ENTAC 2024
XX ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO
Maceió, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2024

Proposição de práticas de onboarding da mão-de-obra como um fator de prontidão para a construção enxuta

Proposition of workforce onboarding practices as a readiness factor for lean construction

Antonio Nunes de Miranda Filho
Universidade Federal do Ceará | Fortaleza | Brasil | anmirandaf@yahoo.com.br
Guilherme de Oliveira Parente
Universidade Federal do Ceará | Fortaleza | Brasil | guilhermeolive2001@gmail.com
José de Paula Barros Neto
Universidade Federal do Ceará | Fortaleza | Brasil | jpbarros@ufc.br
Vanessa Ribeiro Campos
Universidade Federal do Ceará | Fortaleza | Brasil | vanessa.campos@ufc.br
Luiz Fernando Mählmann Heineck
Universidade Estadual do Ceará | Fortaleza | Brasil | freitas8@terra.com.br

Resumo

Abordagens sociotécnicas são recomendadas na implantação de modelos produtivos cujos métodos se baseiam na autonomia da mão-de-obra para parar ou puxar processos. Desse modo, este estudo analisa a questão da aclimatação dos novos colaboradores ao ambiente de trabalho, que muitas vezes é negligenciada nos esforços de implementação da construção enxuta. O objetivo é destacar o papel dos processos de *onboarding*, identificando critérios e práticas para um modelo básico de aclimatação adequado ao setor da construção. Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa que utiliza Estudos de Caso para o refinamento do modelo. Inicialmente foi feita uma revisão da literatura sobre o tema, com a descrição das melhores práticas recomendadas. Essas serviram para esboçar um modelo conceitual, que em seguida foi analisado pelas equipes de gestão de duas construtoras. Com isso, foram realizados ajustes nas práticas selecionadas para tornar o modelo mais apropriado às peculiaridades do setor. Através dessa pesquisa espera-se destacar as práticas de *onboarding* como um importante fator de prontidão para a construção enxuta pelo seu papel em apoiar o rápido engajamento da mão-de-obra.

Palavras-chave: Práticas de *Onboarding*. Construção Enxuta. Gestão de Pessoas. Prontidão Lean.

Abstract

Socio-technical approaches are advised when implementing production models based on methods that require workforce autonomy to pull or stop processes. Hence, the current study discusses the acclimatization of new workers in the work environment, which is a topic often overlooked during lean implementation. The main objective is to highlight the role of

Como citar:
MIRANDA FILHO, A.; PARENTE, G.; BARROS NETO, J.; CAMPOS, V.; HEINECK, L. Proposição de práticas de onboarding da mão-de-obra como um fator de prontidão para a construção enxuta. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 20., 2024, Maceió. **Anais**... Maceió: ANTAC, 2024.

onboarding processes to propose an acclimatization model suitable for the construction sector. Categorized as exploratory and qualitative, this research uses the Case Study approach to refine the proposed model. Initially, a literature review on the topic is carried out to describe the main practices recommended. These were used to draft an initial version of the acclimatization model, which was afterwards analysed by the management teams of two construction companies. As a result, adjustments were made in the selected practices to make the final model more feasible and appropriate to the peculiarities of the construction sector. Through this research we hope to highlight the onboarding process as a readiness factor for lean construction due to its role in rapidly engaging the workforce in the work environment.

Keywords: Onboarding Practices. Lean Construction. Workforce Management. Lean Readiness.

INTRODUÇÃO

As peculiaridades da Indústria da Construção levam a formação de organizações temporárias, caracterizadas pelo redesenho dos sistemas produtivos, substituição de projetistas, alternância de empreiteiros, e rotatividade da mão-de-obra. Para atenuar as perturbações e variações decorrentes, as pesquisas propõem o balanceamento e sincronização dos fluxos por meio de práticas de gestão e produção fundamentadas nos princípios Lean. Dentro deste objetivo existem também iniciativas para uma reengenharia dos processos através da modularidade e pré-fabricação de componentes, bem como pelo uso de tecnologias da Indústria 4.0. Porém, apesar destas diferentes abordagens tecnicistas, a estabilidade dos processos construtivos continuará sendo impactada pelo comportamento dos indivíduos devido à complexidade organizacional dos empreendimentos. Daí a necessidade de complementá-las com abordagens sociotécnicas que ajudem no engajamento dos recursos humanos, principalmente quando os modelos produtivos adotados preconizam a autonomia da mão-de-obra.

Além da questão da estabilidade sistêmica, existem outros fatores reforçando a importância das abordagens sociotécnicas. No atual contexto, os novos padrões tecnológicos e mercadológicos requerem um maior aproveitamento do potencial técnico e criativo dos colaboradores [1]. Existem ainda mudanças demográficas causando escassez de mão-de-obra e preocupação com a retenção dos principais talentos. Juntos esses fatores impõem a necessidade de reconsiderar as tradicionais práticas de gestão de pessoas baseadas em controles e burocracias, que focam na compatibilização da capacidade da mão-de-obra com a carga de trabalho. Contudo, a adoção de novas práticas terá eficácia se houver alinhamento com as estratégias de produção usadas pelas construtoras para lidar com oscilações nas demandas por obras. Isso porque, numa indústria baseada em projetos, as estratégias de subcontratação de serviços e de rotatividade da mão-de-obra continuarão sendo adotadas, acarretando na baixa continuidade dos colaboradores de um projeto para o outro e na curta permanência destes em cada obra. Para conviver com esta realidade, o presente estudo propõe que as práticas de gestão de pessoas mudem para apoiar o rápido engajamento de todos, principalmente dos recém-chegados, com as rotinas e técnicas de produção existentes.

Uma possível solução passa pelas práticas de *onboarding* adotadas noutras indústrias, mas ainda pouco utilizadas na construção civil. Estas práticas buscam a integração eficaz e eficiente dos colaboradores ao ambiente de trabalho para torná-los rapidamente produtivos [2]. No curto prazo, podem aclimatar a mão-de-obra ao modelo produtivo vigente, evitando desperdícios de tempo em projetos onde os pacotes de trabalho possuem curta duração [3]. Já no longo prazo, podem inculcar a cultura organizacional e promover comprometimento com a organização [4]. Partindo dessa compreensão, este artigo destaca o papel do *onboarding* e apresenta os resultados parciais de uma pesquisa que busca propor um modelo básico de aclimatação adequado a construção civil. Através das práticas de *onboarding* identificadas espera-se trazer diferentes benefícios para as construtoras, principalmente quando adotam a filosofia Lean como uma base para processos produtivos que estimulam e aproveitam o potencial humano.

FATORES DE PRONTIDÃO PARA A CONSTRUÇÃO ENXUTA

No setor da construção tem havido uma crescente conscientização sobre os fatores organizacionais que facilitam o funcionamento de práticas da construção enxuta. A falha em reconhecê-los e prepará-los previamente explica o fracasso de muitas iniciativas para a implantação de Sistemas Lean [5]. Portanto, o conceito de prontidão Lean não trata apenas do estado atual dos processos de uma organização, mas também da sua disposição em executar um conjunto de ações antes de embarcar numa jornada Lean. Daí a prontidão Lean ser definida como as condições reunidas por uma empresa que lhe permitem adotar com sucesso conceitos e práticas Lean [6].

Sob essa ótica, a prontidão Lean sugere atenção com diferentes variáveis. Por exemplo, devem ser desenvolvidos nos funcionários os atributos necessários para atuarem em equipes autônomas capazes de se comunicarem lateralmente para a gestão dos fluxos e resolução de problemas. Já a relação com os fornecedores precisa ser reforçada para aumentar a qualidade, confiabilidade e eficiência dos processos de entrega. Por sua vez, as habilidades de liderança dos gestores devem ser aprimoradas por serem fundamentais na mobilização para o cumprimento das metas e na disseminação da cultura organizacional. Também os aspectos estruturais e infraestruturais, tais como equipamentos, procedimentos e tecnologias de informação, devem ser escolhidos criteriosamente para apoiarem a fluidez das informações, pessoas e materiais.

Em cada organização a atenção com estas variáveis é materializada através de diferentes sistemas, que incluem os de gestão da qualidade, de comunicação interna, de educação contínua, de medição de desempenho, e de remuneração. A existência destes sistemas cria os fatores de prontidão necessários para uma implementação bem sucedida da construção enxuta. No entanto, um ponto fulcral para a prontidão Lean consiste no funcionamento harmonioso destes sistemas, que costumam ser concebidos de maneira independente pelas diferentes áreas funcionais da organização [6]. Por isso, o cuidado em desenvolver a área de gestão de pessoas adotando práticas coerentes com as estratégias usadas na área de produção.

ONBOARDING COMO FATOR DE PRONTIDÃO

O *onboarding* é um termo para o processo de integração dos novos funcionários na empresa. Suas práticas buscam a aclimatação rápida e bem sucedida dos novatos ao ambiente de trabalho [3]. Trata-se de um processo que abrange desde orientações formais sobre políticas e procedimentos até aspectos mais informais, como a construção de relacionamentos e a imersão na cultura organizacional [2]. Através dele promove-se um alinhamento das expectativas dos novos colaboradores com as da empresa, gerando um senso de pertencimento e engajamento [7]. Na construção civil, onde as mudanças organizacionais são inevitáveis a cada projeto, o *onboarding* pode ser um caminho para atenuar a rotatividade da mão-de-obra e algumas das incertezas que afetam os parâmetros usados no planejamento e orçamento das obras.

O *onboarding* não substitui as técnicas de recrutamento e seleção dos funcionários, que também deveriam ser melhoradas e adequadas ao dinamismo das obras. Tais técnicas são vitais para captar candidatos com aptidões valorizadas no mercado de trabalho contemporâneo [8]. No entanto, na construção civil a urgência em preencher vagas para assegurar o avanço dos trabalhos faz com que certos cuidados sejam atropelados. Frequentemente, os candidatos contratados são simplesmente indicados pelos veteranos, esperando assim uma integração mais rápida e fácil. Os problemas que se sucedem reforçam a importância do *onboarding*, pois através dele podem ser corrigidos alguns dos erros das etapas anteriores. Daí a noção da complementaridade das técnicas de recrutamento e seleção com as práticas de aclimatação.

Ainda que o recrutamento realizado seja criterioso, os primeiros dias no emprego são fundamentais para moldar a experiência do funcionário e sua percepção de valor dentro da empresa [4]. Os acontecimentos iniciais podem ser um forte preditor do seu desempenho futuro ou da sua continuidade na organização. Isso foi evidenciado numa pesquisa realizada com mil profissionais, a qual expôs os principais motivos para a saída destes em até 06 meses [9]. Quase todos poderiam ser evitados se alguns cuidados simples fossem adotados (Quadro 1).

Quadro 1: Principais motivos para a saída da organização em seis meses

Motivos	% funcionários
Ausência de diretrizes e responsabilidades claras	23%
Ausência de treinamentos efetivos	21%
Ausência de um “sorriso amigo” e de um colega que ajudasse	17%
Ausência de reconhecimento pela contribuição individual	12%
Ausência de atenção do gestor e dos colegas	09%
Outros motivos	18%

Fonte: Mobley (1992)

As práticas de aclimatação do *onboarding* procuram corrigir estas falhas para maximizar o potencial dos funcionários desde o início. Em qualquer indústria, as organizações mais eficazes na contratação e retenção dos seus colaboradores possuem uma vantagem competitiva significativa em relação aos concorrentes [7][10]. A capacidade de integrar sem percalços os novos funcionários e de levá-los a

contribuírem rapidamente para os objetivos organizacionais é um dos capitais mais valiosos destas empresas [11]. Essa capacidade de resposta rápida torna-se ainda mais imperativa em contextos dinâmicos. Em mercados voláteis, a velocidade de integração dos novatos pode ser uma vantagem competitiva secreta das organizações [12]. Isso é particularmente valioso para o setor da construção, onde a natureza temporária dos contratos de trabalho faz o vínculo empregatício ser visto como efêmero e a alta rotatividade ser encarada como natural.

COMPONENTES FUNDAMENTAIS DO ONBOARDING

A rápida integração não apenas capitaliza a energia e motivação inicial do novo colaborador, mas também atenua os custos associados a curva de aprendizagem [3]. A integração ocorre por um processo de socialização organizacional, onde a transição do novo funcionário de "*outsider*" para "*insider*" percorre três fases principais [13]. Na “fase de antecipação”, anterior ao ingresso do colaborador, devem haver comunicações realistas para alinhar as expectativas de ambas as partes. Na “fase de encontro” o colaborador inicia suas atividades, passando por um período de aprendizado intenso enquanto enfrenta a realidade do trabalho e da cultura organizacional. Já na “fase de acomodação” ocorre a aceitação mutua entre empregado e empresa, consolidando sua integração. O objetivo do *onboarding* é justamente melhorar e acelerar a socialização organizacional, dando aos novatos os aspectos necessários para se tornarem membros efetivos da organização [14].

Entre os aspectos necessários estão os conhecimentos, habilidades e comportamentos esperados. Esse conjunto de aspectos sugere que as organizações devem desenvolver processos de *onboarding* enriquecidos com quatro componentes fundamentais: Conformidade, Clarificação, Cultura e Conexão [2]. A atenção com estes “4 Cs” na escolha das práticas de *onboarding* almeja garantir que todos os aspectos necessários para a adaptação do funcionário sejam abordados durante a socialização organizacional, aumentando sua chance de sucesso na empresa (Quadro 2).

Quadro 2: Componentes do *onboarding*

Componente	Descrição
Conformidade	Introduzir e assegurar a compreensão das normas e práticas internas.
Clarificação	Esclarecer o papel do colaborador e as expectativas da organização.
Cultura	Integrar o colaborador aos valores, políticas e rotinas da empresa.
Conexão	Facilitar a formação de relacionamentos e suportes no trabalho.

Fonte: Bauer (2010)

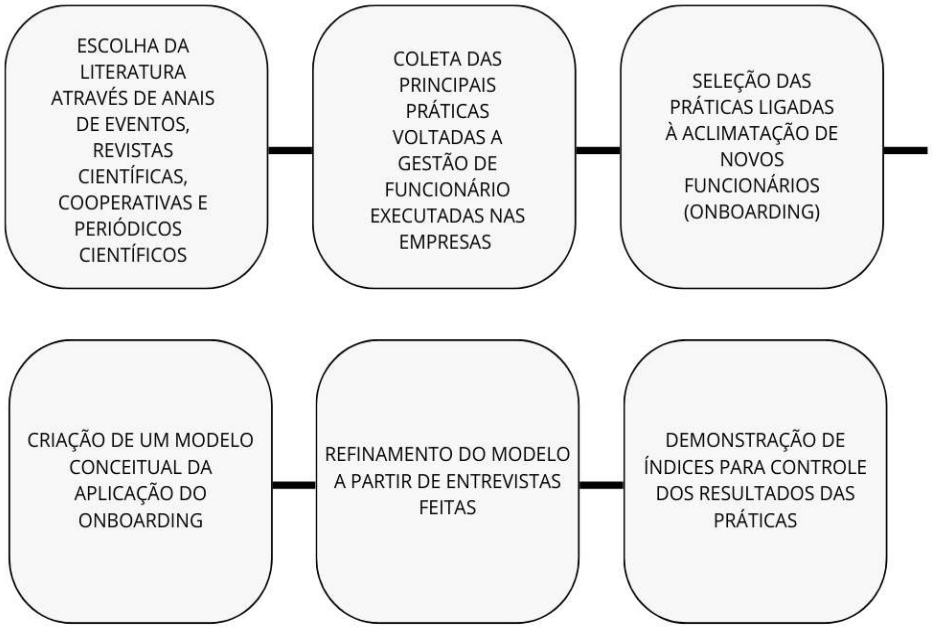
CONHECIMENTOS GERADOS PELA PESQUISA EXPLORATÓRIA

METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como qualitativa e exploratória por buscar conhecimentos para o avanço do *onboarding* na construção civil. Algumas etapas foram desenvolvidas, sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica para compreender os componentes

fundamentais de um processo de *onboarding* e as principais práticas utilizadas em diferentes indústrias (Figura 1). Para criticar as práticas encontradas e melhorar o modelo de aclimatação esboçado pelos autores, a pesquisa foi complementada com dois estudos de caso. A opção pelos estudos de caso é justificada pela sua adequação a natureza única dos empreendimentos da construção e por sua recomendação quando se busca aprofundamento numa situação ainda pouca conhecida [15][16].

Figura 1: Etapas da pesquisa sobre *onboarding*.



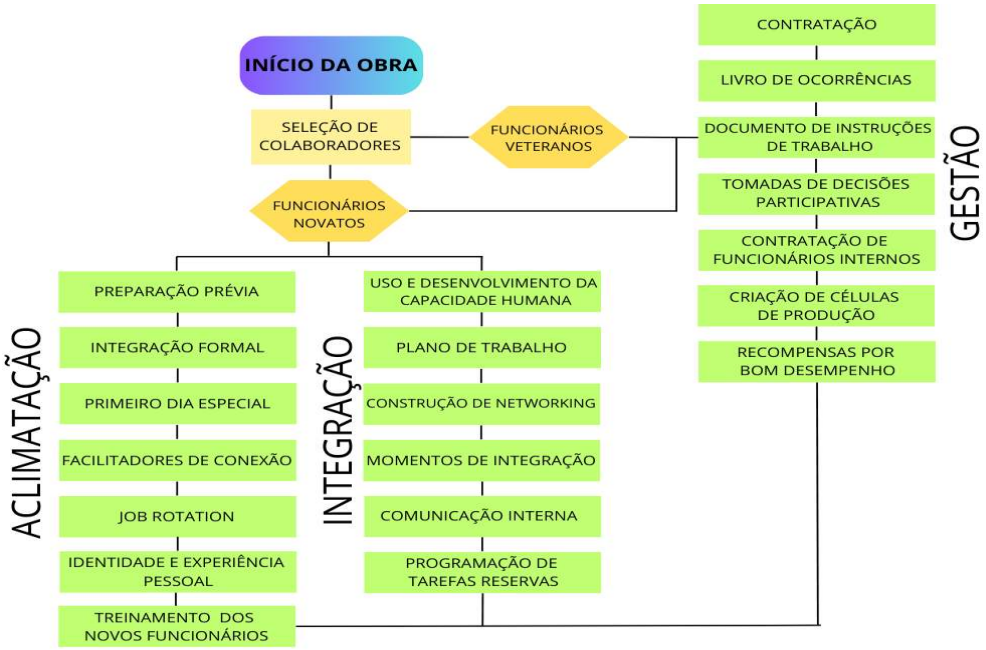
Fonte: os autores.

CONHECIMENTOS GERADOS PELA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A procura por melhores práticas de aclimatação envolveu uma revisão da literatura em diferentes anais e repositórios, tais como ENEGEP, ENTAC, Pergamum, Science, e SciELO. Embora o termo *onboarding* seja conhecido, a pesquisa bibliográfica revelou que suas práticas aparecem muitas vezes de forma indistinta entre os métodos da gestão de pessoas. Apesar dessa dificuldade, foram selecionadas 19 práticas utilizadas em diferentes indústrias na adaptação dos colaboradores. O critério inicial usado nessa seleção foi a capacidade das práticas atenderem isoladamente ou simultaneamente alguns dos “4 Cs”.

Posteriormente foi percebida a necessidade de uma segunda filtragem das práticas para classificar como de “aclimatação” aquelas que podem ser realizadas exclusivamente nas obras pelos encarregados de produção. As demais foram categorizadas como de “gestão” ou “integração” por necessitarem de decisões da alta gestão ou por envolverem outros setores (Figura 2). Embora todas as 19 práticas devam ser fortalecidas por contribuírem para um trabalho mais colaborativo e alinhado com os objetivos do projeto, uma aplicação básica do *onboarding* nos canteiros dependerá da sua simplicidade e praticidade.

Figura 2: Divisão das 19 práticas de adaptação encontradas na literatura.



Fonte: os autores.

CONHECIMENTOS GERADOS PELOS ESTUDOS DE CASO

A ida ao campo envolveu duas empresas, sendo a primeira uma construtora de edifícios de alto padrão com 42 anos de experiência e mais de 2 milhões de m² construídos. A segunda é uma empresa de pequeno porte focada na reforma ou construção de residências unifamiliares, contando com 10 anos de existência e 25 obras realizadas. Em ambas a pesquisa seguiu o mesmo protocolo: entrevistas semiestruturadas com encarregados e gestores das obras; participação como ouvintes em reuniões de planejamento; observação das práticas nos canteiros; e conversas informais com os operários.

Devido a diferença no volume de obras, a rotatividade da mão-de-obra é menor na construtora de alto padrão do que na construtora especializada em reformas e residências. O tamanho e foco de atuação também fazem as empresas divergirem nos níveis de adoção, formalização, e integração dos seus diferentes sistemas de gestão. O mesmo é observado nos esforços para a implementação de práticas da construção enxuta, que apresentam diferentes avanços. Contudo, aquilo que possuem em comum é a dificuldade para uma implantação mais ampla da construção enxuta, que vá além do Last Planner System e de outras práticas de gestão realizadas nos escritórios. Pelos motivos já discutidos, o engajamento e a compreensão dos operários com práticas mais operacionais, como Andons e Kanbans, permanece um desafio.

Essa realidade tornou as equipes das empresas receptivas com as iniciativas avançadas pelo *onboarding*, embora já tivessem alguns cuidados na adaptação dos novos funcionários. As práticas classificadas como de “aclimatação” foram consideradas de fácil utilização pelos entrevistados. Estas foram percebidas como básicas para um processo de *onboarding*, que poderia ser incrementado conforme o contexto e conveniência de cada organização. Para os entrevistados, as práticas elencadas nesta

pesquisa são de baixo custo, pois dispensam recursos físicos adicionais. Isso foi mencionado como fulcral pelo fato das obras terem pouca disponibilidade em termos de orçamento e funcionários para implantação de novas práticas e rotinas. Esse e outros comentários foram compilados, originando uma lista de critérios a serem observados ao incrementar práticas no processo de *onboarding*:

- Implantação de baixo custo;
- aplicação pelo próprio setor operacional;
- rapidez nos resultados;
- sequência lógica e progressiva;
- dispensa de mentoria central;
- dispensa de treinamento especializado;
- dispensa de ferramentas avançadas.

Outra contribuição dos estudos de caso foi a recomendação de um indicador para aferir a eficácia das práticas de aclimatação. A ideia é adotá-lo previamente para confirmar os ganhos obtidos pela implementação do *onboarding* e depois pela incrementação com práticas de "integração" e "gestão". Entre algumas opções foi escolhido o Índice de Rotatividade Baseado em Demissões (IRBD) pela facilidade de coletar os dados necessários. Este índice permite avaliar a estabilidade da força de trabalho e identificar problemas na gestão de pessoas [17]. O seu cálculo é baseado no número de demissões em uma área da empresa num determinado período (NDP) em relação ao número médio de empregados na mesma área durante o início e fim daquele período (NMFP). A área específica corresponde ao pacote de trabalho e o período ao tempo de 90 dias do contrato de experiência. A formula do IRBD segue abaixo:

$$IRBD = \frac{NDP}{NMFP} x100$$

MODELO BÁSICO DE ONBOARDING

Tendo como referência os critérios listados e as experiências e recomendações coletadas nos estudos de caso, as práticas de aclimatação selecionadas foram refinadas para a estruturação de um modelo conceitual básico de *onboarding* (Figura 3). Os seguintes passos ilustram a sequência e cuidados recomendados para as práticas:

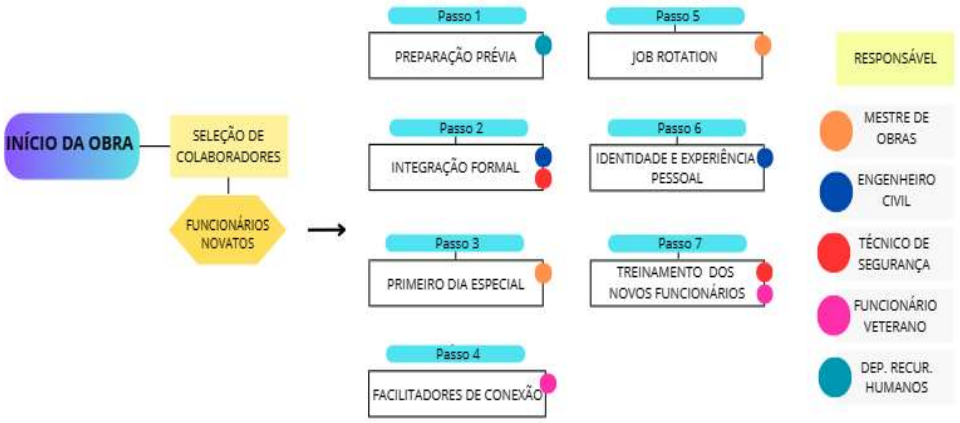
- **Passo 1 - Preparação Prévia:** garantir um ambiente pronto para os novos funcionários. **Componente do *Onboarding*:** Conformidade. **Implementação:** antes da entrada do funcionário, enquanto realiza os exames admissionais. **Responsável:** almoxarife com apoio do encarregado do setor. **Como:** incorporar ao planejamento de médio prazo um conjunto de providências visando reunir as condições básicas para o início bem sucedido do trabalho, tais como fardamento, EPIs, ferramentas, posto de trabalho e refeições.
- **Passo 2 - Integração Formal:** familiarizar os novatos com a organização. **Componente do *Onboarding*:** Conformidade e Cultura. I**mplementação:** no dia da contratação.

Responsável: mestre de obras, técnico em segurança ou estagiário. **Como:** entregar no escritório da construtora ou da obra uma carta com uma breve apresentação da empresa e das suas políticas, que também liste algumas regras de convivência. Acompanha essa entrega um kit de boas-vindas contendo o fardamento e um brinde útil, como uma garrafa térmica ou trena.

- **Passo 3 - Primeiro Dia Especial:** gerar acolhimento e conhecimento sobre o novo ambiente. **Componente do *Onboarding*:** Clarificação e Conexão. I**mplementação:** no primeiro dia de trabalho. **Responsável:** mestre de obras ou encarregado do setor. **Como:** realizar um passeio pelo canteiro com o novo funcionário, demonstrando o atual estágio da obra e os pacotes de trabalho em andamento, bem como as atividades realizadas pela equipe que o acolherá e o padrão esperado para as mesmas. Nesta caminhada o funcionário conhece pessoas chave e locais de apoio, para retirar ferramentas, esclarecer dúvidas ou repousar. Durante o almoço no refeitório o funcionário é apresentado aos demais colaboradores, recebendo as boas-vindas e o convite para fazer um breve relato da sua pessoa e experiências.
- **Passo 4 - Facilitadores de Conexão:** impulsionar a aproximação entre novatos e veteranos. **Componente do *Onboarding*:** Conexão e Conformidade. **Período de implementação:** nas primeiras duas semanas de trabalho. **Responsável:** encarregado do setor ou outro funcionário veterano na mesma equipe. **Como:** constituir formalmente um mentor para acompanhar o novato ajuda na transferência de conhecimentos para o seu progresso e na avaliação real do seu desempenho, mas serve principalmente para facilitar seu relacionamento e inclusão junto aos demais membros da equipe.
- **Passo 5 - Job Rotation:** possibilitar aprendizados para motivação e desenvolvimento. **Componente do *Onboarding*:** Clarificação e Conformidade. **Implementação:** a partir da segunda quinzena no trabalho. **Responsável:** mestre de obras. **Como:** rotacionar por diferentes funções os profissionais e serventes, que demonstrem interesse, é um caminho para formar múltiplas habilidades que podem possibilitar uma permanência mais longa nas obras ou mesmo o crescimento para novos cargos. Enquanto a rotação periódica dos serventes é mais fácil, a formação dos profissionais pode ser feita aproveitando as horas extras realizadas pelas “equipes professoras”.
- **Passo 6 - Identidade e Experiência Pessoa**l: conhecer as práticas vivenciadas pelos novatos noutras empresas. **Componente do *Onboarding*:** Clarificação e Conexão. **Implementação**: logo na primeira quinzena de trabalho. **Responsável:** mestre de obras acompanhado pelo engenheiro/gestor da obra. **Como:** reservar um horário para ouvir do funcionário recém contratado um relato das suas experiências prévias na construção civil faz com que se sinta prestigiado e ainda dá aos gestores da obra a oportunidade de conhecer e explorar todas as suas potencialidades. Essa conversa também pode proporcionar uma troca de conhecimentos úteis para a empresa ao revelar técnicas e estratégias usadas noutras empresas.
- **Passo 7 - Treinamento dos Novos Funcionários:** adaptar as habilidades para os métodos e cultura da empresa. **Componente do *Onboarding*:** Conformidade, Clarificação e Cultura. I**mplementação:** Início de cada pacote de trabalho. **Responsável:** encarregado do setor ou funcionário veterano acompanhado do técnico de segurança do trabalho. **Como:** algumas sessões de treinamento podem ser ofertadas pelo próprio pessoal da obra para ajudar os novatos a compreenderem aspectos dos métodos, normas e cultura da empresa, garantindo assim uma adaptação mais tranquila e efetiva das suas habilidades ao novo contexto. Neste treinamento, que pode envolver a realização de *First Run Studies*, também são reiteradas as

expectativas da empresa com o desempenho do funcionário para um alinhamento dos objetivos de ambas as partes.

Figura 6: Modelo conceitual de onboarding para aclimatação da mão-de-obra.



Fonte: os autores.

CONCLUSÃO

Ao ingressar num canteiro de obras o trabalhador está também adentrando uma complexa rede de interações humanas e de expectativas individuais e organizacionais. O alinhamento destas expectativas é algo a ser buscado desde o primeiro dia através da adaptação adequada dos funcionários ao ambiente de trabalho. Essa é uma problemática comum a todas as indústrias, principalmente naquelas que ainda fazem uso intensivo de mão-de-obra. A integração deficiente dos funcionários ao novo ambiente é algo que dificulta o cumprimento dos objetivos organizacionais. Isso é percebido tanto no desempenho financeiro da empresa como nos seus esforços para a implementação de princípios e práticas de novos modelos produtivos.

Especificamente na indústria da construção, onde as organizações possuem uma natureza temporária, o uso de práticas inadequadas na gestão de pessoas atrapalha o desenvolvimento dos atributos esperados dos trabalhadores. Isso gera o paradoxo deles serem demandados a apresentarem responsabilidade, comprometimento e autonomia sem as devidas condições ambientais. Neste contexto, esta pesquisa propõe as práticas de *onboarding* da mão-de-obra como um caminho factível para atenuar parte das dificuldades observadas, especialmente por permitirem a convivência com as mudanças organizacionais que caracterizam os projetos de construção.

Dentro do objetivo de destacar e compreender a aplicabilidade do *onboarding*, essa pesquisa exploratória percorreu algumas etapas que resultaram num modelo conceitual para a aclimatação dos colaboradores nas obras. Longe de ser uma ferramenta prescritiva ou definitiva, esse modelo busca prover uma estrutura básica para servir como referência no desenvolvimento de processos de *onboarding*

adequados aos diferentes contextos organizacionais. Com isso, espera-se que as empresas do setor possam dar passos certos para uma integração mais efetiva dos seus colaboradores, melhorando assim o alcance das suas metas.

REFERÊNCIAS

[1] PAIVA, M. S.; SALGADO, M. S. Treinamento das equipes de obras para a implantação de sistema de qualidade. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 3, 2003, **Anais....** São Carlos, São Paulo: UFSCar, 2003.

[2] BAUER, T. N. **Onboarding new employees: maximizing success**. SHRM Foundation, 2010. Disponível em: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf , Acesso em: 07 julho 2023.

[3] PEPPERCORN, S. Starting a New Job? Take Control of Your Onboarding. **Harvard Business Review**, August, 2018.

[4] SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3ª ed., Jossey-Bass Business and Management, p. 12, 2010.

[5] NETLAND, T. H. Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 8, p. 2433-2448, 2016.

[6] MAGALHÃES, E. V. C.; SANTOS, L. C.; NASCIMENTO, G. H. P. Fatores de prontidão para a implementação da produção enxuta: uma revisão sistemática da literatura. In: XLI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2021, **Anais....** Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 2021.

[7] LOPES, T. B. Gestão de pessoas: agregar, aplicar, manter e avaliar pessoas. São Paulo: **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, v.12 n.42, 2018.

[8] PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 9ª ed., LTr, 2021.

[9] MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle.** Porto Alegre: Ortiz, 1992.

[10] PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

[11] EICHINGER, R. W.; LOMBARDO, M. M. Learning agility as a prime indicator of potential. **People and Strategy**, v. 27, n. 4, p. 12, 2004.

[12] WATKINS, M. What is organizational culture? And why should we care. **Harvard Business Review**, v. 15, p. 1-5, 2013.

[13] VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: Fleury, M.T.L., & FISCHER, R.M. (Eds.). Cultura e poder nas organizações. 2, ed. São Paulo: Atlas, p. 45-62, 1996.

[14] BAUER, T.; ERDOGAN, B. Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. 1. p. 439-457, 2014.

[15] ARAÚJO, L.G.; LUCKO, G. Best practices for case studies in construction engineering and management research. **Journal of Constr. Eng. Manage.**, 148(8): 04022062, 2022.

[16] BAMFORD, D.R.; FORRESTER, P.L. Managing planned and emergent change within an operations management environment. **International Journal of Operations and Production Management**, 23 (5), 546-564, 2003.

[17] MORALES, M. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional** – São Paulo. 1ª ed. Texto Novo, 2002.