



## A METODOLOGIA ONBOARDING COMO ESTRATÉGIA PARA FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Felipe MOTA<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem como finalidade abordar a importância da cultura organizacional como estratégia para atração e retenção de talentos. Uma cultura organizacional bem estruturada permite fortalecer a marca empregadora, gerar mais engajamento entre os colaboradores, favorece o clima organizacional, suscita o interesse cada vez mais nos futuros candidatos de querer fazer parte do quadro de colaboradores da empresa. Para tanto é necessário entender o que é a definição de cultura organizacional e como ela se inscreve no ambiente empresarial, bem como mostrar que uma cultura é desenhada a partir de comportamentos, nesse sentido ambos estão relacionados com a ética nas organizações, e a partir desse entendimento traçar uma estratégia de como implementar ações nas empresas para materializar e fortalecer a cultura organizacional. Dessa forma, é imprescindível que as organizações estejam atentas a esse movimento de transformações disruptivas, no sentido de que sejam mais flexíveis para se adaptarem a essas novas tendências, sobretudo com as novas tecnologias. A grande marca desse novo cenário de transformações velozes e intensas são a incerteza e a capacidade que a empresa tem de se adaptar frente a esses novos formatos. Contudo é relevante ponderar que por trás de toda a tecnologia e processos, estão o patrimônio mais importante de qualquer organização: as pessoas. Sendo assim, refletir e problematizar como se inscreve a cultura organizacional nesse contexto de intensas transformações, torna-se um importante aliado na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Comportamento Organizacional. Onboarding.

### 1 INTRODUÇÃO

A expressão mundo BANI<sup>2</sup> significa originalmente *Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*; em português significa: Frágil, Ansioso, Não linear e

<sup>1</sup> Discente do 2º ano do curso de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente. e-mail motafelipeandre@gmail.com

<sup>2</sup> O Mundo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) foi criado pelo antropólogo Jamais Cascio e é considerado a evolução natural do mundo VUCA, pois reflete a realidade das sociedades

Incompreensível. Essas palavras reflete e sintetiza as características do nosso tempo em pleno século XXI. Um mundo tomado de intensas transformações no cenário político, econômico, tecnológico, social, num ritmo cada vez mais acelerado. E conseqüentemente esse fenômeno atingiu em cheio o modelo de negócio de milhares de empresas. A estratégia de negócios que determinou o sucesso de várias organizações e marcou gerações, hoje não necessariamente é sinônimo de sucesso, já que os novos desafios têm demandado um olhar mais criterioso de aprendizado frente a esses cenários disruptivos. Ou seja, diante dessa mudança de paradigma e de conhecimento técnico, tomado pela inteligência artificial, algoritmos, *big data*, entregas através de drone, nanotecnologia é preciso entender e problematizar de que forma a cultura organizacional das empresas se torne compatível aos novos desafios enfrentados no século XXI, e como tornar esse mecanismo um importante aliado no sentido de fortalecer a estratégia do negócio, sobretudo quando o assunto é atrair e reter talentos dentro da organização, afinal, por trás de toda estratégia de sucesso, estão as pessoas, o elemento primordial de todas as empresas.

Dessa forma, continuar aprendendo é sem dúvida o guia nesse cenário de um imenso volume de informações, ou seja, estabelecer e aprimorar uma cultura organizacional voltada para o aprendizado é essencial para garantir a adaptação e sobrevivência das empresas. Não se adaptar as novas mudanças, pode ser fatal. Um elemento importante para a se reinventar constantemente é uma mente disruptiva, que busque a quebra de paradigma, novos formatos, novas ideias, melhoria de processos, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional de uma empresa diz respeito ao conjunto de crenças e valores compartilhados por uma organização, trata-se da forma como a empresa expressa o seu jeito de ser, aquilo que vai nortear a conduta das pessoas no dia a dia. Nesse sentido, a cultura organizacional está diretamente vinculada com a ética no trabalho. Conforme CHIAVENATO (2010, p. 172)

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas,

compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

Desta forma a cultura organizacional reflete na identidade da organização, o seu DNA, a maneira como ela realiza seus negócios, como se relaciona com seus *stakeholders*, por isso é compartilhado entre os membros da organização. Uma analogia que é possível fazer em relação a cultura organizacional é com o iceberg. Conforme aponta Chiavenato (2010, p. 174):

Artefatos. Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com a organização. Incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização.

Valores compartilhados. Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros [...]

Pressuposições básicas. Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas adotada na organização, muitas vezes, através de pressuposições não-escritas nem sequer faladas.

Os artefatos diz respeito aquilo que é visível dentro da organização, as instalações da empresa, espaços físicos, mesas, o modo como os colaboradores se vestem, as reuniões. O segundo nível está relacionado as normas e os valores que são perpetuados na empresa, o seu código de ética. O terceiro nível é o mais complexo de todos já que estão no nível da consciência, ou seja, num plano mais abstrato e intangível, diz respeito as crenças e sentimentos de cada pessoa. Por isso quanto mais articulado estiverem esses três níveis, mais fortalecida será a cultura organizacional dessa empresa.

Desta maneira a cultura organizacional pode ser um importante elemento no desempenho das organizações, determinando seu sucesso como também o seu fracasso. Uma cultura tradicional e conservadora talvez não tenha mais sentido dentro de um cenário de transformações disruptivas. A sobrevivência das empresas no mercado cada vez mais competitivo está associado a capacidade

de acompanhar e se adaptarem a velocidade dessas mudanças. E sem dúvida que esse é o maior desafio, tendo em vista, que é um processo muitas vezes lento, já que muitos gestores foram formados dentro de uma visão mais conservadora e linear com pouca flexibilidade para mudanças.

Empresas como a Kodak, Motorola, Blockbuster, que tiveram seus períodos de glória, foram gradativamente perdendo espaço no mercado por não estarem atentos e não se adaptarem a esse movimento de mudanças. Ou seja, permaneceram numa posição confortável dentro dos seus processos, numa cultura muitas vezes engessada, e não foram capazes de olhar a dinâmica de novas empresas e tecnologias nascentes, se tornaram pouco flexíveis em relação a introdução de transformações nos seus negócios. Diante dessa conjuntura estamos diante do seguinte dilema: o que marcou as gerações passadas dentro de organizações mais estruturadas foram justamente a estabilidade, a previsão e atualmente o que define esse momento de transformações é exatamente a incerteza e a adaptabilidade.

Um dos principais desafios que as empresas tem enfrentado são os gargalos na sua cultura organizacional, tendo em vista que quando tocamos nesse assunto nos remete a comportamentos. É possível perceber nitidamente essa dificuldade em organizações menos aderente a esses novos movimentos de mudança. Um exemplo para visualizar com maior clareza, é quando um determinado colaborador tenha sido moldado dentro de uma cultura rígida e impermeável, terá mais dificuldade em se adaptar a essas novas configurações. Uma outra situação é quando um (a) colaborador (a) que apresenta ideias inovadoras diante de uma cultura mais “amarrada” com certeza terá mais dificuldade em ver esses projetos se concretizarem. De acordo com José Salibi Neto (2019, p. 23):

Em uma cultura inflexível, quando uma ideia é apresentada e não está em conformidade com as crenças da organização, ela é refutada sem debate ou discussão profunda. Esse processo, via de regra, acontece de maneira silenciosa, tácita e é imperceptível para a maior parte do grupo, pois a resistência não é articulada explicitamente. Todo o mecanismo é velado.

Cabe destacar que muitas vezes existe um desalinhamento entre aquilo que a empresa apresenta como cultura organizacional em relação ao que de fato acontece na prática. Muitas companhias tem a sua proposta de missão e valores claramente definidas, porém, no dia a dia nem sempre aquela proposta apresentada corresponde na relação entre gestores e colaboradores. E aqui é

preciso chamar atenção para esse ponto: a cultura organizacional não deve ser algo apenas como “enfeite”, se as pessoas que compõem toda a organização não tiverem clareza desses valores e principalmente não materializar tudo isso numa prática constante, certamente que esse descompasso isso irá provocar fraturas no interior das organizações. Por isso, incorporar a cultura organizacional é responsabilidade de todos os colaboradores, mas de modo especial, o ponto de partida precisa acontecer pelos gestores (alto escalão). Se um colaborador constata que um gestor não está aderente com aquilo que a empresa comunica na sua missão, visão e valores, obviamente que vai gerar um clima de “desconfiança”, logo, esse (a) colaborador (a) tende a reproduzir comportamentos semelhante a dos seus superiores.

Novamente é preciso reiterar: cultura organizacional precisa andar de mãos dadas com a ética. Ética é a reflexão sobre comportamentos e ações diante de determinadas ações. Nesse sentido, a liderança tem um papel fundamental: eles são os grandes protagonistas para que a cultura organizacional seja de fato uma realidade percebida e vivenciada, eles serão responsáveis em fazer esse elo de confiança entre colaboradores e gestores. As organizações precisam se adaptarem as novas exigências do mercado, uma cultura muito inflexível que não se abre para novas possibilidades, tem perda de valor nas suas ações. Essa resistência cultural à mudança pode custar caro no final.

## **2.1 Comportamento Organizacional**

O comportamento organizacional está relacionado ao estudo que envolve as atitudes e ações das pessoas no ambiente organizacional, o seu modo de agir. Conforme CHIAVENATO (p. 13, 2022):

O comportamento organizacional está relacionado as ações das pessoas no trabalho em organizações ou interações com essas. É uma área de estudo que trata do comportamento individual de pessoas, envolvendo variados tópicos, como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação e satisfação no trabalho. Além disso, o CO também se relaciona com o comportamento grupal e com equipes, e inclui tópicos como comunicação, normas, papéis, construção de equipes, liderança, negociação e gestão de conflitos.

É através do estudo do comportamento organizacional que ele vai permitir o gerenciamento de pessoas levando em conta suas habilidades técnicas, humanas e conceituais para que as pessoas assumam uma postura cada vez mais comprometida. Através de uma gestão eficiente é possível evitar problema individuais e coletivos entre colaboradores, estruturar métodos de liderança estratégica de gestão de efetiva, alcançar metas e resultados desejados. Além disso, o seu estudo traz maior entendimento sobre as lacunas empresariais no sentido comportamental, no sentido cultural, tudo isso para o desenvolvimento contínuo e assertivo de soluções. De acordo com MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A (p.28, 2014):

Mas provavelmente a parte mais valiosa do conhecimento sobre o comportamento organizacional é que ajuda as pessoas a fazerem as coisas acontecerem nas organizações. Seja em empresas, no governo ou em ONGs, todo mundo trabalha com outras pessoas, e o comportamento organizacional oferece o conhecimento e as ferramentas necessárias para interagir com outras pessoas de um modo mais eficaz. Criar uma equipe de alto desempenho, motivar os colegas de trabalho, influenciar o seu chefe e mudar o comportamento do funcionário são apenas algumas das áreas de conhecimento e das habilidades oferecidas pelo comportamento organizacional

Essa estratégia visa atrair e reter novos talentos, evitar o turnover, promove o engajamento, aumenta a produtividade, possibilita gerar harmonia entre os stakeholders. Existem algumas esferas que se destacam no estudo do comportamento organizacional: nível individual, nível grupal, dimensão da estrutura da empresa

No nível individual é necessário conhecer cada pessoa que trabalha na empresa, entender suas necessidades, seus objetivos, a maneira como este colaborador se apresenta no trabalho, seus rendimentos atuais, o que atrapalha o seu crescimento, quais suas diretrizes, quais são os seus costumes, e a partir daí traçar uma estratégia

Já no nível grupal a empresa é estudada como um todo – entre um ou mais grupos – onde o objetivo é conectar as equipes e fazer com que as pessoas consigam trabalhar de maneira conjunta e efetiva. Essa é uma boa forma de motivar e deixar os colaboradores mais felizes, e como consequência aumentar a produtividade, aumentar a qualidade por serem recompensados.

Também é importante considerar um terceiro nível que é dimensão da estrutura da empresa, isto é, conhecer as características da empresa, a sua política, como que ela se posiciona no mercado, a forma como essa empresa se apresenta ao colaborador.

O grande diferencial competitivo de organização é o seu capital humano, não basta só construir um time de alta performance, não basta ter a captação dos melhores talentos, mas também é preciso gerir com assertividade esses talentos para obter resultados cada vez mais extraordinário. Quanto mais a empresa for capaz de conectar essas dimensões de forma coerente, mais ela tende a se destacar entre os concorrentes. Dessa forma fica muito mais fácil compreender o cenário com clareza para tomar decisões estratégicas e poderosas.

### **2.1.1 A eficácia do método onboarding como estratégia para retenção de talentos**

A cultura organizacional é o alicerce das organizações, e um importante mecanismo para fortalecer a marca empregadora. Quando um possível candidato se identifica com a proposta de missão e valores da empresa, a tendência é que suscite o desejo de fazer parte do quadro de colaboradores. Em relação ao colaborador que já está atuando na empresa, quando ele percebe uma cultura fortalecida e bem estruturada, que existe um completo alinhamento entre aquilo que a empresa transmite e aquilo que de fato acontece, sem dúvida, que as chances desse colaborador permanecer na empresa são muito maiores.

Nesse sentido umas das metodologias que vem ganhando cada vez mais destaque é o *onboarding*. Esse importante mecanismo permite a socialização desse novo colaborador na organização, de integrar esse talento a equipe, e esse momento acontece dentro do fluxo da admissão, e tem como objetivo oferecer as boas-vindas a esse (a) novo (a) colaborador (a), realizar esse movimento de integração entre funcionário e empresa, como forma de construir esse sentimento de pertencimento, gerar engajamento, criar essa conexão com os demais colegas de trabalho, viabilizar a construção de uma base sólida entre os funcionários. É importante ressaltar que uma socialização organizacional ineficaz contribui para o aumento do turnover e nível de insatisfação desse novo colaborador na empresa, já que ele está vindo com expectativas, necessidades, desejos, planos, motivação para

esse novo desafio, e se no primeiro momento não sentir esse acolhimento por parte das áreas e da empresa como um todo, certamente as chances desse novo (a) colaborador (a) se frustrar e conseqüentemente querer sair da empresa no curto intervalo de tempo são grandes.

Para que a estratégia de socialização desse novo colaborador seja realizada de maneira eficaz, devemos considerar o método dos 4Cs no *onboarding*: conexão, cultura, clarificação e conformidade. De acordo com Besaglia (2019, p.19, apud BAUER, 2010):

1. Conformidade (*compliance*): Refere-se ao aprendizado do básico da posição e da organização: tudo o que é necessário para cumprir as regras básicas e as políticas da empresa, como formulários, contas de e-mail, computadores, etc. Organizações que têm processos de onboarding eficientes em compliance deixam as atividades menos onerosas ao recém-contratado
2. Clarificação: Garantir que o novo empregado entenda o contexto da posição, compreendendo os requerimentos e as normas para a execução das tarefas, assim como a linguagem interna da empresa. O quanto antes um profissional entender sua função, mais rápido ele começará a ser produtivo.
3. Cultura: Para o processo de onboarding, cultura se refere às normas da organização: personalidade da empresa, padrões e expectativas, como as coisas funcionam e como o funcionário pode se adaptar ao contexto.
4. Conexão: Referem-se a relações interpessoais, mecanismos de suporte e rede de informações que os recém-contratados necessitam para se integrar na nova organização.

Também é o momento onde o (a) novo (a) colaborador (a) vai fazer as suas primeiras percepções em relação a cultura da empresa, no sentido de comparar se realmente está alinhado com o que foi passado na entrevista. Por exemplo, se durante o processo seletivo, na etapa da entrevista, a empresa apresentou como um de seus valores a inovação e criatividade, no momento da integração esse colaborador começa a prestar atenção na rotina dos profissionais para constatar se de fato aquela prática corresponde com o dia a dia dos colaboradores. Caso o recém-contrato sentir que existe um desalinhamento entre a cultura que foi apresentada em relação ao que acontece na rotina de trabalho, é bem possível que esse colaborador se sinta frustrado, e as chances dele deixar esse novo emprego é alta.



Quando o método *onboarding* é bem executado de forma estratégica todos saem ganhando.. Nesse processo de socialização do colaborador, é importante destacar o item da conexão, já que no primeiro dia de trabalho é normal que esse novo colaborador possa se sentir inseguro, tímido, apreensivo, é por isso que essa etapa tem um papel extremamente importante pois influencia no nível de satisfação desse colaborador, tanto positivamente quanto negativamente. Sendo assim, cabe aos gestores treinarem seus times, de modo que aqueles que ficarão responsável em fornecer as boas vindas possam oferecer uma experiência incrível recém-contratado, tirando todas as dúvidas, realizar dinâmica em grupo para diminuir o nível de tensão, oferecer um kit de boas vindas de maneira personalizada, *feedback*. Contudo, é importante ressaltar que esse procedimento leva tempo, já que são muitas informações e procedimentos até que esse novo colaborador possa assimilar de maneira clara.

Destarte, podemos considerar que quanto mais alinhadas forem as etapas do *onboarding*, mais elas contribuirão para o fortalecimento da cultura organizacional da empresa. Uma cultura bem alicerçada e coerente com seus valores, favorece em vários aspectos: impacto social e diversidade, clima organizacional ( que é a forma como os colaboradores percebem a organização), ou seja, validam se aquilo que é dito, de fato é colocado em prática, e quando acontece esse alinhamento eleva o nível de satisfação dos funcionários, conseqüentemente mais produtivos e felizes. Uma cultura bem definida também ajuda a diminuir o turnover (indicador que mede a rotatividade de funcionários num determinado período de tempo), uma vez que os funcionários se sentem motivados e satisfeitos dentro da organização, a tendência é que queiram permanecerem. Desse modo, a empresa consegue consolidar a sua marca e se destacar frente aos seus concorrentes.

### **3 CONCLUSÃO**

Diante do exposto, é possível observar que com movimento de grandes transformações disruptivas, as empresas que quiserem se manterem competitivas no mercado e garantirem a sua sobrevivência é imprescindível redesenharem seus formatos no sentido de se tornarem mais flexíveis e adaptáveis a esse cenário de mudanças, já que cada vez mais faz parte desse contexto a incerteza e

instabilidade. Um dos principais obstáculos das empresas diz respeito as deficiências em sua cultura organizacional. Aquilo que determinou o sucesso de uma organização no passado hoje já não é mais garantia, já que grandes empresas foram sucumbidas justamente por estarem operando seus negócios da mesma forma, com a mesma estratégia. Com o advento da cultura das *startups* e as novas estratégias de negócio, é necessário que organizações que foram moldadas de forma mais estruturada e conservadora, possam rever os seus conceitos. Nesse sentido, o ponto de partida é analisar a sua cultura organizacional, será que a forma como está sendo praticada ainda faz sentido nesse cenário onde não é mais possível prever a longo prazo? Cabe destacar um ponto extremamente crucial: empresas são constituídas por pessoas, e pessoas tem necessidades, desejos, anseios diferentes, por isso, um aspecto importante diz respeito ao estudo do comportamento organizacional dessas pessoas, é possível criar estratégia no sentido alinhar essas pessoas com a proposta de valores da empresa, para que esse contingente de colaboradores possam ter uma equipe de alta performance. Quando uma organização consegue somar o talento individual, somado ao talento das equipes mais aquilo que a empresa estabelece como normas padrões e procedimentos, certamente que teremos uma organização altamente competitiva, e os benefícios serão enormes: maior engajamento, maior nível de satisfação com a empresa, clima organizacional favorável. Conforme NETO, José salibi (2019, p.56) “ *a transmissão da cultura para todos os agentes corporativos se dá por meio de mecanismos formais, como treinamentos, comunicados e outros recursos*”.

## REFERÊNCIAS

BESAGLIA, Ricardo. **Onboarding: a percepção de profissionais recém-contratados no primeiro ano**. 2019. 70 f. Tese (Mestre em Administração de empresa) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo .

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAGALDI, Sandro. NETO, José Salibi .**O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial**. São Paulo: Editor Gente, 2019.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed., Porto Alegre, Bookman, 2014.