

# O futuro do onboarding

Efeitos e reflexos dos novos modelos de integração de colaboradores no contexto atual.



# Contexto

A COVID-19 acelerou a quebra de diversos paradigmas da era digital provocando uma nova mentalidade nas organizações. Entender quais são os impactos diretos e indiretos que os novos modelos de trabalho estão causando nas empresas e nos profissionais e, mais ainda, quais serão os resultados no curto, médio e longo prazo destes novos processos que surgiram durante a pandemia, nos ajudará a ter mais clareza sobre como presente e futuro estão sendo moldados, pouco a pouco.

Neste levantamento, procuramos analisar aspectos relacionados a processos de integração de novos colaboradores. Se remoto ou presencial; quanto tempo duram; o modo como é conduzido; temas abordados e adaptação. E dentro destes prismas, o debate que se inicia é: existe um modelo de onboarding ideal?

O ideal é bastante relativo e sabemos que não existe verdade absoluta. Mas, com boas referências, ouvindo do próprio profissional suas percepções e sentimentos sobre, esperamos que as organizações possam ter mais fundamentos para construir seus processos de integração nesse novo contexto.

Novos tempos requerem novos olhares.

**Luiz Valente e Paul Ferreira**

# OS ESPECIALISTAS

## **Luiz Valente**

CEO Talenses Group

Engenheiro de Produção e pós-graduado em Administração de Empresas, acumula mais de vinte anos de experiência em Business Consulting e Executive Search. Atuou em cargos de liderança e direção geral em empresas internacionais de recrutamento.



## **Paul Ferreira**

Prof. Dr. Estratégia e Liderança  
Diretor, Centro de Liderança  
Diretor, STC - Managing to Lead  
Exec. Ed. Program FDC / Kellogg

Paul é colunista no MIT Sloan Management Review Brasil, possui diversas publicações na Harvard Business Review, e atua como diretor do Centro de Liderança e professor de Liderança e Estratégia da Fundação Dom Cabral.

# SUMÁRIO

<b>01. Perfil da amostra</b>	<b>7</b>
<b>02. Características do onboarding do profissional respondente</b>	<b>8</b>
<b>03. Avaliação do onboarding</b>	<b>10</b>
Duração Responsáveis pela condução	
<b>04. Assuntos abordados de forma satisfatória</b>	<b>11</b>
Duração do processo Responsável pela condução Nível hierárquico Setor da empresa Destaques	
<b>05. Relação entre fit cultural e performance</b>	<b>17</b>
<b>06. Colaboradores que ainda não se adaptaram</b>	<b>18</b>
Perfil Duração Tempo na empresa Responsável pela condução	
<b>07. Colaboradores que já se adaptaram</b>	<b>21</b>
Por gênero Por geração Responsável pela condução Atividades oferecidas Tempo de adaptação à função e atividades do cargo	
<b>08. Modelo ideal para os respondentes</b>	<b>31</b>
Por gênero Por geração Por nível hierárquico Setor da empresa	

Respondentes recém-contratados que passaram pela integração de forma remota

## COMPONENTES DA INTEGRAÇÃO E ADAPTAÇÃO DOS NOVOS COLABORADORES

**A maioria dos respondentes sentem necessidade de maior alinhamento** de expectativas com o time **(71%)**.

Apenas **26%** das mulheres estão **satisfeitas com o alinhamento de expectativas** com o time e superiores.

O **setor de tecnologia tem a maior a proporção de indivíduos contentes** com as atividades relativas à familiarização com a cultura organizacional **(61%)**.

## O TEMPO DE ADAPTAÇÃO

Os profissionais que ainda **não se adaptaram à cultura organizacional e às suas atividades representam quase um quarto da amostra**.

Quase um quinto das **mulheres demoraram quatro meses ou mais no processo de adaptação a cultura organizacional**, enquanto a maioria dos homens se adaptou em até um mês.

**72% da geração Z se adaptou em até um mês**, seguida da geração Y, com **66%**; e **38%** e **43%** na geração X e na dos baby boomers.

## DURAÇÃO, PROFISSIONAL RESPONSÁVEL E FORMATO

**Períodos mais longos são os que melhor** abordam aspectos que as organizações geralmente têm dificuldade em contemplar de forma satisfatória

Processos mais **rápidos também apresentaram bom desempenho**.

O **pior desempenho geral** nas integrações tem duração de um a três dias.

Os processos de integração **liderados por um conjunto de profissionais têm melhores resultados**.

Apenas **13%** dos respondentes afirmam que o processo pareceu desorganizado e mal executado.

**Mais de 80%** afirmam que se identificam com a cultura organizacional e se sentem pertencentes à organização

**64% afirmam** preferir o modelo híbrido com etapas presenciais e remotas.

## PARA REFLETIR

**O estudo mostrou que a maioria consegue realizar processos de integração satisfatórios**, mas ainda são poucas as que promovem uma experiência, de fato, completa, com atividades interativas com a equipe, alinhamento de expectativas com os superiores e imersão prática nas atividades a serem exercidas.

# Onboarding

**Pilares analisados dentro dos modelos de integração de novos colaboradores.**



**Os respondentes desta pesquisa começaram a trabalhar em alguma nova organização a partir do dia **14/03, dia oficial do início da pandemia no Brasil**, quando a maior parte das empresas passaram a repensar seus modelos de integração para novos colaboradores.**

As análises estão divididas entre colaboradores que se consideraram adaptados à nova empresa versus o modelo de integração que foi utilizado.

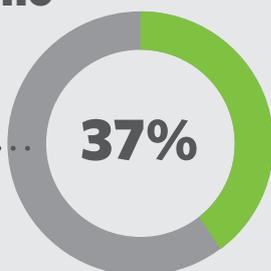
# Perfil da Amostra

**103**  
Respondentes

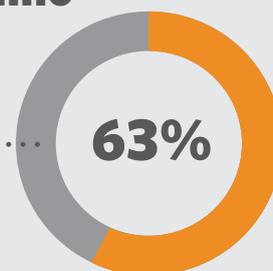
**Setembro**  
2020

## Gênero

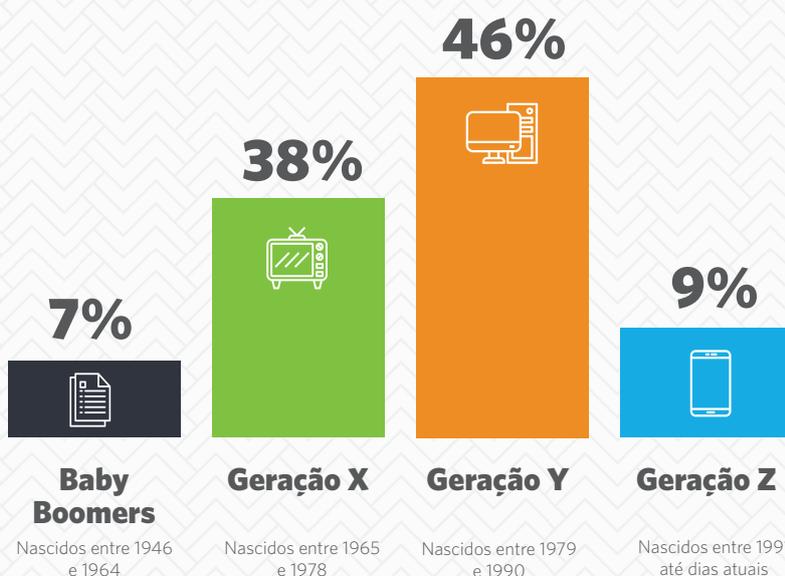
**Feminino**



**Masculino**



## Geração



## Nível hierárquico

**Gerentes** **37%**

**Diretores** **17%**

**Analistas** **16%**

## Setor de atuação da empresa

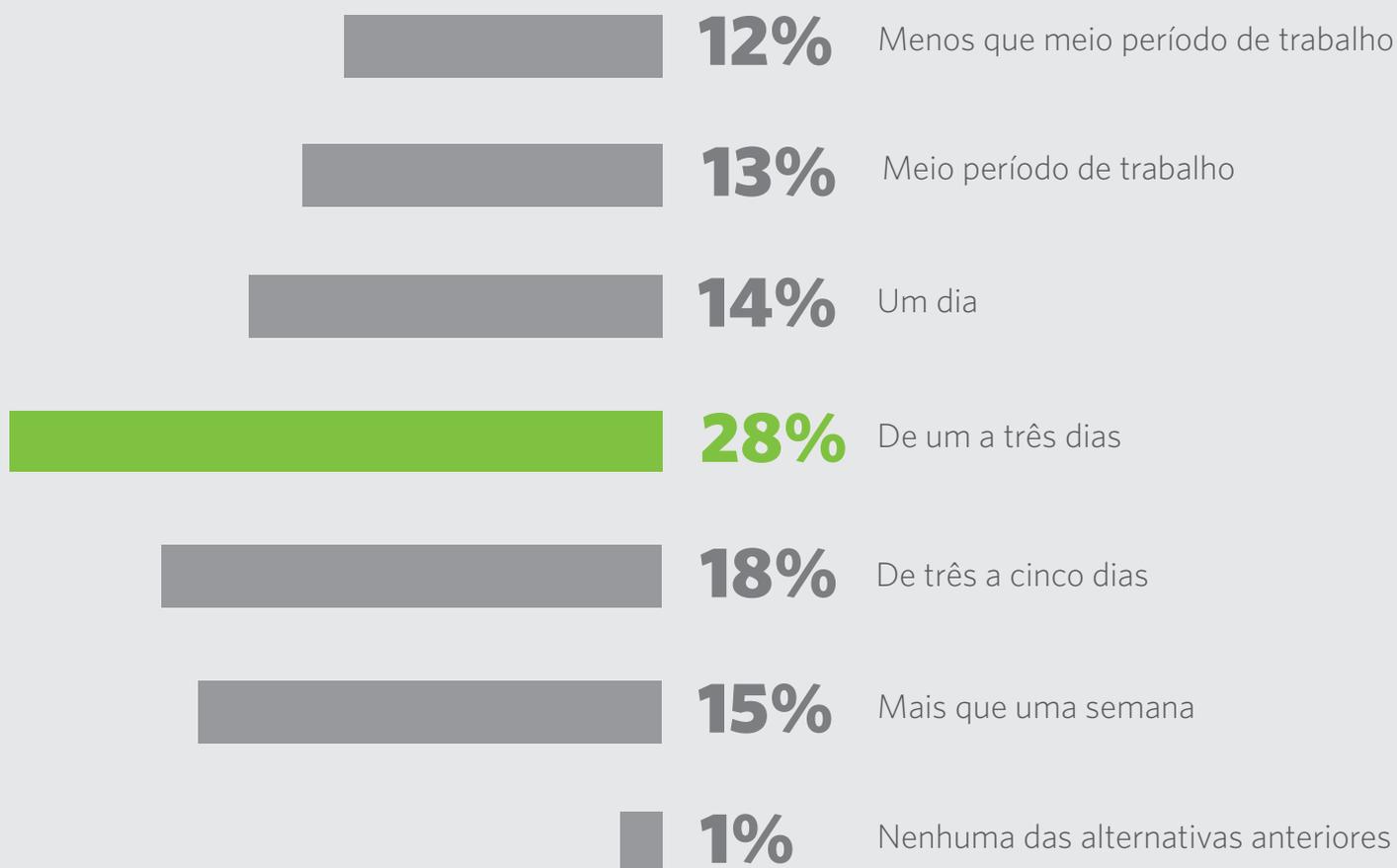
**Tecnologia** **30%**

**Serviços** **29%**

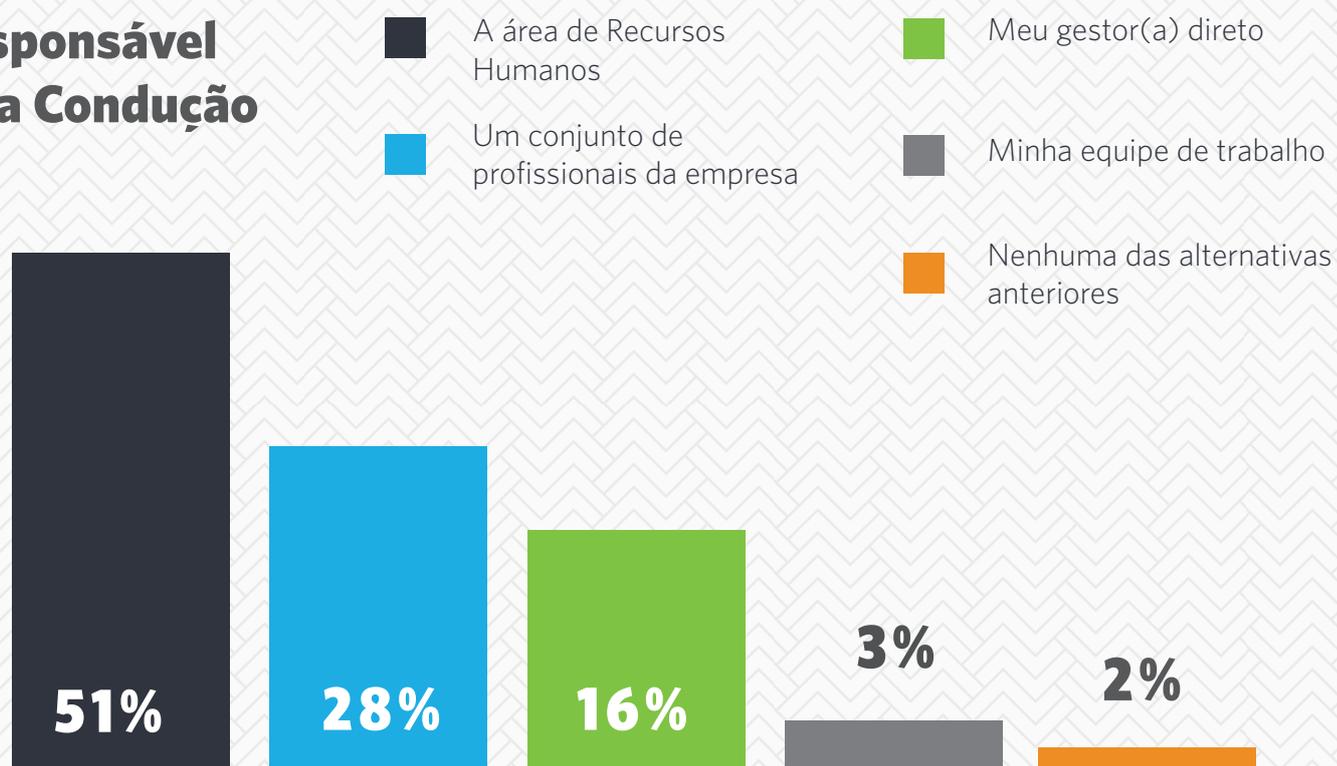
**Indústria** **28%**

# Características do onboarding do profissional respondente

## Duração



## Responsável pela Condução



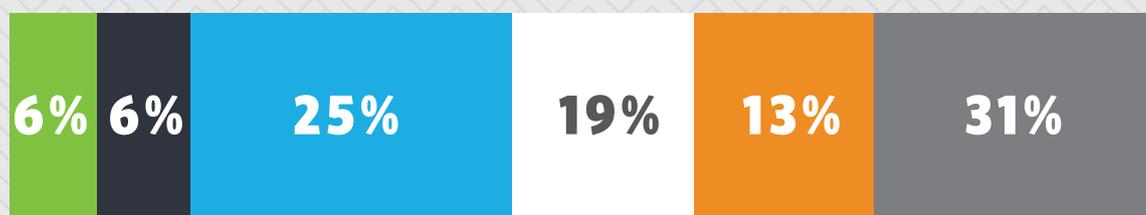
# Características do onboarding do profissional respondente

## Duração do onboarding por responsável pela condução

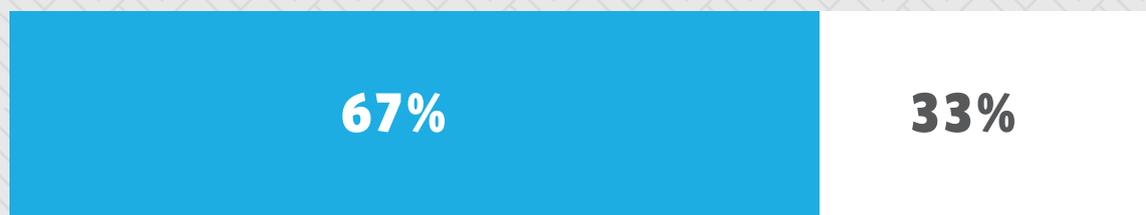
A área de Recursos Humanos



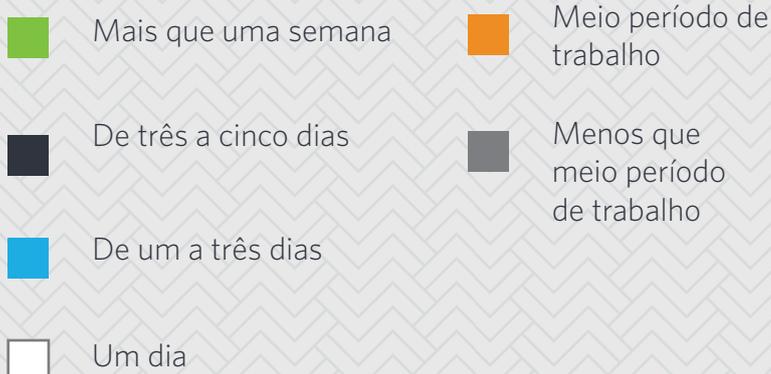
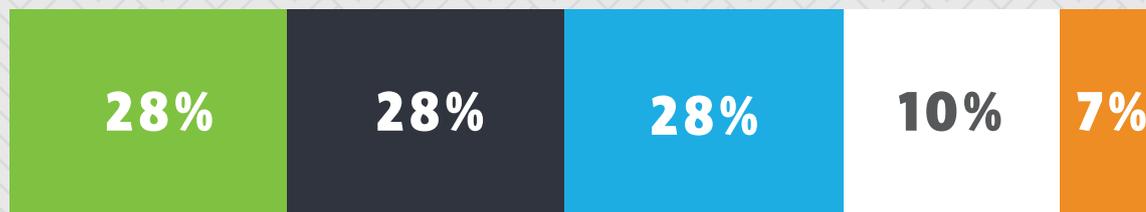
Meu Gestor(a) Direto



Minha Equipe de Trabalho



Um conjunto de Profissionais da Empresa



## Duração do Onboarding

Menos que meio período de trabalho



Meio período de trabalho



Um dia



De um a três dias



De três a cinco dias



Mais de uma semana



Processos que duram mais que uma semana são mais bem avaliados e processos que duram menos que meio período são os que mais parecem desorganizados e mal executados.

 O processo foi bem estruturado

 O processo foi bom, mas tinham falhas de organização

 O processo parecia desorganizado e foi mal executado

## Avaliação do onboarding e responsáveis pela condução



“Processos organizados pela equipe” de trabalho e “gestor(a) direto” são majoritariamente avaliados com excelência. Já os “processos liderados por um conjunto de profissionais” são os que recebem menos avaliações negativas.



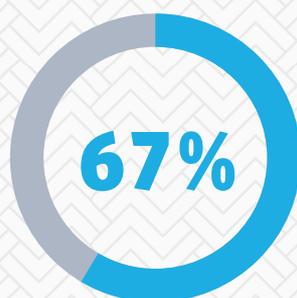
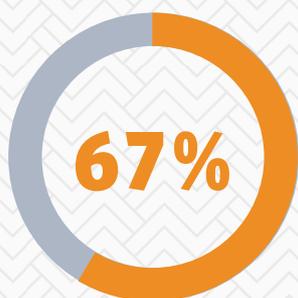
- O processo parecia desorganizado e foi mal executado
- O processo foi bem estruturado
- O processo foi bom, mas tinham falhas de organização

# Assuntos abordados de forma satisfatória

## Durante o onboarding e duração do processo

Mais que uma semana

Novamente, os onboardings de mais de uma semana tiveram os maiores índices de satisfação em quase todos os temas.



Normas, procedimentos e questões administrativas

Alinhamento de expectativas com o time e superiores

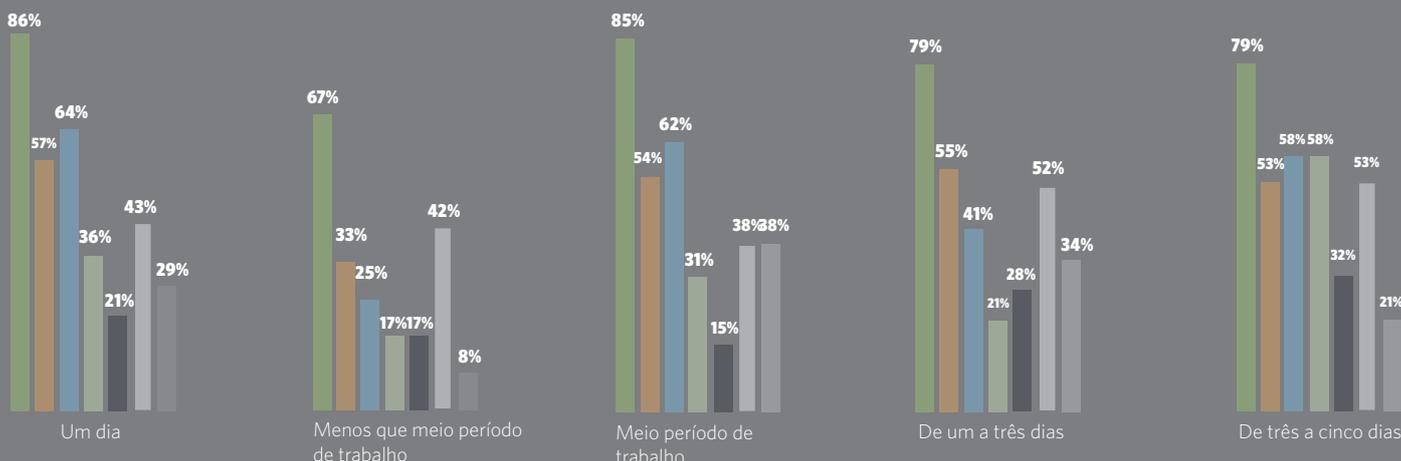
Procedimentos legais e formais

Atividades de familiarização com a cultura organizacional

Modelo de orientação da empresa (produção, produto, vendas ou marketing)

Oferecimento de materiais como caneta, caderno etc em seu local de home office

Organização de reuniões com alta liderança

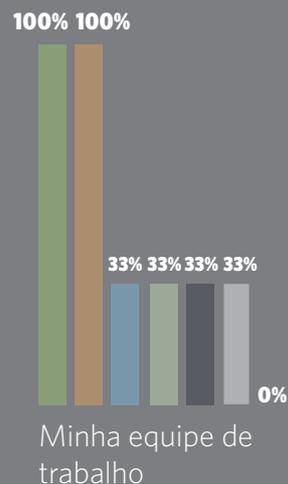
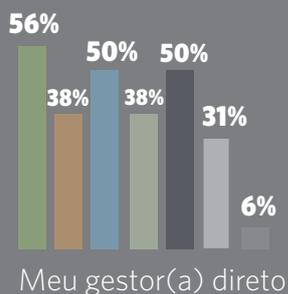
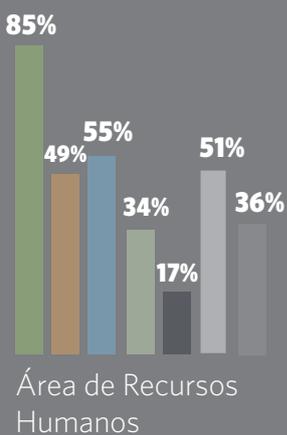
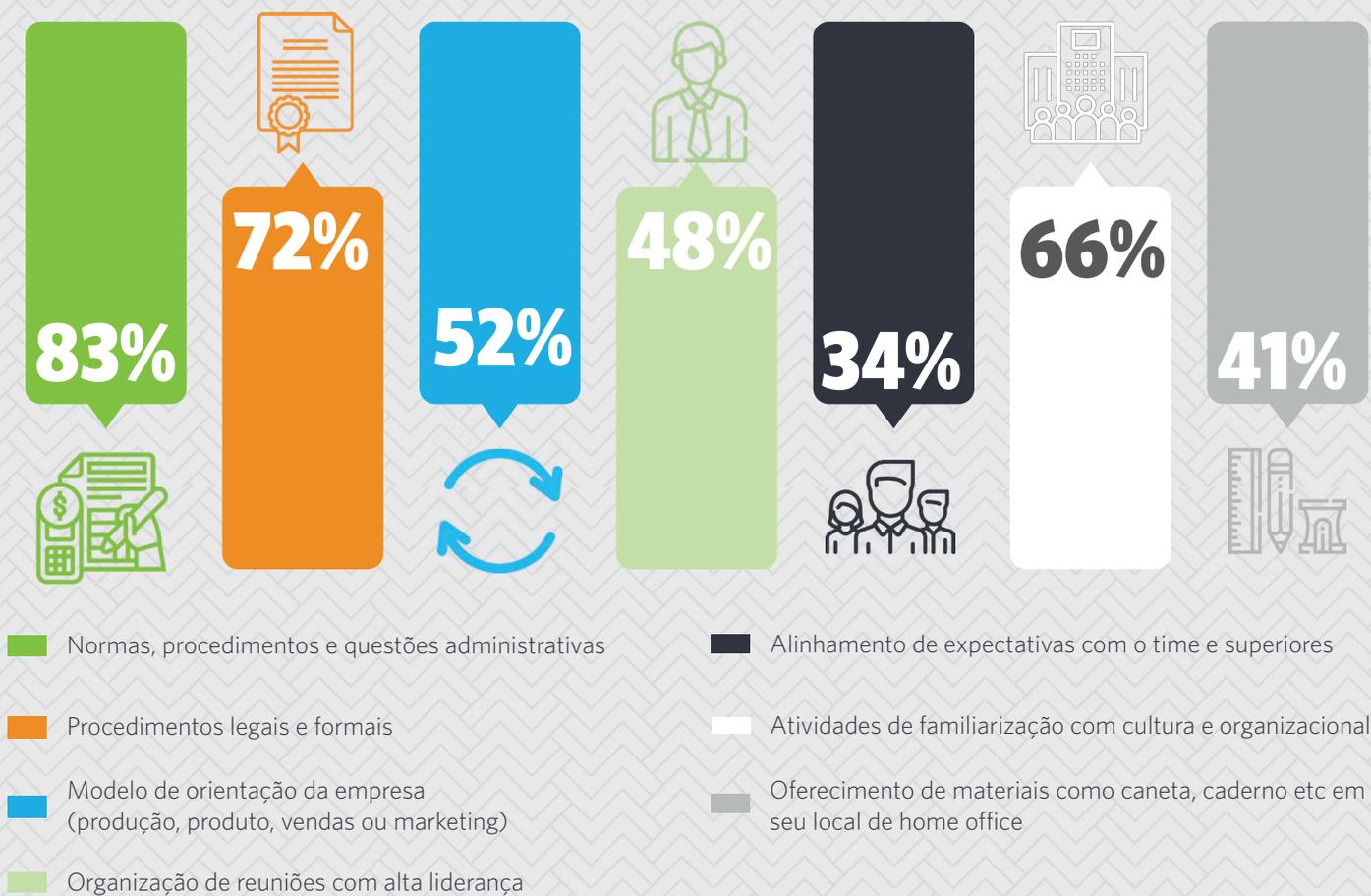


# Assuntos abordados de forma satisfatória

## Assuntos abordados de forma satisfatória durante o onboarding e responsável pela condução

Um conjunto de profissionais da empresa

Onboardings apresentados por um conjunto de profissionais mostraram bom desempenho em várias atividades. Níveis mais baixos de satisfação estão relacionados a condução pela equipe de trabalho.



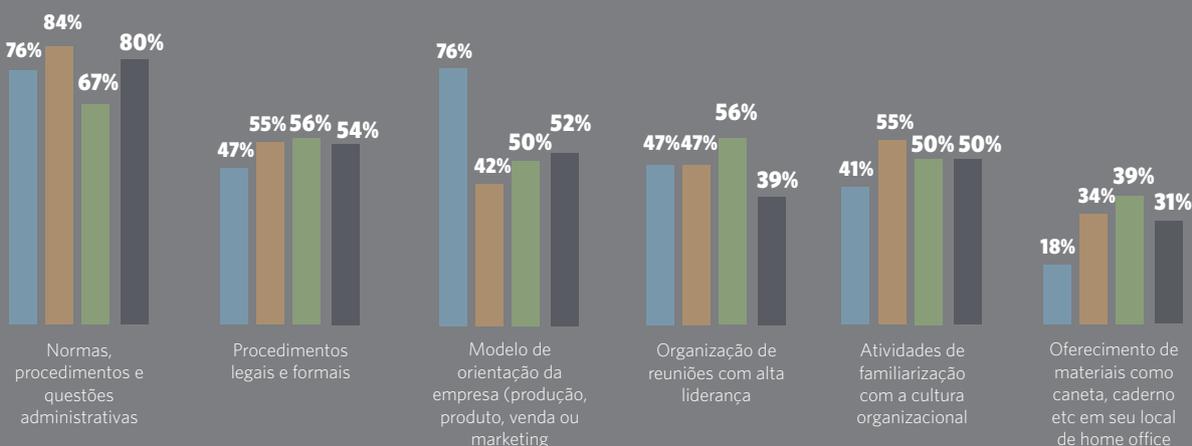
# Assuntos abordados de forma satisfatória

## Nível hierárquico e assuntos abordados de forma satisfatória durante onboarding



O maior índice de **falha** é com relação ao assunto “alinhamento de expectativas entre times e gestores”

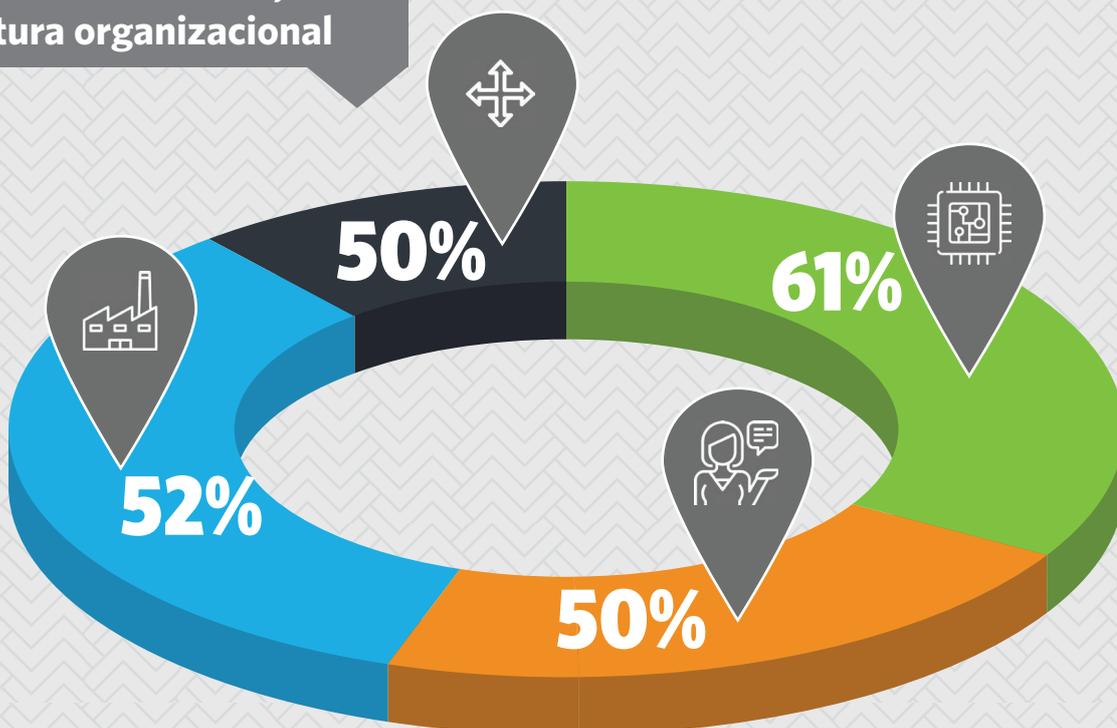
Analista Gerente Diretor(a) Total



# Assuntos abordados de forma satisfatória

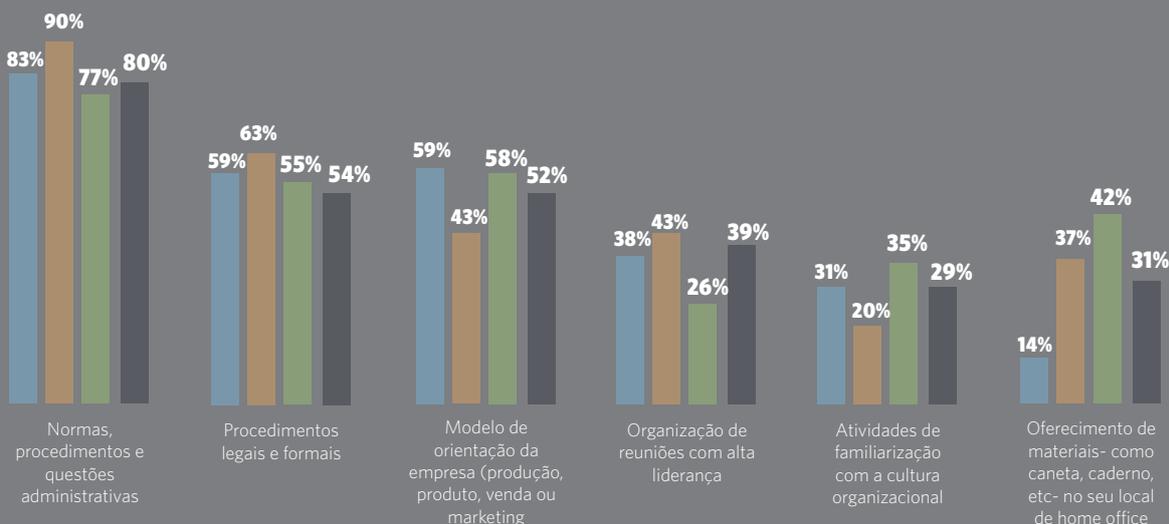
## Setor da empresa e assuntos abordados de forma satisfatória durante o onboarding

Atividades de familiarização com a cultura organizacional



Novos colaboradores do setor de Tecnologia ficaram mais satisfeitos do que a média em relação ao oferecimento de atividades de familiarização com a cultura organizacional (61% contra 50%)

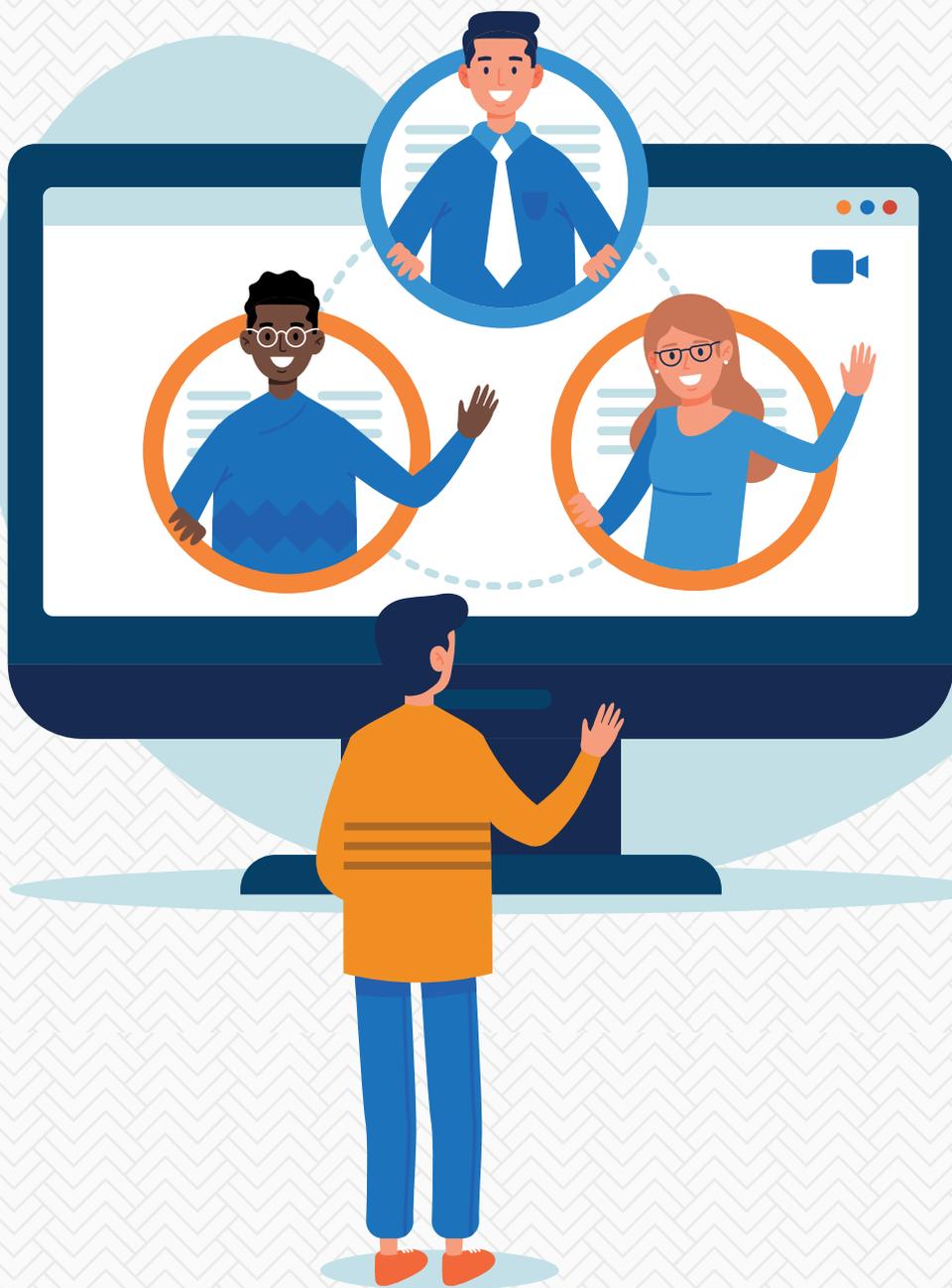
Indústria Serviços Tecnologia Total



# 76%

dos analistas foram bem orientados em relação a modelos de “orientação da empresa” (produção, produto, venda, marketing), enquanto a média geral ficou em 52%. Essa categoria também avaliou a satisfação com o “alinhamento de expectativas com o time e superiores” acima da média (47% contra 29%).

**De modo geral, a satisfação com os diversos temas do onboarding que foram abordados parece aumentar com a duração do processo.**



Em média, a satisfação com os diversos temas do onboarding que foram abordados é maior entre aqueles que tiveram o processo conduzido por um conjunto de “profissionais da empresa”.

Processos conduzidos pelos “gestores diretos” tem maior taxa de satisfação em relação ao alinhamento de expectativas com o “time e superiores”, mas menor foco em atividades que promovam a familiarização com a cultura organizacional.



# Apenas 41%

das pessoas conseguiu exercer todo o seu potencial de performance com dois meses ou menos na empresa, e um pouco mais da metade se sentiu plenamente adaptada à cultura organizacional no mesmo intervalo de tempo (51%).

**É bom ter pessoas se adaptando rápido porque, apesar de até 3 meses ser um tempo aceitável, no atual cenário de crise e incertezas as empresas precisam de times produtivos e integrados em todos os momentos.**

**No geral, as pessoas se adaptam mais rápido à cultura organizacional. Isso poder ser combinado com o fato de que esse aspecto tem recebido mais atenção durante o onboarding.**



## Adaptação em menos de um mês:

maioria masculina (92%), sendo a participação dos homens entre os que se adaptaram em menos de um mês maior que sua participação na amostra (92% contra 63%).



## Adaptação em três meses:

nesse cenário a distribuição de gênero já é mais balanceada, com 43% dos casos sendo mulheres e 57% homens.



## Ainda não se adaptaram:

a maioria já está na empresa há mais de um mês (60%); proporção de pessoas que tiveram o processo conduzido pela equipe de RH é maior que na média (71% contra 51%).

# COLABORADORES QUE AINDA NÃO SE ADAPTARAM

O estudo avaliou duas esferas de adaptação: a da cultura organizacional e a das atividades a serem exercidas na função.

Os valores a seguir referem-se a profissionais que não se adaptaram a essas duas dimensões.

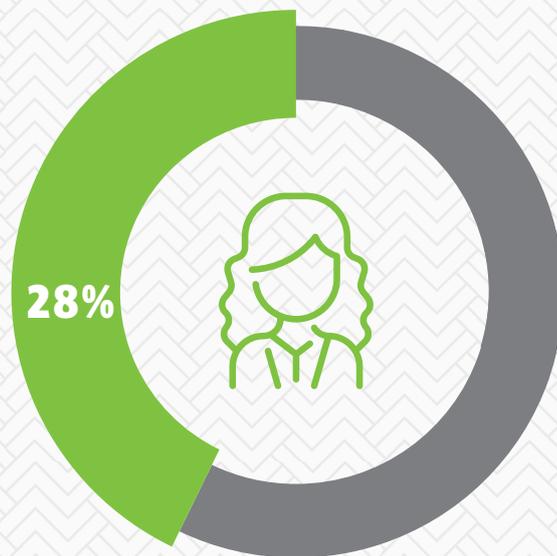
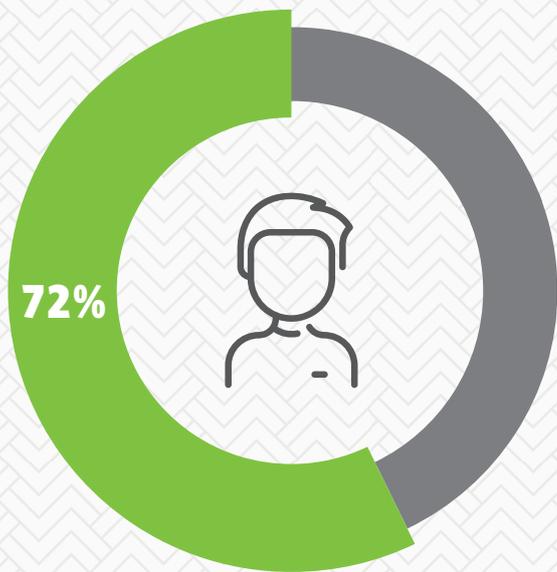


# Perfil dos colaboradores que ainda não se adaptaram

## Gênero

Masculino

Feminino



## Geração



**48%**

**Geração X**

Nascidos entre 1965 e 1978



**4%**

**Geração Z**

Nascidos entre 1991 até dias atuais



**48%**

**Geração Y**

Nascidos entre 1979 e 1990



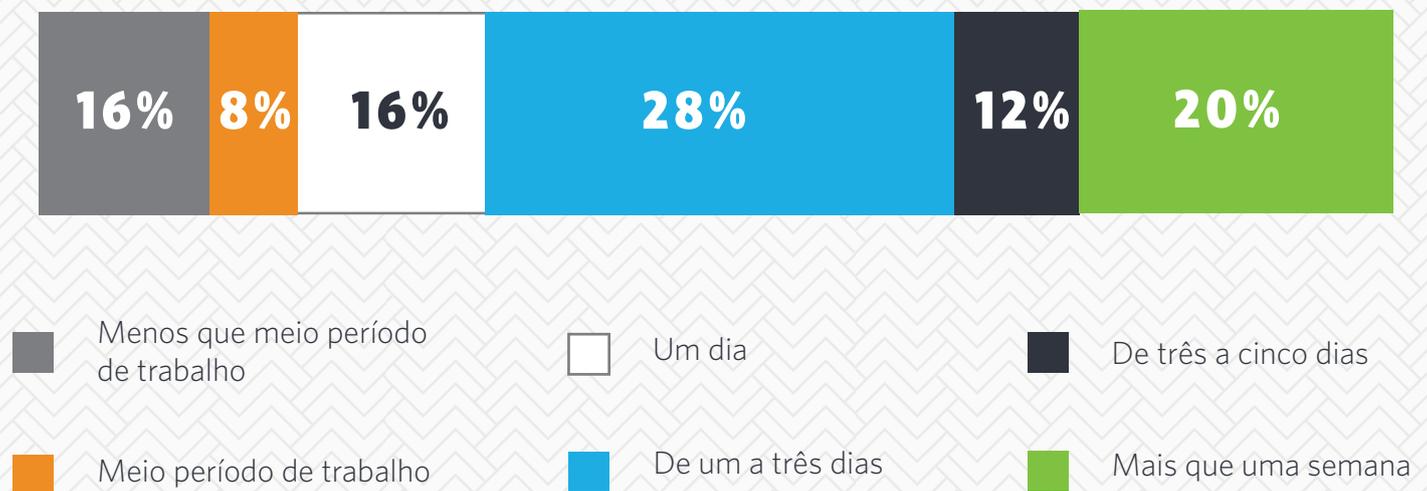
**0%**

**Geração Z**

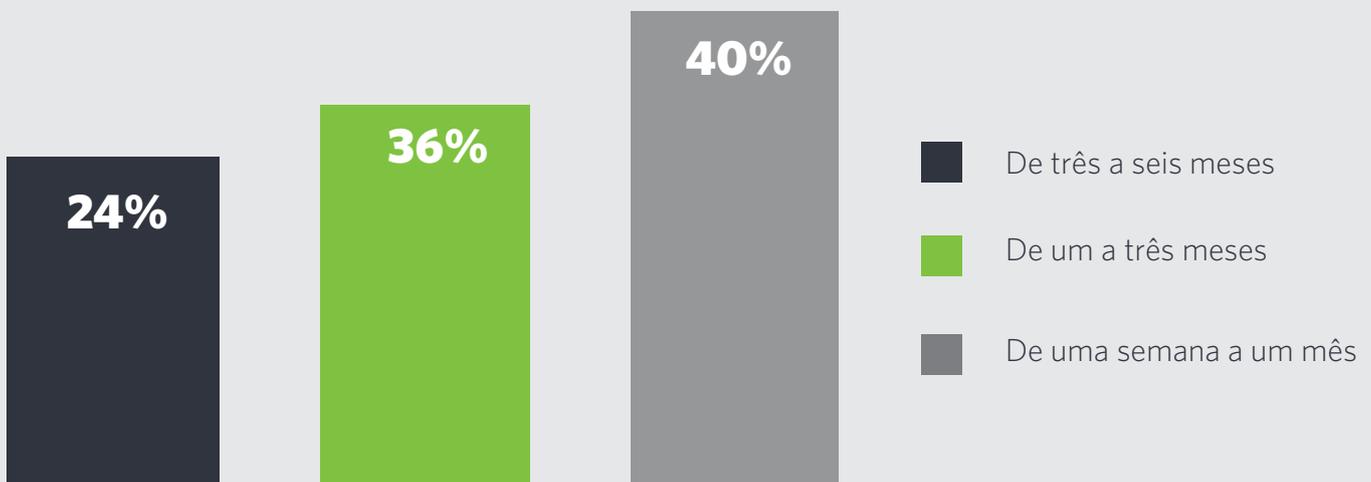
Nascidos entre 1991 até dias atuais

# Perfil dos colaboradores que ainda não se adaptaram

## Duração do onboarding



## Tempo na empresa



## Responsável pela condução do onboarding

**Dos colaboradores que ainda não se adaptaram, a maioria teve o onboarding com o RH.**



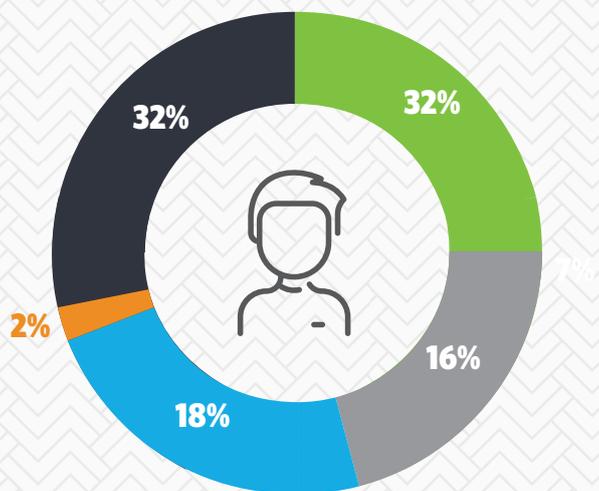
# COLABORADORES QUE JÁ SE ADAPTARAM



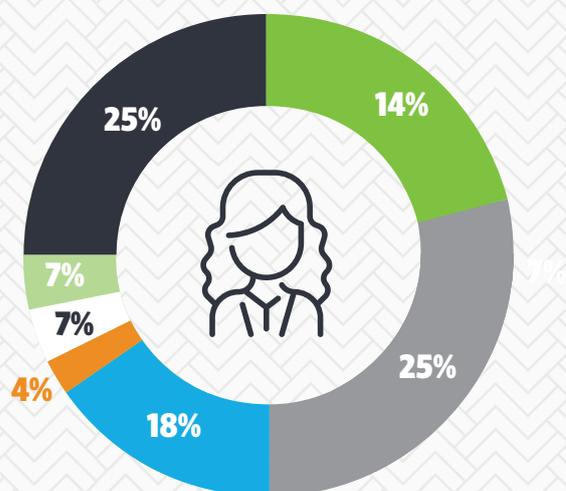
# Adaptação por gênero e geração

Tempo de adaptação à cultura organizacional

## Masculino



## Feminino



Os homens afirmam se adaptar mais rapidamente do que as mulheres.



## Adaptação em até um mês



**43%**

**Baby Boomers**

Nascidos entre 1946 e 1964



**66%**

**Geração Y**

Nascidos entre 1979 e 1990



**38%**

**Geração X**

Nascidos entre 1965 e 1978



**71%**

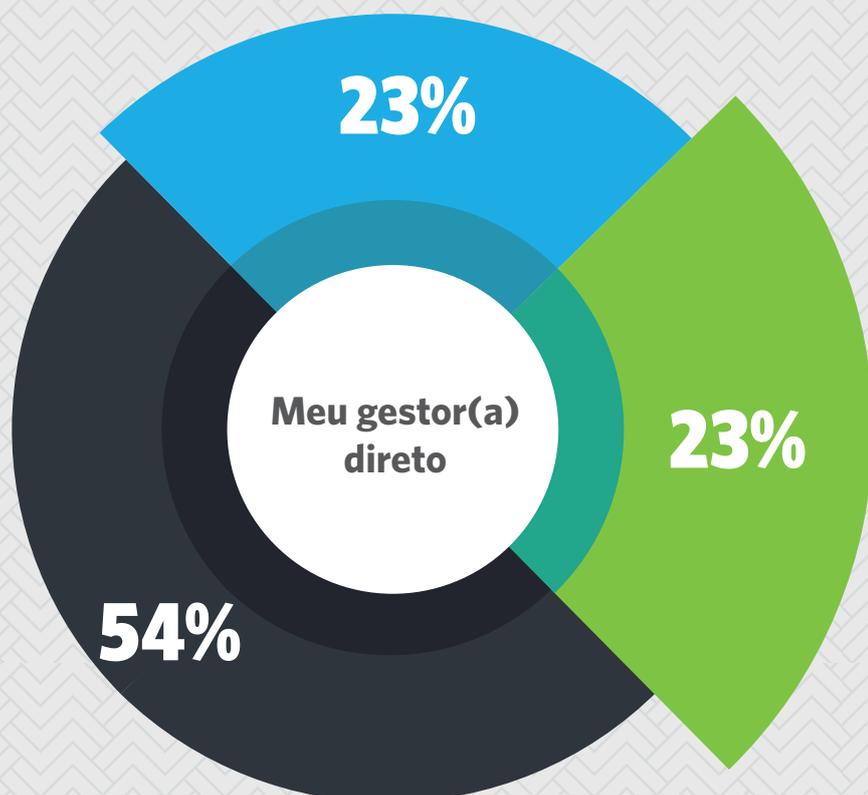
**Geração Z**

Nascidos entre 1991 até dias atuais

Gerações mais novas parecem se adaptar mais rapidamente à cultura organizacional das empresas. Na geração Z, 71% dos indivíduos afirmaram ter se adaptado em até um mês, seguida pela geração Y com 66% dos indivíduos nessa situação. Para as gerações X e Baby Boomers, esse percentual cai para 38% e 43%, respectivamente.

# Adaptação por condução

O responsável pela condução do onboarding influencia no processo de adaptação do novo colaborador?



**Os onboarding conduzidos por gestores são menos satisfatórios, mas dão mais resultados de adaptação**



Indivíduos orientados pelos gestores diretos durante o onboarding parecem se adaptar mais rapidamente à cultura organizacional. Entre eles, mais da metade se adaptou em menos de um mês.

## Um conjunto de profissionais da empresa

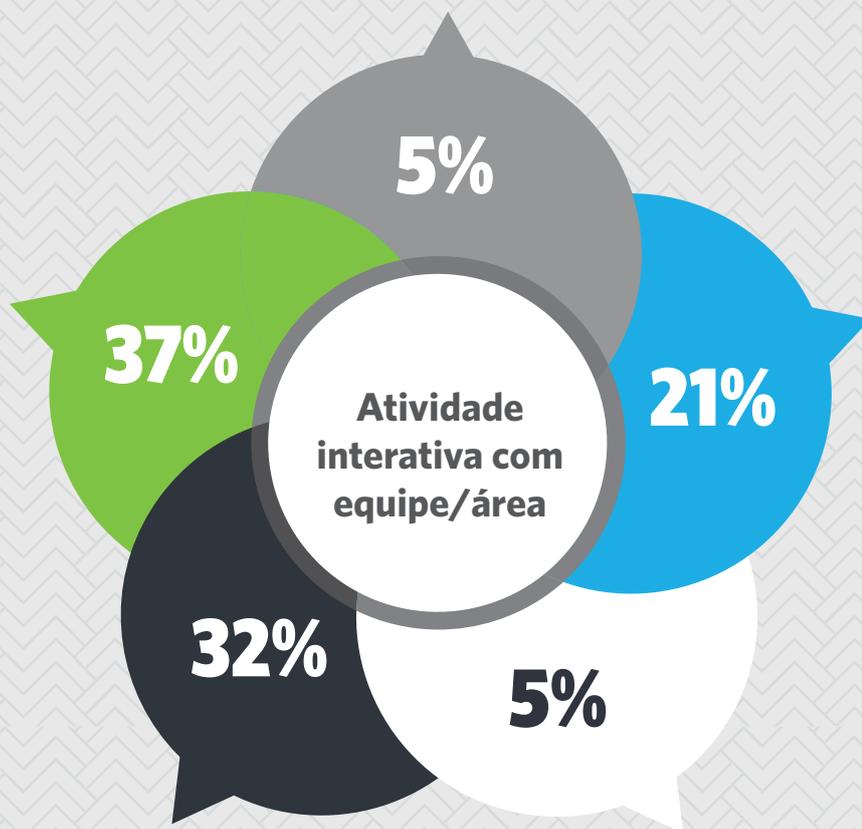


## A área de Recursos Humanos



# Adaptação e atividades oferecidas

O que foi realizado em relação a integração com a equipe/área?



**A promoção de atividades de integração parece acelerar mais a adaptação dos novos colaboradores do que apenas apresentações de equipe.**



**Mesmo assim, profissionais que não passaram por momentos de integração com a equipe conseguiram se adaptar rapidamente às suas atividades.**

**Não houve apresentação da equipe/área**



**Apresentação dos integrantes e suas funções / Atividades de interação**



# Adaptação e atividades oferecidas

O que foi realizado em relação a apresentação de suas atividades e responsabilidades?



## Não foi abordado

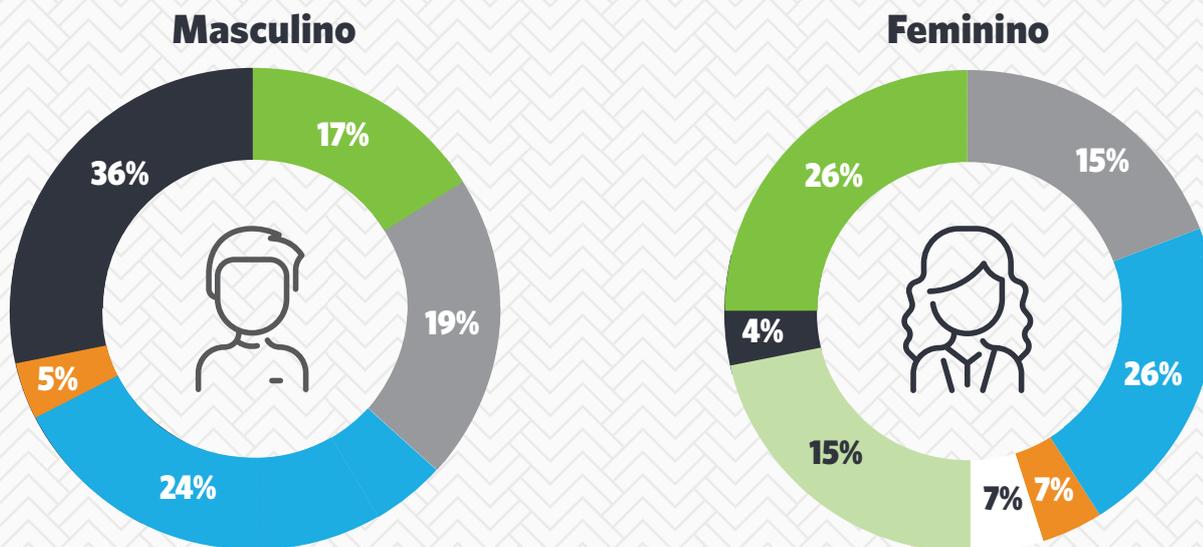


## Apresentação geral das atividades do dia a dia



# Adaptação por gênero e geração

Tempo de adaptação à função e atividades do cargo



## Os homens afirmam se adaptar mais rapidamente do que as mulheres.

A diferença é ainda mais evidente no caso de atividades e responsabilidades, onde apenas 4% das mulheres afirmaram se adaptar em menos de um mês e 30% em até um mês, enquanto 36% dos homens já se sentem adaptados em poucas semanas.



## Adaptação em até dois meses



**86%**

**Baby Boomers**

Nascidos entre 1946 e 1964



**64%**

**Geração Y**

Nascidos entre 1979 e 1990



**52%**

**Geração X**

Nascidos entre 1965 e 1978



**51%**

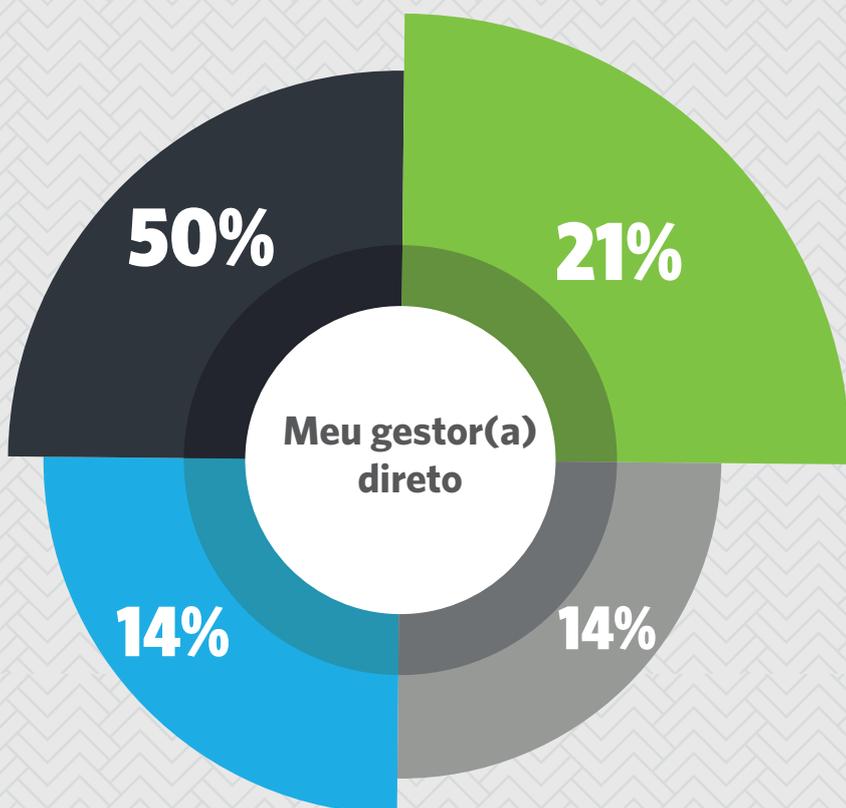
**Geração Z**

Nascidos entre 1991 até dias atuais

Quando consideramos o intervalo de adaptação de até dois meses, a geração mais velha, Baby Boomers, se destaca com 86% dos indivíduos adaptados às atividades.

## Adaptação por condução

O(A) responsável pela condução do onboarding influencia no processo de adaptação do novo colaborador?



**Os onboardings conduzidos por gestores são menos satisfatórios, mas dão mais resultados de adaptação.**



Indivíduos orientados pelos gestores diretos durante o onboarding parecem se adaptar mais rapidamente às suas atividades e responsabilidades, assim como à cultura organizacional.

### Um conjunto de profissionais da empresa



### A área de Recursos Humanos



# Adaptação e atividades oferecidas

O que foi realizado em relação a integração com a equipe/área?



**A promoção de atividades de integração parece acelerar mais a adaptação dos novos colaboradores do que apenas apresentações de equipe.**



Mesmo assim, profissionais que não passaram por momentos de integração com a equipe conseguiram se adaptar rapidamente às suas atividades.

## Não houve apresentação da equipe/área

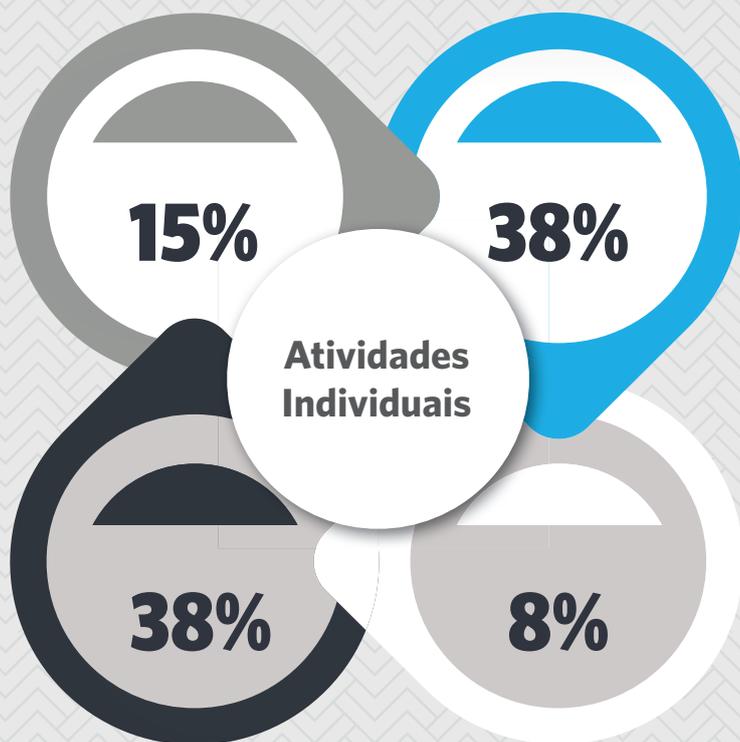


## Apresentação dos integrantes e suas funções / Atividades de interação



# Adaptação e atividades oferecidas

O que foi realizado em relação a apresentação da cultura organizacional?



**Os modelos de apresentação da cultura organizacional, do mais participativo e dinâmico ao mais passivo e impessoal, parecem ter o mesmo efeito sobre o tempo de adaptação.**



Atividades individuais pra que o(a) profissional consiga distinguir a cultura organizacional da empresa das suas experiências anteriores

## Apresentação dos valores da empresa



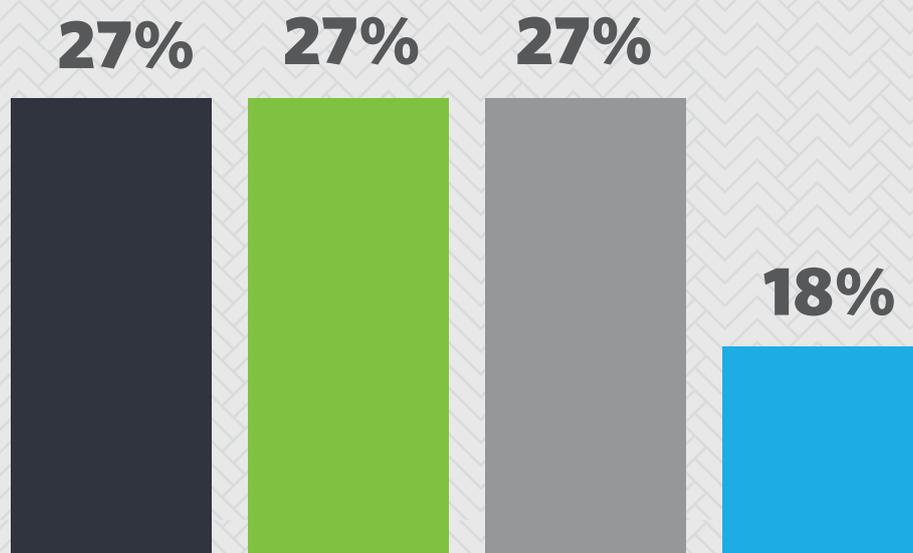
## Apresentação da cultura da empresa a seu "jeito de ser e de fazer"



# Adaptação e atividades oferecidas

O que foi realizado em relação a apresentação de suas atividades e responsabilidades?

## Experiência de imersão prática nas atividades



Indicação de que quanto mais clara e imersiva for a apresentação das atividades e responsabilidades do novo colaborador(a), mais rapidamente ele irá se adaptar.



## Não foi abordado



## Apresentação geral das atividades



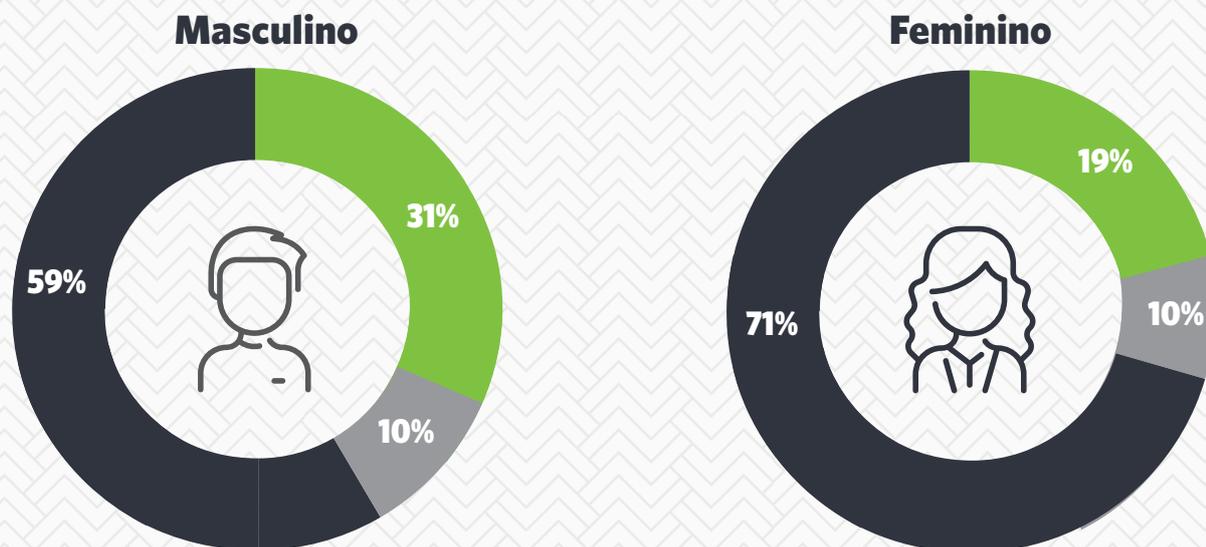
# MODELO IDEAL PARA OS RESPONDENTES



# Modelo ideal para os respondentes

Onboarding presencial ou online?

## Modelo preferido de onboarding - por gênero



O onboarding presencial foi mais requerido por homens

■ Misto onboarding presencial e remoto   ■ Onboarding presencial   ■ Onboarding remoto

## A preferência por onboarding remoto - por geração



**0%**  
**Baby Boomers**  
Nascidos entre 1946 e 1964



**17%**  
**Geração Y**  
Nascidos entre 1979 e 1990



**6%**  
**Geração X**  
Nascidos entre 1965 e 1978



**0%**  
**Geração Z**  
Nascidos entre 1991 até dias atuais

NENHUM baby boomer e geração Z prefere onboarding totalmente remoto. A geração Y foi a mais adepta.

# Modelo ideal para os respondentes

Onboarding presencial ou online?

## Modelo preferido de onboarding - por nível hierárquico

Misto onboarding presencial e remoto



**85%**  
Gerente



**56%**  
Diretor(a)

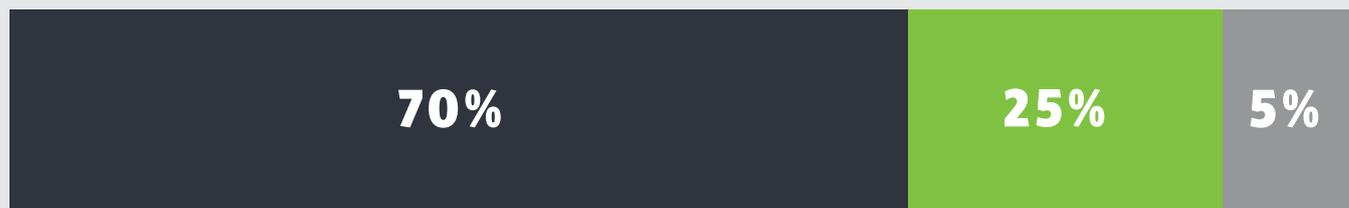


**58%**  
Analista

Os diretores tiveram o maior percentual de preferencia por onboarding remoto (11%).

## Modelo preferido de onboarding - por setor da empresa

### Indústria



■ Misto onboarding presencial e remoto

■ Onboarding presencial

■ Onboarding remoto

### Tecnologia



### Serviços



A preferência por misto também prevalece, e a indústria é a que menos prefere totalmente remoto.



## **Este foi um material produzido pelo Talenses Group em parceria com a Fundação Dom Cabral.**

O Talenses Group é uma holding brasileira com soluções completas de recrutamento e seleção para empresas de diversos setores e portes que buscam atuação consultiva e especializada, independentemente do nível hierárquico. Com escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro, nossa estrutura nos permite atender organizações das principais capitais do Brasil e América Latina, realizando o recrutamento em três frentes principais no modelo de contratação permanente: talentos em início de carreira, profissionais de média e alta gerência e posições de Top Management, C-Level e Conselho. No modelo de staff loan realizamos o recrutamento de experts que farão parte do nosso quadro de profissionais e trabalharão como terceiros ou temporários em projetos específicos dentro das organizações.



A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios brasileira, criada em Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver executivos, empresários e gestores públicos, promover a evolução dos ambientes de negócios e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sua excelência em Educação Executiva é reconhecida internacionalmente. Em 2020, consagrou-se, pela décima quinta vez consecutiva, como a melhor escola de negócios da América Latina, segundo o Ranking de Educação Executiva do jornal Financial Times.

A FDC alia o conhecimento acadêmico de seus professores à experiência empresarial acumulada em mais de 40 anos de trabalho realizado junto às empresas. Por meio da prática constante do diálogo, a filosofia é trabalhar com as organizações e não somente para elas, respeitando a identidade das empresas, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.



Confira outros conteúdos especializados sobre o mercado de trabalho e recrutamento e seleção acessando nossos sites.

**Talenses**  
*executive*

[www.talensesexecutive.com](http://www.talensesexecutive.com)

[**Talenses**]

[www.talenses.com](http://www.talenses.com)

<mappit>

[www.mappit.com.br](http://www.mappit.com.br)

ASSIGNA

[www.assigna.com.br](http://www.assigna.com.br)

**FDC** FUNDAÇÃO  
DOM CABRAL

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

# Talenses Group

[www.talensesgroup.com](http://www.talensesgroup.com)

**FDC** FUNDAÇÃO  
DOM CABRAL

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)