



Onboarding experience: processo de integração de colaboradores com base no design centrado no ser humano

Onboarding experience: employee integration process based on human-centered design

Silvana Vieira Torres Streit; Universidade da região de Joinville; Univille
Isadora Dickie; Universidade da região de Joinville; Univille

Resumo

Este artigo apresenta os resultados do trabalho cujo objetivo foi investigar o design centrado no ser humano como uma abordagem para a definição e aplicação de um processo de *onboarding* de novos colaboradores. O artigo relata o resultado da utilização desta abordagem por uma equipe da *software house* denominada "XYZ". A metodologia é um estudo de caso comparativo, de abordagem descritiva. O projeto foi desenvolvido por uma equipe que sentiu a necessidade de estreitar o relacionamento entre o novo colaborador e a equipe onde o mesmo irá atuar. O resultado obtido é a evidência dos benefícios da aplicação do *design* centrado no ser humano na definição do processo de *onboarding*, de forma a tornar a experiência da mudança e da adaptação mais efetiva.

Palavras-chave: *design* centrado no ser humano; *design thinking*; *onboarding experience*.

Abstract

This article presents the results of the work whose objective was to investigate human-centered design as an approach to the definition and application of an onboarding process for new employees. The article reports the result of using this approach by a team from the software house called "XYZ". The methodology is a comparative case study, with a descriptive approach. The project was developed by a team that felt the need to strengthen the relationship between the new employee and the team where he will work. The result obtained is the evidence of the benefits of applying human-centered design in defining the onboarding process, in order to make the experience of change and adaptation more effective.

Keywords: human-centered design; design thinking; onboarding experience.



1. Introdução

A internalização de um novo colaborador a uma equipe ou organização não é um ato simples e exige a aplicação de uma sequência de passos. Esse processo é chamado de *onboarding* e pode ser executado antes e depois da contratação deste novo colaborador. O relacionamento entre o colaborador e a empresa é cada vez mais importante quando se refere à decisão de se manter ou não em um emprego. De acordo com a Forbes (2013) e com a SHRM (2013), o *turnover*, termo que se refere à rotatividade de pessoas, nos primeiros 45 dias de trabalho é de cerca de 20% e, nos primeiros 18 meses, de 50%.

Conforme Baker e DiPiro (2019), a probabilidade de um funcionário ser retido após três anos da sua contratação é 69% maior entre os funcionários que participaram de um programa de integração, comparado aos que não participaram deste processo. O processo de *onboarding*, quando desenhado com foco no ser humano e bem executado, pode reduzir o *turnover* e melhorar o trabalho em equipe. Isso porque cria um sentimento de pertencimento no novo colaborador e pode gerar um aumento na eficácia da equipe.

A empresa “XYZ”, estudada neste artigo, refere-se a uma *software house* com mais de doze mil funcionários, e que tem um processo de *onboarding* estruturado. Porém, uma das suas equipes, a equipe *Alpha*, sentiu a necessidade de realizar ajustes adicionando etapas com um olhar mais direcionado para o acolhimento e a integração do novo colaborador. Nesse sentido, tem-se como problema de pesquisa: como o design centrado no ser humano pode auxiliar no processo de *onboarding* de um novo colaborador? Considerando este contexto, o objetivo geral deste trabalho foi analisar, comparativamente, a experiência do usuário em dois processos distintos de *onboarding* em uma mesma organização.

Para tanto, o método aplicado foi o Estudo de Caso Comparativo, onde foram analisados dois processos distintos de *onboarding* em uma mesma organização, denominada neste trabalho como empresa “XYZ”. Assim, este artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiro, apresenta-se a fundamentação teórica a respeito dos temas *onboarding experience*, design centrado no ser humano e *design thinking* para, na sequência, detalhar os procedimentos metodológicos aplicados ao estudo. Após, estão apresentados os resultados e as considerações finais.

2. Referencial teórico

2.1 Design centrado no ser humano

O design centrado no ser humano ou HCD (*Human-Centered Design*) é uma metodologia usada com o objetivo de gerar soluções criativas para as necessidades de um grupo de pessoas. Essa metodologia é dividida em três principais fases: ouvir, criar e implementar, como representado na figura 1.

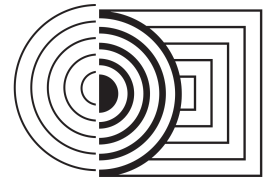
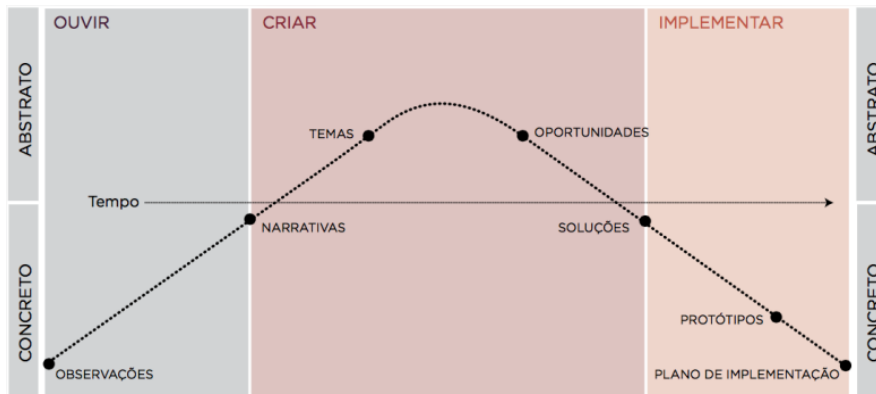


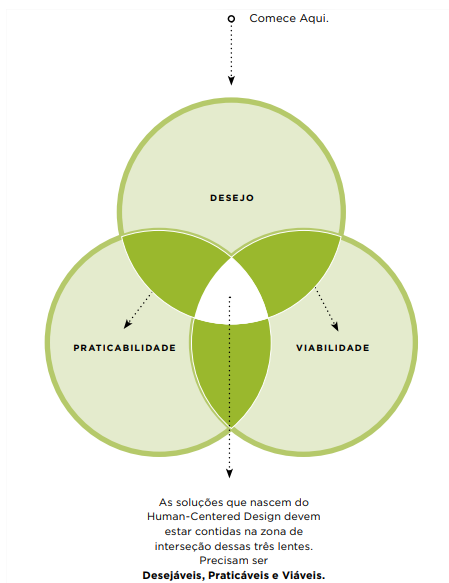
Figura 1 – O processo do design centrado no ser humano



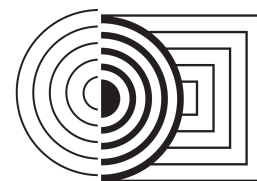
Fonte: PINHEIRO (2018, p. 07).

O HCD analisa as necessidades, os desejos e o comportamento dessas pessoas e, após esse processo de análise, é possível desenhar uma solução de acordo com a viabilidade e a praticabilidade. A figura 2 demonstra onde a solução criada precisa estar contida, ou seja, ela precisa ser desejável, praticável e viável.

Figura 2 – As três lentes do HCD



Fonte: PINHEIRO (2018, p. 07).

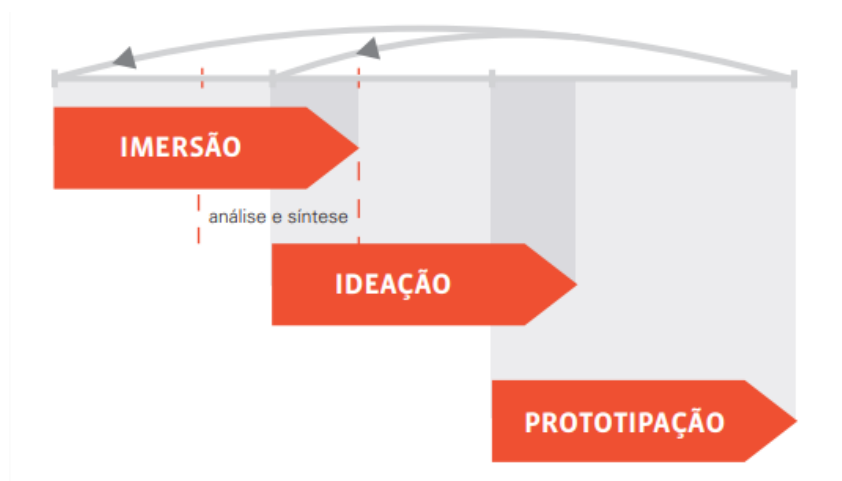


Um dos princípios básicos do HCD, de acordo com CIO EUA (2020), é a dedicação na melhoria da experiência do usuário, reduzindo o estresse e evitando o desconforto dos usuários.

2.1.1 Design Thinking

O *design thinking*, segundo a IDEO (2021), é uma abordagem de HCD e, por isso, também tem forte ênfase na empatia e busca descobrir a necessidade e o desejo real da pessoa, tornando este o foco principal do processo de desenvolvimento de soluções. Esse processo de criação de solução se dá em três etapas: imersão, ideação e prototipação, conforme a figura 3.

Figura 3 – As três etapas do *design thinking*



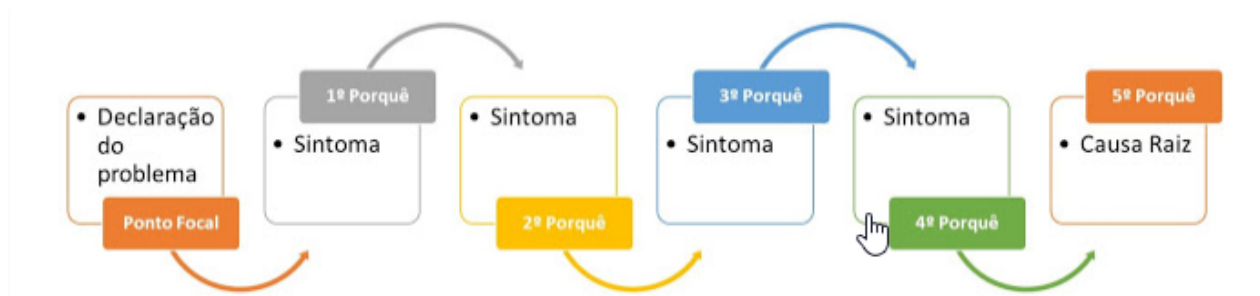
Fonte: Vianna et al. (2018).

Na etapa de imersão é possível identificar os desejos e as necessidades das pessoas, isto através de pesquisas, entrevistas, observação etc. O objetivo é entender a pessoa, ouvir o que ela tem a dizer, perceber as suas emoções, considerar o seu contexto, saber o que ela pensa a respeito do problema e observar o seu comportamento.

A ferramenta dos 5 porquês pode ser usada na etapa de inspiração, cujo objetivo é identificar a origem do problema respondendo, pelo menos, 5 vezes ao porquê de tal problema, conforme figura 4. Essa ferramenta foi criada na década de 1930 pelo Sistema Toyota de Produção no Japão.



Figura 4 – A ferramenta dos 5 porquês



Fonte: Arruda Consult (2020).

Na etapa de ideação é possível transformar os dados em ideias implementáveis através da síntese dos dados coletados na etapa anterior, organizando e encontrando os padrões e gerando insights. Isto ajuda a identificar novas oportunidades, criar um protótipo e testá-lo.

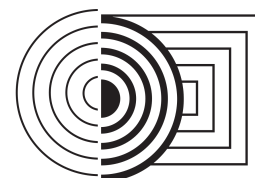
Por fim, na etapa de prototipação, os protótipos da solução poderão ser desenvolvidos a fim de concretizar a ideia, testar e validar e, se necessário, ajustar através de feedbacks direto dos envolvidos.

2.2 Onboarding experience

Onboarding experience é um termo usado para descrever a experiência de toda a jornada do novo colaborador ao entrar em uma empresa, desde o processo de recrutamento e seleção, até a sua total integração à empresa e à equipe da qual irá fazer parte. As empresas que possuem este processo definido geralmente realizam atividades como a apresentação da visão geral da empresa, seus valores, cultura, benefícios e atividades relacionadas ao cargo. E isso pode levar algumas horas ou até meses. Deve promover conforto e acolhimento ao novo colaborador nessa nova realidade. Porém, há muitas empresas que não têm esse processo de integração estruturado. Cerca de 36% dos empregadores não possuem um processo estruturado de *onboarding*, de acordo com uma pesquisa realizada pela CareerBuilder em 2017.

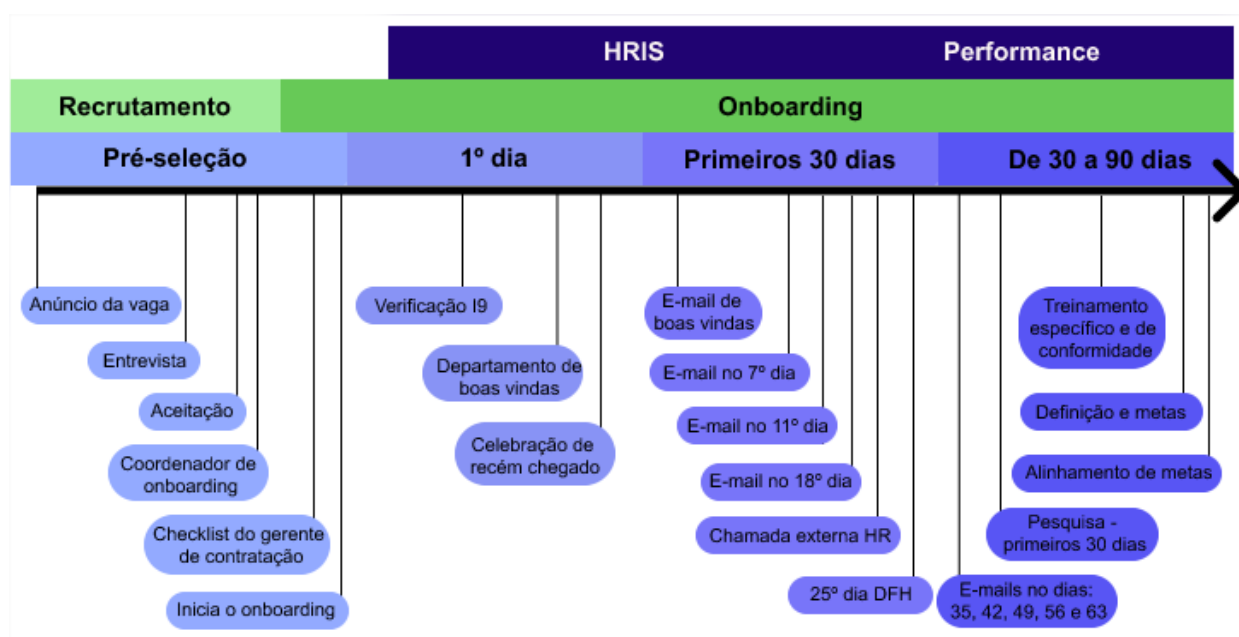
Um novo colaborador que se sente confortável e fazendo parte da equipe logo nos primeiros dias, se torna um membro produtivo e bem-sucedido na empresa, conforme Dubois (2010).

De acordo com uma pesquisa realizada em 2017, nos Estados Unidos, pela CareerBuilder, 36% dos empregadores não têm um processo de *onboarding* estruturado e 41% destes acreditam que isto impacta negativamente em suas empresas em aspectos de produtividade e rotatividade, dentre outras. A internalização é um dos resultados da aplicação bem-sucedida de um processo de *onboarding*, ela representa o entendimento e a aceitação das normas e valores, por parte dos indivíduos, através da socialização.



Quando o processo de *onboarding* é bem definido e estruturado, é possível identificar o impacto positivo, pois ele pode diminuir a rotatividade, melhorar o trabalho em equipe e gerar a sensação de pertencimento nos colaboradores. Em 2008, a *First Horizon National* ampliou o seu escopo de integração para um processo com duração de 6 a 9 meses e, dessa forma, houve a redução da taxa de rotatividade voluntária em quase 50%. Na figura 5 é possível visualizar o cronograma da aplicação do processo de *onboarding* da *First Horizon National*.

Figura 5 – Cronograma de aplicação de *onboarding* da *First Horizon National*



Fonte:

<https://webcdn.ultimatesoftware.com/static/pdf/whitepapers/forrester-casestudy-firsthorizonnationals90-dayonboardingprogrambenefitsthecompany.pdf>

Onboarding não é um evento único, é um processo. Esse processo é mais do que uma tarefa administrativa de coleta de documentos, contratação de novos funcionários e organização de reuniões de orientação. O processo de *onboarding* ajuda na construção de um relacionamento em toda a organização, além de disponibilizar mentoria de trabalho como uma forma de construir competências.



3. Metodologia

O método aplicado a este estudo foi um Estudo de Caso Comparativo, que abordou uma alteração no processo de *onboarding* dentro da equipe *Alfa* da *software house* “XYZ”. Com uma abordagem quantitativa, este estudo visou compreender como a aplicação do design centrado no ser humano pode impactar no sucesso de uma integração, tomando como base o ponto de vista dos colaboradores que participaram voluntariamente da pesquisa.

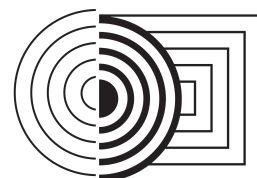
Este Estudo de Caso envolveu os seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica para a elaboração da fundamentação teórica; pesquisa *desk*; aplicação de questionário; análise e síntese; e redação científica.

No procedimento de pesquisa bibliográfica foi realizada uma pesquisa por artigos sobre *onboarding*, integração, socialização, design centrado no ser humano e *design thinking*. No procedimento de pesquisa *desk* foi realizada uma pesquisa sobre o tema do estudo em várias fontes seguras da internet do tipo websites. Além disto, foi realizada uma coleta de informações a respeito do processo de *onboarding* com a equipe de recursos humanos da empresa “XYZ”, assim como da equipe *Alpha*. Os resultados destas pesquisas foram apresentados no tópico anterior e, mais especificamente sobre o processo de *onboarding* da empresa “XYZ”, os resultados estão apresentados no tópico seguinte.

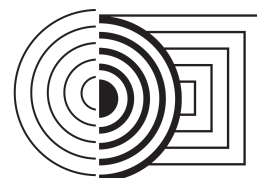
O questionário foi aplicado de forma online, a partir da ferramenta Google Formulários, com doze pessoas: seis pessoas que participaram do modelo tradicional de *onboarding* e outras seis que participaram do processo de *onboarding* centrado no ser humano (Equipe *Alfa*). No formulário foi inserida uma breve introdução sobre o assunto e sobre o uso da pesquisa no artigo. As perguntas contidas no questionário podem ser visualizadas no quadro 1.

Quadro 1 – Perguntas do questionário realizado com os colaboradores da empresa “XYZ”

Com qual gênero você se identifica?
<ul style="list-style-type: none">• Feminino• Masculino• Não binário• Prefiro não responder• Outros
De qual faixa etária você faz parte?
<ul style="list-style-type: none">• Até 18 anos de idade• De 19 a 25 anos de idade• De 26 a 35 anos de idade• De 36 a 45 anos de idade• Acima de 46 anos de idade
Há quanto tempo você atua profissionalmente?
<ul style="list-style-type: none">• Até 1 ano• De 1 a 3 anos• De 4 a 6 anos• De 7 a 9 anos• Mais de 10 anos
Em que ano você foi contratado pela empresa XYZ?
<ul style="list-style-type: none">• Antes de 2019• Em 2019• Em 2020



<ul style="list-style-type: none">• Em 2021
Qual a sua área de atuação na empresa XYZ?
Você conhecia o termo <i>onboarding experience</i> ? <ul style="list-style-type: none">• Sim• Não• Talvez
Você já passou por um processo de onboarding em outra empresa? <ul style="list-style-type: none">• Sim• Não• Talvez
Considerando a sua contratação pela empresa XYZ, a partir de quando você começou a receber e-mails/documentos de integração (ex.: formulários de inscrição, instruções para o primeiro dia, etc.)? <ul style="list-style-type: none">• Antes da data de início das atividades• Na data de início das atividades• Depois da data de início das atividades
Você recebeu alguma mensagem (por e-mail, whatsapp, SMS, ...) do líder ou de um representante da equipe antes da data de início das atividades? <ul style="list-style-type: none">• Sim• Não
Qual equipe ou quem facilitou seu processo de integração? <ul style="list-style-type: none">o Recursos humanoso Líder diretoo Integrante da equipeo Outro
Quais atividades você executou no seu primeiro dia na empresa XYZ? <ul style="list-style-type: none">o Participou de reuniõeso Foi apresentado a equipeo Acompanhou o dia de alguémo Começou a produziro Fez um tour pela empresao Outro
No seu primeiro dia de atividades na empresa XYZ, você tinha todos os equipamentos necessários para realizar as suas tarefas? <ul style="list-style-type: none">• Sim• Não
No seu primeiro dia de atividades na empresa XYZ, você já estava participando dos grupos de contato do time? <ul style="list-style-type: none">• Sim• Não
No seu primeiro dia de atividades na empresa XYZ, você foi apresentado ao seu mentor? <ul style="list-style-type: none">• Sim• Não
Qual você considera que foi o seu período de <i>onboarding</i> /integração/ambientação na empresa XYZ? <ul style="list-style-type: none">• Não houve esse processo• Até 1 semana após o início das atividades• De 2 a 4 semanas após o início das atividades• De 1 a 3 meses após o início das atividades• Mais de 3 meses após o início das atividades
Qual a sua opinião sobre a duração do processo de <i>onboarding</i> ? <ul style="list-style-type: none">• Insuficiente• Suficiente• Excessiva
Durante o processo de <i>onboarding</i> , você conseguiu ter uma visão geral da empresa e sua cultura? <ul style="list-style-type: none">• Sim, consegui.• Sim, mas fiquei com dúvidas.• Não• Talvez
Durante o processo de <i>onboarding</i> , você conseguiu identificar um plano de carreira com oportunidade de crescimento? <ul style="list-style-type: none">• Sim, consegui.• Sim, mas fiquei com dúvidas.• Não• Talvez



Durante o processo de <i>onboarding</i> , você conseguiu entender qual seria o seu papel e a sua importância dentro da equipe?
<ul style="list-style-type: none">• Sim, consegui.• Sim, mas fiquei com dúvidas.• Não• Talvez
Durante o processo de <i>onboarding</i> , ficou evidente para você quais eram as expectativas e metas que deveria atingir em um determinado tempo?
<ul style="list-style-type: none">• Sim, ficou evidente.• Sim, mas fiquei com dúvidas.• Não• Talvez
O que você considera que fez parte do processo de <i>onboarding</i> ?
<ul style="list-style-type: none">o Recrutamento e seleçãoo Recepção no primeiro diao Integração na primeira semanao Integração no primeiro mêso Integração nos três primeiros meses ou maiso Recepção da equipeo Contato prévio com o lídero Definição de um mentoro Outros
Alguém entrou em contato com você para agendar reuniões durante as primeiras 2 semanas de atividades?
<ul style="list-style-type: none">• Sim• Não
Houve algum momento organizado para que você pudesse conhecer seus colegas nos 3 primeiros meses?
<ul style="list-style-type: none">• Sim• Não
Você considera que o processo de <i>onboarding</i> facilitou a sua adaptação, acelerando o seu desenvolvimento e tornando você produtivo mais rapidamente?
<ul style="list-style-type: none">• Sim• Não• Talvez
Quanto tempo levou para você se sentir independente dentro da organização na realização das suas atividades?
<ul style="list-style-type: none">• Menos de 1 mês• De 1 a 3 meses• De 4 a 6 meses• De 7 meses a 1 ano• Depois de 1 ano• Ainda não me sinto independente na realização das minhas atividades
Você considera que o processo de <i>onboarding</i> facilitou a sua adaptação dentro da empresa XYZ?
<ul style="list-style-type: none">• Sim• Não
Há algo que você considera que foi esquecido e que não esteve presente no processo de <i>onboarding</i> ?
Qual a parte deste processo foi mais relevante para você?
Tem mais alguma observação para compartilhar?

Fonte: Dos autores (2021).

A amostra de pessoas para participar desta pesquisa foi solicitada à equipe de recursos humanos da empresa “XYZ”, a fim de identificar as últimas pessoas contratadas pela empresa. Os critérios para a seleção dos participantes foram:

- Ter sido contratado nos últimos 2 anos;
- Metade da lista precisa ser da equipe *Alpha*;
- A metade restante pode ser de qualquer equipe da empresa “XYZ”.



O questionário foi enviado para cada uma dessas pessoas selecionadas a partir de um e-mail, mas, antes disso, foi realizada uma conversa informal através do Google Meet para realizar uma aproximação e garantir o sucesso da coleta de dados.

4. Análise e discussão de resultados

4.1 Caracterização do processo de *onboarding* da empresa “XYZ”

A primeira grande consideração realizada pela área de recursos humanos é a de que o líder é o grande responsável por proporcionar uma boa experiência de *onboarding* para o novo colaborador, assim como a pessoa denominada pela empresa como *buddy*, que seria a pessoa responsável por ajudar esse novo colaborador nos meses iniciais.

De acordo com a empresa “XYZ”, as funções do líder no processo de *onboarding* são: zelar pela conexão cultural entre o novo colaborador e a empresa; mostrar as metas e os objetivos da área, e o papel do colaborador dentro delas; mostrar a estrutura da área e os pontos focais; mostrar e exemplificar, nos primeiros 90 dias, o ciclo de meritocracia, avaliação de performance e os critérios de participação; conversar sobre as competências que todo colaborador deve ter, alinhando as expectativas da empresa com o colaborador e como ele será avaliado a partir dessas competências; dar feedback recorrentes.

Além disso, é responsabilidade do líder também, apoiar o *buddy* sempre que for necessário. Em relação ao *buddy*, sua principal função é acolher o novo colaborador e auxiliar nos processos de RH e em suas principais interações. Essa função deve ser executada durante todo o processo de *onboarding*, que dura 90 dias.

Além disto, é função do *buddy* selecionar assuntos que precisam ser abordados junto ao novo colaborador como: informações específicas da área; tour para apresentar o novo colaborador para a equipe; informações sobre sistemas e processos que são utilizados pelo setor e demais especificidades da área; mostrar o guia do novo colaborador no site da empresa.

Já no guia do novo colaborador é possível encontrar: a apresentação da empresa “XYZ”; apresentação da marca; apresentação do processo de *onboarding*; apresentação das áreas de suporte da empresa, como RH, T.I., etc...; apresentação dos atributos da cultura empresarial; apresentação da história da empresa; modelo operacional e organograma; portfólio de negócios; modelo de negócio; investimento social; dicas para o dia-a-dia, seja no home office ou no escritório; ergonomia; CIPA; benefícios; canal de ética e conduta; *dress code*; programa de diversidade e inclusão; canais de comunicação; planos de carreira.



O processo inicial de *onboarding* ocorre em três dias, sendo que na segunda-feira de admissão há a entrega do *kit onboarding* contendo equipamentos de T.I., equipamentos ergonômicos, caderno e adesivos. Desta forma ele poderá ter acesso a rede da empresa e ao e-mail; na terça-feira há o treinamento de integração, totalmente online, que já estará na agenda do colaborador (nesse dia é apresentada a cultura da empresa, o programa de diversidade e inclusão e os benefícios); e, na quarta-feira, o colaborador poderá iniciar suas atividades junto da sua equipe.

4.2 Processo de *onboarding* da equipe Alpha

De acordo com a coleta de dados a respeito do processo de *onboarding* da equipe Alpha, uma pessoa da equipe é definida como o mentor do novo colaborador. O mentor acompanha o colaborador durante os três primeiros meses dentro da equipe. É o primeiro contato do colaborador após o processo de contratação e a recepção pelos recursos humanos. O objetivo é garantir que o novo colaborador esteja preparado para desenvolver suas atividades com sucesso. Os benefícios da indicação de um mentor são inúmeros, tanto para o novo colaborador, para o mentor e para a equipe, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Benefícios do programa de mentoria.

Novo colaborador	Mentor	Equipe Alpha
Ponto de contato claro e que pode ajudá-lo	Network é expandida	Motivação e retenção de talentos é aumentada
Socialização facilitada	Oportunidade para melhorar qualidades de ensinar e oferecer mentoria a alguém	Melhorar o desenvolvimento dos colaboradores
Conhecimento de como as coisas realmente funcionam	Uma perspectiva nova	Aumentar a produtividade dos colaboradores

Fonte: Elaborado pela equipe Alpha (2021).

Nesse contexto, os objetivos explícitos dessa mentoria inclui: aumentar a clareza da função; transmitir a missão da empresa; fornecer inclusão do novo colaborador em outras equipes; fornecer ao novo colaborador um ponto de contato claro para obter respostas; solucionar problemas de software ou hardware à medida que o novo colaborador seja incluído no time; ajudar a identificar seus próprios objetivos profissionais/pessoais na equipe e introduzir o novo colaborador à cultura da equipe.

O processo de *onboarding* da equipe Alpha é dividido em três etapas: *beginning*, *orientation* e *momentum*. A etapa *beginning* inicia antes do começo das atividades do novo colaborador, com um e-mail de boas-vindas e apresentações. Na etapa *orientation* é realizado suporte e orientação das tarefas nas primeiras duas semanas. Também são realizadas introduções rápidas



para a equipe e todas as dúvidas iniciais podem ser sanadas, assim como é fornecida uma visão geral das melhores práticas de ferramentas de comunicação. Um passeio pelo escritório também é feito e para gerar aproximação, um almoço ou café é organizado pelo mentor junto da equipe ou apenas com o mentor.

Por fim, na etapa *momentum* ocorre até o final do terceiro mês, através de suporte com *feedbacks* como parte do plano de integração. Assim como na etapa *orientation*, durante a etapa *momentum* o mentor apoiará a integração do novo colaborador dentro da equipe, realizando reuniões casuais com alguns integrantes do time, acompanhando-o nos eventos da empresa e dividindo a sua própria experiência com o novo colaborador.

Promover a discussão sobre equilíbrio profissional também é importante para identificar como está sendo para o novo colaborador a adaptação, se ele está confortável com as ferramentas internas e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da equipe, como medir a evolução em 3, 6 e 12 meses e como os integrantes da equipe podem ajudá-lo a alcançar o sucesso.

Os possíveis mentores são voluntários e, no momento da nova contratação, é realizada uma seleção de acordo com os seguintes critérios: ser um colaborador da equipe *Alpha* há pelo menos três meses; estar na mesma equipe do novo colaborador; demonstrar boa performance na função atual e possuir entendimento básico das funções a serem exercidas pelo novo colaborador; gostar de ser mentor e ser acessível; ser de nível similar ao novo colaborador; ser paciente, ter boa comunicação e habilidades interpessoais.

4.3 Análise dos dados coletados

A amostra constituiu um total de 12 participantes, todos eles contratados entre 2019 e 2021, de diferentes áreas da empresa “XYZ”, mas todas relacionadas com desenvolvimento de *software*. Dentre estes, oito são do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Destes, mais de 60% têm entre 19 e 35 anos, e 75% dos participantes foram contratados no modelo *home office*, durante a pandemia do novo corona vírus (COVID-19).

Dos entrevistados, conforme figura 6, 58,3% conheciam o termo *onboarding experience*. O restante dos participantes considera que não conhecia ou que talvez conhecia o termo. E dos participantes que já conheciam o termo, 71,42% haviam passado por um processo de *onboarding* em outra empresa.

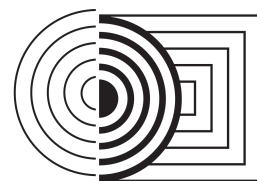
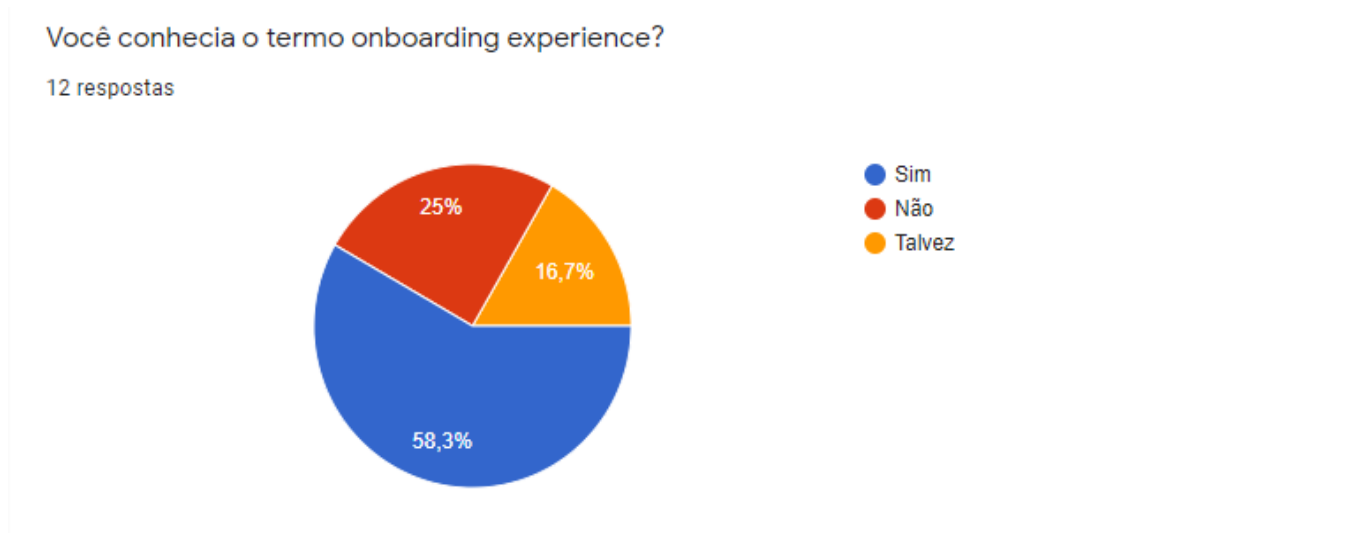


Figura 6 – respostas da pergunta “Você conhecia o termo *onboarding experience*? ”.



Fonte: Dos autores (2021).

91,6% dos participantes começaram a receber e-mails antes ou na data de início das atividades na empresa “XYZ”. Apenas uma pessoa começou a receber os e-mails após a data de início e esta não estava na equipe *Alpha*, mas apesar disto, esta pessoa recebeu mensagem do líder ou representante da equipe antes da data de início das atividades.

Levando em consideração que ambos os processos têm um ciclo de duração de 3 meses, na figura 7, identifica-se que nenhum dos participantes considera que o processo de *onboarding* tenha um ciclo superior a 1 mês, e 41,7% considera que o processo de *onboarding* tem duração de 1 semana; destes 60% não atuam na equipe *Alpha*.

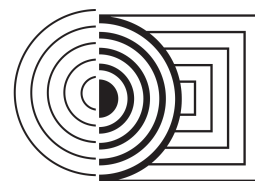
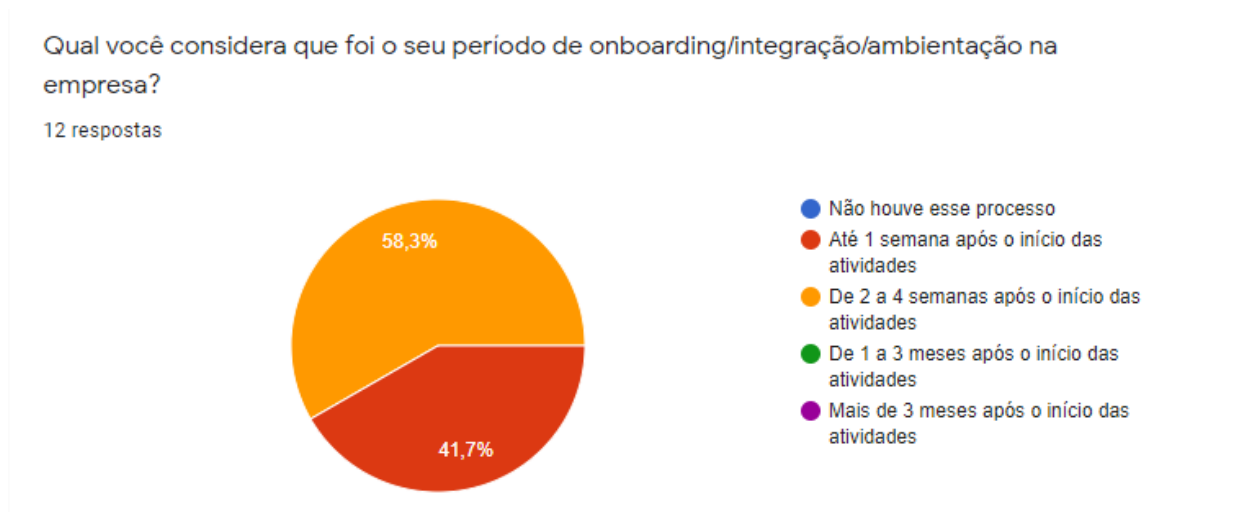


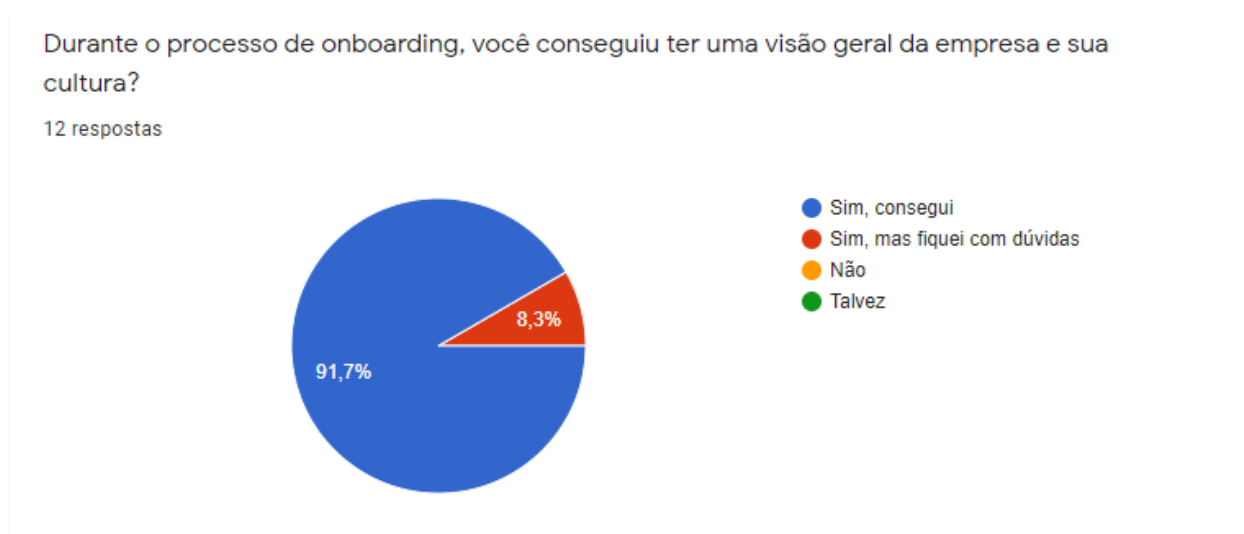
Figura 7 – respostas da pergunta “Qual você considera que foi o seu período de *onboarding*/integração/ambientação na empresa?”.



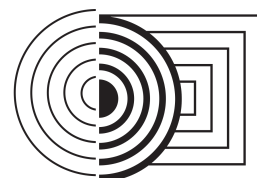
Fonte: Dos autores (2021)

Dos participantes da pesquisa, 91,7% considera que conseguiu ter uma visão geral da empresa e da cultura durante o processo de *onboarding*, conforme figura 8. Apenas 1 participante considera ter entendido, mas permanecido com dúvidas e ele não é da equipe *Alpha*.

Figura 8 – respostas da pergunta “Durante o processo de *onboarding*, você conseguiu ter uma visão geral da empresa e sua cultura?”.

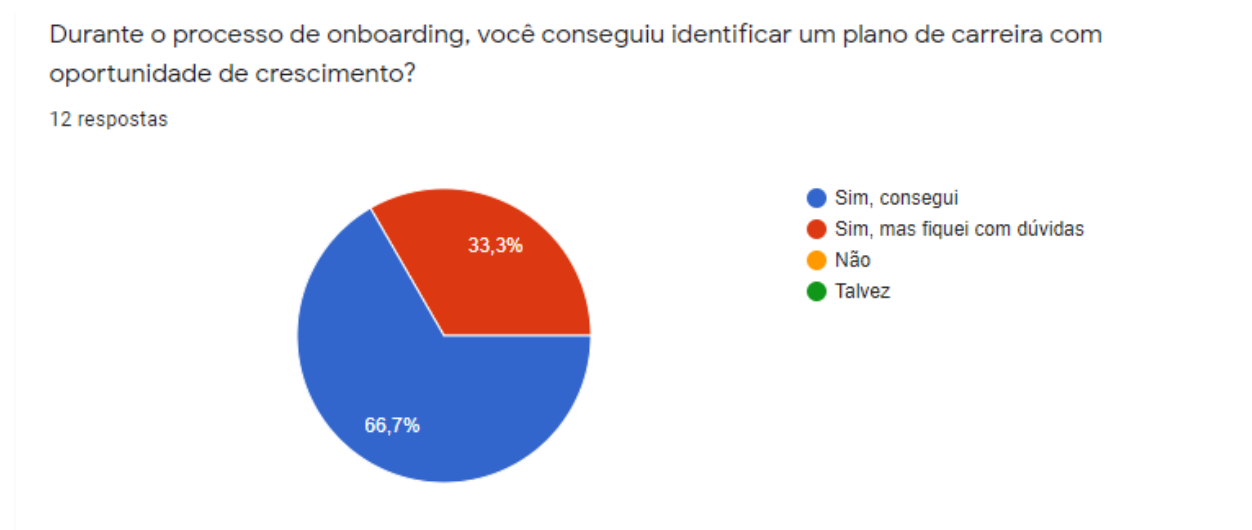


Fonte: Dos autores (2021).



Na figura 9 é possível identificar que 33,3% dos participantes ficaram com dúvidas com relação ao plano de carreira e oportunidades de crescimento, destes, 75% não são da equipe *Alpha*.

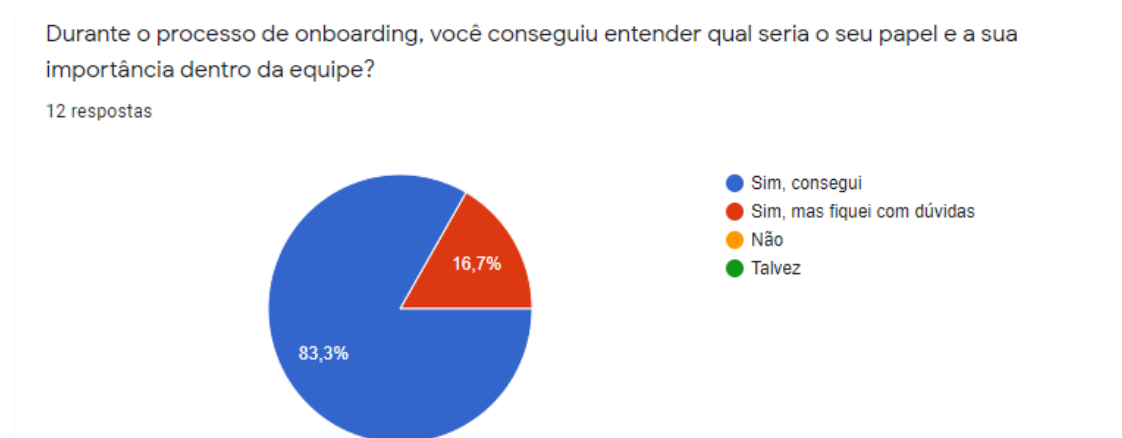
Figura 9 – respostas da pergunta “Durante o processo de *onboarding*, você conseguiu identificar um plano de carreira com oportunidades de crescimento?”.



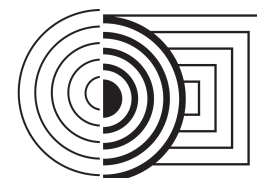
Fonte: Dos autores (2021).

Com relação ao papel do colaborador e a importância dentro da equipe, na figura 10 é possível identificar que 16,7% ficaram com dúvidas, o que representa 2 participantes. Um deles é da equipe *Alpha* e o outro não.

Figura 10 – respostas da pergunta “Durante o processo de *onboarding*, você conseguiu entender qual seria o seu papel e a sua importância dentro da equipe?”.

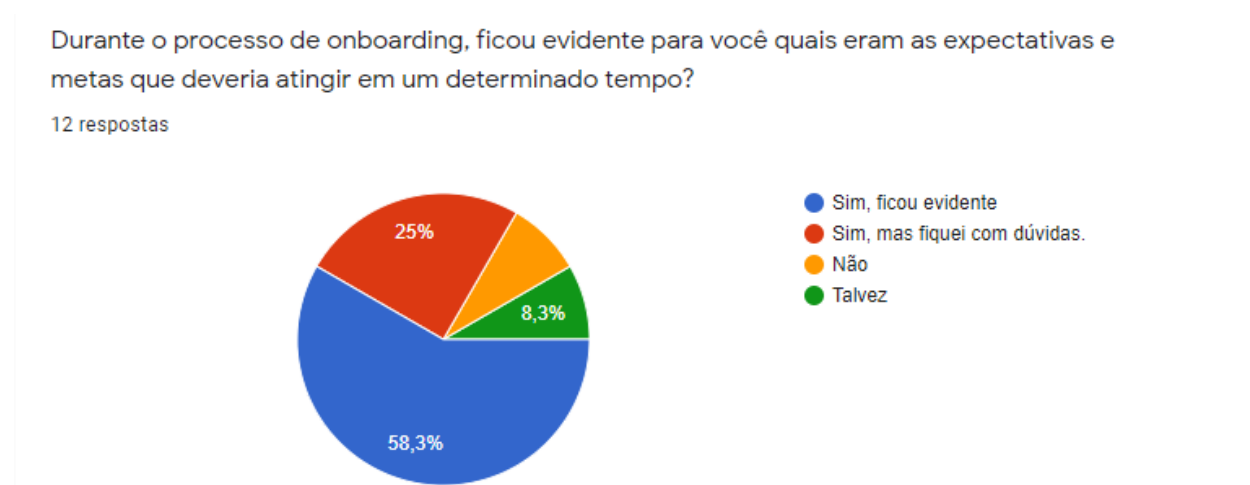


Fonte: Dos autores (2021).



Com relação às expectativas e metas, na figura 11 pode-se notar que 16,6% dos participantes, não ficou ou talvez tenha ficado evidente e 25% ficaram com dúvidas. 60% desses participantes que não consideraram que ficou evidente, não fazem parte da equipe *Alpha*.

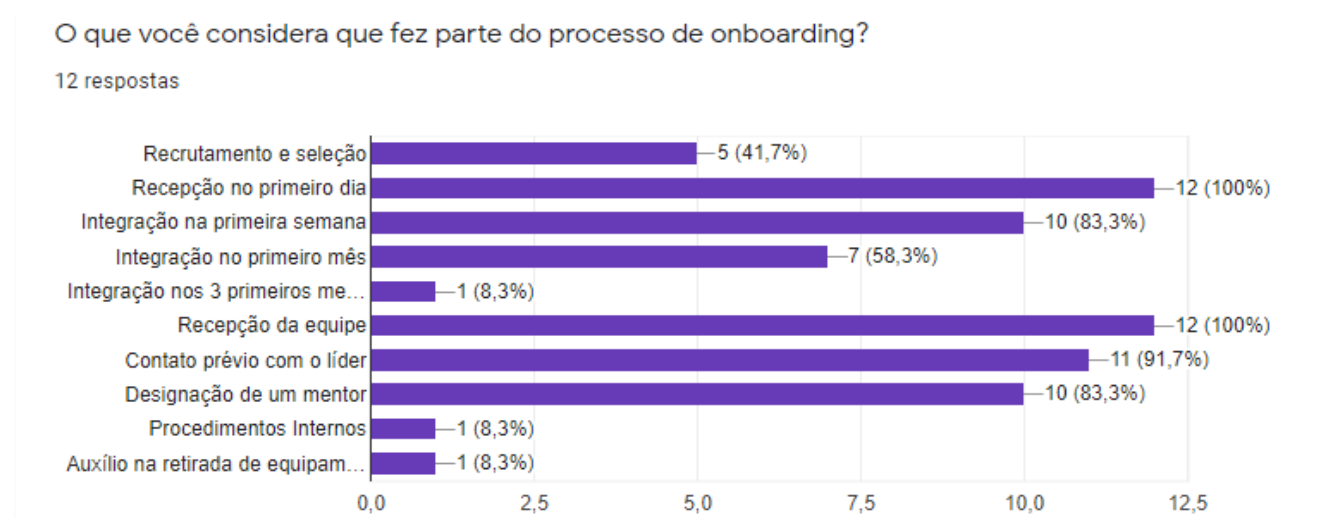
Figura 11 – respostas da pergunta “Durante o processo de *onboarding*, ficou evidente para você quais eram as expectativas e metas que deveria atingir em um determinado tempo?”.

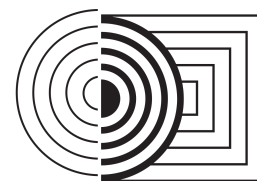


Fonte: Dos autores (2021).

A respeito do que faz parte do processo de *onboarding*, na figura 12 é possível identificar que apenas um participante considera que a integração nos três primeiros meses faz parte desse processo e este participante é da equipe *Alpha*.

Figura 12 – respostas da pergunta “O que você considera que fez parte do processo de *onboarding*?”.

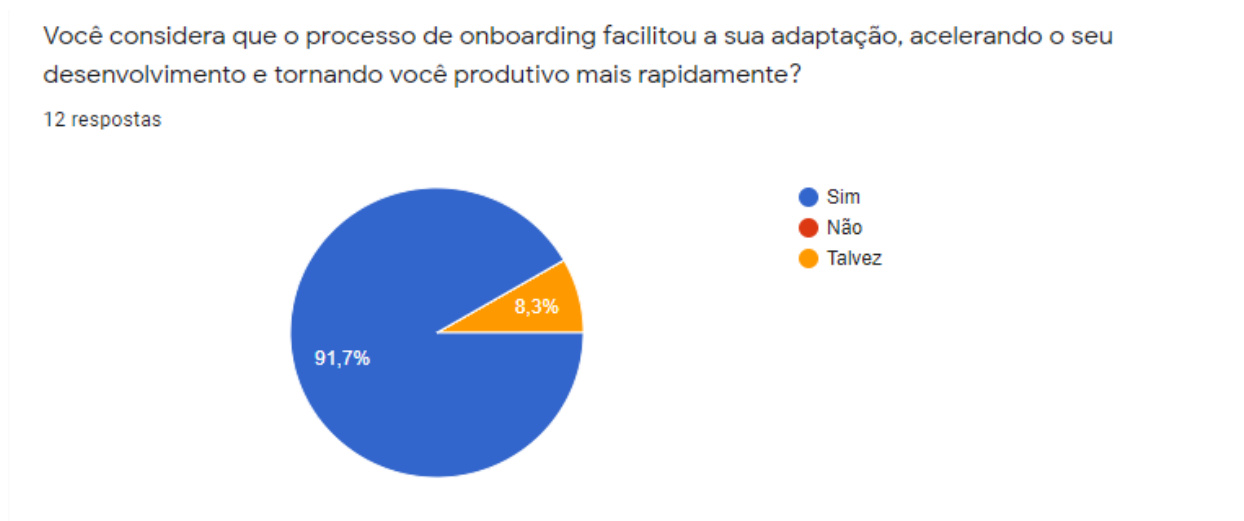




Fonte: Dos autores (2021).

Apenas um participante considera que talvez o processo de *onboarding* tenha facilitado a sua adaptação e este participante não é da equipe *Alpha*, o restante considera que o processo facilitou a adaptação, conforme figura 13.

Figura 13 – respostas da pergunta “Você considera que o processo de *onboarding* facilitou a sua adaptação, acelerando o seu desenvolvimento e tornando você produtivo mais rapidamente? ”.



Fonte: Dos autores (2021).

Na pesquisa foi possível identificar que ambos os processos de *onboarding* estão satisfazendo os novos colaboradores. Na última questão, alguns comentaram sobre o desafio de tornar esse processo agradável e eficiente mesmo sendo totalmente remoto. Assim como, sobre a designação de um mentor para auxiliá-los, principalmente no momento atual de pandemia onde todos estão no modelo *home-office*, o que é algo novo para toda a empresa.

5. Considerações finais

O presente artigo teve como o objetivo analisar a aplicação do design centrado no ser humano no processo de *onboarding* de novos colaboradores. Para tal, foi feito um estudo de caso comparativo entre dois processos de *onboarding* dentro de uma empresa: um processo tradicional e um processo centrado no ser humano (Equipe *Alfa*).

O processo de integração de um novo colaborador vem sofrendo grandes mudanças no decorrer dos anos. As necessidades pessoais dos novos contratados estão sendo levadas em consideração, assim como os objetivos das empresas, transformando a experiência para ambas



as partes mais agradável e mais assertiva. O modelo tradicional de integração atendia às necessidades das gerações mais antigas, mas não atende às expectativas e necessidades das novas gerações.

Este estudo foi iniciado pouco antes da pandemia referente ao novo corona vírus (COVID-19) e, durante o período de estudo, houve uma mudança do regime de trabalho para *home office*, o que gerou ajustes no processo de *onboarding* da empresa “XYZ”, para melhorar a experiência do novo colaborador e aumentar a proximidade entre a empresa e o colaborador, além de atender a nova demanda de *onboarding* totalmente online.

Com a aplicação desse estudo, foi possível identificar que o design centrado no ser humano auxilia no processo de *onboarding* de um novo colaborador, tornando o processo de mudança mais eficiente, acelerando o processo de integração de forma a reduzir o tempo de adaptação e tornar o colaborador produtivo mais rapidamente. Na pergunta referente a visão geral da empresa e da cultura e na pergunta referente ao plano de carreira e oportunidades, é possível confirmar que a equipe Alpha teve um melhor entendimento. O mesmo fica evidente na pergunta referente às expectativas e metas.

Após as melhorias realizadas no processo de *onboarding* da empresa “XYZ”, percebe-se um aumento na proximidade entre a empresa e o colaborador, de forma que os resultados comparativos ficaram bem próximos. Mas, mesmo assim, foi possível identificar que o processo realizado pela equipe Alpha, teve alguns ganhos com relação às pessoas que participaram apenas do *onboarding* tradicional da empresa “XYZ”, tais como o alinhamento das expectativas e metas, a cultura e a visão da empresa.

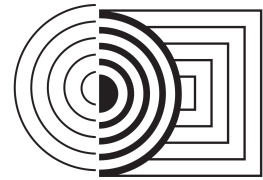
6. Referências Bibliográficas

Arruda Consult. **Técnica 5 Porquês: Aprenda a usar**. Abril 2020. Disponível em: <http://www.arrudaconsult.com.br/2020/04/tecnica-5-porques-baixe_5.html>. Acesso em: 24 mar. 2021.

BAKER, Bethany; DIPIRO, Joseph T. Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. **American Journal of Pharmaceutical Education**, 2019.

CIO EUA. **O que você precisa saber sobre o human-centered design para impulsionar os negócios**. Março 2020. Disponível em <<https://cio.com.br/o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-human-centered-design-para-impulsionar-os-negocios/>>. Acesso em: 04 set 2020.

IDEOU. **Design Thinking**. Maio 2021. Disponível em: <<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>>. Acesso em: 20 de jun. 2021.



**18º ERGODESIGN
& USIHC 2022**

Inc. **How to Make an Employee's First 90 Days Successful.** Dezembro 2010. Disponível em: <<https://www.inc.com/guides/2010/12/how-to-make-an-employees-first-90-days-successful.html>>. Acesso em: 04 set. 2020.

Forbes. **How Not To Lose Your New Employees In Their First 45 Days.** Julho 2013. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/85broads/2013/07/19/how-not-to-lose-your-new-employees-in-their-first-45-days/?_ga=2.45942753.436472354.1626890913-1493610921.1626890913&sh=4ad1ec443be3>. Acesso em: 10 set 2020.

Lynch K, Buckner-Hayden G. Reducing the new employee learning curve to improve productivity. **J Health Risk Manag.** 2010;29:22-28.

SHRM. **Onboarding New Employees: Maximizing Success. Julho 2013.** Disponível em: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf?utm_source=link_wwwv9&utm_campaign=item_235121&utm_medium=copy&_ga=2.45942753.436472354.1626890913-1493610921.1626890913>. Acesso em: 15 de set 2020.