de forma clara.

37 respostas



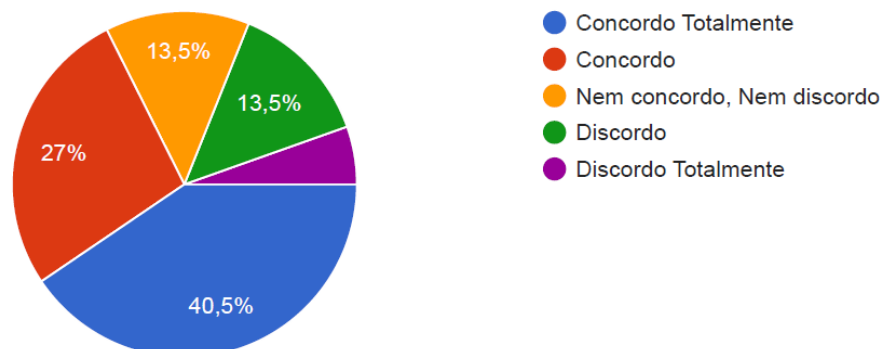
2. Logo quando cheguei à empresa, meus colegas foram receptivos e disponíveis para me ajudar no que foi preciso.

37 respostas



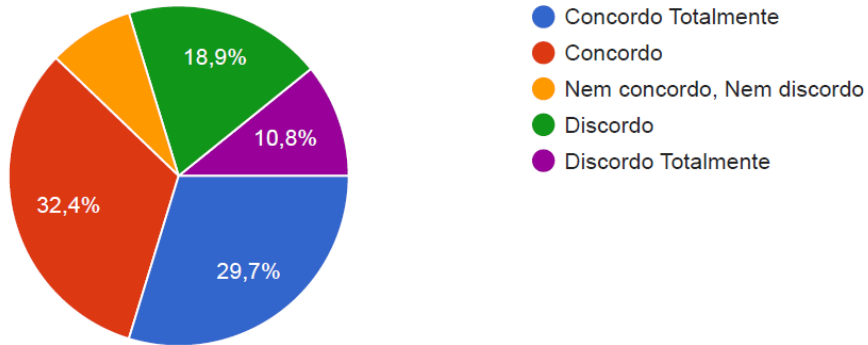
3. Nos meus primeiros dias de trabalho me levaram para conhecer toda a empresa e/ou as principais unidades.

37 respostas



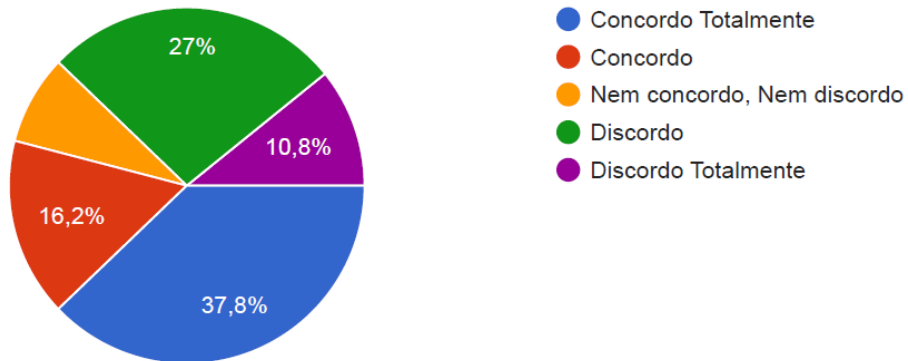
4. Quando iniciei os trabalhos, todos os materiais e equipamentos já estavam disponíveis e configurados, como por exemplo, cadernos, canetas, computador e telefone.

37 respostas



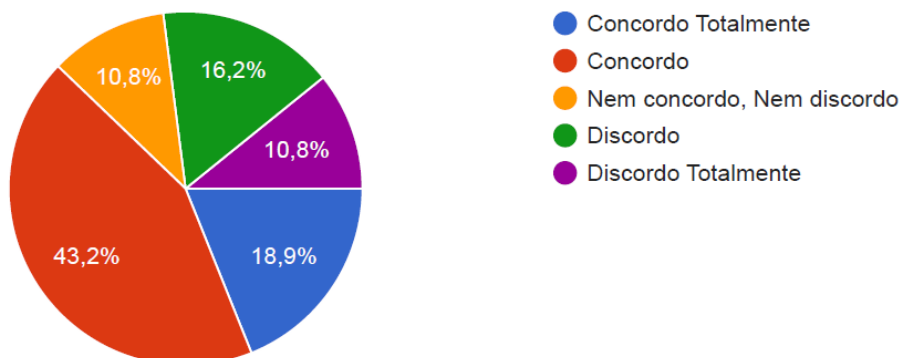
5. Apresentaram a mim um colega, estilo um padrinho/mentor, para me acompanhar e apoiar nos meus primeiros dias. Foi bem importante para minha integração.

37 respostas



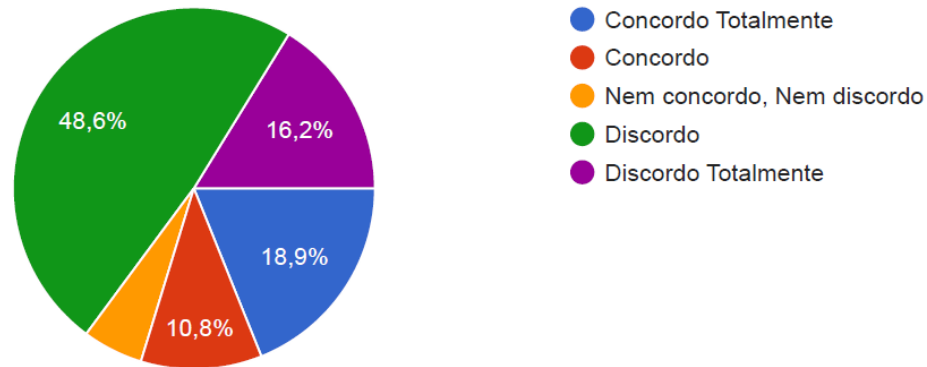
6. Nos meus primeiros dias recebi um treinamento específico para apresentação dos principais procedimentos da empresa, por exemplo, procedimentos da área, *compliance*, cultura etc.

37 respostas



7. Recebi um "checklist" orientativo para me guiar nos primeiros dias, como se fosse uma trilha de informações mínimas necessárias. Foi muito bom para que eu tivesse clareza do que a empresa considera como importante.

37 respostas



8. Qual nota de um a cinco (sendo cinco a nota máxima) você atribui ao programa de integração da empresa onde trabalha?

37 respostas

