



CULTURA ORGANIZACIONAL EM *STARTUPS* ATRAVÉS DE PROCESSO DE *ONBOARDING* E FORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL, UMA PROPOSTA

Alexandre dos Santos¹, Iara Carnevale de Almeida²

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, bolsista da CAPES. Universidade de Maringá (UniCesumar), Maringá-PR, Brasil. - alexandre.92@hotmail.com.

² Orientadora, Doutora, Docente no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, e Bolsista de Produtividade do ICETI. UniCesumar, Maringá/PR, Brasil. - iara.almeida@unicesumar.edu.br.

RESUMO

A presença crescente de *Startups* em diversos setores tem sido notável, porém, essas empresas enfrentam desafios na capacitação de seus colaboradores em relação aos processos, técnicas e tecnologias utilizadas. A ausência de formação em contexto pode levar à falta de habilidades e competências necessárias para o sucesso da *Startup*. Neste contexto, este estudo tem como objetivo geral propor um modelo de processo de *onboarding* e formação em contexto organizacional para colaboradores de *Startups*, visando aprimorar sua cultura organizacional. A pesquisa aplicada utiliza abordagem mista, com enfoque exploratório-descritivo em estudo de caso múltiplos. Para atingir os objetivos específicos, adota-se o método *Design Science Research* que apresenta as fases de identificação do problema, revisão de literatura, sugestão de soluções, desenvolvimento, avaliação e comunicação dos resultados. O resultado esperado é um modelo de processo de *onboarding* com formação em contexto organizacional para *Startups* que visa a capacitação efetiva dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional; Gestão do conhecimento; Processo de integração; Teletrabalho.

1 INTRODUÇÃO

A integração de novos colaboradores é um processo essencial para o sucesso de qualquer organização. A forma como os novos membros são acolhidos e incorporados à equipe pode impactar significativamente sua produtividade, satisfação e engajamento. Diante dessa importância, estudos acadêmicos têm se dedicado a compreender os elementos que compõem um processo de integração eficaz.

Atualmente, existem diferentes perspectivas relacionadas à integração de novos colaboradores. Davenport (2011) ressalta a relevância dessa fase inicial para estabelecer um vínculo positivo entre o novo membro e a empresa, enfatizando a importância de um início promissor. Stein e Christiansen (2010) destacam a necessidade de um processo de integração estratégico, que inclua programas de mentoria e aprendizado para facilitar a transferência de conhecimentos dos colaboradores veteranos para os novos contratados. Já Milkovich e Boudreau (2018) recomendam uma orientação adequada sobre processos internos, políticas e procedimentos, bem como a apresentação aos colegas e ferramentas necessárias para o desempenho das funções, como elementos fundamentais para uma integração bem-sucedida.

Adicionalmente, o processo de *onboarding* tem se destacado como uma prática comum e eficaz para a integração de novos colaboradores, conforme evidenciado por Snell (2006) e Deloitte (2017). Essa abordagem visa acelerar a adaptação do novo membro à empresa, favorecendo sua produtividade e engajamento desde os estágios iniciais.

No contexto de *Startups*, a integração de novos colaboradores apresenta desafios específicos, uma vez que essas organizações são caracterizadas por sua cultura ágil, ritmo acelerado e forte flexibilidade (RODRIGUEZ, 2015). *Startups* têm como objetivo impactar social ou economicamente o mercado com processos inovadores e, portanto, a integração



eficaz dos novos membros é essencial para promover a coesão da equipe e o alcance dos objetivos estratégicos (PERIN, 2018).

A formação em contexto organizacional surge como um importante complemento ao processo de integração, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento profissional dos colaboradores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A personalização desses programas, conforme sugerido por Noe (2013), permite que os colaboradores apliquem diretamente o que aprendem em seu ambiente de trabalho, tornando a aprendizagem mais relevante e efetiva.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo investigar a importância da realização do processo de *onboarding* dos novos colaboradores e da formação em contexto para todos os colaboradores em *Startups*. Busca-se compreender como essas práticas contribuem para uma integração bem-sucedida, facilitando a compreensão da cultura organizacional, valores e objetivos da empresa. Além disso, a pesquisa busca analisar o impacto dessas práticas na satisfação, produtividade e engajamento dos colaboradores.

2 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza aplicada com a abordagem mista através de pesquisa descritiva em estudo de caso múltiplo junto à *Startups* sediadas na cidade de Maringá. A escolha da natureza decorre da necessidade de obter resultados imediatamente aplicáveis (BARROS; LEHFELD, 2007) e tem o objetivo de buscar soluções práticas para problemas enfrentados na realidade (SILVA, 2015).

A pesquisa descritiva permite a descrição das características de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis envolvidas (GIL, 2002). A abordagem qualitativa busca uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados, utilizando técnicas como entrevistas e análise de dados documentais (CECÍLIA et al., 2018; SILVA, 2015). Já a abordagem quantitativa é utilizada para identificar e verificar estatisticamente hipóteses, enfocando a magnitude dos fenômenos e das relações humanas (CECÍLIA et al., 2018).

No caso do estudo de caso múltiplo, essa técnica envolverá a análise de diversos casos, permitindo a comparação e o contraste entre eles, visando identificar semelhanças e diferenças (GIL, 2002). Para realizar o estudo de caso múltiplo, casos relevantes junto às *Startups* serão considerados, representando assim diferentes perspectivas ou variáveis pertinentes ao problema de pesquisa.

O instrumento de coleta de dados será através de entrevista semi-estruturada realizada de forma online com apoio do recurso tecnológico *Google Meet*. Os respondentes serão colaboradores envolvidos em formação em contexto organizacional ou processo de *onboarding*. Esta escolha é porque a entrevista semi-estruturada permite obter informações diretas dos respondentes e possibilita uma análise mais abrangente da cultura organizacional e do processo de *onboarding* nas empresas (LIMA; ALMEIDA; LIMA, 1999).

Importante ressaltar que a pesquisa segue a proposta denominada *Design Science Research* (DSR) para satisfazer os objetivos específicos (DRESCH et al. 2015). As fases do DSR adotadas serão:

1. Identificação e Definição do Problema - busca entender o problema, suas causas e contexto;
2. Revisão de Literatura - envolve investigar pesquisas relacionadas para identificar lacunas e abordagens anteriores;



3. Sugestão de Possíveis Soluções e Desenvolvimento - com base na literatura, são propostas soluções potenciais, desenvolvendo uma abordagem que aplica princípios de *design*;
4. Avaliação - engloba a avaliação crítica da solução por meio de testes, simulações e/ou avaliações práticas para determinar sua viabilidade e sucesso em resolver o problema original.

Com base nessas etapas, espera-se desenvolver e validar um modelo de processo de *onboarding* com formação em contexto organizacional específico para *Startups*.

3 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que este estudo proporcione *insights* vitais para a integração de novos colaboradores em *Startups*. Os resultados esperados incluem uma compreensão mais profunda da importância dessa integração específica para as organizações ágeis e inovadoras. Além disso, visa validar a eficácia do processo de *onboarding* e da formação em contexto organizacional como estratégias eficazes para facilitar a adaptação dos colaboradores nas *Startups*.

A implementação bem-sucedida dessas práticas terá impactos positivos na satisfação, produtividade e engajamento dos colaboradores, fatores fundamentais para o êxito das *Startups*. A pesquisa também busca validar a eficácia da abordagem *Design Science Research* (DSR) na criação de soluções práticas para questões organizacionais.

Por fim, o estudo almeja desenvolver e validar um modelo de processo de integração personalizado para *Startups*, baseado nas fases do DSR. Esse modelo combinaria *onboarding* e formação contextual, visando criar um ambiente coeso e eficiente que permita aos colaboradores se adaptarem rapidamente à cultura e aos objetivos da *Startup*, contribuindo para o sucesso global da organização.

REFERÊNCIAS

CECÍLIA, M. P.; BARRETO, M. F.; SANTOS, L. M. Abordagem quantitativa na pesquisa científica: uma revisão de literatura. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 2, n. 2, p. 39-49, 2018.

DAVENPORT, T. H. **Thinking for a Living: How to Get Better Performances and Results from Knowledge Workers**. Harvard Business Review Press, 2011.

DELOITTE. **The Leading Edge: How Companies Succeed by Engaging Employees from Day One**. Deloitte University Press, 2017.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: Métodos para Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, A. C. et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

PERIN, B. A revolução das startups: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto. Rio de Janeiro: **Alta Books Editora**, 2018.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOE, R. A. Employee Training and Development. **McGraw-Hill Education**, 2013.

SILVA, A. M. **Metodologia da pesquisa**: Vol. 2a edição, 2015.

STEIN, T.; CHRISTIANSEN, E. L. M. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Journal of Global Strategic Management**, v. 6, n. 1, p. 9-18, 2010.

SNELL, A. **Researching onboarding best practice**: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. Strategic HR Review, 2006.

LIMA, M. A. D. S.; ALMEIDA, M. C. P.; LIMA, C. C. A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa de enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 20, n. especial, p. 130-142, 1999. (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999).