



Guia completo do RH

Atrair
Recrutar
Integrar
Manter

Michael Page

!
SOAP
STATE OF THE ART PRESENTATIONS

Great
Place
To
Work®



No primeiro e-book da série Guia Completo do RH, falamos sobre **como atrair talentos** para sua empresa. A segunda parte, dedicada ao recrutamento e seleção, abordou algumas estratégias utilizadas pelas empresas para encontrar o candidato ideal para uma vaga.

Agora, vamos abordar o **processo de integração** de um novo colaborador na organização. Afinal, a contratação é apenas mais uma etapa para uma trajetória de sucesso, e não um fim.

Para que o recém-contratado não se sinta deslocado ou enfrente dificuldades de adaptação, um processo eficiente de integração é indispensável. Integrá-lo à empresa também significa **reforçar os valores corporativos transmitidos ao longo do recrutamento**, assegurando o tão valorizado fit cultural entre o colaborador e a organização. Por isso, esse primeiro contato após a contratação também é chamado de onboarding, palavra que, em inglês, significa “embarcar”, mergulhar no contexto de uma empresa.

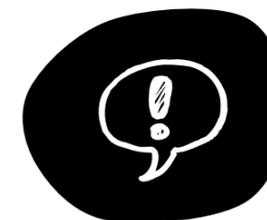
● Integrar é
Preciso

alta rotatividade

é igual a
Integração
Estática



Os novos funcionários não permanecem por mais de seis meses no cargo



Como principal motivo, o estudo apontou o fato de a integração ser encarada de **forma estática**, e não estratégica. De fato, o índice de turnover, que designa a rotatividade de pessoal, é uma das medidas para saber se a integração está sendo realizada de maneira eficiente ou não.

Segundo uma [pesquisa sobre onboarding](#) realizada em 2017 pela Brandon Hall Group, organização norte-americana especializada em assessoria de RH:

onboarding



● O onboarding vai além de treinamentos-padrão, de apresentação do espaço físico ou de slides monótonos sobre a história da empresa e os benefícios que o funcionário terá. Seu principal objetivo deve ser **diminuir o tempo que um novo colaborador leva para atingir seu pleno potencial.**

● Para atingir esse resultado, é preciso incentivar a interação entre funcionários da casa e quem chega, **oferecer treinamentos** de acordo com o cargo que será ocupado e dar orientações para a nova função. Mais à frente, detalharemos cada uma dessas boas práticas, com cases para ilustrá-las.

Comunicação
eficiente e

engajamento



Um onboarding eficiente tem tudo a ver com [empatia](#) e comunicação. No fundo, não é "o que a empresa faz", mas "**como**". Ela deve ser capaz de promover engajamento logo no início e criar um [vínculo emocional](#) com esse novo profissional, de maneira que ele se sinta acolhido e importante. No entanto, muitas organizações não priorizam esses pontos e tendem a perder uma oportunidade de ouro para que o colaborador recém-chegado comece motivado. De acordo com Fabio Mattos, gestor da área de conteúdo da SOAP, há **três principais erros da comunicação interna** no processo de integração:

1 Falta de comunicação

(e calor humano)

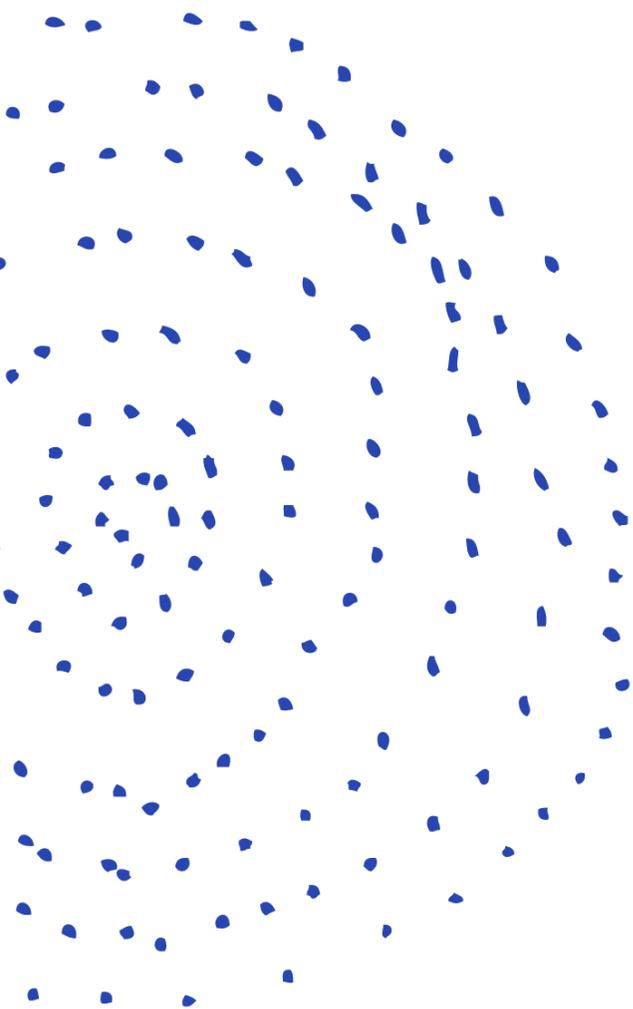


Em muitas empresas, a pessoa chega, é recebida pelo chefe, apresentada ao local em que vai trabalhar, e só. **Nada de um primeiro contato com o time**, alguém falar sobre o propósito de seu trabalho ou reafirmar a cultura e valores da organização. **Falta comunicação**. Tudo que foi feito no momento da atração e do recrutamento pode morrer nessa recepção pouco calorosa, segundo Mattos. O desencanto pode ser imediato.

Para evitar isso, é preciso **preparar alguma atividade que marque a chegada da pessoa**, incluindo até líderes de outras áreas, mostrando que será possível construir vínculos desde o primeiro dia.



2 Excesso de informações



O outro extremo é quando as empresas **sobrecarregam novos funcionários com informações**. Orientações de segurança, diretrizes de meio ambiente e vídeos institucionais são importantes, mas não precisam ser despejados ao mesmo tempo. “Quem chega já tem muito para fazer e pensar, e informações em excesso podem causar estresse desnecessário,” lembra Fabio Mattos. **Uma coisa é uma acolhida calorosa e humanizada, outra é uma enxurrada de informações genéricas e monótonas.**



A sugestão é priorizar
as mensagens

essenciais

3

Transmitir conteúdos
de forma impessoal

A prática é recorrente em empresas com muitos funcionários: com vários novos colaboradores começando no mesmo dia, o grupo é levado a uma sala em que assiste a vários vídeos informativos sobre a empresa.

Se não há como escapar dessas explicações, o mínimo que se pode fazer é garantir que alguém da empresa esteja acompanhando a atividade para tornar a recepção mais pessoal e tirar dúvidas ou complementar o conteúdo.

A interação humana é indispensável, principalmente quando se chega a um ambiente desconhecido, a típica situação que pode gerar muita ansiedade e angústia.

para entender a dinâmica básica da companhia, oferecendo materiais complementares para que o novo colaborador estude em outro momento. Se as informações que a princípio parecem chatas forem essenciais, é preciso contextualizá-las dentro dos princípios da empresa. "Por que estamos passando regras de segurança? Porque temos o compromisso global de ser uma empresa sem acidentes," exemplifica o gestor da SOAP.



O que fazer para acertar em cheio

Agora que você descobriu o que deve ser evitado, veja o que fazer para realizar uma interação bem-sucedida. As orientações são de Cinthia Santini, consultora do GPTW, e Ricardo Haag, Diretor Executivo do PageGroup, e são acompanhadas por exemplos de boas práticas de empresas:

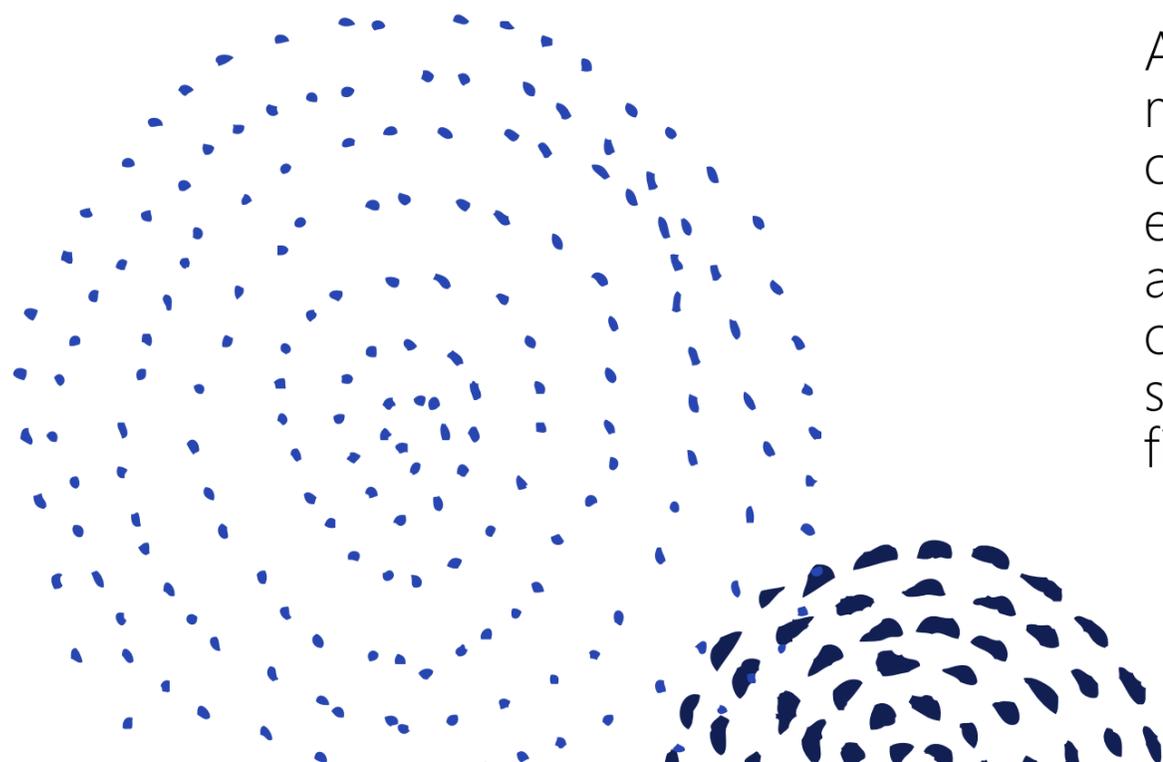
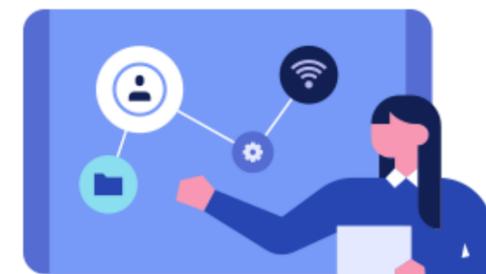
1

O dono do onboarding é o gestor da área - e ele precisa ser

empoiático

A integração deve ser abordada de maneira estratégica pelos líderes – o que, atualmente, não é a regra entre as empresas. Cinthia Santini afirma que, em muitas organizações, a responsabilidade sobre o processo de onboarding fica somente com o RH.

No entanto, nas empresas que têm um processo considerado bem-sucedido, **quem faz a recepção dos novos funcionários são seus próprios gestores**. Santini afirma que eles devem ser os responsáveis por inserir quem chega na cultura, por apresentar os novatos à equipe e dar as orientações necessárias.



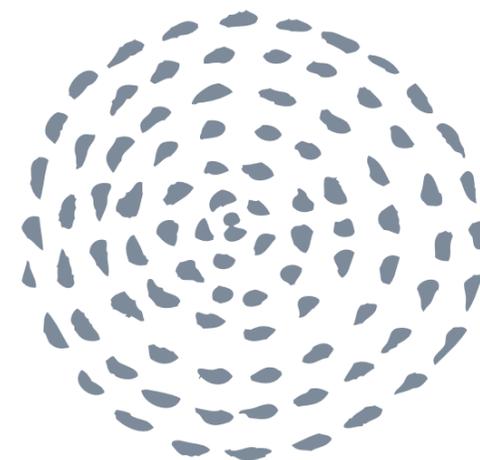
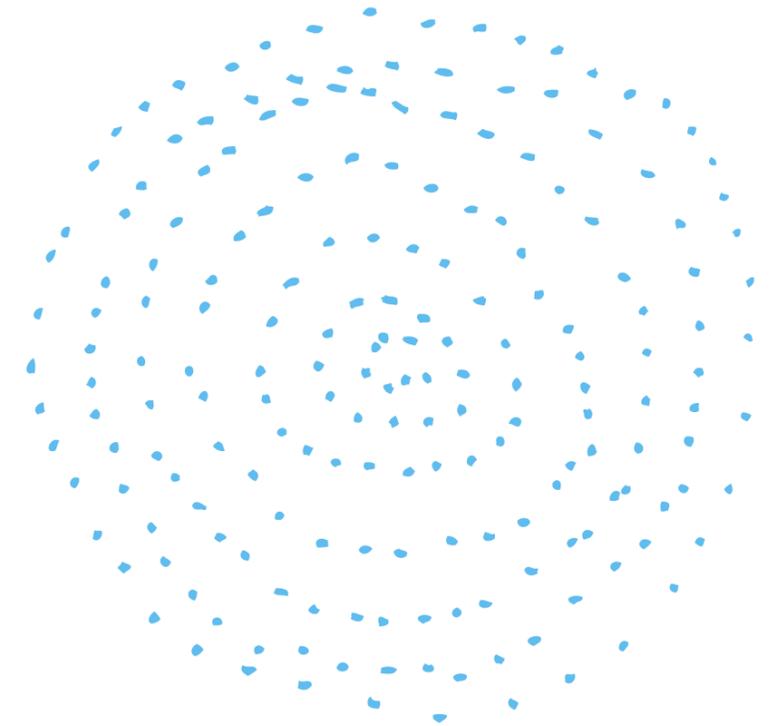
O RH deve participar acompanhando o processo e capacitando o gestor, quando necessário. Mas o

protagonismo

do líder é fator crítico de sucesso para a integração.

// O que não pode faltar é calor humano //
ênfatisa a consultora do GPTW.

Ou seja, a empatia do líder deve ser trabalhada. Isso implica ele saber colocar-se no lugar do outro, de quem chega, buscando entender sua situação. Deve-se pensar no conteúdo a ser apresentado na integração, mas também em como o novo funcionário quer receber esta informação. Conhecê-lo é a melhor maneira de criar este laço entre ele e o gestor.



Na Farmacêutica AstraZeneca,

o líder da equipe é quem recepciona o novo colaborador em seu primeiro dia. Cabe a ele garantir:

Os acessos e os equipamentos necessários no primeiro dia de trabalho;

- A realização dos treinamentos obrigatórios;

- A comunicação e a preparação do time para recepção do novo colaborador;

A elaboração de agenda de integração na área e o processo de handover;

- O acompanhamento próximo do novo integrante nos primeiros meses.

Case para inspirar:



Quando o novo colaborador é da Força de Vendas, o gerente distrital o recebe na cidade em que ele atuará. Na ocasião, são apresentadas informações institucionais, como visão, missão e valores da empresa,

bem como benefícios, desenvolvimento, além de informações sobre produtos e processos. Tudo isso faz parte de um **kit de treinamento inicial que é distribuído aos gerentes distritais.**



Um processo sólido de integração deve ser planejado e colocado em prática **antes mesmo da chegada do novo funcionário**. Boas ideias para fazer isso não faltam. A empresa pode enviar ao novo colaborador um kit personalizado de materiais de trabalho antes de sua data de início ou promover a interação entre ele e os demais colegas com antecedência, por meio de vídeos de apresentação.

Esse kit também pode ser enviado à casa do futuro funcionário, **o que ajuda a engajar a família** neste importante momento que é a mudança de emprego.

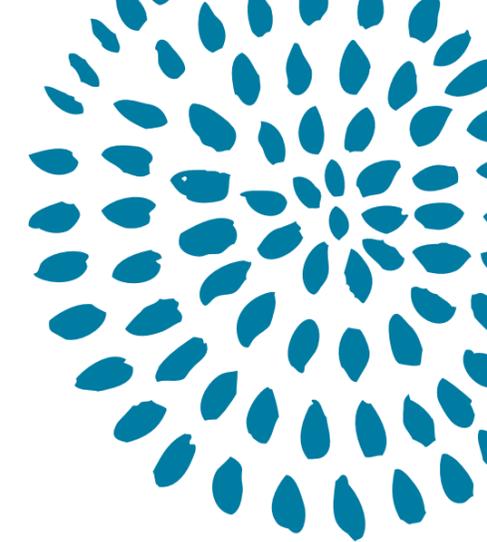
Na Confederação Nacional da Indústria (CNI),

o novo colaborador (funcionário ou estagiário) recebe um e-mail solicitando que elabore um pequeno texto ou vídeo falando de si mesmo. Ele deve falar sobre sua história pessoal, informações que considerar relevantes de sua trajetória profissional, seus gostos musicais e até hobbies. Então, o material é encaminhado à equipe com a qual ele vai trabalhar, antes da data de seu ingresso.

Além disso, essa equipe é encorajada a fazer algo “inesquecível” para o novo colaborador. Por exemplo: um novo colaborador contou que adorava plantas. Assim, cada integrante de sua equipe comprou um pequeno vasinho para enfeitar sua mesa no primeiro dia.

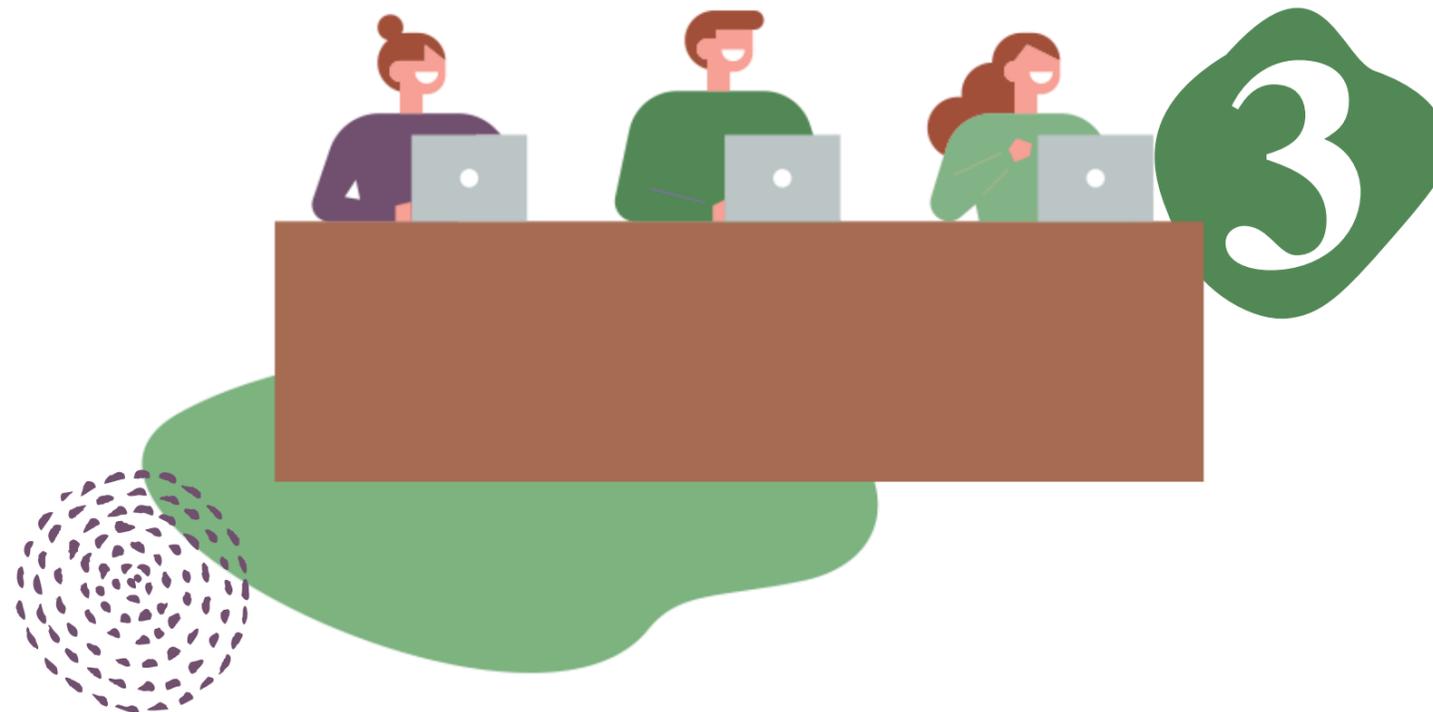
Case para inspirar:

Já para quem vem de outra cidade, estado ou país, a CNI disponibiliza um pacote de transferência bastante completo. Nele, o colaborador pode escolher opções de seu interesse, de acordo com o seu estilo de vida, como, por exemplo: **hospedagem** (enquanto ainda não se estabelece na cidade); **trechos de viagem** (para visitar a família ou buscar o restante da mudança); **carta fiança** (para alugar o imóvel ideal) ou **caminhão-baú** (para não deixar nada pra trás).



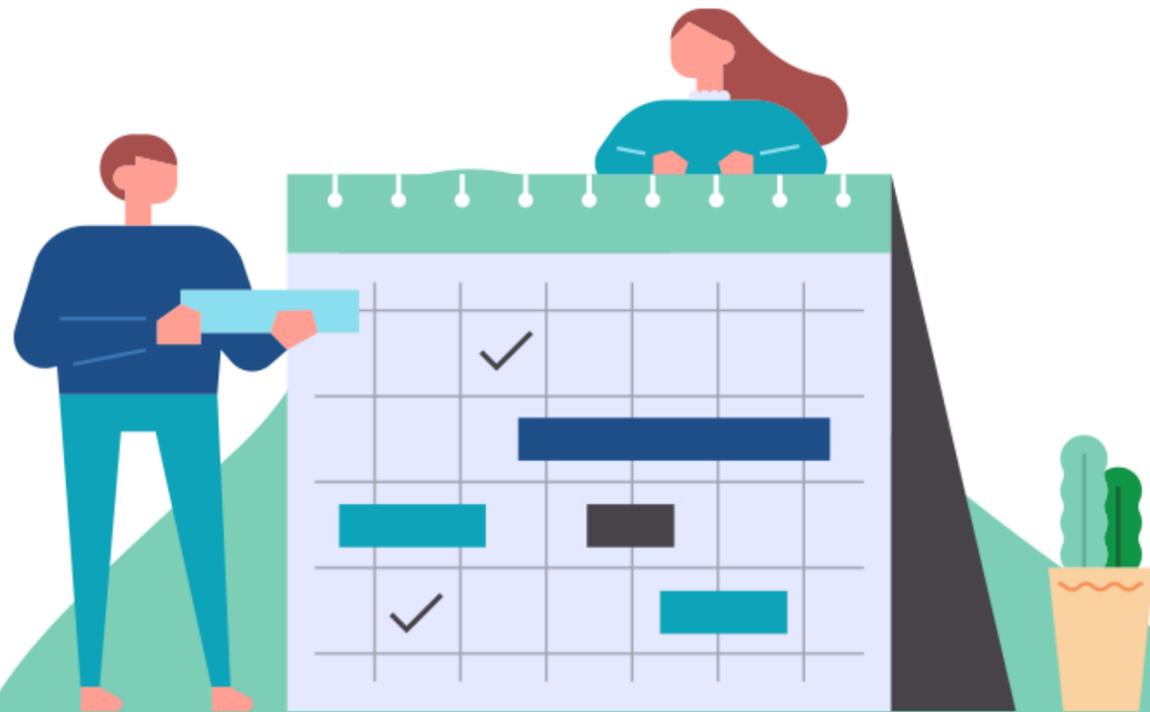


O ingresso em uma nova empresa, assim como qualquer situação desconhecida, pode gerar estresse para uma pessoa. Minimize essa tensão elaborando um plano que inclua **apresentar ao colaborador as funções exatas a serem exercidas e as pessoas com quem ele conviverá**. Assegure-se de que ele passará pelos treinamentos necessários e ficará ciente de todas as suas responsabilidades durante o período de introdução. Isso ajudará o novo colaborador a compreender melhor seu papel dentro da empresa e suas obrigações.



Tenha um **plano**





O Mercado Livre

desenhou o processo de onboarding para que os funcionários sejam donos de seus próprios desenvolvimentos, desde o primeiro momento. Para isso, foi criado um modelo chamado "90 days Onboarding Journey" (Jornada de Integração de 90 dias), organizado em objetivos a serem cumpridos de 30 em 30 dias.

Cada funcionário pode liderar sua jornada, ditando seu próprio ritmo. A empresa oferece apoio por meio de reuniões personalizadas com áreas-chave, treinamentos online, guias e diretrizes que explicam a operação. O novo colaborador também é recebido em um almoço com todo o seu time.

Case para inspirar:

Durante o período do Journey,

os novos membros participam de três experiências-chave para ingressar na cultura da empresa:

Conhecendo o MELI (Mercado Livre), programa criado para que o colaborador conheça em profundidade as unidades de negócio do Ecossistema Empreendedor da empresa;

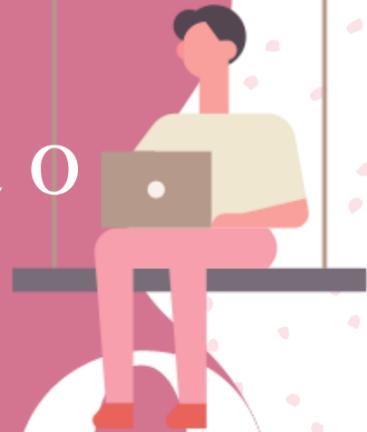
Inside our site, uma bateria de tutoriais para que o novato torne-se usuário especialista da plataforma;

Um dia em Customer, atividade que ajudará os recém-chegados a conhecer e experimentar, em primeira mão, a realidade e as diferentes situações que os usuários experimentam em nossa plataforma.



4 básico

Garanta o



Nada pode ser pior do que chegar a um novo emprego e não ter sequer mesa ou cadeira. Por isso, preste atenção aos requisitos básicos. **Mostre que você se preparou para receber quem chega.** Certifique-se de que o espaço de trabalho esteja em ordem, e de que detalhes como login, endereço de e-mail e acesso de segurança estejam em dia.

Além disso, **apresente o profissional a todos os ambientes de trabalho, do banheiro às salas de reunião.** Procure auxiliá-lo no levantamento de qualquer documento necessário e esclareça dúvidas que possam surgir a respeito da cultura organizacional, de horas de trabalho, de códigos de vestimenta e registro de horas-extra.

Para que tudo esteja perfeitamente no lugar quando um novo colaborador chega, a empresa de marketing digital

ReachLocal criou o programa **Employee Experience**.

No primeiro dia de trabalho, o recém-chegado é recebido com um coffee break com toda a equipe. Além disso, é entregue um welcome kit com:



Case para **inspirar**:

Book de boas-vindas contendo **informações da companhia e benefícios**;

Manual de **compliance**;

Material **de escritório** como porta-lápis, lápis, post-it na cor da empresa, caderno da ReachLocal e canetas;

Material da **equipe comercial**: cordão do crachá diferenciado para os vendedores e para atendimento ao cliente no pós-venda, porta-cartões e seus cartões de visita desde o primeiro dia;

Materiais **diversos**: copo de cerâmica e eco bag da empresa na cor da sua equipe, crachá de acesso ao prédio e ao escritório juntamente com o cordão do crachá, crachá de acesso ao estacionamento desde o primeiro dia, placa com o nome para ser colocada na mesa e assim ficar mais fácil para todos saberem o nome do recém-contratado e cartão provisório de vale-refeição.



Seja **5** acessível **1**



Novos funcionários vão chegar com uma série de perguntas sobre qual a melhor forma de desempenhar seus papéis e de se encaixar na equipe. Estimule este tipo de questionamento e agende, regularmente, **conversas para demonstrar seu interesse no desenvolvimento do profissional**, oferecendo-lhe oportunidades para esclarecimento de dúvidas. Após o período de introdução, as dúvidas costumam amadurecer. Por isso, **certifique-se de estar sempre acessível para ajudá-los em seu progresso na empresa.**

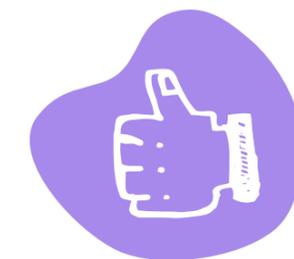


Case para inspirar:

No Mercado Livre, os novos colaboradores são convidados a ingressar no [MELI Workplace](#), grupo fechado de Facebook criado para responder [dúvidas](#) a respeito da operação e da organização no geral.

As perguntas são [respondidas no mesmo dia pelo departamento de RH](#). E, uma vez por semana, é compartilhado no grupo um resumo de todas as dúvidas, na seção QA.

6 foque nas relações



A integração com as equipes e o entendimento da cultura organizacional são cruciais para o sucesso dos novos colaboradores. Sendo assim, forneça uma visão geral de como a empresa trabalha, priorizando atitudes e valores que caracterizam sua cultura. Deixe clara a estrutura de liderança para que o profissional entenda o contexto no qual está inserido. **Ajude-o a desenvolver relações e contatos dentro da empresa** para que o processo de acolhimento seja mais rápido.



Uma excelente maneira de facilitar a integração por meio da interação é **designando um padrinho ou madrinha ao recém-chegado**. O funcionário escolhido para desempenhar a função seria um tipo de **mentor**, que auxiliaria o novo funcionário com dúvidas básicas em relação à empresa – coisas como acessar determinados serviços ou onde se localiza cada departamento.



Case para inspirar:

A e-Core, empresa de desenvolvimento de softwares, criou um projeto intitulado "Buddy", em que o líder do novo contratado escolhe um colega para ser o seu padrinho.

O Buddy pode ser tanto alguém da equipe do recém-chegado quanto um colega de outra área. Como missão, ele deve ser a "ponte" entre o novo contratado e a empresa, auxiliando-o no que for preciso.

O Buddy também recebe uma verba para levar o novo colaborador para almoçar com o time.

7

Comunique o papel do novo funcionário no contexto



Para engajar novos colaboradores, é indispensável que eles entendam **como se encaixam no contexto da organização**.



Deixe clara a forma **como suas tarefas diárias vão impactar as principais metas da companhia**, apresente a "big picture". Explique a estrutura da empresa para que o **colaborador entenda onde está inserido**.



Isso também irá ajudá-lo a perceber **futuras oportunidades** de carreira.



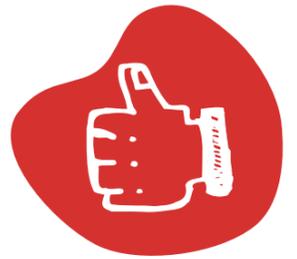


Case para inspirar:

12 meses de trabalho.

Para assegurar que novos colaboradores compreendam o funcionamento da empresa e sua participação no todo, a farmacêutica Novartis criou o programa "Todos Novartis", que provê ferramentas de acompanhamento dos primeiros

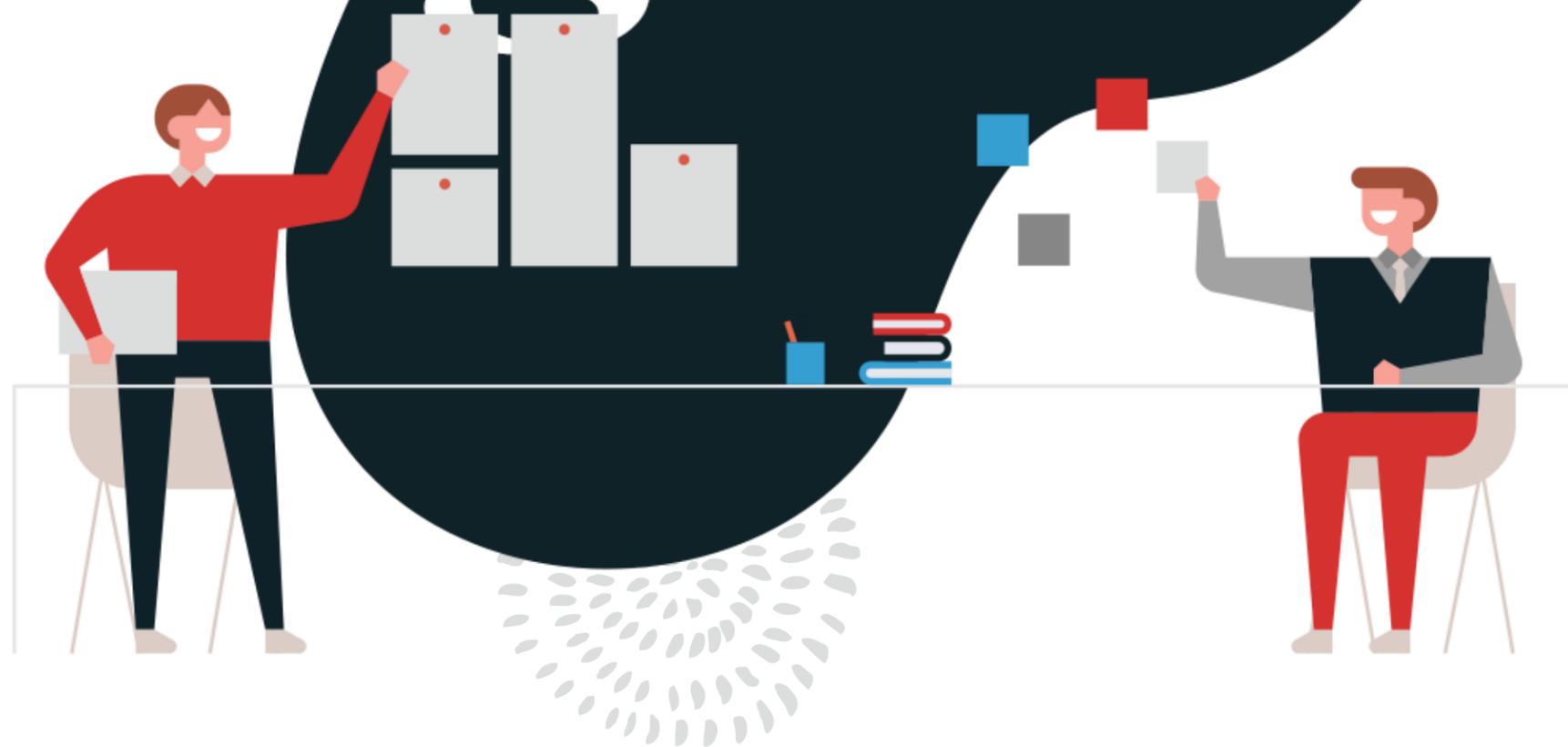
Entre outras medidas, a iniciativa inclui o **acompanhamento pessoal próximo** por parte do gestor do novo colaborador. Ele exerce um papel formal e fundamental na integração do novo talento e recebe treinamento para isso. Durante os 12 meses do programa, os gestores **reúnem-se mensalmente com o novo colaborador** para avaliar sua adaptação à empresa e à cultura, identificar dúvidas, sensibilidades ou oportunidades de melhoria.



8

Organize
uma

agenda

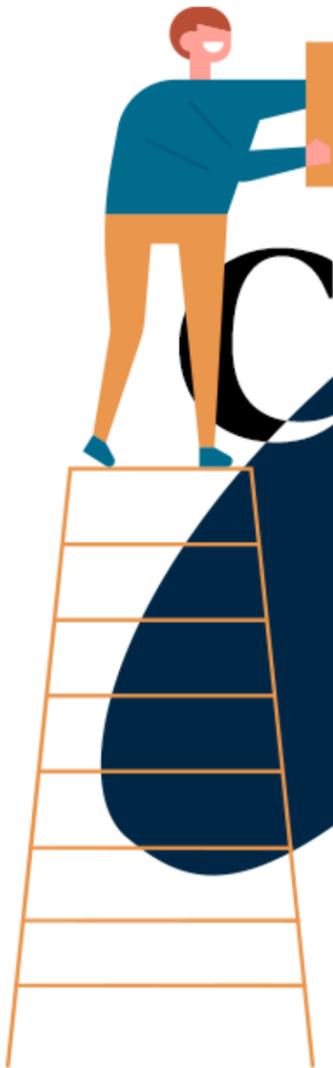


Ricardo Haag, Diretor Executivo do PageGroup, conglomerado responsável pela Michael Page, afirma que uma **iniciativa bastante útil** é montar um cronograma para os primeiros dias do novo funcionário. Afinal, esse é o momento em que ele precisa se familiarizar com os processos da empresa e também com seus novos colegas de trabalho.

Por isso, a equipe pode montar uma programação com reuniões já marcadas para que o novo colaborador **conheça as pessoas** com quem terá contato frequente e que podem lhe ensinar um pouco mais sobre a organização.



Para organizar a vida e a agenda de novos colaboradores, a e-Core estruturou a prática do **40/80**



40 dias

80 dias



Case para inspirar:

Nela, o RH prepara uma **agenda de encontros** para o novo funcionário ao longo de 40 dias de contratação, e uma segunda agenda para quando ele completa 80 dias.

A medida auxiliou na tomada de ações corretivas e preventivas, fortalecendo a adaptação do novo colaborador na empresa. Com ela, também tornou-se possível **diagnosticar qualquer problema** que o líder do funcionário, ou mesmo a empresa, possa resolver.

Agora, uma vez
concluído este processo,
vem a dúvida:

Como reter

**o novo talento
na empresa?**



Que práticas e estratégias
utilizar para que, depois
de todo o trabalho de
atração, recrutamento e
integração, ele permaneça
na organização, cada
vez mais motivado
e engajado?

As respostas
virão na quarta e
última parte
deste e-book, no
mês que vem!
Até lá!

As Empresas

Michael Page

Um dos maiores players mundiais em **recrutamento especializado**, a Michael Page foi fundada na Inglaterra, em 1976, e chegou ao Brasil em 2000. Somos parte do PageGroup, uma rede global que opera em mais de 30 países nos 5 continentes.

Por aqui, trabalhamos todos os dias com o **propósito de mudar a vida das pessoas por meio de um dos seus maiores sonhos: a ascensão profissional.**

Nossas vagas são conduzidas por consultores especialistas em suas áreas de atuação, garantindo um melhor alinhamento de expectativas junto ao RH e ao requisitante da vaga.

www.michaelpage.com.br



O GPTW é a autoridade global no mundo do trabalho e especialista em transformar a sua organização em um Great Place to Work. Com a [Consultoria GPTW](#), ajudamos você a aproveitar o melhor das pessoas, atingir resultados excepcionais e, acima de tudo, sustentáveis.

Reconhecemos as [Melhores Empresas para Trabalhar](#) e, além disso, abrimos a possibilidade de valorizar mais empresas com o lançamento do [Programa de Certificação GPTW](#).

Better for people. Better for business. Better for the world

www.gptw.com.br



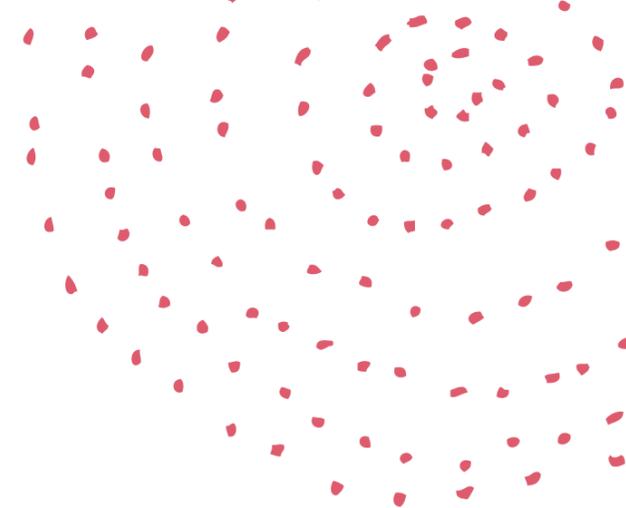
No mercado desde 2003, a SOAP é a empresa pioneira no Brasil em **oferecer soluções de comunicação para apresentações estratégicas e reuniões decisivas.**

Além de construir roteiro e visual de apresentações, ensinamos tudo o que aprendemos nesses 15 anos em nossos **9 cursos:**

- [SOAP Apresentações](#)
- [SOAP Visual](#)
- [SOAP Slides](#)
- [SOAP Apresentador](#)
- [SOAP Confiança](#)
- [SOAP Elevator Pitch](#)
- [SOAP Storyselling](#)
- [SOAP Formação de Facilitadores](#)
- [SOAP Comunicação Interpessoal](#)

www.soap.com.br

Capítulos anteriores



Atrair



[Clique aqui](#) para baixar

Recrutar



[Clique aqui](#) para baixar



Guia completo do RH

Atrair
Recrutar
Integrar
Manter

Michael Page

!
SOAP
STATE OF THE ART PRESENTATIONS

Great
Place
To
Work®