

2022 OS GUIAS
PRÁTICOS DO DRH



TENHO UM PROJETO DE

ONBOARDING

REDAÇÃO: NÉLIA MAUGNAT SÃO JOSÉ



Em parceria com:



Com o apoio de:



Com o apoio de:



Com certeza já ouviu que “não existe uma segunda oportunidade para criar uma boa primeira impressão”. Na GROW-ING acreditamos que esta máxima se aplica também às organizações.

Num momento em que falamos tanto da importância do engagement e da retenção de talento nas organizações, importa refletir que experiência oferecem as organizações aos seus novos colaboradores.

O engagement pode ser definido como o contrato psicológico que é implicitamente estabelecido entre o colaborador e a organização e que, de acordo com Kolb et al, 1984, consiste na clareza das expectativas da organização em relação ao colaborador e vice-versa, tendo um impacto significativo na produtividade e satisfação pessoal deste último.

Pensar o Processo de Acolhimento de forma a potenciar estes dois fatores – Produtividade e Satisfação Pessoal do colaborador - é crítico e deverá fazer parte da agenda estratégica de gestão de pessoas das organizações.

Como referimos, a primeira impressão é, sem dúvida importante, e esta acontece, desde logo, no processo de recrutamento. Depois, também sabemos que o primeiro dia é fulcral para a criação da vinculação que pretendemos. Mas não podemos ficar por aqui... O Acolhimento é um processo e, como tal, deverá contemplar vários momentos ao longo do tempo, diferentes intervenientes, contacto com a cultura, processos, negócio, momentos de partilha e monitorização. É nisto que a GROW-ING acredita e procura colocar em prática nas organizações nossas clientes.

De acordo com dados do Work Institute 2020 Retention Report, a substituição de um colaborador corresponde a um custo estimado de cerca de 1/3 da sua remuneração anual. O mesmo estudo aponta ainda que cerca de 38% dos entrevistados saíram voluntariamente da sua organização durante os primeiros 365 dias, e destes, mais 39% saíram durante os primeiros noventa dias. Se considerarmos que este é tipicamente o período de menor produtividade, fica claro o impacto financeiro destas saídas.

Um programa de Acolhimento bem estruturado e que garanta um acompanhamento próximo dos colaboradores não resolverá tudo, mas, acreditamos que terá um impacto significativo na redução do turnover das organizações durante o primeiro ano.

A GROW-ING associa-se a este guia porque acreditamos na partilha de conhecimento como base para reflexão e ação.

Pessoa de contacto:

Sara Doria | Managing Director | sara.doria@grow-ing.pt

O projeto de Guias práticos: uma parceria entre o IIRH e a Universidade Europeia

Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas é sempre levar informação útil e de qualidade para os profissionais do setor.

Aparte desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e nesta altura tão complicada para os estudantes decidimos estabelecer uma parceria com a Universidade Europeia para articular o mercado e a Academia. Avançamos com um projeto de elaboração de Guias Práticos que sejam uma referência, um suporte para profissionais e um registo de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para a sua concretização lançamos á Universidade Europeia o desafio de, conjuntamente, organizar esses referenciais.

Numa ótica de Responsabilidade Social, esta parceria resultará na edição de Guias Práticos e procura a concretização de vários objetivos entre os quais, estimular a circulação do conhecimento entre a Academia e a comunidade RH, oferecer aos estudantes a possibilidade de trabalhar num projeto que sirva os seus propósitos académicos e profissionais e por fim de juntar em contexto de trabalho atuais e futuros profissionais de RH.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado,

Cumprimentos,

Cristina Martins de Barros

Managing Director

IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos



Caro leitor,

A Universidade Europeia tem como missão desenvolver profissionais globais que saibam responder aos desafios do mercado de trabalho e proporcionar uma aprendizagem baseada na investigação científica. Conta com uma forte aposta na internacionalização e recorre atualmente a um modelo de ensino inovador, o Experiential Learning Hyflex, que assenta numa forte componente tecnológica, alia as aulas presenciais, personalizadas e de base experiencial, com as aulas à distância e a digitalização dos conteúdos, garantindo aos estudantes uma experiência de ensino imersiva e o acesso permanente à informação a partir de qualquer lugar.

Neste contexto, a parceria com a RH Magazine que envolveu os estudantes da Universidade Europeia, faz todo o sentido. Os estudantes realizaram um trabalho metódico de entrevistas, a empresas e profissionais da área dos Recursos Humanos, que lhes proporcionou uma visão aplicada dos conhecimentos que têm vindo a adquirir no seu curso.

A relevância desta parceria materializa-se na concretização dos pilares da Universidade Europeia, nomeadamente, a relação com o mercado de trabalho que é, em si, diferenciadora e imersiva. Os estudantes têm a possibilidade de adquirir conhecimentos e de mostrarem as suas competências, ao mesmo tempo que criam uma ligação com o mundo real dos Recursos Humanos e se posicionam face à comunidade de profissionais da área.



Ana Sabino
(Assistant Professor)



Isabel Moço
(Teaching Assistant)

Universidade Europeia



SUMÁRIO



INTRODUÇÃO	5
ONBOARDING	6
O que é?	6
Quais são os benefícios?	7
Crossboarding	7
PROGRAMA DE ONBOARDING	8
Como se desenvolve?	8
Preparação	9
Acolhimento e Integração	9
Acompanhamento	9
Segmentação	10
Quem participa?	10
Recursos Humanos	11
Chefia	12
Tutor ou Buddy	12
Colegas	12
Quanto tempo dura?	12
Avaliação do Onboarding	13
Avaliação Quantitativa	13
Avaliação Qualitativa	13
Boas Práticas	14
Envio de kit de boas-vindas	14
Gamification	14
Shadowing	15
Perfil Comportamental	15
Portal do colaborador	15
Aplicação para smartphones	16
ENTREVISTAS	17
REFERÊNCIAS	22
NOTAS BIOGRÁFICAS	23

INTRODUÇÃO

Após o processo de Recrutamento e Seleção, o(s) candidato(s) escolhido(s) prepara(m)-se para integrar a nova organização. O que sentem os novos colaboradores? O que esperam da organização? Todos estão a par da sua chegada? E será que todos sabem qual o seu papel nesta fase?

As emoções oscilam entre o entusiasmo, a curiosidade, a ansiedade e a insegurança (Ashford & Black, 1996). Numa era em que, mais do que um recurso, se buscam talentos, é importante que estes tenham todas as condições para dar o seu contributo e acrescentar valor à Organização.

Mas, como esperamos que isso aconteça se não conhecerem a organização, a sua cultura ou a sua estratégia? Como pode um colaborador contribuir para a concretização de objetivos que desconhece? É por isto que preparar a chegada de um novo colaborador deve ser uma preocupação do departamento de Recursos Humanos, mas a responsabilidade deste processo não se esgota nele. O envolvimento dos pares e chefias assume igualmente um papel preponderante na receção de um novo elemento.

Não há uma segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão. Por isso, a forma como as organizações acolhem, acompanham e integram os novos colaboradores, tem um impacto direto na sua aculturação, no seu desempenho e também na sua fidelização e retenção.

Adicionalmente, o tempo de permanência de um novo colaborador numa Organização, pode ser decidido no primeiro contacto. Num mundo globalizado e volátil, o chamado mundo VUCA, ou VICA, em português (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), é fundamental recrutar o candidato ideal, mas torna-se cada vez mais necessário apostar na sua retenção, potenciando a sua motivação e, conseqüentemente, a sua performance.

Nesta fase, a atenção aos detalhes dá pontos extra e, por isso, este guia aborda várias práticas que podem ser adotadas na construção de um processo de Onboarding à medida da sua empresa e que, embora tenham sido pensadas para um contexto presencial, podem ser igualmente desenvolvidas em contexto online, através da digitalização dos processos e da comunicação virtual.

“Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração, para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização”
(Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006, p. 76)

ONBOARDING

O que é?

O Onboarding, uma das fases do *Employee Life Cycle* (ver fig. 1) (Brum, 2020), abrange o acolhimento dos novos colaboradores e a sua integração na equipa e na função, através de um processo de socialização estruturado à medida de cada empresa. Promove um maior ajustamento pessoa-organização e é, por isso, um processo mútuo. Na prática, é um processo de *engagement*, estruturado, avaliado e adaptado às necessidades de cada Organização, departamento e função.



Figura 1- *Employee Life Cycle*, adaptação de «A Experiência do Colaborador» (Brum, 2020)

Durante o processo de Recrutamento e Seleção, os candidatos vão recolhendo informações sobre a Organização e vão construindo uma imagem sobre a mesma, baseadas, frequentemente, nas suas expectativas que quando agregadas às da Organização, formam um Contrato Psicológico (Sousa et al., 2006). Estas expectativas podem ser intensificadas com base na informação transmitida também por amigos e conhecidos, ou até pela comunicação social. As organizações devem ter o maior cuidado com a forma como comunicam com o exterior de forma a evitar uma decepção ou quebra do contrato psicológico.

Quando as empresas ignoram ou negligenciam o Onboarding, aumentam a probabilidade de inadaptação, o surgimento de comportamentos negativos e o abandono da organização, o que poderá implicar custos significativos, sobretudo devido à repetição do processo de recrutamento e seleção (Cunha, et al., 2012).

Quais são os benefícios?

O Onboarding tem como objetivo principal promover o ajustamento rápido e eficaz dos novos colaboradores à cultura e os objetivos organizacionais, ou seja, diminuir o tempo que um novo colaborador leva para atingir o seu pleno potencial dentro da empresa (Bauer, 2010, p. 1). Para isso, é importante prestar informações relevantes sobre a empresa (visão, missão, valores), esclarecer direitos e deveres, dar a conhecer o pacote de remuneração e benefícios, mostrar o que a empresa oferece em termos de desenvolvimento profissional e de carreira e, ainda, proporcionar a integração do colaborador na equipa, através de momentos formais e informais, essenciais para a promoção do espírito de equipa.

Vários estudos revelam que uma parte significativa do turnover acontece nos primeiros 90 dias, e que um colaborador que tenha tido uma boa experiência quando chegou à Organização tem maior probabilidade de ficar na empresa por três ou mais anos. Um processo de Onboarding bem estruturado e alinhado com os objetivos organizacionais pode ser uma ferramenta importante de competitividade na atração e retenção de talentos.

Benefícios do Onboarding	
Para a Organização:	Para o Colaborador:
● Reduz o tempo de adaptação à função e às tarefas ● Encurta o tempo para alcançar o desempenho expectável ● Assimilação da cultura organizacional ● Diminuir as intenções de saída por inadaptação inicial ● Promover a ligação afetiva à organização ● Promover níveis superiores de desempenho e <i>engagement</i> ● Honrar o contrato psicológico	● Reduz a ansiedade e a incerteza naturais ● Reconhecer o valor e o contributo do seu desempenho ● Conhecer as instalações e o seu posto de trabalho ● Promover a confiança e motivação ● Reduzir tempo de integração na equipa ● Compreender a organização e a sua história ● Promover a estabilidade

Figura 2 - Benefícios do Onboarding para a organização e para os colaboradores

Crossboarding

O recrutamento interno e a mobilidade entre departamentos são cada vez mais frequentes. Garantir a integração de um atual colaborador que muda de funções ou de departamento é tão importante como acolher um recém-contratado. Devemos considerar que um colaborador que abraça outro projeto internamente vai sentir dificuldades que também podem ser minimizadas. Através do Crossboarding pretende-se facilitar a transição de uma função para outra. Deve

existir um acompanhamento dos managers responsáveis, de forma a garantir que todos os projetos do colaborador ficam concluídos antes de iniciar funções no novo departamento. É ainda conveniente não esquecer que um atual colaborador também tem questões, não conhece todos os processos e também pode não conhecer os novos colegas. Pode ser fácil acharmos que alguém que já está na Organização não terá dúvidas, mas não podemos estar mais errados. É preciso ter atenção a esta falta de segurança, sobretudo porque o próprio colaborador também pode coibir-se de colocar questões por insegurança ou, por vezes, por vergonha de ele próprio não saber.

PROGRAMA DE ONBOARDING

Como se desenvolve?

O sucesso do Onboarding depende da qualidade do programa de acolhimento e do acompanhamento da integração (Peretti, 2011) e, por isso, exige um planeamento cuidado e adequado a cada situação. Divide-se em três momentos: a preparação, que antecede a chegada do novo colaborador; o acolhimento, no primeiro dia de trabalho, e a posterior integração, cuja duração será definida em função de cada realidade; e o acompanhamento, quando o colaborador já se encontra integrado na equipa e na função.

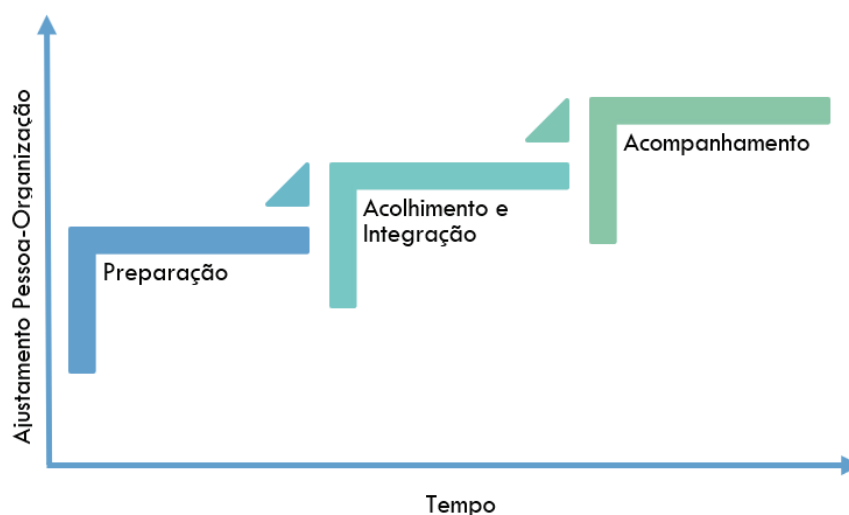


Figura 4 - As etapas do Onboarding, adaptado de Cunha et al (2012)

Preparação

Como o próprio nome indica, num primeiro momento é necessário antecipar a chegada do novo membro. No primeiro dia de trabalho, a equipa deverá estar preparada para o receber, garantindo que terá ao seu dispor todas as informações pertinentes e os meios necessários para o desempenho das suas funções. A intervenção dos Recursos Humanos é, nesta fase, fulcral, pois são eles que, em conjunto com os gestores, irão definir o programa de onboarding, adaptando-o à realidade de cada departamento. Deve ser estabelecida a duração do programa, o perfil e o papel do tutor, os momentos de avaliação que irão permitir analisar a evolução do novo elemento. Nos dias que antecedem a chegada do novo colaborador, é igualmente importante preparar todos os equipamentos e acessos, de forma a garantir que estarão disponíveis e operacionais desde o primeiro dia.

Acolhimento e Integração

A segunda etapa, divide-se em dois momentos: o acolhimento, que ocorre no primeiro dia de trabalho, e a integração, que se prolonga por mais algum tempo, dependendo da função e das especificidades da mesma. Esta é a fase que permite maior liberdade às organizações. Cada uma poderá criar atividades conforme as suas preferências, os seus objetivos e, sobretudo, a sua cultura. É também o momento que implica mais recursos e disponibilidade:

- O gestor ou manager deve reservar na sua agenda o tempo necessário para receber o novo membro da equipa;
- O tutor deve estar devidamente preparado, esclarecido da importância do seu papel, podendo ter uma checklist de tarefas para que nada fique por fazer;
- Os RH devem acompanhar o processo, contribuindo ativamente para a integração institucional, confirmando o cumprimento de todos os pontos previamente estabelecidos.

Acompanhamento

O acompanhamento inicia-se quando o colaborador se assume como membro da organização, socializado, identificado com a cultura organizacional, devidamente adaptado à função e integrado pelos seus pares. Pode existir um momento formal para assinalar a chegada a esta etapa (cerimónia, jantar atribuição de um determinado estatuto, atribuição de mais permissões) ou acontecer informalmente (jantar com os restantes membros do grupo ou outras atividades que assinalam a sua aceitação na equipa) (Cunha, et al., 2012).

Abaixo, mostramos alguns exemplos de atividades que podem ser desenvolvidas dentro de cada uma das etapas.

Preparação	Acolhimento e Integração	Acompanhamento
Logins, cartão de acesso às instalações	Receção pelos Recursos Humanos e/ou pela chefia (pode ser substituída pelo formato <i>online</i> ou pelo envio de um vídeo de boas-vindas)	Coaching ou Mentoring
Equipamentos tecnológicos (computador, <i>headsets</i> , telemóvel, etc.)	Entrega do Manual do Colaborador (pode ser enviado por <i>e-mail</i>) e um <i>kit</i> com merchandising da empresa (caneta, tapete de rato, caderno, etc.)	Formação específica para o desenvolvimento de competências técnicas associadas à função.
Viatura e cartão de combustível	Visita guiada às instalações, apresentação à equipa, atribuição de um <i>buddy</i> ou tutor	Formação transversal, como por exemplo a gestão de tempo, liderança, comunicação
<i>Email</i> com informação da data, horário, local e interlocutor que o irá receber	Formação inicial específica para a função, ou genérica (RGPD, SST, etc.)	Avaliação de Desempenho e feedback

Figura 5 - Exemplos de atividades a desenvolver em cada etapa do Onboarding

Segmentação

Uma empresa acolhe novos colaboradores para vários níveis hierárquicos e funções, como tal, é expectável que o Onboarding não seja igual para todos, *one size doesn't fit all*. Este processo deve ser adaptado ao contexto de cada organização, à função a desempenhar e até mesmo à faixa etária do colaborador. Integrar um novo diretor não é, certamente, igual a integrar alguém para uma função administrativa. A segmentação no Onboarding ganha importância no desenho do programa. Por exemplo, se o *gamification* é bem visto na integração de um *trainee* recém-licenciado, quando falamos de um cargo de direção, talvez seja mais adequado criar uma agenda com almoços ou meetings com os seus pares.

Quem participa?

Se «é preciso uma aldeia inteira para educar uma criança» (provérbio africano), não é menos verdade que todos, à sua maneira, têm um papel ativo na receção e integração dos novos colaboradores. Embora o papel principal num programa de Onboarding seja atribuído aos Recursos Humanos, é necessário desmistificar que o envolvimento dos restantes elementos da equipa e chefias, é crucial.

Segundo Cesário e Chambel (2019), um Onboarding eficaz deve integrar três abordagens: o acolhimento organizacional, o acolhimento pelas chefias e o acolhimento pelos colegas. Os autores sugerem ainda que, dentro do acolhimento feito pela organização, existam três níveis: o nível macro (em que é transmitida a cultura organizacional, a história da organização e o código de ética), o nível intermédio ou funcional (em que o superior hierárquico do colaborador

deve fazer um enquadramento mais específico sobre o departamento), e o nível micro (em que o colaborador é esclarecido em detalhe sobre a sua função, tarefas, responsabilidades e objetivos).

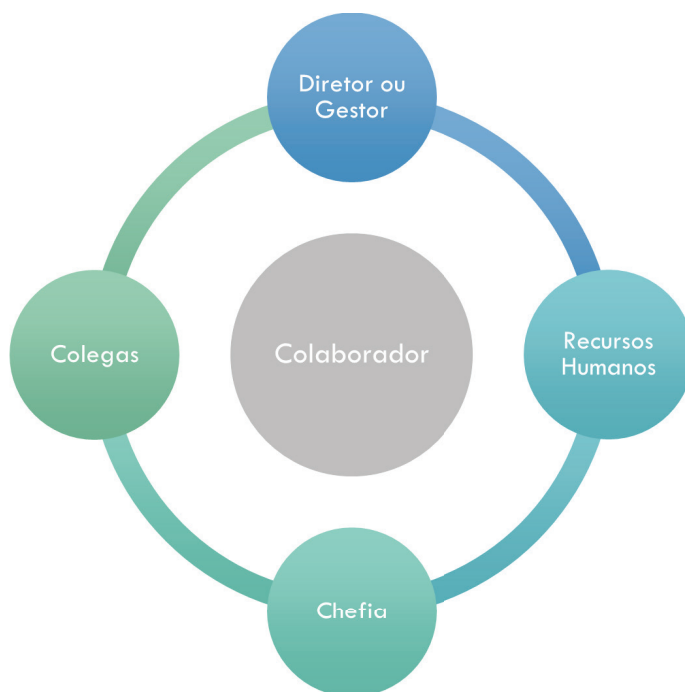


Figura 6 - Participantes no Processo de Onboarding

Recursos Humanos

A intervenção dos Recursos Humanos não se esgota no acompanhamento do processo, é preciso criá-lo, acompanhá-lo, adaptá-lo e geri-lo da melhor forma.

A duração do onboarding, bem como as etapas que o integram podem não ser iguais para todas as funções. Por isto, o planeamento do Onboarding deve ser realizado em conjunto com os responsáveis das várias áreas e departamentos, de forma a ser o mais adaptado aos requisitos de cada um.

Cabe ainda aos RH preparar os colaboradores que irão estar diretamente envolvidos no processo de onboarding. Por exemplo, deve solicitar ao manager que reserve o tempo necessário da sua agenda para a sessão de acolhimento, ou ao tutor de qual será o programa de integração deste colaborador.

Chefia

O envolvimento das chefias na integração de um colaborador é essencial. Idealmente, a chefia deve estar presente no processo de seleção dos candidatos, a partir da short list, de forma que possa conhecer os candidatos selecionados. Da perspetiva do candidato, isto irá proporcionar a perceção de continuidade entre a fase de Recrutamento e Seleção e o Onboarding. É ainda crucial que as chefias estejam comprometidas com o programa de Onboarding, que sejam

genuinamente disponíveis e empenhadas em acolher bem, pois além de serem responsáveis pela comunicação das tarefas e objetivos, são essenciais na socialização e na construção de uma rede de contactos interna (Cesário & Chambel, 2019).

Tutor ou *Buddy*

Não é necessariamente o colaborador com melhor desempenho, mas sim aquele que tem mais apetência para ensinar, acompanhar e esclarecer. No fundo, deverá ser um facilitador: de processos, de apresentações, e convívio. O papel do tutor será o de guiar e orientar o novo colaborador, aconselhar e facilitar a aprendizagem dos procedimentos e regras, ao mesmo tempo que deve proporcionar momentos de socialização entre o novo colaborador e os restantes membros da equipa (Polainas, 2012).

Colegas

O papel dos colegas é fundamental para a socialização do novo colaborador, sobretudo para que seja possível permitir a sua integração na equipa. Todos devem estar preparados para receber o novo colega (Cesário & Chambel, 2019). A entrada de um novo colaborador pode ser encarada com desconfiança, sobretudo se a vaga que vai ocupar é desejada por atuais colaboradores. Ambientes hostis, atitudes antipáticas, ausência de colaboração ou ocultação de informações e procedimentos, farão com que o novo colaborador sinta que a sua presença é indesejada ou até mesmo dispensável. Este sentimento de discriminação poderá levar à sua saída da organização (Sousa et al, 2006).

Quanto tempo dura?

A duração do Onboarding é muito variável. Pode ser influenciada por vários fatores: a função, a exigência das tarefas, a formação inicial necessária, a dimensão da Organização, o perfil do candidato, etc. O programa de Onboarding deve ser planeado com base na Curva de Aprendizagem prevista para cada função e, a partir daí, adaptado conforme as necessidades. É importante que se defina a duração para esta etapa, de forma que seja possível comparar interna e externamente o sucesso do programa, medir a sua eficácia e fazer as necessárias adaptações.

Avaliação do Onboarding

A avaliação dos novos colaboradores, deve ser realizada conforme o perfil e o contexto da função a desempenhar, devendo ser adaptada, no tempo e na forma, a cada organização. Esta avaliação pretende aferir o desempenho e evolução do novo colaborador, medir o fit pessoa-organização e irá permitir fazer os ajustes necessários e determinar se existem condições para manter a relação contratual entre ambos (Sousa et al, 2006).

Avaliação Quantitativa

Não existe um indicador que, por si só, seja capaz de medir o sucesso de um processo de Onboarding. Mas se a existência desta etapa no ciclo de vida do colaborador visa aumentar a sua motivação para o trabalho e a sua satisfação com a organização, fazendo cumprir o contrato psicológico e aumentando a fidelização e retenção, indicadores como o turnover e o nível de engagement serão certamente bons preditores do sucesso desta etapa.

Exemplos de afirmações para o questionário de *Engagement*

Tenho os recursos que preciso para trabalhar.

Sinto-me bem no meu local de trabalho.

Sinto-me valorizado.

Sei o que é esperado de mim.

Sinto que posso arriscar sem medo de ser penalizado.

Recebo feedback sobre o meu desempenho.

Partilho os valores da minha empresa.

Tenho tempo para a minha vida pessoal.

Sinto-me integrado na equipa.

Conheço os objetivos estratégicos da minha organização.

Figura 7- Exemplo de questões sobre o engagement

Avaliação Qualitativa

Embora sejam de elevada importância, os números não nos dizem tudo, especialmente quando se fala de onboarding. Um colaborador pode demorar meses até estar devidamente socializado e integrado na função, pelo que os resultados numéricos podem demorar a aparecer. Torna-se, pois, necessário recorrer a outros métodos de avaliação. Pequenas entrevistas, previamente calendarizadas, podem fornecer informações relevantes sobre a perceção do colaborador, sobre a sua integração e sobre a organização. Pode existir uma destas entrevistas na fase intermédia do programa de onboarding e outra no final, para comparar resultados e permitir a emissão de um parecer fiável sobre o colaborador.

Guião de Entrevista	
Nome do colaborador: _____	
Função: _____ Departamento: _____	
Autoavaliação	
Pontos positivos	Pontos a melhorar
Avaliação da chefia	
Pontos positivos	Pontos a melhorar
Compromisso de melhoria / Decisão final da chefia	

Figura 8 - Adaptado de Gestão de Recursos Humano - Métodos e Práticas (Sousa et al., 2006)

Boas Práticas

Envio de kit de boas-vindas

Sobretudo no atual contexto pandémico, garantir que o colaborador tem todos os dispositivos necessários para realizar a sua função, ganha relevante importância. No entanto, o kit de boas-vindas pode ser diferenciador em vez de se resumir a um portátil, ou a merchandising da empresa. O segredo está em apostar na diferença, na inovação e na criatividade.

Gamification

A integração desta componente no Onboarding pode ser uma boa solução para promover o engagement do novo colaborador e tornar o processo menos aborrecido (Burke, 2014). Tem o objetivo de tornar tarefas rotineiras em desafios e, simultaneamente, incentivar o novo colaborador a interagir com outros departamentos e criar novas relações em contexto profissional. Por exemplo, desafiar o novo colaborador a descobrir o hobby de um colega de outro departamento ou, simplesmente, definir como missão a concretização de tarefas associadas à função que o colaborador vai desempenhar.

Shadowing

Independentemente do contexto, os colaboradores devem conhecer os vários departamentos da organização, sabendo identificar o papel de cada um na estratégia da empresa e em que medida a sua função se interceta com cada um deles. Colocar o novo colaborador em side-by-side com os vários departamentos irá contribuir positivamente para a sua adaptação, socialização e perceção do funcionamento da empresa.

Perfil Comportamental

A análise do perfil comportamental é, muitas vezes, realizada na fase de Recrutamento e Seleção, no entanto, sobretudo para funções-chave e na perspectiva do autoconhecimento e das competências comportamentais, aplicar um questionário para definir o perfil comportamental do novo colaborador, pode tornar-se muito útil para a socialização organizacional.

Enquanto, por um lado, o colaborador toma consciência do seu perfil, por outro, deve ser enquadrado no perfil da equipa com quem vai trabalhar (mantendo sempre o anonimato dos restantes colaboradores). Na entrevista de feedback, o avaliador deve estar preparado para aconselhar o colaborador recém-chegado sobre a melhor forma de se relacionar com cada um dos perfis que vai encontrar.

Portal do colaborador

Funciona como uma espécie de perfil pessoal, onde o colaborador poderá ter acesso a funcionalidades úteis para o seu dia-a-dia, aos seus dados pessoais e outros documentos. Está sempre disponível para consulta e é tão útil para os novos, como para os atuais colaboradores.

O portal do colaborador deve ser intuitivo, e incluir uma área reservada ao Onboarding, com informação pertinente para o colaborador. Deve conter uma apresentação da Organização, a descrição de cada departamento funcional e qual a sua finalidade e contributo para a empresa, sem esquecer um vídeo de boas-vindas feito, por exemplo, pelo responsável máximo da empresa (Sousa et al, 2006).



Figura 9 - Exemplos de opções a incluir no portal do colaborador para o Onboarding

Aplicação para smartphones

É impossível negar que os smartphones têm uma forte presença no nosso quotidiano. Existem aplicações nas mais diversas áreas, por isso, também nos processos de Onboarding podemos considerar esta possibilidade, que já é uma tendência. No fundo é um portal do colaborador mais user friendly, mais acessível, facilitador de comunicação e de consulta de informação, completamente customizável e que está sempre “à mão”. Adicionalmente, se a empresa optar por incluir a gamificação no Onboarding, a app irá permitir agilizar a entrega de missões, marcá-las como concluídas, consultar desafios terminados, entre outras funcionalidades, dependendo do que se pretende.



ENTREVISTAS



Luísa Aguiar – SAS

“Não há uma segunda oportunidade para criar uma primeira boa impressão”

Na SAS, o processo de Onboarding é planeado pelos RH em conjunto com o Manager, que é envolvido no processo de recrutamento a partir da shortlist, para que exista alguma continuidade entre estas duas etapas. Além do dia do acolhimento, preparam o plano de formação que é comunicado informaticamente ao colaborador, com horário, local e material de apoio à formação.

Boas práticas

É divulgado um e-mail por toda a equipa com uma foto do novo colaborador, de forma que todos o conheçam e estejam a par da sua chegada.

Existe um programa específico de aconselhamento legal, fiscal e psicológico para trabalhadores estrangeiros.

Indicadores

Embora não utilizem indicadores específicos para o Onboarding, revelam que, no passado, em casos pontuais, as pessoas que entraram diretamente para um projeto, nunca ficaram emocionalmente vinculadas à organização. **“É como se vestissem a camisola, mas o logótipo ficasse sempre para trás”.**

Covid-19... e agora?

O processo foi substituído e até intensificado no formato online. Os contactos são mais frequentes, quer da parte do Manager quer da parte dos RH. A componente de formação foi convertida para online.

Há sessões de networking internacional.



Raquel Teixeira – GuestCentric

“Os principais desafios que encontramos aconteceram antes de termos um processo de Onboarding estruturado.”

Após o recrutamento o futuro colaborador é enquadrado no programa de Onboarding. Na primeira semana terá todas as atividades calendarizadas e no primeiro mês tem formação e faz side-by-side em outros departamentos.

Boas práticas

Os RH trabalham com a equipa de IT de forma a garantir que todos os equipamentos informáticos estão preparados quando o colaborador chegar, para evitar que se sinta perdido.

O novo colaborador passa até 30 dias em outro departamento, conforme a função, para que conheça os seus clientes e o seu produto de forma aprofundada.

Indicadores

Utilizam o Turnover para validar a eficácia do Onboarding e, mais informalmente, o feedback. Com base nestes indicadores fazem as necessárias adaptações ao programa.

Covid-19... e agora?

Recolhem informações sobre o novo colaborador (fotos, gostos, hobbies) e através do Slack e do Instagram exclusivo para colaboradores, difundem essas informações para que os outros o possam conhecer.

Semanalmente, fazem um meeting online com as equipas, apelidado, de Get Together onde desafiam o novo colaborador a apresentar-se e a socializar com os restantes colegas.



Renata Morgado Eckman – Novartis

“Quisemos transformar o Onboarding numa experiência que reforce o sentido de pertença e a motivação, que seja algo que fique como um momento rítmico na vida de cada um de nós.”

Na Novartis sempre existiu uma preocupação com o acolhimento dos novos colaboradores, mas, desde há cerca de quatro anos a esta parte, que a Novartis dedica especial atenção ao Onboarding. Acreditam que conhecer a pessoa (em vez de conhecer apenas o profissional) facilita a criação de ligações com os outros. Na atribuição do Buddy, está presente a preocupação que exista rapport com o novo colaborador. Além da integração de novos colaboradores, têm um programa de Crossboarding para os atuais colaboradores que mudam de departamento.

Boas práticas

Têm um guia dos acrónimos usados, um guia para a linguagem própria da organização, que chamam informalmente que Novartês.

Ajudam proativamente na adaptação dos trabalhadores estrangeiros à nova cultura e ao idioma. Por exemplo, promoveram aulas de condução a um novo colaborador que vinha de um país onde se conduzia pela esquerda.

Indicadores

Não têm nenhum indicador específico para medir a eficácia do Onboarding mas existe um acompanhamento próximo por parte do Business Partner e do Manager, para aferir se o novo colaborador está a ter a melhor experiência possível e se tem todas as ferramentas que precisa para se sentir integrado.

Covid-19... e agora?

A Organização já estava muito presente no digital, pelo que a adaptação do processo à nova realidade foi fácil. No entanto, confessam que não poder acolher o novo colaborador à receção e olhá-lo nos olhos, não tem o mesmo impacto.

O novo colaborador tem oportunidade de se apresentar nas reuniões online mais informais que ocorrem nesta fase.



Carla Pombeiro – Sumol + Compal

“O acompanhamento próximo é uma das razões principais do sucesso do processo de onboarding na SUMOL+COMPAL ”

Costuma-se dizer que não há uma segunda oportunidade para causar uma primeira boa impressão e na SUMOL+COMPAL acreditamos que este processo marca pela positiva a chegada à organização dos novos pelos colaboradores. Para nós este é um processo essencial que garante o acompanhamento próximo e estruturado de todos os colaboradores nas diversas componentes e dinâmicas organizacionais.

Boas práticas

O momento da chegada às organizações de novos colaboradores é muitas vezes marcado pela ansiedade e stress associadas ao desconhecimento das práticas sociais, da cultura e dos desejos de integração rápida e de desempenho com sucesso das novas funções. Foi a pensar nessas necessidades dos novos colaboradores, mas também no papel que a Direção de Pessoas e as próprias equipas desempenham, que construímos este programa.

O programa de onboarding da SUMOL+COMPAL garante aos novos colaboradores o acesso a um plano estruturado e condensado que promove a cultura da organização, a sua história e valores; contribui para a construção do vínculo emocional, bem como de elevados níveis de engagement; e acelera o nível de desempenho.

O programa garante ainda o acesso a toda a informação organizacional essencial nesta etapa de integração, seja informação relacionada com a estrutura e principais stakeholders; políticas e procedimentos gerais ou específicos da área funcional; ou ferramentas de gestão.

Toda esta Informação está disponível em formato digital garantindo o acesso de forma muito simples e estruturada em qualquer lugar e a qualquer hora.

Por fim, o programa inclui ainda a componente relacional e interpessoal que garante um acompanhamento próximo e continuado ao novo colaborador e que facilita a sua integração. Nesta componente intervém não só a equipa de Pessoas, mas outros elementos internos que contribuem igualmente para o sucesso deste momento, como sejam o “buddy” ou o mentor.

Indicadores

O sucesso do programa de onboarding da SUMOL+COMPAL é medido através de várias ferramentas disponíveis e desenvolvidas para o seu efeito.

Ao longo dos vários momentos do processo é solicitado ao novo colaborador e respetiva

chefiar feedback, acerca da sua experiência de integração, e acerca do próprio processo e das suas dinâmicas, seja através da resposta a questionários disponibilizados pela plataforma, seja em momentos de interação com a equipa de Pessoas.

O feedback recolhido é analisado pela equipa de Pessoas e utilizado para:

- Melhorar a experiência do colaborador ajustando o processo às suas necessidades específicas de integração;
- Melhorar o próprio processo e a experiência de todos os quais nele intervém, seja a equipa de Pessoas, os colegas, as chefias, o “buddy” ou o mentor.

Covid-19... e agora?

O programa de onboarding da SUMOL+COMPAL, tal como existe foi desenhado e implementado na fase imediatamente anterior à pandemia pelo que a pandemia foi um verdadeiro teste à sua eficácia.

Devido ao facto de ter uma forte componente digital, a pandemia não constituiu um obstáculo à sua execução e durante o último ano e meio a SUMOL+COMPAL conseguiu aplicar o programa de uma forma muito bem-sucedida.

No futuro a componente relacional do programa deverá ser desenvolvida. Efetivamente aquando da sua construção o programa previa uma maior interação entre novos colaboradores bem como um contacto mais próximo com a restante organização e negócio (exemplo: visitas a fábricas ou experiências de shadowing). Logo que a pandemia o permita estas deverão ser áreas às quais daremos especial atenção e que acreditamos irão contribuir para uma experiência ainda mais completa de integração dos novos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Allen, D. G. (2008). Retaining Talent - A Guide to Analyzing and Manage Employee Turnover. SHRM - Society for Human Resource Management. Retrieved abril 03, 2021, from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214.
- Bancalheiro, J. (2007). Scorecard de Capital Humano - Como medir o ativo mais importante da sua empresa (2ª ed.). Editora RH.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation.
- Brum, A. d. (2020). A Experiência Do Colaborador. Integrare Editora.
- Burke, B. (2014). Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. Bibliomotion.
- Caetano, A., Neves, J. G., & Ferreira, J. M. (2020). *Psicossociologia das Organizações*. Edições Sílabo.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), pp. 1465-1479.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Editora Manole.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Peretti, J.-M. (2011). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Polainas, M. d. (2012). Acolhimento e Integração. In *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 23-28). Editora RH.
- Powell, G. (1998). Reinforcing and extending today's organizations: the simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity. *Organizational Dynamics*, 26(3), pp. 50-61.
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (10.ª ed.). Lidel.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Nélia Magnost São José

Nasceu em Évora a 27 de fevereiro de 1985. Licenciou-se em 2021 em Gestão de Recursos Humanos e Organização Estratégica, pela Universidade Europeia, um desafio que abraçou em 2018 enquanto coordenava 15 lojas de atendimento ao cliente no setor das energias.

Nos 10 anos anteriores trabalhou como team leader e formadora nas lojas MEO.

Nestes 12 anos aprendeu que as pessoas são, verdadeiramente, o ativo mais importante das empresas e, por isso, devem ser devidamente valorizadas.

Focando-se sempre no potencial de cada pessoa, encontrou na Formação a oportunidade de o desenvolver, dotando as suas equipas de competências que lhes permitissem crescer e evoluir.

Neste processo, percebeu que nem sempre os programas de acolhimento respondiam às necessidades, muitas vezes porque as pessoas não sabiam como implementá-los.

Foi por isso que escolheu o Onboarding como tema para o Projeto Aplicado, do qual nasceu este guia prático.

Atualmente é Chief Personal Development num dos contact center da Randstad Portugal, função que abraçou recentemente e para a qual garante estar motivada.





Instituto de Informação
em Recursos Humanos

O IIRH – INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS É UM GRUPO DE COMUNICAÇÃO e de imprensa dedicado à produção de informação especializada para profissionais de recursos humanos que nasceu da vontade de alargar a oferta de informação existente sobre e para os profissionais de recursos humanos.

Com base na RHmagazine, publicação de referência do setor com 24 anos de existência, o IIRH cresceu rapidamente com novos produtos e soluções.

O IIRH coloca à disposição dos seus clientes toda a sua experiência em soluções de comunicação, oferecendo uma oferta única de serviços e produtos que cobre todas as áreas chave da divulgação, desde o contacto one-to-one (Eventos), até aos meios online (Portal e Newsletters) e offline (Publicações).

www.iirh.pt

