



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Informática

Graduação em Ciência da Computação

**Investigando o Processo de *Onboarding*
em *startups* de tecnologia: uma pesquisa
exploratória**

Éden Ernandes Almeida de Santana

Trabalho de Graduação

Recife
20 de Outubro de 2022

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Informática

Éden Ernandes Almeida de Santana

Investigando o Processo de *Onboarding* em *startups* de tecnologia: uma pesquisa exploratória

Trabalho apresentado ao Programa de Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciência da Computação.

Orientadora: *Profa. Dra. Carina Frota Alves*

Recife
20 de Outubro de 2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Santana, Éden Ernandes Almeida de.

Investigando o processo de onboarding em startups de tecnologia: uma
pesquisa exploratória / Éden Ernandes Almeida de Santana. - Recife, 2022.
56p : il., tab.

Orientador(a): Carina Frota Alves

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Informática, Ciências da Computação - Bacharelado,
2022.

Inclui referências, apêndices.

1. Onboarding. 2. Gestão de Times. 3. Onboarding em startups. I. Alves,
Carina Frota. (Orientação). II. Título.

000 CDD (22.ed.)

Para painho, mainha e Fricio

Agradecimentos

Certa vez, li que “ser estudioso enquanto se é pobre, é a maior revolução contra o sistema que alguém pode fazer”. Essa frase nunca saiu da minha cabeça desde o momento em que eu a li porque sabia que se encaixava muito bem com a realidade de onde vim. Concluir este curso é mais do que ter uma carga horária completa, um diploma e um título. Para mim, e para todos que vieram comigo nesta jornada, é a constatação de duas coisas: a educação é a força mais poderosa que existe e que você não consegue nada sozinho.

Eu não sou capaz de começar a agradecer a todas estas pessoas sem começar pelos mais importantes: meu pai, minha mãe e meu irmão. Sempre estiveram comigo em todos os momentos: das mais belas alegrias, quando celebrávamos vitórias nossas, aos mais tristes, quando nos frustrávamos por não conseguir atingir os objetivos que galgávamos em vários momentos das nossas vidas. Posso usar de vários artifícios linguísticos para tentar expressar genuinamente o tamanho da gratidão que eu sinto por ter vocês junto comigo, mas sempre irei falhar. Cada momento foi fundamental para eu estar onde estou hoje: cada chuva que passamos juntos, cada ônibus perdido, cada atraso na escola, cada solenidade, cada espera interminável por vocês na porta do colégio, e por cada vez que, mesmo já adulto eu sequer precisaria pedir algum apoio duas vezes: ele sempre estava lá. Obrigado pelas vezes que me disseram "sim", "não", "você quem sabe", "o que for melhor para você". A abnegação de vocês para sempre me colocar no melhor lugar possível jamais será esquecida. Se eu pudesse escolher alguém para ser meu pai, minha mãe e meu irmão, eu escolheria vocês todas as vezes que eu pudesse. Amo vocês.

Já na faculdade, eu tive a sorte de cruzar meu caminho com pessoas incríveis que tenho a alegria de hoje poder chamar-los de amigos: Gabriel Pessoa, Ícaro Guerra, Luan Brito, Lucas Barros, Lucas Cardoso, Rafael Mota, Saulo Guilhermino e Vitor Maia. Tantas histórias nós temos juntos e me enche de alegria ter vivido elas com vocês.

Ao meu grupo, que foi definitivo para meu sucesso, PET-Informática, nunca vou conseguir mensurar o quanto este grupo foi um divisor de águas na minha vida, tanto profissional quanto pessoal. A todos que fizeram parte antes de mim e todos que fazem esse grupo acontecer saibam que carregamos um legado que faz muita diferença e isso é motivo para enchermos nossos peitos de orgulho. Em especial Edjan Michiles, Henrique Caúla, Higor Cavalcanti, Larícia Mota, Lucas Santana, Marcela Azevedo, Maria Júlia, Malu Menezes, Matheus Borba, Pedro Basilio, Pedro Rossi, Pedro Tôrres, Ramon Saboya, Rodrigo Rodrigues, Ullayne Fernandes e Valdemiro Vieira. Muito obrigado por serem apenas quem vocês são e nada mais. Amo vocês.

Ao meu namorado, Hyago Santos, muito obrigado por todo o apoio, palavras de incentivo e

valerosos conselhos. Tenho muito orgulho de você e de nós. Te amo.

A minha terapeuta Myrna Gonçalves, obrigado por me fazer perceber a grandiosidade que existe em mim e me guiar no processo em que eu descobro muito de mim.

Por fim, aos incontáveis professores que me passaram tanto conhecimento que me ajudaram a me tornar o profissional que sou e que me torno a cada dia, em especial a minha orientadora Carina Alves e a tutora do PET-Informática, Simone Santos.

Estudar computação nunca foi um sonho de criança, mas um sonho de adulto. E ver esse sonho tomando forma e se tornando realidade é uma das maiores alegrias da minha vida.

*STEM is hard for everyone. Grades ultimately aren't what matter. Curiosity
and perseverance matter.*

—BEN CICHY

Resumo

O *onboarding* é definido como o processo que transforma pessoas de forasteiros organizacionais em membros ativos e participantes de uma organização. A integração de novos colaboradores envolve diversas etapas que devem ser realizadas tanto pelo colaborador, quanto pela organização a fim de recebê-lo. Dentro do escopo do time, entender as práticas e como é o dia-a-dia do trabalho na equipe é um processo que toma tempo e esforço de ambas as partes. Vários desafios estão associados ao processo de *onboarding*, tais como tornar a pessoa produtiva mais rapidamente, garantir que esse processo aconteça da forma mais fluida possível e que o colaborador traga valor o quanto antes para a organização. Do ponto de vista do colaborador, é importante que este se sinta confiante, inserido e apoiado na nova organização. Este trabalho visa entender como é realizado o processo de *onboarding* em uma *startup* de tecnologia do ponto de vista do colaborador recém admitido, realizando entrevistas com funcionários da empresa. São sugeridas sete práticas que contribuem para um processo de *onboarding* efetivo.

Palavras-chave: *Onboarding*, Gestão de Times, *Onboarding* em *startups*.

Abstract

Onboarding is defined as the process that transforms people from organizational outsiders into active members and participants of an organization. The integration of new employees involves several steps that must be carried out by both the employee and the organization in order to receive them. Within the scope of the team, understanding the practices and what day-to-day work in the team is like is a process that takes time and effort on both sides. Several challenges are associated with the onboarding process, such as making the person productive more quickly, ensuring that this process takes place as smoothly as possible and that the employee brings value to the organization as soon as possible. From the employee's point of view, it is important that he/she feels confident, inserted and supported in the new organization. This work aims to understand how the onboarding process is carried out in a technology startup from the point of view of the newly admitted employee, conducting interviews with company employees. Seven practices are suggested that contribute to an effective *onboarding* process.

Keywords: Onboarding, Team Management, Onboarding on startups

Sumário

1	Introdução	1
1.1	Motivação	1
1.2	Contexto	1
1.3	Problema	2
1.4	Objetivo	2
1.5	Estrutura do Documento	3
2	Trabalhos Relacionados	4
2.1	Definições	4
2.2	<i>Onboarding</i> em Engenharia de Software	5
2.3	<i>Onboarding</i> em <i>Startups</i>	11
2.4	Abordagens Ágeis adotadas em <i>startups</i> de tecnologia	12
2.4.1	Scrum	12
2.5	Considerações Finais	13
3	Metodologia de Pesquisa	15
3.1	Tipo de Pesquisa	15
3.2	Planejamento de pesquisa	15
3.2.1	Fase decisória	16
3.2.2	Fase Construtiva	16
3.2.3	Fase Redacional	16
3.3	Objeto de Estudo	17
3.4	Entrevistas	17
3.5	Análise dos Dados	18
3.6	Considerações Finais	20
4	Resultados	21
4.1	A Empresa	21
4.2	Percepções dos Entrevistados	21
4.2.1	Primeira Semana na <i>startup</i>	22
4.2.2	Apresentações iniciais sobre a empresa	23
4.2.3	Mentoria e Treinamentos	24
4.2.4	Documentação	24

4.2.5	Conexão com o Time	25
4.2.6	Atividades	25
4.2.7	<i>Buddy</i>	26
4.2.8	<i>Feedbacks</i> com o gestor	27
4.2.9	Visão geral do produto	27
4.3	Comparação Crítica	28
4.4	Práticas Recomendadas	30
4.5	Considerações Finais	36
5	Considerações Finais e Trabalhos Futuros	37
5.1	Contribuições	37
5.2	Limitações e ameaças a validade	38
5.3	Trabalhos Futuros	38
A	Roteiro de Entrevista Semiestruturada	39

Lista de Figuras

2.1	Modelo de processo de socialização (Adaptado de [1])	6
2.2	Relação entre hipóteses, sucesso no <i>onboarding</i> e intenção de deixar a companhia [9].	7
2.3	Agrupamento de padrões de <i>onboarding</i>	8
2.4	Planejamento de uma <i>sprint</i>	13
3.1	Análise de dados em pesquisas qualitativas [30]	19

Lista de Tabelas

3.1	Visão geral das entrevistas	18
-----	-----------------------------	----

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1 Motivação

Chegar numa nova companhia é sempre desafiador. Entrar em contato com novas pessoas, novas formas de trabalhar e uma cultura organizacional diferente envolve diversos desafios que devem ser enfrentados tanto pelos novos colaboradores quanto pelas organizações a fim de fazer que esta nova pessoa seja produtiva o quanto antes e entregue valor para a empresa.

O processo de integração, ou *onboarding*, tem um papel fundamental neste processo. Afinal, é a atividade responsável por transformar essas novas pessoas, que chegam como forasteiros, e transformá-las em integrantes do time [1]. É o processo que ajuda os funcionários a adquirir conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para ter sucesso na nova organização.

Além disso, em experiências vividas pelo autor deste trabalho, o processo de *onboarding* em *startups* de tecnologia apresentaram dificuldades e pontos de melhoria. Tais pontos podem ser explorados com um viés científico a fim de encontrar as causas raízes e possíveis soluções para os problemas encontrados.

Os estudos sobre tais processos aparecem na década de 1970 com a definição de Socialização Organizacional proposta por Van Maanen e Schein [2]. Desde então, vários autores contribuem para o aprimoramento deste processo e observam tais processos de integração em diferentes cenários organizacionais.

1.2 Contexto

Startups de software são empresas recém-criadas, sem histórico operacional e orientadas para a criação de produtos de ponta [3]. Também pode ser definida como uma pequena empresa que explora novas oportunidades de negócio e trabalha para resolver um problema cuja solução ainda não é conhecida no mercado [4].

Nessas empresas é essencial que mudanças sejam acolhidas, já que acontecem de forma frequente. Nesse contexto, metodologias ágeis são consideradas o processo mais viável, uma vez que fazem uso das mudanças e permitem que o desenvolvimento se adapte para a estratégia de negócio [4].

Ainda, com o advento da pandemia de COVID-19 o trabalho remoto causou uma mudança grandiosa nas relações de trabalho com a aceleração do trabalho remoto [5]. Com essa

modalidade de trabalho sendo a norma para empresas de tecnologia, sobretudo *startups*, vários desafios surgem, entre eles, a integração de novos colaboradores nesse contexto.

1.3 Problema

No que diz respeito a times de desenvolvimento de software que utilizam metodologias ágeis, é possível encontrar vários fatores dessas metodologias que podem contribuir para um processo de *onboarding* mais bem sucedido. Gregory et al [6] propõem um modelo para integração de novatos em times ágeis.

No entanto, a literatura ainda é incipiente quando se trata do estudo de processos de *onboarding* em *startups*. Diversas características naturais do cenário de uma *startup*, como a frequência de mudanças, alta rotatividade de membros, por exemplo, podem ter impactos tanto positivos quanto negativos na integração de novos funcionários.

Neste contexto, alguns questionamentos motivam o estudo realizado neste trabalho. Quais elementos do processo de *onboarding* já definidos na literatura podem ser utilizados no contexto de *startups* de *software*? Quais são os maiores desafios enfrentados por novos colaboradores ao entrarem numa *startup*?

1.4 Objetivo

Este trabalho objetiva realizar uma pesquisa de levantamento para explorar como é realizada a incorporação de novos colaboradores em uma *startup* de tecnologia. No estudo, será analisado o processo de *onboarding* da empresa sob a perspectiva dos colaboradores recém admitidos e traçado um paralelo entre os modelos previamente estabelecidos e registrados apontando semelhanças e diferenças no desenvolvimento do processo de *onboarding* a fim de apontar práticas que possam contribuir para reduzir o isolamento, aumentar a cordialidade, a moral e satisfação de colaboradores, assim como definido em [7].

Deve-se explorar as experiências de *onboarding* dos colaboradores da empresa com no máximo 12 meses de atuação nela, no intuito de colher relatos mais recentes que possam retratar com maior fidelidade a realidade.

Dentre os pontos analisados estão o processo de integração com o time, mentoria, a metodologia de desenvolvimento utilizada, quais as dificuldades encontradas e pontos de melhoria sugeridos pelos colaboradores, a fim de deixar o processo mais efetivo visando integrá-los à cultura do time e da empresa o quanto antes.

1.5 Estrutura do Documento

O documento está organizado em seis capítulos que são divididos em seções. Os capítulos estão separados da seguinte forma:

Capítulo 1: apresenta o tema estudado, juntamente com a motivação para tal, o contexto, o problema que busca solucionar, os objetivos e a estrutura do documento.

Capítulo 2: mostra a fundamentação teórica do trabalho, apresentando trabalhos relacionados sobre processos de integração de novos funcionários, sobretudo em times de desenvolvimento de software e conceitua a metodologia ágil.

Capítulo 3: expõe a metodologia de pesquisa que guia a realização deste trabalho.

Capítulo 4: apresenta os resultados obtidos, uma comparação crítica do *onabording* realizado com os modelos previamente apresentados na literatura e uma série de práticas recomendadas para a execução de um processo de *onboarding* efetivo.

Capítulo 5: conclui o trabalho e discorre sobre possibilidades de trabalhos futuros, limitações e ameaças à validade.

Trabalhos Relacionados

Neste capítulo, serão revisados trabalhos anteriores sobre integração de novos desenvolvedores em times de engenharia de software. Está dividido em quatro subseções: a primeira trata de definições de *onboarding*, no qual conceitos vindos de diferentes autores são explicitados. A segunda, abrange processos de *onboarding* em times de engenharia de software. A terceira descreve tais processos em *startups*. A quarta, apresenta a metodologia de desenvolvimento ágil Scrum. Por fim, a última parte sumariza os encontrados.

2.1 Definições

Onboarding é definido de várias formas que apontam para a mesma direção: é um processo executado quando uma nova pessoa é adicionada à organização e deve absorver vários aspectos do trabalho a ser feito. Segundo Bauer [1], é o processo no qual novos colaboradores passam de completos desconhecidos para membros efetivos de uma organização. Já para Van Maanen e Schein [2], é definido como "processo de obtenção de habilidades sociais para desempenhar o papel designado".

Van Maanen e Schein [2] realizaram estudos sobre *onboarding* em 1979 e identificaram a existência de pelo menos seis dimensões de socialização nas organizações que são utilizadas por elas no processo de integração de novos funcionários. Cada dimensão pode ser vista a partir de duas táticas opostas:

- **Coletiva versus individual** - Na primeira, grupos de novos funcionários são instruídos em conjunto enquanto que na segunda são introduzidos com experiências individuais e únicas.
- **Formal versus informal** - Na socialização formal, o recém chegado é exposto a treinamentos formais como seminários e cursos, enquanto que na informal isso é proposto por meio de tentativa e erro.
- **Passos sequenciais versus aleatórios** - O novo integrante é apresentado a uma sequência bem definida e predeterminada de etapas a fim de adquirir as habilidades necessárias, já quando os passos são definidos de forma aleatória, estes são desconhecidos e podem mudar com o passar do tempo.

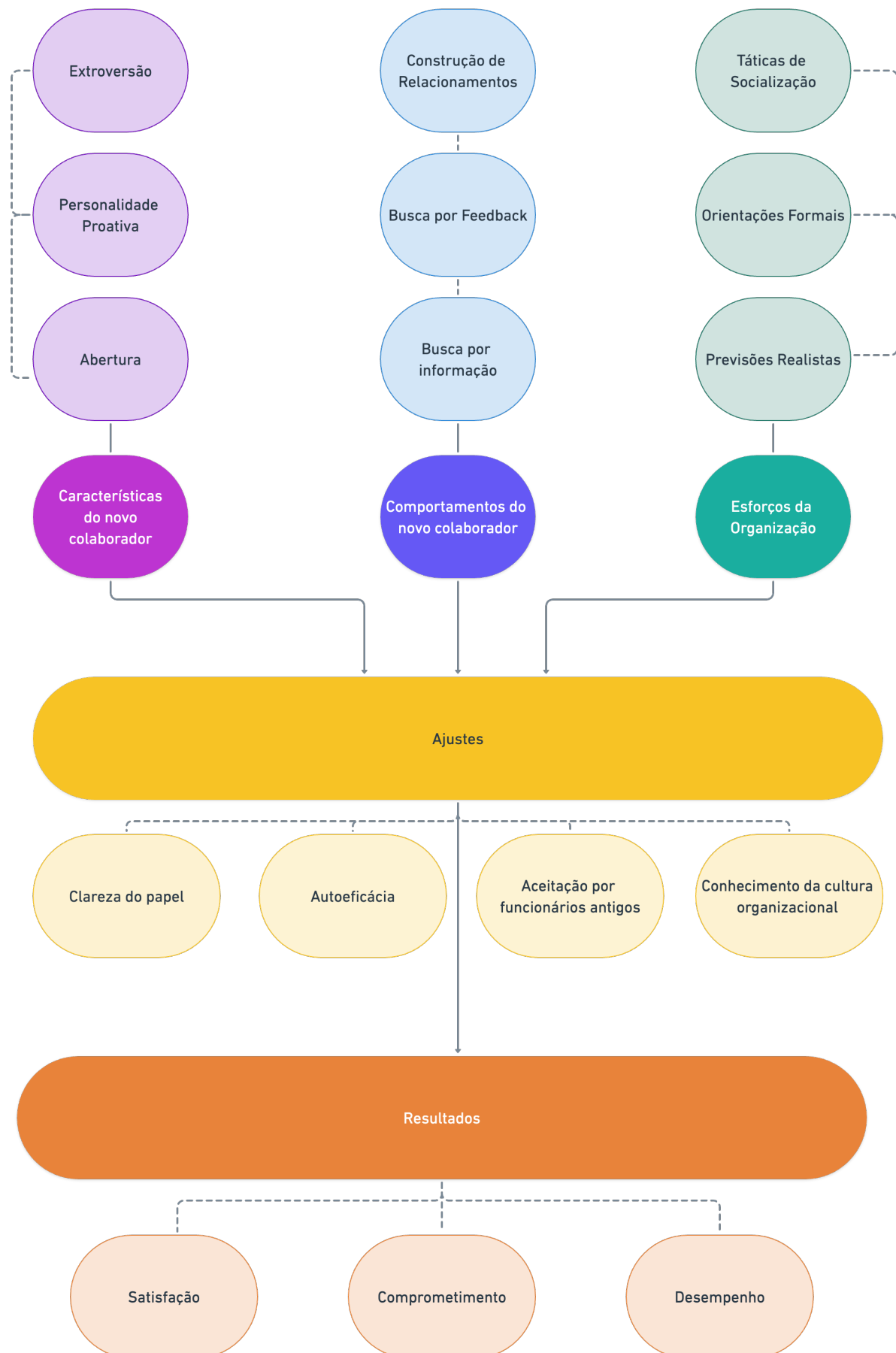
- **Fixo versus variável** - As táticas fixas colocam os funcionários em um calendário de integração explícito, enquanto o uso de táticas variáveis, significa que os recém-chegados podem fazer a integração em seu próprio ritmo.
- **Serial versus disjuntivo** - No uso de táticas em série, os membros mais experientes preparam os novatos que devem assumir posições semelhantes na organização. Em táticas disjuntivas, os mais novos não devem seguir os passos de outros funcionários ou quando referências profissionais para tal posição ainda não existem.
- **Investimento versus alienação** - Se as experiências anteriores trazidas pelo novo funcionário são levadas em conta, a tática de investimento é utilizada; quando não, isto é, se as habilidades para desempenhar o trabalho devem ser construídas do zero, esta é a alienação.

Diferentes estudos apresentam modelos que servem como diretrizes para a execução de um processo de *onboarding*. Bauer [8] estabelece que um *onboarding* bem sucedido é produto de uma série de funções que devem ser aplicadas durante o processo. Recrutamento, pré visualizações realistas do trabalho, orientações, processos e ferramentas de suporte, treinamento e suporte, e ferramentas de feedback são funções que devem ser usadas ao longo do processo de integração a fim de garantir o sucesso dele. A autora ainda diz que, quando o *onboarding* é realizado corretamente, leva a maiores taxas de satisfação com o trabalho, compromisso organizacional, menor rotatividade, maiores níveis de desempenho, eficácia na carreira e menores índices de estresse.

Em [1], Bauer e Erdogan apresentam um modelo de socialização organizacional onde vários fatores influenciam no processo de *onboarding*. Relacionam características do recém contratado tais como personalidade proativa, extroversão e abertura. Comportamentos do novo funcionário como busca por informação, busca por feedback e construção de relacionamentos; assim como esforços da organização como táticas de socialização, orientações formais, recrutamento e visibilidade sobre o cargo. Funcionários que apresentam essas características, somados aos esforços da organização, aceleram seu caminho a fase de ajustes, que envolvem clareza no papel desempenhado, auto-eficiência, aceitação de membros antigos e conhecimento da cultura organizacional. Esses processos, quando bem sucedidos, levam a satisfação, comprometimento, maior retenção e maior desempenho. Na Figura 2.1, é apresentado o modelo desse processo de socialização e como as características apontadas se relacionam.

2.2 Onboarding em Engenharia de Software

Já no contexto de Engenharia de Software, Sharma e Stol [9], exploraram o *onboarding* de novos desenvolvedores e sua relação com a intenção de deixar a companhia. Foi desenvolvido

**Figura 2.1** Modelo de processo de socialização (Adaptado de [1])

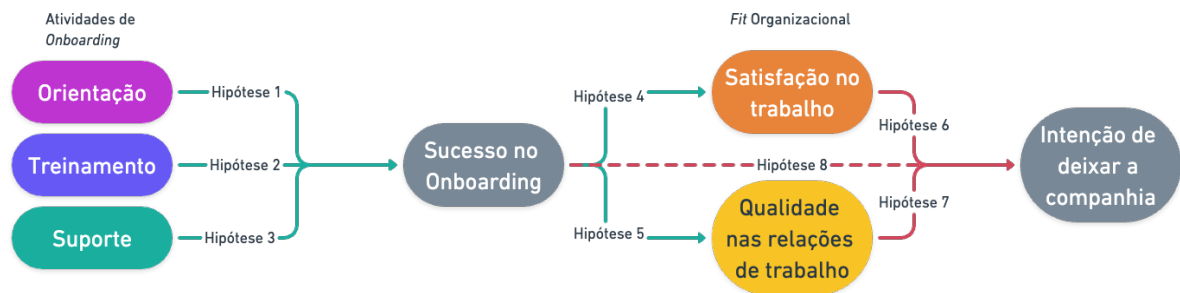


Figura 2.2 Relação entre hipóteses, sucesso no *onboarding* e intenção de deixar a companhia [9].

um modelo teórico para explorar o que torna um *onboarding* bem sucedido. Tomando como base atividades de orientação, de treinamento e de suporte, levantou-se oito hipóteses relacionando tais atividades com sucesso do *onboarding*, este sendo relacionado com satisfação no trabalho e qualidade das relações de trabalho e estes, por fim, com a intenção de deixar o trabalho. A Figura 2.2 apresenta estes relacionamentos.

Hipótese 1 - Programas de orientação para profissionais de tecnologia recém contratados tem uma associação positiva com o sucesso do *onboarding*.

Hipótese 2 - Programas de treinamento para profissionais de tecnologia recém contratados tem uma associação positiva com o sucesso do *onboarding*.

Hipótese 3 - Oferecer mecanismos de suporte para profissionais de tecnologia recém contratados tem uma associação positiva com o sucesso do *onboarding*.

Hipótese 4 - O grau de sucesso do *onboarding* de profissionais de tecnologia está positivamente associado com satisfação no trabalho.

Hipótese 5 - O grau de sucesso do *onboarding* de profissionais de tecnologia está positivamente associado com a qualidade das relações de trabalho.

Hipótese 6 - Satisfação no trabalho está negativamente associada com a intenção de sair da companhia.

Hipótese 7 - Qualidade nas relações de trabalho estão negativamente associada com a intenção de sair da companhia.

Hipótese 8 - Satisfação no trabalho e qualidade das relações de trabalho mediam a relação entre sucesso no *onboarding* e intenção de deixar a companhia.

O modelo foi testado com 102 profissionais de tecnologia e foi constatado que programas de orientação e suporte estão fortemente ligados ao sucesso do *onboarding*. Estes programas envolvem termos e condições de trabalho; questões legais, de saúde e de segurança; história,

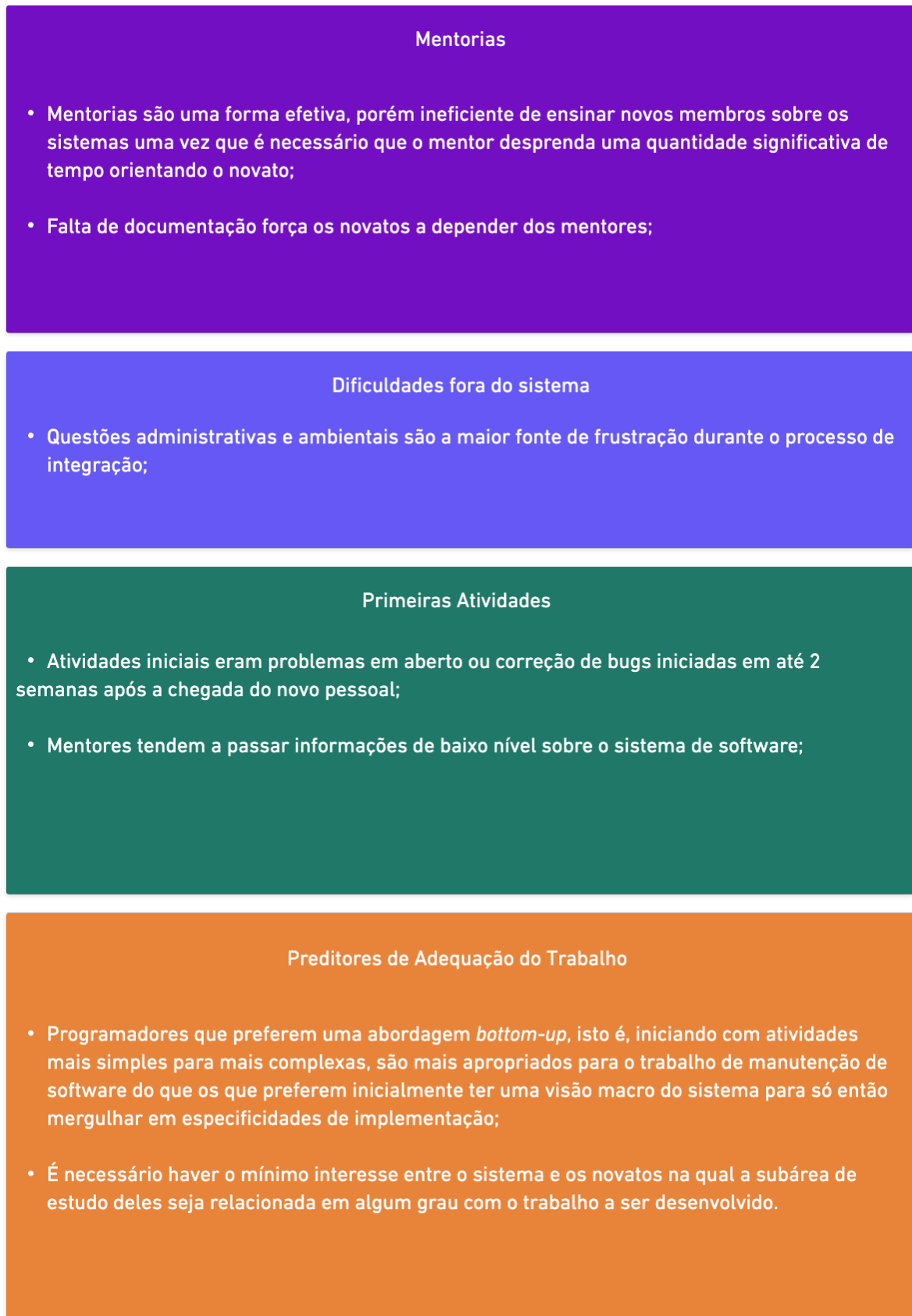


Figura 2.3 Agrupamento de padrões de *onboarding*

cultura e valores da companhia que devem visar diminuir o estresse e ansiedade inerentes ao início de um novo trabalho.

Dagenais et al [10] conduziram um estudo onde foram entrevistados 18 desenvolvedores recém integrados a seus projetos e encontraram três fatores que impactam a experiência de integração de novos membros: experimentação inicial, internalização de estruturas e cultura, e validação de progresso. Esses fatores foram relacionados a recursos que devem também ser incorporados no processo, que são: produto, processos e práticas, time, documentação e contexto. Um ponto importante deste trabalho é que uma pessoa, na figura de um gerente ou um desenvolvedor mais experiente com o contexto do trabalho, tem um impacto muito superior na passagem de contexto do que guias e tutoriais.

Em um estudo de caso exploratório realizado por Sim e Hold [11], sete padrões foram observados no processo de integração de quatro novos membros em um único time de desenvolvimento, e agrupados em quatro categorias. A Figura 2.3 apresenta os padrões e seus respectivos agrupamentos.

Na Microsoft, foi realizado um programa com 600 funcionários e chegou a conclusão que a presença de um *buddy*, uma pessoa já integrada ao time responsável por acompanhar o recém-chegado em seus primeiros passos, desempenha uma papel crucial de três formas diferentes: provendo contexto, aumentando a produtividade e melhorando a satisfação do novo funcionário [12]. A pesquisa indica que a percepção da velocidade do novo funcionário sobre sua própria produtividade aumenta à medida que mais encontros com o *buddy* são realizados: 56% dos novatos que tiveram pelo menos uma reunião com seus *buddys* nos primeiros 90 dias indicaram que eles os ajudaram rapidamente a se tornarem produtivos. Este número escala para 97% quando houveram mais de oito encontros no mesmo período.

Ainda na Microsoft, um outro estudo realizado *in-situ* [13] acompanhou os seis primeiros meses de oito desenvolvedores recém contratados na empresa buscando apontar as semelhanças e diferenças das atividades realizadas na universidade e das realizadas na indústria. É apontado que os melhores resultados nos processos de *onboarding* acontecem quando há mentoria intensa no primeiro mês. Mentores e gerentes que são hábeis na passagem de conhecimento para novos funcionários melhoram a experiência deles e assim como a produtividade do time. Ainda foi observado que muitos dos problemas encontrados por estes novos colaboradores estavam associados com habilidades de comunicação deficientes. Os autores citam ainda que o uso de pedagogias instrucionais tais como programação em pares e mentorias são eficazes em preparar estudantes universitários para a carreira na indústria.

Em uma análise de *onboarding* em projetos de código aberto, ou projetos open source, Fagerholm, Guinea, Borenstein, e Munch [14] apontam que um processo de *onboarding* apoiado por um mentor tem um impacto positivo na integração de novos membros. No entanto, assim como em [11], também aponta diminuição na produtividade dos mentores, uma vez que precisam direcionar esforços para integrar novos membros. Os autores fazem algumas recomendações para líderes de projeto que devem receber novas pessoas em seus times tais

como:

- Identificar desenvolvedores que possam passar tempo orientando novatos.
- Limitar o tempo de mentoria a fim de reduzir o impacto no desempenho dos mentores.
- Esperar que haja uma variação de performance ao longo do tempo, uma vez que *onboarding* é um processo de aprendizagem que ocorre de forma não linear.

No contexto de times ágeis, Gregory, Strobe, Shard e Barroca [6], realizaram um estudo de caso qualitativo analisando um time que recebia frequentemente novatos inexperientes. Como resultado, as autoras desenvolveram um modelo de *onboarding* para times ágeis adaptando e estendendo o proposto por Bauer [8], relacionado a cada função do modelo com componentes da metodologia ágil. As descobertas apontam, em consonância com o proposto em [8] que novos membros apresentam uma melhor integração quando apresentam auto-eficácia, clareza da função, integração social e conhecimento da cultura. Em tempo, também observaram que uma mudança na mentalidade, composição do time, comunicação e comunidades práticas, tais como grupos de estudo, por exemplo, formam ajustes importantes para que o novo membro seja integrado ao time. Tais mudanças visam, respectivamente:

- Garantir que o time se ajuste para absorver o recém-chegado no novo arranjo de membros.
- Certificar que a comunicação seja ajustada de modo a que termos comuns do trabalho sejam explicados adequadamente para o novato.
- Fazer os membros se sentirem parte de uma comunidade maior com os mesmos interesses visando aprender e melhorar os interesses comuns a todos.

O estudo ainda faz três recomendações:

1. Incorporar práticas relacionadas à metodologias ágeis que são suporte ao processo de *onboarding*;
2. Foco em treinamento, explicação e modelagem enquanto integra novos membros;
3. Refletir continuamente sobre ajustes no ambiente de trabalho e no pessoal quando necessário de modo a auxiliar o processo de *onboarding*.

Em uma publicação na Harvard Business Review [15], Ron Carucci relata que as empresas mais efetivas listadas na Fortune 500, lista anual elaborada pela revista Fortune que elenca as 500 maiores empresas dos Estados Unidos, organizam seus processos de *onboarding* em três etapas: organizacional, técnico e social. A primeira etapa mostra aos recém-chegados informações básicas sobre o dia-a-dia da empresa, desde como entrar no prédio até conhecimento do jargão utilizado internamente. Segundo ele, sempre que um recém-contratado

precisa perguntar o que significa algo, como siglas por exemplo, o faz se sentir mais como um estranho. Uma solução proposta para isso é a escrita de glossários. Ele também diz que em momentos chave do primeiro ano devem ser realizadas conversas sobre a história e valores da companhia, assim como ciclos de avaliação e como promoções acontecem. A segunda etapa aponta que a clareza do posto de trabalho é fundamental para evitar frustrações uma vez que, mesmo pessoas altamente capacitadas, possivelmente enfrentarão problemas para executar atividades básicas no novo trabalho devido ao desconhecimento das especificidades do trabalho. Portanto, comunicar qual o trabalho a ser feito e alinhar expectativas é fundamental para obter sucesso nessa dimensão de *onboarding* técnico. Por fim, o *onboarding* social tem por objetivo criar relações entre as pessoas novas e antigas na companhia. Empresas com um processo de *onboarding* bem definido e eficaz possuem recém contratados 62% mais produtivos [16].

2.3 Onboarding em Startups

Pratiwi et al [16] conduziram um estudo a partir de um questionário distribuído para seis startups na área de Engenharia de Software. As empresas variavam entre 2,5 a 7 anos de existência com número de funcionários variando entre 12 e 35. O estudo analisou sob a perspectiva de cinco aspectos: produto, processos e práticas, time, documentação e contexto. O questionário tinha por objetivo coletar informações sobre o que foi adquirido pelos funcionários durante o processo de integração. As perguntas deveriam ser respondidas utilizando a escala Likert e os resultados foram processados utilizando estatística descritiva a fim de calcular as médias a partir das respostas recebidas. No estudo, 52.72% dos respondentes apontaram que o processo de *onboarding* não foi implementado de forma adequada. Além disso, todas as startups avaliadas computaram em média menos de 80% nos aspectos observados. Documentação foi o aspecto com menor média, 67%. O estudo indica a ausência de um processo estruturado de *onboarding* nas startups estudadas nos cinco aspectos analisados, apresentando um amplo espaço de melhoria deste processo em startups.

Ranade [17] aponta que à medida que o time de desenvolvimento de uma startup cresce, novos funcionários frequentemente se juntam ao time e isso causa um impacto na produtividade uma vez que os atuais desenvolvedores devem investir tempo treinando recém-chegados. Uma análise semelhante também foi levantada pelos estudos [11, 14]. Para solucionar o problema do uso do tempo, foi desenvolvido Documentos Técnicos de *Onboarding*, que eram divididos em três partes: Documentação do usuário, documentos de configuração do ambiente de desenvolvimento e documentos de arquitetura em alto-nível. A primeira parte, que era também o ponto inicial do processo, era responsável por mostrar ao novo desenvolvedor o produto sob a perspectiva do usuário para só então adentrar nas especificidades do desenho da solução do ponto de vista de engenharia de software. A segunda etapa era feita para auxiliar os desenvolvedores a preparar seus ambientes de desenvolvimento como softwares que precisam

ser instalados, detalhes sobre obtenção da base de código e os processos de desenvolvimento. Por fim, a terceira e última parte, apresenta a arquitetura do produto em alto nível. Os resultados deste estudo mostram que os desenvolvedores passaram a ser produtivos num período menor de tempo quando comparados àqueles que não fizeram uso de tal documento.

2.4 Abordagens Ágeis adotadas em *startups* de tecnologia

O desenvolvimento ágil de *software* aparece como uma contrapartida ao desenvolvimento de software anteriormente realizado em cascata. Este trazia vários malefícios tais como ineficácia, incompreensão dos processos e obstáculos no desenvolvimento. [18]

Essa nova abordagem é fundamentada sob um manifesto [19], elaborado por especialistas em software em Fevereiro de 2001, que apontam quatro princípios básicos:

1. Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
2. Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
3. Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
4. Responder a mudanças mais que seguir um plano;

O Manifesto Ágil serve como base para diversas abordagens de desenvolvimento de software tais como Scrum, Feature Driven-Development (FDD) e Scaled Agile Framework (SAFe) [20]. Na *startup* estudada, os times dos entrevistados fazem uso da metodologia Scrum com algumas modificações que melhor se adaptam para a realidade do time.

2.4.1 Scrum

Scrum é uma abordagem de desenvolvimento ágil que tem como foco as pessoas envolvidas no processo [21]. O grande objetivo desta abordagem é contribuir para que os times trabalhem juntos de forma a deixar seus clientes satisfeitos. Possui três papéis: desenvolvedores, *Product Owner* e *Scrum Master*. Os primeiros são definidos como qualquer um que entregue as atividades, incluindo aqueles fora do escopo de desenvolvimento de software. O segundo, comumente referenciado como PO detém a visão do produto e prioriza o *backlog* de produto, que é uma lista de necessidades de melhoria do produto. Por fim, o *Scrum Master* ajuda o time a melhor utilizar o Scrum.

O time deve iterar sobre um esquema de *sprints*. Estas são ciclos de um período determinado de tempo, variando entre uma e quatro semanas, em que as atividades designadas são desenvolvidas. As *sprints* acontecem de forma consecutiva. Começam a partir do planejamento, *sprint planning*, e terminam com uma revisão do trabalho entregue, *sprint review*, e também em

uma revisão de como o time trabalhou, a retrospectiva ou *sprint retrospective*. A Figura 2.4 apresenta um esquema de uma sprint.

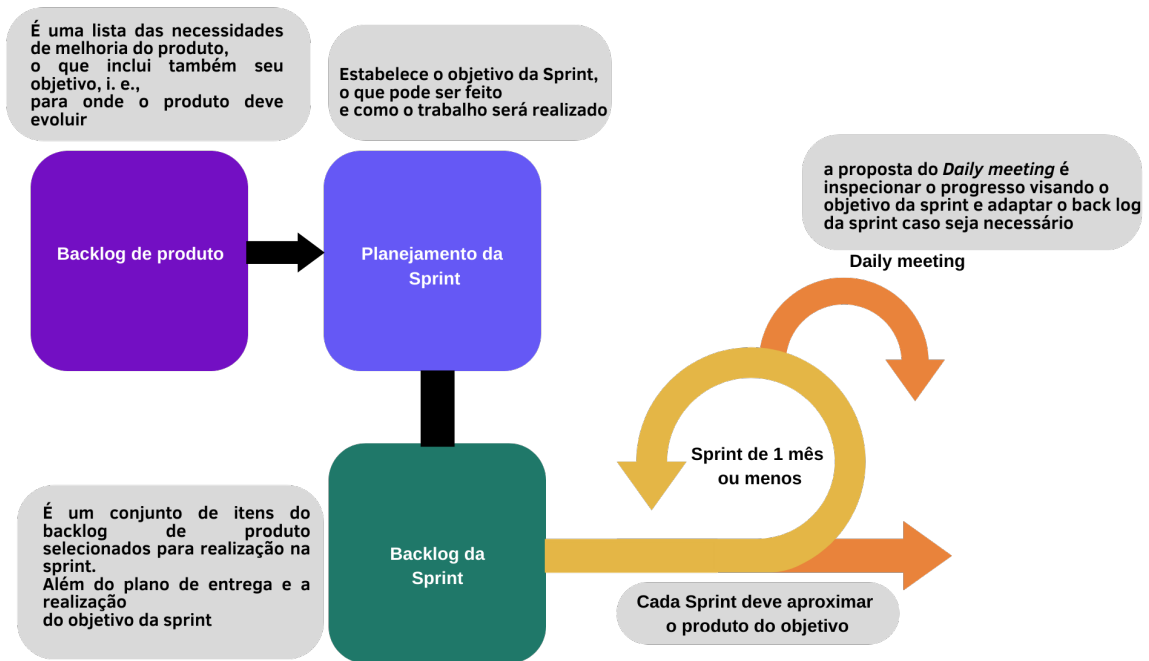


Figura 2.4 Planejamento de uma *sprint*

Os times estudados também operam em esquemas baseados na abordagem Scrum. Todos tinham as cerimônias de planejamento, retrospectiva e revisão, assim como *daily meetings*. A figura do *Product Owner* e do *Scrum Master* por muitas vezes era fundida em apenas uma pessoa, muitas vezes é gestor do time.

2.5 Considerações Finais

Neste capítulo foram apresentados trabalhos relacionados a *onboarding* ou socialização organizacional [8]. Inicialmente apresentando definições, uso dele em Engenharia de Software de forma mais ampla, e por fim no contexto de startups.

É observado muitos aspectos comuns em todos os escopos apresentados, assim como nos modelos sugeridos pelos diversos autores. Há rotineiramente uma divisão faseada do processo, onde aspectos técnicos e culturais são introduzidos à medida que o tempo passa [8, 10, 14]. Ao final de um processo bem sucedido de *onboarding*, alguns aspectos como satisfação no trabalho, melhor desempenho e menor intenção de desligamento foram observados por [8, 9, 12, 16]. Outro ponto importante é que a presença de um mentor tem um papel fundamental na absorção de um novo membro aos times como notado por [10, 11, 12, 13, 14, 6]. Documentação se mostra

um importante aliado no processo de integração apontado em [10, 11, 15, 17]. O alinhamento de expectativa sobre o trabalho a ser realizado, muitas vezes vista como clareza do papel, também desempenha um papel importante no processo, como visto em [1, 8, 6].

Metodologia de Pesquisa

Neste capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo. Está dividida em seis subseções: A primeira discorre sobre o tipo de pesquisa utilizada, seguida pela segunda que explicita o planejamento da pesquisa, a terceira fala sobre o objeto de estudo, a quarta discorre sobre as entrevistas realizadas, a quinta sobre a análise dos dados e a última sumariza o capítulo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Pesquisa pode ser definida de diferentes maneiras. Minayo [22] diz que "É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente." Para Gil [23], é "processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico". Já para Silva [24], é "conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos".

Ainda em [24], Silva apresenta a classificação de pesquisas sob diversos pontos de vista: da sua natureza, da abordagem do problema, dos seus objetivos e dos seus procedimentos técnicos. Seguindo esta categorização, este estudo classifica-se como: uma pesquisa aplicada, já que busca gerar conhecimentos para aplicação prática; Qualitativa, uma vez que considera a existência de uma relação entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido de forma estatística; Exploratória, já que faz uso de entrevistas com pessoas que tiveram a experiência com o problema analisado. Assim sendo, este estudo se apresenta como uma Pesquisa de Levantamento.

3.2 Planejamento de pesquisa

Silva [24] aponta que o planejamento de uma pesquisa depende de três fases: decisória, construtiva e redacional. A primeira trata da escolha do tema, definição e delimitação do problema. A segunda refere-se à elaboração de um plano de pesquisa e também da execução em si. E terceira, por fim, trata da análise dos dados e organização das ideias.

3.2.1 Fase decisória

A definição do tema deu-se a partir de um questionamento amplo: "Como que são estruturados os processos de *onboarding* em empresas de tecnologia?". Este aponta para um problema demasiado vasto, sendo necessário uma melhor definição do escopo a fim de delimitar o desenvolvimento da pesquisa. Portanto, a fim de determinar o objeto de estudo, a pergunta de pesquisa definida para este trabalho é: "Como é realizada a incorporação de novos desenvolvedores numa startup de tecnologia?".

Foi definido como objetivo, traçar paralelos entre modelos de integração, ou *onboarding*, presentes na literatura apontando semelhanças e diferenças entre o investigado na startup estudada a fim de encontrar principais características, desafios e lições aprendidas nos *onboardings* de funcionários recém contratados. Após a definição do objetivo, foi realizada a pesquisa bibliográfica. Foram utilizados livros, artigos científicos, teses, dissertações e sites especializados no tema de *onboarding* a fim de ampliar o conhecimento no tema. A revisão informal da literatura foi realizada no Capítulo 2. Para Gil [25], a pesquisa bibliográfica dá acesso a uma miríade de estudos que não poderiam ser adquiridos pelo trabalho corrente por si só.

3.2.2 Fase Construtiva

Dado a natureza qualitativa e exploratória da pesquisa, esta se apresenta na forma de uma pesquisa de levantamento. Segundo Medeiros [26], é um tipo de pesquisa que busca coletar informações sobre um determinado grupo de pessoas. Para Cajueiro [27], caracteriza-se pela interrogação das pessoas a fim de obter informações sobre o problema estudado.

3.2.3 Fase Redacional

Esta fase tem por objetivo analisar os dados obtidos na fase anterior e estruturar os pontos observados. A partir das entrevistas semiestruturadas, foi possível ter uma concepção dos pontos fortes e fracos do processo de *onboarding* da *startup*, assim como do processo de integração na perspectiva dos colaboradores recém admitidos. Analisar o processo de integração de diferentes times foi primordial para definir pontos comuns de melhoria e pontos fortes que podem ser compartilhados entre as equipes a fim de atingir uma melhora holística do processo de integração de novos colaboradores. Além disso, foi possível observar semelhanças com processos de *onboarding* previamente estabelecidos na literatura. Tais pontos serão explorados em maior grau nos capítulos 4 e 5.

3.3 Objeto de Estudo

O questionamento inicial que motivou a escolha do tema para este trabalho foi "*Como são estruturados os processos de onboarding em empresas de tecnologia?*". No entanto, dada a amplitude da pergunta e sobretudo o escopo para o trabalho de graduação, foi feita uma especialização do tema visando uma melhor definição do escopo. Para este fim, foi escolhida uma *startup* localizada em Recife para ter seu processo de *onboarding* de novos colaboradores analisado neste estudo, sendo definida como pergunta de pesquisa deste trabalho "*Como é realizada a incorporação de novos desenvolvedores numa startup de tecnologia*".

Uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória apresenta-se como uma escolha natural para a condução deste estudo dadas as características do objeto estudado.

3.4 Entrevistas

Para Seaman [28], as entrevistas podem ser estruturadas quando há um conjunto bem definido de questões que devem ser feitas ao entrevistado e devem ser não-estruturadas quando o entrevistador não tem muitos tópicos sobre a conversa com o entrevistado. Para este estudo, foi escolhido um modo intermediário: foi elaborado um roteiro entrevista semi estruturado, que possui um conjunto prévio de perguntas, sendo possível incluir outras perguntas durante a entrevista.

Para Manzini [29], um roteiro tem a função de auxiliar quem pesquisa a atingir objetivos pretendidos. Além disso, também opera como um elemento auxiliar na organização antes e durante a entrevista, assim como auxiliar quem é entrevistado a fornecer informações mais precisas e de forma mais fácil. Manzini também elenca uma série de recomendações na elaboração de roteiros para entrevistas semi-estruturadas. Sobre a forma das perguntas: deve-se sempre ser direto e simples evitando palavras e frases inespecíficas ou vagas. Sobre a sequência de perguntas, o autor diz que a ordem em que as perguntas são feitas devem seguir uma forma lógica e coerente. Por exemplo, a primeira pergunta deve ser uma pergunta fácil e que crie uma situação em que o entrevistado se sinta à vontade para responder. As perguntas devem seguir das mais fáceis de serem respondidas para as mais difíceis.

Tendo em mente as recomendações, um roteiro de entrevista semi-estruturada foi elaborado contendo 27 perguntas divididas em quatro seções, visando criar uma cadeia lógica na execução das entrevistas. Na primeira etapa, perguntas sobre a pessoa entrevistada, como quanto tempo estava na empresa, qual seu cargo e nível foram feitas. Em seguida, perguntas a respeito de mentorias e treinamentos técnicos desde a chegada na empresa foram feitas, além de disponibilidade dos membros do time para prestar auxílios. No terceiro bloco de perguntas, a temática era sobre produtividade, por exemplo em que momentos sente mais e menos produtivo e foi investigado o porquê desses momentos ocorrerem nas circunstâncias apresentadas. Por

fim, a temática era a documentação presente no time e como isso impactava a integração desses novos colaboradores.

Foram realizadas ao todo nove entrevistas com membros do time de tecnologia da empresa estudada. Destes, sete desenvolvedores *frontend*, *backend* e *mobile*, além de analistas de infraestrutura e segurança. O roteiro de entrevistas completo está disponível no **Apêndice A**. Resultados obtidos no estudo serão apresentados no capítulo 5.

O roteiro foi dividido em quatro seções: (i) Geral, (ii) Mentoria, (iii) Alinhamentos de expectativa, (iv) Documentação. Foram conduzidas nove entrevistas com pessoas de cinco diferentes times, posições e níveis de experiência. As entrevistas tiveram média de 37 minutos de duração, sendo a mais curta com 27 minutos e a mais longa com 51 minutos, como apresentado na Tabela 3.1.

Id	Cargo	Nível (meses)	Tempo de empresa	Data da Entrevista	Tempo da Entrevista (min)
DE1	Desenvolvedor	Estagiário	4	24/08/2022	37
DE2	Desenvolvedor	Estagiário	3	24/08/2022	27
DE3	Desenvolvedor	Estagiário	8	23/08/2022	51
DJ1	Desenvolvedor	Júnior	10	24/08/2022	31
DJ2	Desenvolvedor	Júnior	7	24/08/2022	40
DP1	Desenvolvedor	Pleno	1	23/08/2022	35
DS1	Desenvolvedor	Sênior	12	24/08/2022	33
AJ1	Analista	Júnior	1	24/08/2022	42
AP1	Analista	Pleno	4	24/08/2022	36

Tabela 3.1 Visão geral das entrevistas.

3.5 Análise dos Dados

Os entrevistados foram contatados no canal interno da companhia, e as entrevistas foram realizadas via vídeo-conferência nos dias 23 e 24 de agosto de 2022. Foram extraídas das gravações das entrevistas as principais citações e agrupadas de acordo com o tema exposto nas entrevistas. Tais falas serviram de base para um conjunto de práticas que são sugeridas para um processo de *onboarding* eficaz no capítulo 4.

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi baseado no passo a passo definido por Creswell em [30] e apresentado na Figura 3.1.

A fase inicial começa com a organização e preparação dos dados. Foram elaborados nove documentos, um para cada entrevistado, contendo as notas tomadas durante as entrevistas. Em seguida, de posse das gravações das entrevistas, foram re-assistidas e adicionado aos documentos as citações mais relevantes de cada entrevistado dentro das temáticas definidas no roteiro de entrevistas. Uma planilha foi criada que agregava as citações agrupando-as por temática.

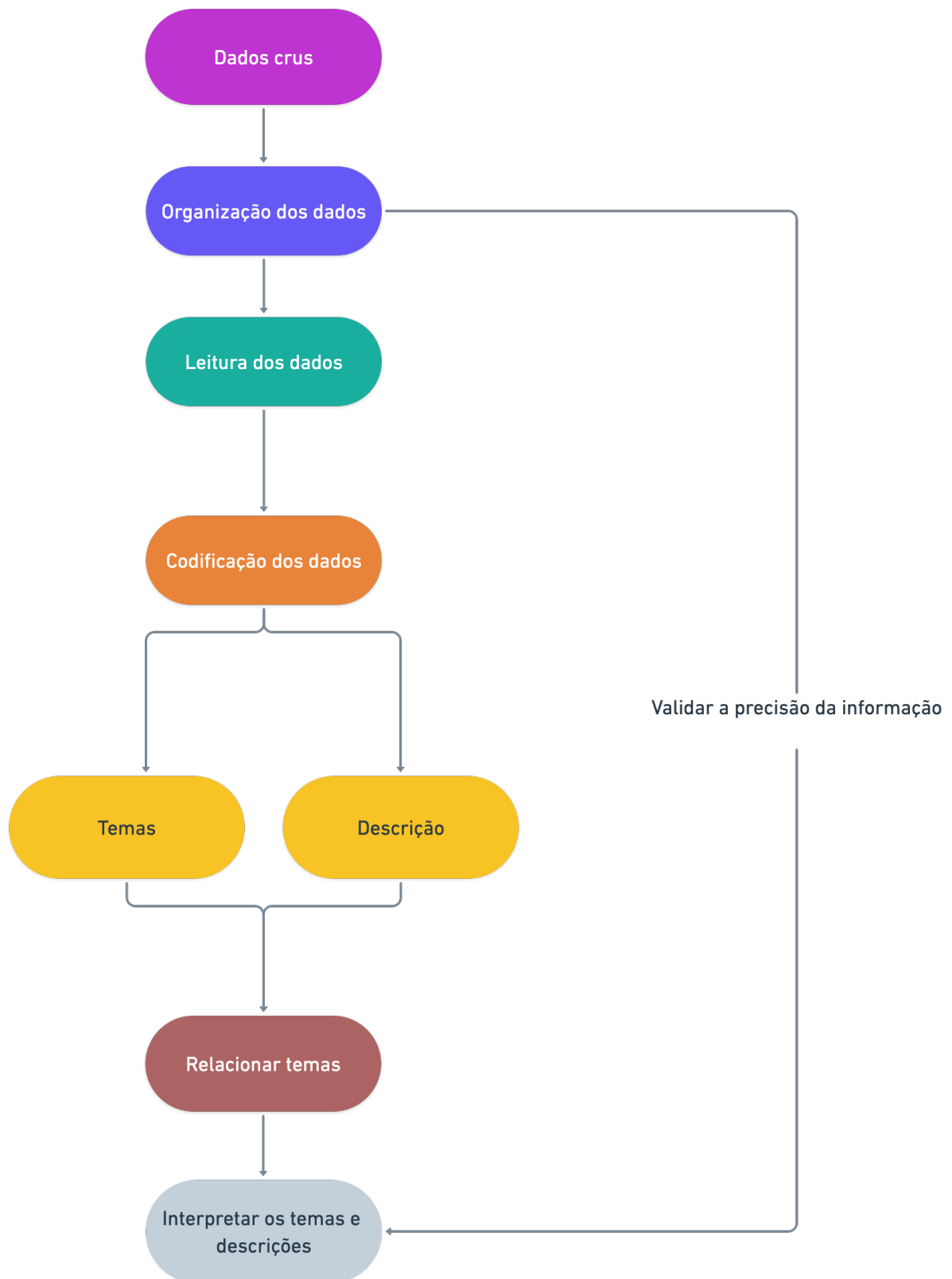


Figura 3.1 Análise de dados em pesquisas qualitativas [30]

Na segunda fase, a fase de leitura dos dados, os documentos foram revisitados e as entrevistas foram novamente assistidas. Nesse momento, o objetivo era refletir no significado das falas e entender as informações passadas. As entrevistas, assim como os textos que as acompanham, foram revistas e relidos diversas vezes ao longo do processo.

Na terceira fase, as citações mais relevantes nos textos organizados na primeira fase foram associadas a um código e foram então utilizadas como base para a geração das práticas descritas no Capítulo 5. Essa associação das citações com códigos remete ao quarto passo descrito em [30].

A partir dos códigos elencados e das falas dos entrevistados, alguns pontos fortes e pontos de melhoria foram observados, levando assim a elaboração de um conjunto de práticas para um *onboarding* efetivo. Tais práticas estão relacionadas às seguintes categorias:

- Visão do produto;
- Documentação;
- Treinamento;
- Pertencimento ao time;
- Passagem de Contexto;
- Transparência de *feedbacks*;

3.6 Considerações Finais

Neste capítulo foi exposta a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho. A pesquisa, aqui definida como a busca por uma solução de um problema posto, tomou a forma de uma pesquisa de levantamento, dado seu caráter que busca gerar conhecimentos para resolução de problemas reais de forma exploratória. O trabalho foi dividido em três fases, tal como definido por Silva [24]: decisória, construtiva e relacional. Por fim, foi exposta a forma como foi conduzida a análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas.

CAPÍTULO 4

Resultados

Este capítulo apresenta os resultados do estudo de caso realizado. Na seção 4.1, é apresentado o contexto na qual a empresa estudada está inserida, na seção 4.2 as percepções dos entrevistados acerca do processo de *onboarding* experimentado por eles. Na seção 4.3, é feita uma comparação crítica do processo de *onboarding* estudado com outros anteriormente documentados na literatura. Na seção 4.4, é recomendado um conjunto de práticas a serem utilizadas para um processo de *onboarding* efetivo. Na última seção, são discutidas as considerações finais sobre os resultados observados no estudo além das propostas e suas respectivas contribuições.

4.1 A Empresa

A *startup* estudada está inserida no ecossistema do Porto Digital e já atua no mercado há cerca de 10 anos, tendo em seu quadro de funcionários aproximadamente 100 colaboradores. No segmento de tecnologia, há pessoas em diferentes papéis: Desenvolvedores *backend*, *frontend*, desenvolvedores *mobile*, engenheiros de dados, analistas de segurança, analistas de infraestrutura, cientistas de dados, entre outras atribuições. Desde 2020, com o advento da pandemia de COVID-19, a empresa adotou o regime de trabalho remoto com colaboradores atuando de diferentes partes do planeta e diversos estados do Brasil. Neste estudo, todos os entrevistados trabalham no Brasil dos estados do Ceará, Pernambuco e Rio de Janeiro.

Neste estudo, como já apresentado na seção anterior, foram entrevistados desenvolvedores *backend*, *frontend* e *mobile*, analistas de infraestrutura e segurança. Todos os times nos quais os entrevistados fazem parte utilizam de adaptações da metodologia ágil para desenvolver suas atividades.

4.2 Percepções dos Entrevistados

Na fase de coleta de dados teve-se uma exposição das experiências vividas pelos entrevistados durante seu processo de integração com o time. Diferentes aspectos foram abordados desde os primeiros momentos na empresa até o desenrolar das primeiras atividades junto ao time. As principais percepções dos entrevistados estão condensadas nas seções a seguir.

4.2.1 Primeira Semana na *startup*

Todos os entrevistados começaram na empresa em uma segunda-feira. Na sexta-feira anterior ao início das atividades, receberam em sua casa um computador onde as atividades do trabalho seriam realizadas. No primeiro dia, entraram em contato com o time de infraestrutura para fazer as devidas configurações para habilitar o acesso aos serviços internos da empresa.

DE1: *"No primeiro dia foi basicamente para conseguir acessar as coisas. Então, o primeiro dia recebi senhas e instruções de configurações de acesso."*

DP1: *"O primeiro contato que tive foi receber o equipamento e consegui configurá-lo para poder trabalhar."*

Ao decorrer da semana, foram realizadas uma série de reuniões com diversos setores da empresa visando dar uma visão geral do seu funcionamento. As seguintes apresentações foram realizadas: No primeiro dia, time de Pessoas, Missão, Visão e Valores da empresa e Apresentação do Gestor. No segundo dia, foram apresentados os times de Sucesso do Cliente, Segurança, Apresentação do *Buddy*, Privacidade, Vendas e Marketing. Por fim, uma roda de conversa com membros da empresa.

DE1: *"Durante a semana tiveram várias reuniões com vários times diferentes, explicando o que faziam, qual a relação que teria com meu time ou não, além de valores da empresa, e no último dia a apresentação do buddy, que me mostrou um pouco dos projetos e coisas específicas que eu precisava baixar."*

DP1: *"Eu gosto da ideia de mergulhar primeiro nas atividades do time, e depois entender o contexto mais geral da empresa. Primeiro porque consigo começar a trabalhar mais rápido e segundo porque a carga de conteúdo em geral é muito elevada e com tempo esquecemos de tudo que foi dito."*

DE2: *"Tive logo na primeira semana uma série de reuniões falando sobre várias áreas da empresa e sinto que não agrega tanto porque não tem uma relação clara com o meu trabalho no dia-a-dia."*

Ainda na primeira semana, alguns entrevistados já tiveram contato com atividades práticas, enquanto outros continuaram a ter outras reuniões relacionadas ao time para conhecer melhor os projetos relacionados com a equipe.

DJ2: *"Logo na primeira semana já tive contato com meu primeiro projeto junto com outra*

pessoa do time."

DP1: *"Eu tive inicialmente um contato para configuração dos equipamentos e logo em seguida já comecei com as atividades do meu time. Só vim ter reuniões sobre a empresa algum tempo depois, então logo no segundo dia já estava em contato com código."*

4.2.2 Apresentações iniciais sobre a empresa

Durante a primeira semana, novos membros passam por uma bateria de reuniões de diversos setores da empresa. Muitos acham interessante a exposição a estes conteúdos, porém todos relatam ser um processo muito cansativo devido a extensão das reuniões e dos curtos intervalos entre elas. Além disso, muitos relatam que sequer lembram do conteúdo das reuniões que tiveram naquele momento.

DE1: *"Eu achei interessante essas reuniões. No geral, ficamos muito afastados dos outros times, acredito que ter esse momento inicial é interessante, pois se não for naquele momento, é difícil conhecer os outros times."*

DJ2: *"Nos primeiros dois dias, foram reuniões com vários líderes de vários times da empresa dando uma visão geral. Também tivemos, no fim do segundo dia, um momento com alguns veteranos para que pudéssemos tirar dúvidas. Depois já comecei a ter contato junto com meu time."*

DS1: *"A quantidade de informação que precisa absorver no onboarding é sempre grande, mas para absorver a quantidade de informação é necessário tempo e para mim foi muito cansativo com as reuniões acontecendo todas em sequência e isso empobrece um pouco o processo pois não tem como ter a cabeça fria para fazer perguntas e se aprofundar nos contextos passados."*

DE3: *"Um ponto de melhoria que observei nessas primeiras semanas é o excesso de reuniões. Dois dias completos de reuniões praticamente sem intervalo. Não é possível absorver todo o conteúdo passado em dois dias"*

Já no contexto do time, alguns tiveram reuniões dedicadas a explicar o funcionamento do time e de determinado projeto pelo qual a equipe era responsável. No entanto, mesmo com um elevado número de reuniões nos primeiros dias, todos alegam uma falta de conhecimento sobre o produto que a empresa oferece a seus clientes. Mais sobre isso na seção "Visão geral do produto".

4.2.3 Mentoria e Treinamentos

Nenhum dos entrevistados teve um momento dedicado ao treinamento no início das suas jornadas na companhia. Para aqueles que já possuíam familiaridade com as linguagens de programação e ferramentas utilizadas pelo time, naturalmente, não havia sentido em dedicar tempo de estudo. Por outro lado, quando não há conhecimento da ferramenta utilizada para desenvolver a atividade, os entrevistados DJ1 e DJ2 alegaram haver documentações sugeridas, vídeos ou outra fonte que pudesse contribuir para o entendimento da ferramenta. Os membros do time sempre se mantiveram disponíveis para tirar dúvidas tanto sobre ferramentas quanto sobre o negócio.

DJ1: *"Todas as minhas primeiras atividades já era esperado que eu fosse tomar mais tempo para realizá-la. Inclusive, o primeiro objetivo da atividade era 'Estudar tópico x'. Além disso, na própria descrição da atividade também tinham sugestões de lugares para aprender o necessário para a atividade."*

DJ2: *"Na própria atividade tinham materiais para que eu pudesse estudar. Era sugerido que eu lesse como as coisas funcionavam para só então partir para implementação. Não houve um curso ou aula."*

Todos consideram positiva a abordagem de novos conteúdos serem sempre orientados à atividade, com uma proposta "aprenda enquanto faz".

4.2.4 Documentação

A empresa dispõe de uma base de conhecimento contendo diversos conteúdos a respeito de diversos assuntos no contexto da companhia. Do ponto de vista técnico, lá são registrados guias, tutoriais e outros documentos que podem ajudar o desenvolvimento de atividades.

No entanto, na busca de elucidar eventuais dúvidas que possam surgir durante o desenrolar das atividades, todos os entrevistados alegam que inicialmente buscam solucionar os problemas enfrentados perguntando a algum colega do time, e este muitas vezes acaba enviando uma documentação presente na base de conhecimento. Desta forma, observa-se que não é comum as pessoas buscarem logo na base de conhecimento, mas sim, consultar pessoas para só então consumir o conteúdo presente nela.

DE3: *"Quando tenho alguma dúvida, como precisar conectar a algum banco de dados, por exemplo, eu sempre pergunto a alguém do time, que eventualmente me manda alguma documentação interna com as instruções."*

AP1: *"Muitas vezes que tenho alguma dúvida, pergunto no canal e alguém me manda um link de alguma coisa. Minha maior dificuldade é saber o que está disponível ou não na base de conhecimento."*

4.2.5 Conexão com o Time

O sentimento de pertencimento veio em diferentes momentos para diferentes entrevistados e alguns fatores se mostraram definitivos para isso vir em tempos diferentes. O fato da empresa funcionar de forma remota contribui negativamente para que os novatos se sintam integrados com o time. Muitos deles, que estavam todos lotados na mesma cidade, conseguiam fazer encontros em momentos fora do trabalho e isso causava uma sensação de pertencimento mais rapidamente.

DE1: *"Se encontrar pessoalmente e fazer alguma coisa não relacionada com o trabalho, humaniza as pessoas e faz com que a gente se aproxime."*

DS1: *"Aqui eu tenho uma clareza do meu papel aqui, assim como o objetivo de onde estamos indo. Isso me faz sentir pertencente ao grupo. Temos um obstáculo grande que é o fato de estarmos todos remotos e carece de momentos presenciais para criar essa sensação de time. E também momentos não relacionados necessariamente ao trabalho."*

Outra forma citada repetidamente como determinante para esse sentimento é a entrega de atividades. Vários citaram que no momento em que fizeram uma grande entrega de atividade pela qual era responsável e sentia o impacto causado, passou a se sentir como parte do grupo.

DJ2: *"Trabalhar com as outras pessoas e fazer coisa junto me dá esse sentimento de pertencimento. Esse sentimento apareceu quando entreguei a primeira atividade."*

DS1: *"Atividades em que trabalhamos juntos como um time, onde todos compram a mesma briga, cria esse sentimento."*

4.2.6 Atividades

As atividades são designadas no momento do planejamento da *sprint*. A primeira atividade, no entanto, foi sempre uma atividade com prioridade mais baixa e que tivesse um caráter de aprendizado mais presente.

DJ2: *"A minha primeira atividade foi pensada para que eu pudesse aprender."*

Durante o ciclo de desenvolvimento de atividades, que é iniciado no momento em que o desenvolvedor recebe a atividade a ser executada e termina quando a entrega é feita, todos alegaram se sentir menos produtivo no início, pois precisavam pegar o contexto em que a atividade estava inserida, qual o impacto que ela causaria e onde as mudanças devem ser implementadas. Esse desenvolvimento se tornou mais difícil quando as atividades não estão detalhadas o suficiente para que seja realizada com menores impedimentos.

DE1: *"No início eu passo mais tempo para entender o que é necessário ser feito, principalmente quando a atividade não está com detalhes e preciso falar com várias pessoas para definir o que deve ser entregue"*

DJ2: *"Eu divido meu processo de desenvolvimento em 3 etapas: descobrir o que precisa ser feito, implementar e colocar no ar. O primeiro é o que eu tomo mais tempo, por que envolve buscar informações."*

4.2.7 Buddy

Todos os entrevistados tiveram um *buddy*. No contexto da empresa, o *buddy* é um colaborador que já está completamente integrado ao time e a companhia, e tem o papel de auxiliar o novato fornecendo informações importantes de forma rápida e próxima.

Todos os entrevistados relataram sentir diversos benefícios em ter um *buddy*. Por ser uma fonte rápida para tirar dúvidas, como também ajudar a entender com maior profundidade jargões e cerimônias do time e da empresa. Alguns dos entrevistados tiveram um contato breve com os seus *buddys*, pois estes se ausentaram da empresa, deixando nos novatos órfãos desta figura. Nesses cenários, os entrevistados alegam se sentirem muitas vezes perdidos e precisando recorrer a outras pessoas que ainda não tinham construído uma relação tão próxima. Um ponto de atenção para a empresa é atentar-se, quando possível, na escolha do *buddy*, assim como, procurar outra pessoa para ocupar este espaço quando o designado anteriormente precisar se ausentar por qualquer motivo.

DE1: *"Sempre que eu tinha uma atividade nova, ele falava comigo e me explicava o contexto dela, quando eu encontrava alguma dificuldade eu voltava a falar com ele e ele me ajuda a destravar."*

DE3: *"O buddy foi muito importante, porque ele estava por dentro do contexto em que eu estava inserido. Ele estava ali para me apoiar no caso de dúvidas de configuração e também*

dos projetos em si. Ele me apresentou a estrutura e como os projetos se conectavam e também passou minha primeira atividade."

DP1: *"A presença do buddy me faz diminuir o tempo de resposta que eu tenho quando tenho dúvidas, já que ele está designado para investir tempo me orientando. Ele não é a pessoa que vai ter a solução para todos os problemas que encontro, mas ele tem o contexto suficiente para me indicar a pessoa ou a documentação necessária para resolvê-los."*

DS1: *"Meu buddy tinha um perfil semelhante ao meu, que trabalhavam no mesmo cargo. O fato de ter uma pessoa próxima assim, faz com que você tenha uma conexão maior com ela e facilita o processo. Nem sempre ele tinha a resposta, mas era uma pessoa que poderia me direcionar. O fato de ter um ponto de referência, dá uma celeridade ao processo. Ele é um fator facilitador que elimina barreiras e acelera o processo de integração"*.

4.2.8 Feedbacks com o gestor

Os entrevistados possuem um esquema de "1 para 1". Que é uma reunião com seu gestor direto em uma determinada frequência de tempo podendo ser semanal, quinzenal ou mensal. Neste momento é recapitulado o desempenho do funcionário desde a última reunião e são expostos pontos de elogio e de melhoria. Para alguns, como observado nas entrevistas DE1 e DP1, este é um momento fundamental para entender a percepção do gestor sobre si e servindo como um guia para melhorar o desempenho.

DE1: *"Eu tenho 1:1 semanalmente com meu gestor e sempre tem comentários de pontos de melhoria e coisas que fiz bem. Gosto da frequência em que recebo."*

DP1: *"Semanalmente eu tenho uma conversa com meu gestor, e trocamos feedbacks e alinhamos expectativas. Hoje não existe uma definição clara do que é esperado de mim e eu gosto dessa definição de ir no meu próprio tempo."*

4.2.9 Visão geral do produto

A empresa estudada desenvolve um produto único que é vendido para seus clientes. Isso significa que todos os times da companhia estão empenhados em desenvolver funcionalidades para o mesmo produto, o que, segundo alguns, contribui para o sentimento de unidade entre os times.

DS1: *"Os times aqui não são isolados. Por mais que haja coisas internas, existem interfaces entre os times. O sentimento de pertencimento à empresa aqui é mais forte do que em experiências passadas minhas. Isso se dá, ao meu ver, porque como trabalhamos todos no mesmo produto, acaba criando uma identidade de grupo maior."*

Porém, todos os entrevistados sentem que nos seus processos de integração houve uma lacuna neste tópico. De forma unânime, os entrevistados alegaram que a falta de conhecimento sobre o produto de ponta a ponta compromete suas produtividades pois não consegue entender completamente o impacto e relevância das suas atividades. Algumas falam que destacam isso são:

DJ1: *"Eu consigo ter uma visão do produto como um todo porque fiz uma atividade que precisei de fato entender todo o fluxo, mas isso não veio de nenhum momento durante o onboarding. Eu senti falta de uma visão clara do produto."*

DJ2: *"É difícil para mim conseguir enxergar o produto como um todo. Para mim sinto falta de ver o que outros times fazem e como isso está interligado."*

AP1: *"Eu ainda tenho uma dificuldade em entender como que é o nosso produto. Talvez a distância seja um fator que contribua para essa falta de visão."*

Alguns tiveram reuniões com seus times e foram apresentados a partes do sistema que contribuíram para o entendimento do todo, mas ainda de forma limitada ao escopo da atividade em que seria desenvolvida a seguir.

4.3 Comparação Crítica

No Capítulo 2, foram apresentados diversos modelos, práticas e observações encontradas previamente na literatura a respeito de processos de *onboarding*. A empresa estudada possui características inerentes que o uso de tais modelos e práticas podem ou não funcionar no seu contexto. Para isto, nesta seção será feita uma comparação crítica com os artefatos encontrados na literatura e as práticas colhidas a partir das entrevistas executadas.

De acordo com as dimensões de *onboarding* propostas por Van Maanen e Schein em [2], o processo estudado neste trabalho pode ser classificado como **coletiva** e **individual**, uma vez que no início do ciclo de trabalho todos recebem as mesmas informações porém, ao entrar em contato com os times, o processo ocorre de forma individualizada. **Informal**, uma vez que não há treinamentos específicos em que os novos funcionários são submetidos, mas sim, aprendem sobre ferramentas utilizadas pela empresa à medida que executam suas atividades diárias. Como

não há uma sequência de passos bem definida desde o momento em que o novo funcionário entra na equipe, o processo pode também ser classificado em **Passos Aleatórios**. Além disso, o processo de *onboarding* não é baseado no tempo, a integração tende a ocorrer no próprio ritmo, uma vez que o tempo de estudo e aprendizagem de ferramentas utilizadas já é considerado para novos integrantes que podem não ter familiaridade com elas, sendo assim também é visto como um *onboarding* **variável**. Também é visto como um **processo serial**, já que membros mais experientes do time contribuem para o desenvolvimento dos novos. Por fim, o processo também classifica-se como de **investimento** uma vez que todo o conhecimento adquirido pelo funcionário até o momento em que ele chega é aproveitado, mas também considerando que novos conhecimentos podem ser construídos, assim também tendo aspectos da **alienação**.

Para Bauer [8], o *onboarding* é produto de funções que devem ser aplicadas no processo a fim de que seja bem sucedido. As funções observadas foram: Pré Visualizações realistas do trabalho, Orientações, Processos e Ferramentas de suporte, Treinamento e suporte e Ferramentas de Feedback. O uso do modelo de Bauer [8] se justifica pelo seu caráter empírico e relevância já que é altamente citado em diversas áreas. Também foi usado como parâmetro comparativo em [6].

Pré Visualizações realistas do trabalho

Os funcionários devem ter uma visão do seu trabalho a ser feito assim como da cultura organizacional. Quando isso é realizado, pesquisas indicam que a chance de mudança de empresa é significativamente menor [31]. Além disso, uma outra pesquisa [32] apresenta que novos funcionários que recebem informações precisas sobre a empresa e seus trabalhos tendem a se ajustar melhor no ambiente de trabalho.

Aqui reside um ponto de atenção para a empresa estudada, já que em todas as entrevistas realizadas, faltava clareza sobre o produto que a empresa oferece a seus clientes, o que pode ter um efeito negativo na permanência desses funcionários.

Orientações

Para Bauer [8], sessões de orientação contribuem para o entendimento de diferentes aspectos do trabalho por parte dos novos funcionários tais como cultura, valores, objetivos, história e estrutura organizacional. Também há um papel social envolvido, já que fazem os novatos se sentirem bem-vindos na organização.

Na empresa estudada, a exposição a tais tópicos ocorreu logo na primeira semana. Os entrevistados, em geral, conseguem enxergar a importância de ter esses conhecimentos como apresentado nas seções 4.2.1 e 4.2.2, porém a forma como estes conteúdos são expostos podem ser renovados visando ser menos cansativo e aumentar o engajamento dos recém-chegados dado que naquele primeiro momento são apenas ouvintes passivos sem muito a contribuir.

Processos e Ferramentas de suporte

Uma das ferramentas propostas por Bauer em [8] é um plano escrito de *onboarding* que contenha linha do tempo, objetivos, responsabilidades e apoio disponível para os novatos. A existência de tal documento contribui para alinhar expectativas a respeito do que é esperado deles e qual tipo de apoio eles podem receber.

Para os entrevistados DE1 e DP1, neste caso todos do mesmo time, relatam haver um documento de onboarding que tem um caráter introdutório quem apresenta os principais recursos do time e as dinâmicas que a equipe possui. No entanto, este documento é de propósito geral e não de forma individualizada, o que destoa do proposto pela autora.

Treinamento e suporte

Bauer aponta que os mentores são uma figura importante no processo de integração de novatos. Podem transferir conhecimento sobre a organização, ajudar com o trabalho e contribuir na socialização. Os novatos podem procurar estes mentores para elucidar questões que podem trazer insegurança de serem resolvidas com o líder direto.

Na companhia estudada, esse mentor tem a forma de *buddy* que compartilha dos mesmos objetivos apontados por Bauer e unanimemente, os entrevistados DE1, DE3, DP1 e DS1 apontam a importância da presença desta figura, como exposto na seção 4.2.7, que age como facilitador e primeira fonte de recurso quando há algum impedimento seja ele técnico ou organizacional.

Ferramentas de Feedback

Novos funcionários cometerão erros e podem enfrentar problemas em entender feedbacks recebidos por colegas de trabalho. Por isso, Bauer aponta que o feedback é uma ferramenta necessária para o ajuste do funcionário no ambiente de trabalho e pode ser executado usando as mais diversas abordagens como avaliações de performance e 360 graus e também feedbacks iniciados pelos próprios funcionários na busca por clarificação dos seus trabalhos.

Na *startup* analisada, os feedbacks acontecem de forma rotineira em sessões semanais, quinzenais ou mensais com seus gestores onde fazem análise em conjunto das atividades realizadas. Além disso, para aqueles com mais de seis meses participam de uma avaliação de performance analisando o semestre anterior e recebem ao final feedbacks sobre os seus respectivos desempenhos. Os entrevistados DE1 e DP1 apontam benefícios dessa prática na seção 4.2.8.

4.4 Práticas Recomendadas

A partir da coleta dos dados, algumas problemáticas foram observadas tanto vindas de percepções dos entrevistados, quanto de práticas que complementam do que é recomendado

pela literatura. Nesta seção, estes pontos serão apresentados e feitas recomendações na forma de práticas a serem adotadas no ingresso de um novo colaborador para um *onboarding* efetivo. Junto delas, falas extraídas das entrevistas são expostas a fim de embasar as recomendações.

Prática 1 - Garantir uma visão clara do produto a todos

Como observado nas entrevistas, alguns entrevistados alegaram uma falta de visão do produto, desde o seu funcionamento do ponto de vista do usuário como do de engenharia que o que pode ser observado nas seguintes falas:

DE1: *“Uma coisa que me ajudaria muito, que eu acho que seria interessante ter no onboarding, seria mostrar como os projetos se comunicam de forma geral, e também como os projetos em si estão estruturados. As vezes, saber onde novas mudanças devem ser de fato implementadas é algo difícil de descobrir. Antes de dar uma atividade para uma pessoa, é interessante explicar onde as coisas ficam para ter essa visibilidade.”*

DE2 - *Senti essa dificuldade sobre visualizar o esquema do time, e reporteí isso ao meu gestor. Depois tive contato com uma imagem sobre a estrutura e isso me ajudou bastante a entender como as coisas funcionam.*

DE3 - *“Eu gostaria de entender melhor o fluxo do produto em si, não apenas do meu time. Sem detalhes de código, mas sim uma visão macro que explique os casos de uso do produto da empresa. Não ter essa visão dificulta até minha comunicação com pessoas de outros times.”*

DJ1 - *“Um ponto de melhoria que eu observei no processo de onboarding é que a visão geral do produto não ficou clara para mim.”*

AP1 - *“Eu sinto falta de um overview do produto. Muitas tecnologias diferentes são usadas pelos times e isso não fica claro para quem acaba de chegar.*

Por outro lado, também houveram falas que tiveram um momento em que foram expostos ao produto de uma forma mais ampla e observam vantagens nisso:

DJ2 - *“Ter tido um momento com alguns membros do time para apresentar todo o projeto, e como as coisas se organizam teve um ganho muito grande na minha produtividade uma vez que passei a entender mais rapidamente como as coisas se conectavam.”*

DP1 - *“Houve um momento em que eu fui à apresentado a arquitetura do projeto.*

Foi quando tive uma visão mais ampla de como tudo estava organizado e esse era o nível requerido. Se eu não tivesse tido esse momento seria bem pior porque agora eu consigo, mesmo que de longe, acompanhar algumas discussões.”

Como proposta de solução, a criação de Documentos Técnicos de Onboarding, onde o produto é apresentado sob diferentes perspectivas: do usuário, de configuração e de arquitetura de alto nível pode ser resolutivo em trazer clarificação do produto.

Para implementar tais artefatos pode-se seguir alguns caminhos tais como a criação de aplicativos que simulam o funcionamento do produto do ponto de vista do cliente para experimentação por parte dos recém chegados, apresentação do tráfego de dados coletados pelas aplicações e como tais dados são ingeridos e processados na plataforma da empresa e também como o time de cada pessoa se encaixa no grande esquema da empresa.

No entanto, dado o intenso número de reuniões na primeira semana, esse momento de apresentação pode ser realizado depois de algumas semanas, quando os novos colaboradores já teriam alguma familiaridade com as ferramentas e jargão utilizado pela empresa.

Prática 2 - Melhorar a visibilidade da documentação

Também foi relatado que, por muitas vezes, quando o colaborador se encontra com alguma dificuldade a nível de configurações ou impedimentos relacionados ao desenvolvimento das aplicações internas, a primeira tentativa de solução é pedir suporte diretamente a alguma pessoa do time. No entanto, nem sempre esse pedido de suporte é atendido em tempo hábil, podendo gerar atrasos e desmotivação por parte do recém chegado. Para isso, uma base de conhecimento sólida pode contribuir para este fim.

A empresa estudada possui uma grande base com diversos documentos que podem servir de auxílio para diversas situações que podem ocorrer. No entanto, dado o tamanho dessa base, falta uma clareza maior do que existe nessa base e do que não existe.

AP1 - Muitas vezes eu preciso fazer alguma coisa, pergunto para alguém e me mandam o link para a base de conhecimento. A parte boa é que dificilmente não existe algo documentado, por outro lado, eu não sei onde encontrar o que eu preciso.

Para solucionar este problema, propõe-se criar uma categorização dos documentos existentes e deixá-los disponíveis em bancos de dados de fácil acesso e de forma intuitiva dando maior visibilidade ao que existe ou não nessa base de conhecimento.

Prática 3 - Sugerir fontes de conhecimento alinhados às atividades em vez de cursos isolados

Segundo todos os entrevistados, não houve um período dedicado ao treinamento, o que

sempre foi visto com bons olhos por eles. No entanto, por muitas vezes, havia uma falta de conhecimento de alguma ferramenta necessária para realização do trabalho e, caso não haja recomendações do que é necessário, pode levar um aumento no tempo da entrega.

DE1 - *"Por um lado, facilitaria algumas coisas ter algum curso, por exemplo, específico para algum conceito que eu não tivesse familiaridade. No entanto, por outro, demoraria ainda mais tempo para realizar atividades concretas no time e passar mais tempo para realizar atividades atrapalha no processo de integração"*

DJ2 - *"A minha primeira atividade foi pensada para que eu pudesse aprender novas ferramentas. Na própria atividade já tinham materiais para eu estudar. Era sugerido que eu lesse como funcionava, para depois começar a implementação e isso já estava tudo definido."*

DP1- *"Eu não acho que fazer algum treinamento seria tão efetivo. Iria passar um tempo, digamos uma semana, estudando alguma coisa, e quando fosse fazer a atividade, não iria lembrar de nada. Eu gosto de lidar com treinamentos junto à atividades, porque consigo ver na prática como aquele conceito é aplicado."*

A fim de garantir a qualidade das fontes, sugere-se indicar quais ferramentas serão necessárias para realização dela, seja linguagens de programação, bancos de dados ou quaisquer outras ferramentas que necessite de algum conhecimento específico e sugerir artefatos de qualidade para obtenção de conhecimento sobre elas. Assim, garante-se boas fontes de conhecimento que sejam mais alinhadas com o uso real das ferramentas.

Alguns pontos importantes: o tempo para aprender tal ferramenta deve ser considerado como parte da atividade, assim como definir o nível de profundidade necessário de conhecimento para executar a tarefa. Acompanhar o recém chegado nessa fase inicial de estudo também tem um importante valor visando calibrar a profundidade do conhecimento a ser adquirido na tentativa de evitar que invista-se uma quantidade maior de tempo que a necessária para realização da tarefa em questão. Considerar o uso de abordagens de aprendizagem ativa como PBL e *learn by doing* podem trazer benefícios no processo de aprendizagem das ferramentas necessárias para o trabalho.

Prática 4 - Fazer o novo integrante ter sentimento de pertencimento no time o mais cedo possível

Um ponto importante na integração de novos membros é conseguir fazê-los sentir-se como parte do grupo. Muitos deles apontam como um fator determinante para este sentimento a entrega de tarefas do time e a realização de atividades não relacionadas ao trabalho. Logo, procurar formas de fazer com que o recém chegado faça contribuições ao time o quanto antes

mostra-se como um bom caminho a fim de fazer o novato se sentir menos como um forasteiro. Note que neste ponto a produtividade não deve ser cobrada, mas sim promovida.

DE1- *“Encontros presenciais fora do contexto de trabalho é muito bom porque humaniza as pessoas”*

DJ2 - *“O momento que comecei a me sentir parte do time foi na primeira entrega. Na minha primeira atividade, trabalhei junto com outro desenvolvedor e quando fizemos a entrega e passamos a ver pessoas usando e gerando valor e isso me trouxe algo como ‘eu fiz, é do meu time, somos do time’. E após isso comecei a participar mais no time”*

AP1 - *“Ter entregas junto com o time, e sentir que as demandas estão andando no mesmo ritmo que todo mundo é o que me dá uma sensação de que sou parte.”*

Nas entrevistas, foi observado que durante a execução de uma tarefa, descobrir o que precisa ser feito é o momento que mais consome tempo e que traz um sentimento de improdutividade.

DE1 - *“Sinto que tenho um gasto maior de tempo no início da atividade, quando preciso entendê-la e de fato começar implementar, principalmente quando ela não está bem detalhada. E o processo de precisar falar com várias pessoas para entender o que devo fazer é muito custoso.”*

DJ1 - *“O momento que fico mais impedido é no começo das atividades, pois passo muito tempo pesquisando coisas que as vezes não são úteis para aquela atividade.”*

Na tentativa de resolver isso, recomenda-se detalhar ao máximo as atividades para novatos, conectando *stakeholders*, impactos esperados e definindo passos de implementação junto com instruções de como executar o projeto em questão. Diminuindo esta primeira fase que mais traz gasto de tempo por parte dos colaboradores, pode-se obter um ganho na produtividade e por consequência, o sentimento de pertencimento ao time aflorar de forma antecipada.

Prática 5 - Disponibilizar conteúdo de integração da empresa de forma espaçada

As apresentações que ocorrem logo na primeira semana possuem uma elevada carga de informação que não é absorvida como desejada pelos recém-chegados.

DP1 - *“A ideia de fazer um onboarding mais espaçado é boa pois não já lança uma série de informações de uma vez que, dado a falta de contexto da empresa, logo logo eu posso esquecer. Então começar com o time, fazendo atividades pequenas e aprendendo pequenos contextos e depois ir compreendendo coisas maiores faz sentido porque já vou estar mais preparado para*

entender o que for passado”.

DS1 - *“É como se fossem jogadas várias bolinhas para cima da gente, algumas a gente consegue pegar, mas várias delas vão cair no chão”.*

DS1 - *“A quantidade de informação que você recebe no onboarding é muito grande. O que mais me incomodou foi a quantidade de reuniões consecutivas e isso empobrece um pouco o processo haja vista que você não tem tempo para processar as informações, fazer perguntas e se aprofundar”.*

AP1 - *“Quando estamos no começo na empresa, ainda não temos noção do que a empresa faz. É interessante ter as reuniões no começo, mas acho que poderia ter um segundo ciclo de reuniões depois de um tempo. Assim, as pessoas podem ter perguntas mais específicas e ter um entendimento um pouco mais refinado da empresa, conseguindo participar um pouco melhor”.*

Na tentativa de aumentar a fixação desses conhecimentos, recomenda-se espaçar estes encontros fazendo-os acontecer ao longo dos primeiros meses dos recém-chegados na empresa. Isso traz alguns ganhos dado que os encontros acontecendo mais tardiamente dão tempo aos novatos de se habituarem com as dinâmicas da organização e permitindo ter um maior engajamento nesses encontros, dado que podem ter apontamentos encontrados na experiência do trabalho diário.

Prática 6 - Definir um *Buddy* que desempenhe um papel semelhante

O maior objetivo do buddy deve ser passar o contexto para o recém chegado. Desde aspectos culturais e organizacionais da companhia, o contexto do time em que estão inseridos é de suma importância para o sucesso do novo colaborador.

DE1 - *“Sempre que eu tinha uma atividade nova, ele falava comigo e me explicava o contexto dela, quando eu encontrava alguma dificuldade eu voltava a falar com ele e ele me ajuda a destravar”.*

DP1 - *“A presença do buddy me faz diminuir o tempo de resposta que eu tenho quando tenho dúvidas, já que ele está designado para investir tempo me orientando. Ele não é a pessoa que vai ter a solução para todos os problemas que encontro, mas ele tem o contexto suficiente para me indicar a pessoa ou a documentação necessária para resolve-los.”*

DS1 - *“Meu buddy tinha um perfil semelhante ao meu, que trabalhavam no mesmo cargo. O fato de ter uma pessoa próxima assim, faz com que você tenha uma conexão maior com ela*

e facilita o processo. Nem sempre ele tinha a resposta, mas era uma pessoa que poderia me direcionar. O fato de ter um ponto de referência, dá uma celeridade ao processo. Ele é um fator facilitador que elimina barreiras e acelera o processo de integração”.

É importante que o *buddy* esteja inserido no mesmo ambiente do novato assim como ter um papel semelhante, e.g. ambos servem desenvolvedores *backend*, visando uma troca mais rica de informações do membro mais antigo com o novato.

Prática 7 - Estabelecer um Plano de *onboarding* individualizado e realizar *feedbacks* constantes

Como já explicitado na seção anterior, ter um plano de *onboarding* individualizado, orientado a metas e com alinhamento de expectativas, contribui para o sucesso do novo colaborador, uma vez que fica claro o que é esperado dele em determinados momentos.

DS1 - “*Os 1:1 com os líderes é uma ferramenta que serve como bússola para discutir periodicamente o desempenho, problemas e pontos de atenção no desenvolvimento das atividades. São nesses momentos que consigo ter uma noção da percepção do outro em relação ao meu desempenho.*”

Ter clareza, alinhada à política de *feedback* já instaurada na companhia, traz ganhos tanto para o colaborador, que sabe quais são suas metas e expectativas sobre ele, como para a empresa, que consegue ter uma melhor definição de como deve avaliar seu funcionário.

4.5 Considerações Finais

Neste capítulo, foram discutidos os resultados obtidos a partir da coleta de dados na execução das entrevistas semi-estruturadas realizada na *startup* estudada. Na primeira seção, foram apresentados as percepções dos entrevistados sobre seus próprios processos de integração. Em seguida, foram traçados paralelos das práticas realizadas na empresa com aquelas descritas na literatura. Por fim, na seção 4.4, foram apresentadas sete práticas que visam enriquecer o processo de *onboarding*, deixando-o de forma mais ágil, motivadora, estimulante e que traga maior produtividade ao funcionário o quanto antes.

Considerações Finais e Trabalhos Futuros

O Processo de *Onboarding* tem por objetivo transformar novos colaboradores em membros ativos de uma organização fazendo-os se sentir parte dela [1]. Visa diminuir o isolamento, aumentar cordialidade e fazer com que os funcionários se sintam mais empolgados em fazer parte daquele grupo [7], trazendo vários benefícios tanto para o colaborador como para a organização.

Esta pesquisa realizou nove entrevistas com funcionários de uma *startup* de tecnologia, buscando encontrar pontos fortes e de melhoria no processo de onboarding da empresa em questão. As principais conclusões e contribuições são elencadas na próxima subseção.

5.1 Contribuições

Foi realizado uma pesquisa de levantamento em uma *startup* de tecnologia no intuito de compreender o processo de integração de novos funcionários, como esse processo se relaciona com o dia-a-dia do trabalho e quais impactos os acertos ou falhas desse processo podem causar na jornada do funcionário. Para tal, foi confeccionado um roteiro de entrevista semiestruturada que foi executado com 9 colaboradores de diferentes níveis da empresa.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível enxergar diversos pontos fortes no processo, como a atribuição de um *buddy* para cada colaborador a fim de deixar o processo de integração mais fluido, como também pontos de melhoria, tais como a elevada carga de informação passada logo na primeira semana de trabalho dessas novas pessoas.

Com base nesses resultados, foram levantadas sete práticas que visam diminuir os pontos negativos que causam maior frustração nos colaboradores. A implantação dessas práticas podem ter um impacto positivo na entrada de novos colaboradores, uma vez que elas devem mitigar os principais problemas relatados pelos colaboradores recém contratados na empresa.

Esse estudo contribui com uma análise do processo de *onboarding* em uma *startup*, campo ainda pouco explorado na literatura. As práticas sugeridas neste trabalho estão alinhadas tanto com as já presentes na literatura, como explicitadas no Capítulo 2, como também com o contexto em que a *startup* em questão opera. Este trabalho sugere um conjunto de práticas para o *onboarding* de times ágeis no contexto de *startups* estendendo o modelo proposto por Gregory et al em [6].

5.2 Limitações e ameaças a validade

Naturalmente, este trabalho possui algumas limitações dado ao escopo da sua realização que devem ser aqui mencionados, por apresentar possíveis ameaças à validade. Essas limitações tomam como base as ameaças à validade interna, externa, de constructo e de conclusão, tal qual definida em [33]. As perguntas feitas nas entrevistas podem ter tido uma interpretação diferente por parte dos entrevistados. No trabalho, foi analisado apenas uma *startup*, e entrevistas com nove colaboradores.

Neste caso, as práticas sugeridas podem não ter a mesma efetividade em empresas com diferentes contextos, uma vez que os entrevistados podem não representar os diversos cargos de uma *startup*. A natureza da *startup* estudada pode inviabilizar a reprodução das práticas em outros contextos. Além disso, todos os entrevistados eram colaboradores com no máximo 12 meses de permanência, não sendo analisados também gerentes, recursos humanos e pessoas com mais tempo na companhia.

5.3 Trabalhos Futuros

Baseado no estudo realizado neste trabalho, alguns caminhos se abrem para a continuação de estudos nesta área:

- Analisar o processo de integração de outras empresas no Porto Digital, obtendo assim uma visão mais ampla do processo de onboarding de empresas de tecnologia no Recife;
- Realizar uma pesquisa em times que não utilizam de metodologias ágeis na execução de suas atividades;
- Entrevistar líderes e gestores dos times, a fim de entender a perspectiva deles com a entrada de uma nova pessoa.

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Geral:

- Quanto tempo você trabalha na empresa?
- Qual é o seu papel/cargo no time?
- Quantas pessoas fazem parte do seu time?
- Quanto tempo de experiência profissional você tinha antes de começar a trabalhar na empresa?
- Qual é a sua formação acadêmica (área e nível - estudante, graduação, especialização, mestrado)?
- Você poderia descrever como foi sua primeira semana na empresa?
- À medida que o tempo passa, você se sente mais confiante em resolver os problemas apresentados?
- Na sua visão, como seria o processo de onboarding ideal?

Mentoria:

- Você teve algum treinamento técnico quando iniciou o trabalho na empresa? Qual tipo? Você acha que ainda precisa de algum treinamento?
- Você teve alguma mentoria a nível do projeto/time que você trabalha?
- Foi designado um *buddy* para você?
- Como funciona o fluxo de desenvolvimento do time?
- Desde que você entrou no time, entrou uma nova pessoa?

Alinhamento de Expectativa:

- Como que você sabe que está entregando dentro do esperado?
- Como é sua percepção da sua produtividade?
- Quando você se sente mais produtivo?

- Quando você se sente menos produtivo?
- Você se sente parte do time?
- Como são realizados os processos de *feedback* no time? Existe algum processo definido?
- Como é feita a distribuição de atividades do seu time?
- O escopo/tamanho das suas atividades foi mudando ao longo do tempo?

Documentação:

- Se você tem dúvida ou fica travado, como você soluciona esse problema?
- Se você não entende algo a nível do projeto, o que você faz?
- Existe alguma base de conhecimento sobre práticas do time, guias e tutoriais?
- Essa documentação é normalmente suficiente para te destravar no dia-a-dia?
- No seu trabalho diário, você já passou pela situação de conhecimento que depende de outras pessoas?
- Você tem/teve alguma preocupação sobre não entender o trabalho a ser feito?

Referências Bibliográficas

- [1] T. N. Bauer and B. Erdogan, “Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.,” in *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (S. Zedeck, ed.), pp. 51–64, Washington: American Psychological Association, 2011.
- [2] J. Van Maanen and E. H. Schein, “Toward a theory of organizational socialization.,” *Research in organizational behavior*, p. 209–269, 1979.
- [3] C. Giardino, N. Paternoster, M. Unterkalmsteiner, T. Gorschek, and P. Abrahamsson, “Software Development in Startup Companies: The Greenfield Startup Model,” *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. 42, pp. 585–604, June 2016.
- [4] C. Giardino, M. Unterkalmsteiner, N. Paternoster, T. Gorschek, and P. Abrahamsson, “What Do We Know about Software Development in Startups?,” *IEEE Software*, vol. 31, pp. 28–32, Sept. 2014.
- [5] S. Greenstein, “Remote Work,” *IEEE Micro*, vol. 41, pp. 110–112, May 2021.
- [6] P. Gregory, D. E. Strode, H. Sharp, and L. Barroca, “An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams,” *Information and Software Technology*, vol. 143, p. 106792, Mar. 2022.
- [7] M. Johnson and M. Senge, “Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on practice-based learning during the onboarding process at Google,” *Journal of Workplace Learning*, vol. 22, pp. 180–194, Apr. 2010.
- [8] T. Bauer, “Onboarding new employees: Maximizing success,” *The Society for Human Resource Management Foundation*, p. 1–17, 2010.
- [9] G. G. Sharma and K.-J. Stol, “Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals,” *Journal of Systems and Software*, vol. 159, p. 110442, Jan. 2020.
- [10] B. Dagenais, H. Ossher, R. K. E. Bellamy, M. P. Robillard, and J. P. de Vries, “Moving into a new software project landscape,” in *Proceedings of the 32nd ACM/IEEE International Conference on Software Engineering - ICSE '10*, vol. 1, (Cape Town, South Africa), p. 275, ACM Press, 2010.

- [11] S. Sim and R. Holt, “The ramp-up problem in software projects: a case study of how software immigrants naturalize,” in *Proceedings of the 20th International Conference on Software Engineering*, (Kyoto, Japan), pp. 361–370, IEEE Comput. Soc, 1998.
- [12] “Every new employee needs an onboarding “buddy”.” <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy/>. Acesso em: 24/07/2022.
- [13] A. Begel and B. Simon, “Novice software developers, all over again,” in *Proceeding of the fourth international workshop on Computing education research - ICER '08*, (Sydney, Australia), pp. 3–14, ACM Press, 2008.
- [14] F. Fagerholm, A. Sanchez Guinea, J. Borenstein, and J. Munch, “Onboarding in Open Source Projects,” *IEEE Software*, vol. 31, pp. 54–61, Nov. 2014.
- [15] “To retain new hires, spend more time onboarding them.” <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>. Acesso em: 26/07/2022.
- [16] P. Y. Pratiwi, R. Ferdiana, and R. Hartanto, “An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup,” in *2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*, (Kuta), pp. 603–608, IEEE, July 2018.
- [17] A. Ranade, “Leveraging Internal knowledge at startups,” in *2016 IEEE International Professional Communication Conference (IPCC)*, (Austin, TX, USA), pp. 1–5, IEEE, Oct. 2016.
- [18] R. C. Martin, *Clean Agile: back to basics*. Robert C. Martin series, Boston: Pearson, 2019.
- [19] “Manifesto para desenvolvimento Ágil de software.” <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 16/09/2022.
- [20] “Metodologias Ágeis: O que são e quais os principais tipos.” <https://sambatech.com/blog/insights/metodos-ageis/>. Acesso em: 16/09/2022.
- [21] “What is scrum?.” <https://www.scrumalliance.org/about-scrum#!section5>. Acesso em: 16/09/2022.
- [22] M. C. d. S. MINAYO, *O desafio do conhecimento*. Hucitec, 1993.
- [23] A. C. GIL, *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas, 1999.
- [24] E. L. Silva and E. M. Menezes, *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

- [25] A. C. GIL, *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas, 1991.
- [26] J. B. Medeiros, *Redação Científica - Práticas de fichamentos, resumos, resenhas: Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas*. Atlas, 13 ed., Jan. 2019.
- [27] R. L. P. Cajueiro, *Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: Guia prático do estudante*. Atlas, 3 ed., Jan. 2014.
- [28] C. Seaman, "Qualitative methods in empirical studies of software engineering," *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. 25, pp. 557–572, Aug. 1999.
- [29] *Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada.*, (Londrina), Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial., 2003.
- [30] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE, fifth edition ed., 2018.
- [31] M. K. Suszko and J. A. Breaugh, "The Effects of Realistic Job Previews on Applicant Self-Selection and Employee Turnover, Satisfaction, and Coping Ability," *Journal of Management*, vol. 12, pp. 513–523, Dec. 1986.
- [32] H. J. Klein, J. Fan, and K. J. Preacher, "The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, pp. 96–115, Feb. 2006.
- [33] C. e. a. WOHLIN, "Experimentation in software engineering.," *Springer Science Business Media*, 2012.
- [34] R. K. YIN, *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman, 2014.

