

CENTRO PAULA SOUZA
Etec PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
Técnico em Administração

**Influência do Onboarding na rotatividade de funcionários nas
empresas nos dias atuais**

***The influence of Onboarding on employee turnover in companies
on these days***

Alice Eduarda Angelo¹
Francine Mariana Duarte Furtado²
Gabriel Alexandre Pereira dos Reis³
João Augusto de Freitas Souza⁴
Maria Paula de Oliveira Araujo⁵
Prof. Me Deyse Sene de Melo Souza⁶

Resumo

Este artigo tem como intuito influenciar empresas a iniciarem um projeto de integração de novos funcionários, conhecido academicamente como Onboarding, para aumentar o sentimento de pertencimento de novos colaboradores, reduzir a rotatividade de pessoas e melhorar a imagem institucional da empresa. Ao decorrer deste estudo, o método utilizado será investir na área de recursos humanos e utilizar de um modelo de Onboarding, que através de pesquisas, é considerado eficiente. A utilização desse projeto, segundo grande parte da população e de atuantes na área, influencia na decisão de permanência na empresa após o período de experiência e na motivação do funcionário de produzir resultado positivos para a organização.

Palavras-chave: Integração. Rotatividade. Organização.

Abstract: This Article aims to influence the companies to start a new integration Project for the new employees, also known academically as Onboarding, to build a sense of belonging in new employees and, as a consequence, reduce turnover and improve the company's institutional image. During this study, the method used will be to invest in the human resources area and use na Onboarding model, which, through

¹ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. alieduardaangelo@gmail.com

² Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. fran_duarte@hotmail.com

³ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. ga8413378@gmail.com

⁴ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. augustojoao846@gmail.com

⁵ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. mahmariapaula@gmail.com

⁶ Mestra em Planejamento e Desenvolvimento Regional – Professor da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. deyse.souza6@etec.sp.gov.br

research, is considered efficient. The use of this project, according to a large part of the population and those working in the area, influences the decision to remain in the company after the experience period and the employee's motivation to produce positive results for the organization.

Keywords: *Onboarding. Turnover. Company.*

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como tema a Influência do Onboarding na rotatividade de funcionários nas empresas nos dias atuais, abordando o problema de pesquisa: Como a ausência do Onboarding pode influenciar no turnover da empresa?

O objetivo geral deste artigo foi analisar as consequências negativas da ausência do processo de Onboarding para os novos colaboradores e mostrar como pode influenciar na sua permanência na empresa.

Os objetivos específicos foram analisar a forma como a empresa se apresenta ao novo colaborador; mostrar processos de treinamentos de Onboarding eficientes para ser aplicado na integração da empresa; adaptar o colaborador à cultura organizacional da empresa.

Esse trabalho torna-se relevante pois o processo de Onboarding é importante para investir e manter os melhores profissionais do mercado de trabalho, provar sua eficácia aumentando o engajamento, a produtividade e satisfação do colaborador. Essa prática também vai ajudar na diminuição dos índices de turnover, que se trata da rotatividade de pessoal dentro de uma organização.

Essa diminuição se dá pela sensação de pertencimento vinda do colaborador, fazendo com que seu vínculo com a contratante se fortaleça.

Como metodologia de construção deste artigo, foram realizadas pesquisas exploratórias bibliográficas na qual aprofundamos o início do Trabalho de Conclusão de Curso, com a finalidade de compreender, de forma mais precisa, os conhecimentos apresentados no artigo.

Em seguida, iniciou-se uma pesquisa de campo, com abordagem quantitativas e qualitativas, com o intuito de obter respostas de pessoas empregadas da cidade de Lorena- SP a respeito do problema descrito no trabalho.

Os dados foram coletados no mês de maio de 2023 por meio de instrumento de coleta Questionário, de forma eletrônica, cujos resultados serão apresentados na seção Análise e discussão de resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

2.1 Gestão de pessoas

Gestão de Pessoas é a área responsável por gerenciar e desenvolver o capital humano de uma organização, ou seja, cuidar das pessoas que trabalham na empresa. Segundo Chiavenato (2014), Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas e implementadas pela organização com o objetivo de dirigir e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

De forma mais simplificada, a Gestão de Pessoas é responsável por atrair, selecionar, desenvolver e reter talentos, garantindo que os colaboradores tenham as habilidades e competências necessárias para atingir os objetivos da organização e, ao mesmo tempo, estejam satisfeitos com seu trabalho e engajados em suas atividades. Como destaca Robbins e Coulter (2012, p.255), "a gestão de pessoas trata de como lidar com o comportamento das pessoas no trabalho"

Em resumo, é uma área fundamental para o sucesso das organizações, pois se preocupa em garantir que os colaboradores estejam motivados, capacitados e alinhados com os objetivos da empresa.

A gestão de pessoas é uma das áreas mais relevantes e estratégicas em organizações modernas. Gerir o capital humano adequadamente pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. De acordo com Armstrong e Taylor (2019), a gestão de pessoas é responsável por atrair, reter e desenvolver talentos, além de garantir que as habilidades e conhecimentos dos colaboradores estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Neste contexto, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo investigar as práticas de gestão de pessoas em uma empresa de grande porte do setor de tecnologia, buscando compreender como elas contribuem para o desempenho organizacional e para o desenvolvimento dos colaboradores.

2.2 Cultura organizacional

A cultura é responsável pela forma que o indivíduo se encaixa em alguma organização, se adaptando aos valores, costumes e a história do grupo que ele foi inserido. “Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciam pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções.” (PIRES, 2005, p. 84).

Schein (2004) considera Cultura Organizacional um conjunto padronizado de clima, valores e comportamentos que deriva da necessidade humana a fim de tornar o ambiente mais leve e agradável.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p.56)

Para Chiavenato (2002), a Cultura Organizacional não é algo palpável, mas algo que pode ser visível através de seus efeitos e consequências, como um iceberg, por exemplo. Na ponta do iceberg estão os aspectos visíveis da organização e que são os efeitos da cultura da organização, como o layout, tipos de salas e mesas, métodos e procedimentos de trabalhos, uso da tecnologia, entre outros. Já na parte submersa da cultura estão os aspectos psicológicos e sociológicos da organização, cuja percepção é mais difícil.

2.3 Socialização organizacional

De acordo com Berger (1985 apud HENNING; FOSSÁ, 2013)

A socialização primária ocorre no interior da família, por meio dos vínculos emocionais de afetividade e respeito. Essa socialização é responsável pela interiorização das normas e valores transmitidos pelo primeiro grupo de contato dos indivíduos. A socialização secundária estabelece-se no grupo de amigos e demais grupos sociais com os quais os indivíduos interagem no decorrer de suas vidas, inclusive, ou ainda, quando o indivíduo ingressa no mercado de trabalho. Na socialização secundária, os conhecimentos são adquiridos através de uma sequência de aprendizagem e reforçados por técnicas de comunicação. Os elementos cognitivos e emocionais aplicados

para explicar a realidade originam o universo simbólico do indivíduo que, ao entrar em contato com outras esferas simbólicas, sofrerá alterações decorrentes da incorporação de novos significados. Os processos de socialização, tanto primária quanto secundária, ligam os indivíduos às estruturas da sociedade, sendo que ele aprende a se relacionar com sistemas amplos de significados e valores que se estendem além da situação imediata.

Segundo Maanen (1976) a socialização organizacional permite ao colaborador aprender a ter uma conduta, desempenho e princípios que o faça ter continuidade dentro da empresa. Sendo assim ela pode melhorar muito no comprometimento, na forma de executar as atividades e até na maneira como o funcionário é visto dentro da organização.

De acordo com Fisher e Nogueira (2002) planejar como irá executar o seu trabalho, se adaptar a cultura organizacional da empresa, ter um bom relacionamento com os outros funcionários e ter um domínio da sua função na organização são elementos essenciais e importantes para desenvolver um processo de socialização.

Shinyashiki (2003 apud HENNING et al FOSSÁ 2013) afirma que as empresas têm que buscar maneiras de fazer com que a sua socialização seja concordante com sua cultura, para que o funcionário consiga entender e alcançar os objetivos da organização, se adapte mais rápido a sua função e não resultar em um turnover muito alto, o que gera muitos custos.

2.4 Turnover

O turnover ou rotatividade pode ser definido como “A medida da taxa de troca de uma dada população de profissionais (saída de antigos e entrada de novos em sua substituição) de uma organização em um determinado espaço de tempo.” LACHAC (1995 apud MIRANDA; LIMA, 2018)

Rotatividade pode ser considerada também como o número de empregados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivo. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade. Marras (2016, p.50)

Marras (2016) aborda que muitas organizações não querem conhecer e atender os interesses individuais de seus colaboradores, fazendo com que seus

empregados fiquem desiludidos após criarem expectativas com a empresa e não se dediquem a sua função. Como consequência disso, a empresa aumenta seu controle de supervisão e punição, se tornando cada vez mais rígidas, e por outro lado, os empregados ficam ainda mais desmotivados, gerando baixa produtividade, qualidade inferior às concorrências e aumentando a rotatividade (turnover).

Podemos afirmar que o turnover na maioria das vezes é prejudicial para a empresa, porém há casos em que ele deixa de ser um vilão e passa a ser um ponto positivo para a empresa, trazendo benefícios, pois na maioria das vezes a entrada de um empregado novo na empresa pode dar um gás a mais na produção, então quando se demite um empregado que não está rendendo o que poderia render mesmo depois que a empresa fez a parte dela, o desligamento deste indivíduo e a admissão de um novo empregado que com certeza vai entrar motivado, isso ajuda e melhora o ambiente da empresa e pode influenciar outros empregados que estão desmotivados a melhorar os seus desempenhos.(ROCHA ,2017, p.11-12)

De acordo com Chiavenato (2002), O desligamento do funcionário pode ser feito por decisão própria ou por parte da empresa, quando ele mesmo está-se propondo a sair ocorre alguns motivos como: carga horária elevada, proposta de trabalho melhor ou até mesmo a desmotivação do funcionário.

2.4.1 Desmotivação

Pereira (2014, p 33) conceitua motivação como: “A motivação é o processo de induzir uma pessoa ou grupo a atingir não apenas os objetivos da organização, mas também seus objetivos pessoais. ”

“Motivar quer dizer ‘mover para ação’, mobilizar energia e esforços na busca de realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção.” (KNAPIK, 2008, p. 96)

De acordo com Bergamini (2008), antes da revolução industrial, a motivação dos colaboradores era realizada através do medo e punições que foram trocadas por dinheiro, em meados de 1991, pois acreditavam que os trabalhadores seriam mais produtivos com um maior retorno financeiro. Visto que quanto mais se produz, mais se ganha. Com o passar do tempo as empresas perceberam que os funcionários não pensam só no dinheiro e sim em seu reconhecimento, como uma demonstração de atenção e afeto.

Deste modo a desmotivação de um colaborador traz consequências como desânimo, falta de interesse nos objetivos da empresa e também falta de produtividade. Archer (1998 apud PEREIRA, 2014), cita que “A tarefa do administrador não é motivar seus empregados, mas sim conduzi-los a comportamentos positivos”, ou seja, que não são induzidos pela motivação, mas por fatores que geram a satisfação, como o próprio dinheiro, alimento, abrigo, entre outros.

2.4.2 Adaptação

Para Bohnen (2012, p. 09) “A adaptação é um processo de desenvolvimento e manutenção de uma organização entre os objetivos e capacidades da empresa e suas mudanças e oportunidades”. Ela aborda que o colaborador quando ingressa a uma nova instituição, busca se autor realizar e se adaptar ao novo local de trabalho, porém um colaborador não adaptado, influencia negativamente nos resultados e nas relações de trabalho.

O período inicial do emprego é uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a organização. É um período lento e de difícil adaptação, no qual a rotatividade costuma ser mais elevada do que nos demais períodos subsequentes. (CHIAVENATO, 2014, p162)

O processo de adaptação de um novo colaborador ao seu cargo pode acarretar ao estresse, à medida que essas mudanças vêm acompanhadas de expectativas e inseguranças, as quais podem resultar em consequências indesejáveis para o indivíduo ou para a própria organização. Maanen et al Schein (1979 apud CARVALHO et al., 2012).

2.5 Onboarding

Segundo Lacombe (2005), a integração consiste em mostrar aos novos funcionários desde as informações mais simples de rotina como por exemplo, vagas de estacionamento, cargos dentro da empresa, os horários de trabalho, até as coisas mais complexas como: cultura da empresa que envolve a missão, visão e valores; o que é permitido e o que não é; o que esperam do novo colaborador na organização.

“Onboarding é o processo de ajudar os novos contratados a se ajustarem aos aspectos sociais e de desempenho de seus novos empregos de forma rápida e tranquila.” (BAUER et al. GOWAN, 2018, p.12).

Para Bauer (2018), um processo de Onboarding eficiente deve conter com 4 pilares, conhecidos como os quatro C's (4C's), sendo eles:

- Conexão (Connection): desenvolvimento dos principais relacionamentos interpessoais e conexões que são fundamentais para os novos colaboradores.
- Cultura (Culture): Refere-se à adaptação do novo colaborador à cultura organizacional da empresa.
- Esclarecimento (Clarification): Garantia de que o novo admitido entenda qual é o seu papel na organização, qual a sua função e o que ele deve fazer para se destacar.
- Conformidade (Compliance): Conhecido como a parte mais burocrática da empresa, mas também o mais básico do trabalho, como os formulários, saúde e segurança, crachás, conta de e-mail e computadores, entre outros.

A maior finalidade do programa, além de fazer com que o colaborador conheça seu novo local de trabalho, é fazer com que socialize com seus novos colegas para uma boa convivência e trabalho em equipe, se adapte à cultura da empresa e adquira um sentimento de pertencimento para que assim permaneça na organização por muito tempo.

2.5.1 Tipos de programas de Onboarding

Boog (2008) apresenta em seus estudos dois tipos de programas de integração mais utilizados pelas organizações, elas são:

i) Programa de Integração Geral: realizado pela área de recursos humanos, esse tipo é destinado aos novos colaboradores da empresa, exceto por aqueles que irão ocupar cargos de liderança, pois estes exigem um programa mais específico e diferenciado. Tem o objetivo de apresentar ao novo colaborador as informações mais importantes sobre a empresa e sobre seu novo cargo.

ii) Programa de Integração para Gestores: este tipo de integração é realizado pensando especificamente no cargo que o novo gestor irá atuar, focando na liderança e na gestão de pessoas.

2.5.2 Neurociência no Onboarding

Weber (2021) apresenta a neurociência que explica que durante a integração três áreas do nosso cérebro são ativadas:

i) primeira impressão: Segundo Powers (2014) o início de um relacionamento com o colaborador pode afetar diretamente no resultado final. Durante a integração, as partes do seu cérebro ativadas são de medo e valor e diante disso a neurobiologia predispõe as pessoas a colocar mais importância nas primeiras impressões.

ii) Viés de confirmação: de acordo com Heshmat (2015), viés de confirmação ocorre quando as pessoas começam a acreditar em uma ideia e em todas as informações que confirmem a suposta veracidade da sua crença, ignorando qualquer outra possibilidade. Provando como a primeira impressão se torna tão importante.

iii) Remorso do comprador: Weber (2021) explica que remorso do comprador é o sentimento de arrependimento após tomar uma decisão de compra de um produto ou serviço. Evitar o arrependimento do colaborador de ter escolhido determinada empresa é importante para a sua reputação.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quando um novo colaborador é admitido na empresa, é comum que crie muitas expectativas, embora também chegue com dúvidas e inseguranças. Para isso, é importante que a empresa se preocupe em acolhê-lo e informá-lo sobre a empresa.

Quintanilha (2013), aborda que para a empresa ter um colaborador motivado e comprometido com o trabalho e com o resultado da organização é necessário que ele seja bem acolhido e bem informado. Tendo como responsabilidade da empresa a adaptação do empregado.

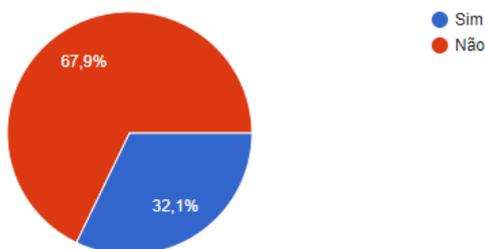
Com o objetivo de implementar conhecimento sobre o tema, foi feita uma pesquisa com trabalhadores de Lorena-SP para coletar informações sobre suas experiências e perspectivas acerca do processo de integração na organização.

Primeiramente, foi questionado se no período de experiências, os colaboradores já pensaram em pedir demissão, por não ter tido uma boa integração na empresa. Como resposta, 32,1% responderam que sim e 67,9% das respostas foram negativas.

Gráfico 1: Influência do Onboarding na decisão de permanência na empresa.

Se sim, já pensou em pedir demissão no período de experiência por não ter tido uma boa integração?

28 respostas



Fonte: Do próprio autor

Em seguida, foi perguntado se eles já passaram por um processo de Onboarding na empresa, onde em geral, 65,5% dos entrevistados responderam que sim, contando com o tour na empresa, apresentação da organização, palestras, trabalho em equipe e uma roda de conversa mais descontraída.

Como pergunta chave foi questionado sobre a importância do processo de Onboarding na motivação de novos colaboradores. Contando com 24 respostas, os entrevistados falaram que o Onboarding é sim importante, pois faz com que o colaborador tenha uma boa primeira impressão da empresa e queira fazer parte da organização.

Por último, foi questionado o que não pode faltar no processo de integração, segundo a visão dos entrevistados, a integração demanda de uma boa comunicação; apresentação da missão, visão e valores da organização; tour da empresa; manual do colaborador e segurança do trabalho; roda de conversa mais informal e dinâmica.

Logo após, foi realizado um questionário com duas profissionais da área de Recursos Humanos, mais especificamente do departamento pessoal e treinamento e desenvolvimento organizacional, das empresas X e Y, ambas da cidade de Guaratinguetá -SP.

De início, foi questionado como é realizado o programa de integração de novos colaboradores da empresa, a profissional da empresa X diz que o processo é realizado em 90 dias e que no primeiro o colaborador é apadrinhado por um colaborador antigo da empresa, na qual será responsável por auxiliá-lo em todo o período do processo. Também é realizado um Gemba nas áreas para que o colaborador conheça toda a estrutura da empresa.

A profissional conta que o programa ocorre há muitos anos na empresa e que a rotatividade de funcionários é mínima graças ao Onboarding, e por consequência, a empresa sempre tem bons resultados com o engajamento dos funcionários.

A profissional da empresa Y respondeu que a processo já é realizado há muitos anos, antes mesmo de ter sido contratada e sempre é executado quando há uma nova contratação.

O programa na empresa Y é realizado a partir de uma apresentação do grupo, orientações sobre as regras da empresa, código de conduta e apresentação das áreas corporativas permitindo que o colaborador conheça a organização, se sinta acolhido e integrado às normas e também se sinta motivado para o início de sua trajetória profissional na empresa.

Portando, através dessa pesquisa de campo, é importante analisar que a visão de ambas as partes, tanto por quem está sendo admitido, quanto quem vai admitir, é de que investir na integração é extremamente importante, pois fará com que o novo colaborador se sinta acolhido pela empresa e o faça se sentir motivado a ponto de querer vestir a camisa da organização, e com isso, a empresa também será beneficiada por manter no seu time um colaborador promissor, que trabalhará a favor de seus objetivos e dos objetivos da organização. Outra questão, é que evitará a rotatividade de funcionários, pois o colaborador sendo bem integrado, fará com que ele queira trabalhar ali.

4 MODELO DE ONBOARDING EFICIENTE

Tendo em vista os dados coletados e o estudo de caso com as profissionais das empresas X e Y, foi possível identificar quais foram os processos de integração, já realizados, que mais chamaram a atenção dos colaboradores. A partir dessa análise, desenvolvemos um modelo de Onboarding que seja considerado eficiente na visão do grupo e das profissionais de Recrutamento e Seleção, para que as empresas se identifiquem e coloquem em prática.

Logo destacam-se alguns processos, como:

Acolhimento: O acolhimento feito pelos antigos funcionários ou por um profissional de Recursos Humanos na hora que novo colaborador chega na empresa, é importante para que logo de início ele se sinta importante e bem acolhido nessa nova fase da vida dele.

Apresentação da organização: Como já descrito no trabalho, quando a empresa se apresenta, ela cria um vínculo com o colaborador e faz com que ele identifique qual a cultura organizacional e entenda qual é a missão, visão e valores da empresa. Entenda que agora ele faz parte de um time, cujo os objetivos são os objetivos da organização, pois ali todos trabalham para que a empresa funcione, alcance metas e cresça no mercado.

Dinâmica entre os admitidos e antigos funcionários: Um momento de socialização entre os funcionários é extremamente importante no processo de integração. Como já descrito no trabalho, esse momento fornece um bom relacionamento entre todos, faz também com que o colaborador crie bons vínculos na empresa e forneça um bom clima organizacional.

Segurança do trabalho, brigada de incêndio e primeiros socorros: No caso de empresas que exigem mais cuidados na hora de executar uma atividade, ou que pode fornecer algum risco a saúde do colaborador, na empresa ou no meio ambiente, é primordial que a empresa aborde sobre a segurança do trabalho na integração. Com ela o colaborador ficará ciente sobre os riscos da empresa e os cuidados que ele terá que tomar enquanto estiver executando suas atividades. Nesse momento, pode ser entregue algum manual e equipamentos, também poderá ser executado um treinamento de primeiros socorros.

Apadrinhamento: Neste momento, o colaborador escolhe um dos profissionais destaques, para ser seu padrinho, esse mesmo será responsável por tirar dúvidas e garantir que o novo colaborador se adapte à empresa por 90 dias. Essa atitude beneficiará a empresa não só por conta da adaptação do novo colaborador, mas sendo também uma estratégia de Endomarketing – “ações de Marketing para o público interno das empresas e organizações. “ Bekin (2004, p16 apud DA SILVA 2017) – que visa motivar os antigos funcionários a darem seu melhor no seu ramo de trabalho, para no final, ser apresentado como funcionários destaques da organização e poder apadrinhar um novo admitido.

Tour pela empresa: Nesta etapa, o novo colaborador será levado a toda organização, desde a entrada até os principais cantos da empresa. Ele ficará ciente de onde é cada departamento, banheiro, refeitório, entre outros.

Entrega do manual do colaborador: Toda empresa deve contar com um manual do colaborador, que aborde uma mensagem de boas-vindas, todos os sócios da empresa, história, políticas, quais são as regras, cuidados, objetivos, atividades e obrigações para que o colaborador tenha em mãos todas as informações possíveis.

Tour pelo setor e treinamento para início de suas atividades: Após todo momento de acolhimento e integração, a empresa deve enfim preparar o colaborador para executar sua atividade. Diante disso, o colaborador é levado ao seu setor, juntamente com o seu padrinho, a qual apresentará suas atividades e o treinará por 1 semana, para que assim o colaborador seja integrado a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o referencial teórico, as pesquisas realizadas durante o trabalho e os dados coletados, foi possível analisar que as empresas que se preocupam e investem-na integração de novos funcionários, tendem a ganhar diversas vantagens, como por exemplo, diminuir os índices de turnover, pois a sensação de pertencimento logo no início da carreira em uma nova empresa, faz com que ambos criem um vínculo. Por este fato, um modelo de Onboarding eficiente deve ser usado para que as empresas cresçam no mercado, aumentem seu engajamento e melhore sua imagem institucional dentro da própria instituição.

Para isso, foi aberto um questionário que aborda a importância do processo de Onboarding dentro de uma organização na visão dos colaboradores e de profissionais de Recursos Humanos para o desenvolvimento de um modelo que atende as necessidades de ambas as partes- empresa e funcionários.

Em vista dos argumentos apresentados, considera-se importante a preocupação em atender as expectativas dos novos colaboradores internos, para que desde o início, os objetivos de ambos se tornem o mesmo- aumento de lucratividade e crescimento no mercado. Esta iniciativa garante que haja uma relação de base sólida que diferencie a empresa dos demais concorrentes, tornando a atração e retenção de talentos uma tarefa fácil. Desse modo, a empresa também evita erros futuros de um novo funcionário já que, através da integração, foi desenvolvido um alinhamento geral da equipe, para o desempenho de funções mais produtivas e eficientes.

6 REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Michael et al. TAYLOR, Estevão. **Manual de Prática de Gestão de Recursos Humanos de Armstrong**. Editora Kogan Page, 2019.

BAUER, Thalya N. **Integração de novos funcionários: maximizando o sucesso**. Sociedade de Gestão de Recursos Humanos, 2018.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas Organizações**. 5ª edição. São Paulo: Atlas 2008

BOHNEN, Taline. **Gestão da adaptação dos colaboradores na empresa John Deere Brasil- Construction**. Santa Rosa, 2012. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1417/TCC%20Taline%20Bohnen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 05 de Jun de 2023.

CARVALHO, BORGES E VIKAN. **Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses**. Edição 72. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/6QWLBTvqcxjCYbDSgYSNRxk/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 05 de Jun de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 3° edição. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4° edição. Manole, 2014. Disponível em: <https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org_.pdf> Acesso em: 12 de abr de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7° edição. Compacta. São Paulo: Atlas 2002.

DA SILVA, Carlos. **Endomarketing: Ferramenta essencial para o desenvolvimento Organizacional.** Administradores, 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-ferramenta-essencial-para-o-desenvolvimento-organizacional>> Acesso em: 27 de jun de 2023.

FISHER, NOGUEIRA et al. **As pessoas na organização.** 7° edição. São Paulo: Editora Gente,2002.

HESHMAT, Shahram. **What is a confirmation bias?** Psychology Today, 2015. Disponível em: <<https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201504/what-is-confirmation-bias>> Acesso em: 19 de mai de 2023.

HENNIG, Andressa et al. FOSSÁ, Maria. **O processo de socialização organizacional como estratégia de integração individual e organização.** Belo Horizonte. 2013. Disponível em: <<https://revistas.una.br/reuna/articl>> Acesso em: 25 de abr de 2023.

KNAPIK, Janet. **Gestão de pessoas e talentos.** 2° edição. Curitiba: Ibpex, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MAANEN, Van et al. **As Pessoas na Organização.**7° edição. São Paulo: editoraGente,2002.

MARRAS, Jean. **Administração de recursos humanos.**15° edição. Saraiva, 2016.

MIRANDA, Claudio et al. **Turnover Nas Empresas de Auditoria Externa: Quais são as causas?** São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/ArtigosDownload/1138.pdf>>. Acesso em: 15 de jun de 2023.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11919/cultura-organizacional-em-organizacoes-publicas-no-brasil/i/pt-br>> Acesso em: 12 de mai de 2023.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências.** São Paulo: Saraiva, 2014.

POWERS; Ed. **Why a CSM's First Impression Means So Much.** Service Excellence Partners, 2014. Disponível em: <<https://se-partners.com/why-a-csms-first-impression-means-so-much/>> Acesso em: 19 de mai de 2023.

ROBBINS, Stephen et al. **Administração.** Pearson Prentice Hall, 2012.

ROCHA, André Melo; **Importância do planejamento e gerenciamento do turnover.** Aparecida, Goiânia, 2017. Disponível em <<http://www.fanap.br/Repositorio/54.pdf>> Acesso em 16 de mai de 2023.

SAKS, Alan et al. **Gestão de Recursos Humanos no Canadá.** Nelson Educação, 2021.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

WEBER, Donna. **Onboarding é importante: Como empresas de sucesso transformam novos clientes em campeões leais.** Springboard in LLC, 2021.

WEBER, Donna. **The Neuroscience of Customer Onboarding.** Donna Weber, 2019. Disponível em: <<https://www.donnaweber.com/post/the-neuroscience-of-customer-onboarding>> Acesso em: 10 de mai de 2023.