

Top Ser Humano 2022

# Programa Onboarding CMPC: inovação e encantamento no início da jornada do colaborador

Categoria

Modalidade

Organização

Desenvolvimento - Atratividade e Integração de Talentos



Responsáveis pelo case:  
Alexandra Lemos Ferraz  
Vívian Rocha Dias  
Tatiane Chimendes Martins

cm<sup>pc</sup> 

## Sumário

1	Introdução.....	1
2	O Programa <i>Onboarding</i> CMPC .....	5
2.1	Objetivos .....	5
2.2	Diagnóstico .....	5
2.3	O começo de tudo: da teoria à construção .....	7
2.4	Mãos à obra: tirando o novo programa do papel .....	10
3	Resultados.....	17
4	Conclusão.....	19
5	Bibliografia .....	20
6	Informação dos Autores.....	20



## **Sinopse**

Em agosto de 2020 iniciamos o planejamento do novo Programa de *Onboarding* CMPC, através de diagnóstico do programa anterior, feedbacks de colaboradores, busca de referenciais externas, com posterior apresentações para o comitê executivo e contribuições de Diretores, Gerentes e Coordenadores.

Centramos no novo colaborador o protagonismo da sua experiência nos primeiros momentos na sua nova empresa, ampliando a abordagem para conteúdos alinhados a nossa cultura, estratégias, segurança, processo florestal e industrial e integração com a comunidade, de forma inovadora, participativa, com aporte de tecnologia e atividades vivenciais. As atividades de *onboarding* não se limitaram a encontros em sala de aula, possibilitaram ao colaborador, através de realidade aumentada, *quiz*, e visitas ao nosso Horto Florestal e unidade fabril, interagir com conceitos, orientações, políticas internas e, principalmente, o entendimento da sua importância como novo integrante da equipe CMPC.

A primeira turma do *Onboarding* CMPC aconteceu em julho de 2021, sendo que até dezembro realizamos 11 turmas, contemplando 107 novos colegas, alcançando resultados de 99% de satisfação geral dos participantes com o novo programa após 180 dias, bem como importante melhoria no entendimento, valorização da atividade e participação das lideranças internas.





## 1 Introdução

A CMPC é uma empresa com mais de 100 anos, fundada no Chile, a Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) é a terceira maior produtora de celulose branqueada a partir da fibra curta de eucalipto do mundo. Conta com 19 mil colaboradores atuando nas suas operações em dez países e comercializa sua matéria-prima globalmente para fabricantes de papéis de higiene pessoal de alto valor agregado. Em 2009, a companhia iniciou suas atividades no Brasil, ao adquirir uma unidade industrial de celulose instalada em Guaíba, na região metropolitana de Porto Alegre (RS), e suas operações florestais situadas, hoje, em 76 municípios do Estado. A CMPC tem como propósito os 3 C's: "*Criar, Conviver e Conservar*". Criar produtos e soluções sustentáveis utilizando a fibra natural, inovando junto com a sociedade e gerando valor para todos; Conviver em harmonia com diferentes pessoas, comunidades e atividades, melhorando a qualidade de vida hoje e construindo um amanhã melhor; e Conservar o melhor da nossa empresa e do planeta, respeitando as pessoas, a história, as comunidades e o meio ambiente. Além disso, é reconhecida pelo mercado pela qualidade dos seus processos e pela sustentabilidade das suas operações.

Nos últimos anos, diferentes ações foram realizadas pela área de Pessoas e Organização, tais como Projeto Trilhas de Aprendizagem da Operação, Programa Talento (Estágio Técnico e Superior), Programa *In Company* de Pós-graduação em Celulose e Papel (ABTCP), Programa de Desenvolvimento de Líderes (Academia Lidera), entre outros, no sentido de conectar o propósito do colaborador com o propósito da empresa.

Em 2020, passado o momento mais crítico da pandemia, com o intuito de aprimorar nossos processos de Pessoas e Organização, buscamos entender melhor o que nossos colaboradores pensavam sobre o processo de Integração.

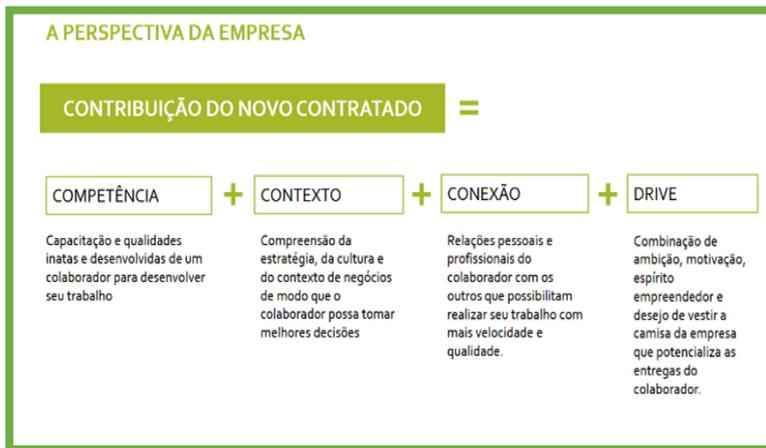
Em nosso desenho anterior tínhamos um processo de aproximadamente uma semana por mês em que inicialmente eram passadas informações a respeito de documentação aos novos admitidos, processo produtivo de celulose e processos de áreas transversais. Eles passavam de 4 a 5 dias recebendo orientações de pessoas focais das áreas, sobre os principais processos da organização, e logo após eram recebidos na sua área de destino pelo seu líder direto.

Esse modelo trazia algumas preocupações, tais como o engajamento da liderança e das novas pessoas na participação efetiva do programa.

Em agosto de 2020 iniciamos por um diagnóstico que contemplou a análise do modelo atual em contrapartida a de melhores práticas adotadas por grandes empresas que se consolidaram como referência na prática de integração. Investimos na contratação de uma consultoria para nos apoiar na construção de um novo modelo que proporcionasse maior entendimento sobre o valor de um processo inicial consistente para o novo colaborador e para a empresa.

A metodologia de diagnóstico nos ofereceu duas perspectivas importantes para análise: da empresa e do colaborador. Foi quando ficou claro o grande desafio que tínhamos para evoluir para um processo mais efetivo.

A PERSPECTIVA DO COLABORADOR				
Sua perspectiva sobre seu novo trabalho é formada numa sucessão de primeiras experiências, que eventualmente podem ser ressignificadas				
A primeira ligação que recebe de alguém da empresa	A primeira vez que é recebido na sede da empresa	A primeira folha de pagamento que recebem	O primeiro pedido feito pelo chefe	O primeiro almoço com os colegas
O primeiro erro que comete e que ninguém percebe	O primeiro erro que comete e apenas os colegas percebem	O primeiro erro que comete e o líder percebe	A primeira interação com outra área	O primeiro contato com a alta liderança



Este levantamento foi apresentado inicialmente ao grupo executivo da organização, CEO e Diretores, com a conclusão de que os participantes do nosso processo não se

engajavam com a empresa e se desmotivavam após sua entrada. Para trazermos melhorias ao processo foi apresentado um novo desenho de programa de *Onboarding* com as seguintes premissas:

- Proporcionar experiências extraordinárias ao novo colaborador;
- Alinhar as necessidades do colaborador ao seu novo trabalho;
- Maximizar a contribuição do novo contratado para a empresa, otimizando seu *learning curve*.

A proposta foi aprovada e a partir de outubro de 2020 iniciamos a construção do novo modelo. Começamos pela criação de um comitê responsável por supervisionar e garantir alinhamento da empresa e sua liderança, bem como atribuir responsabilidades às áreas pela boa integração de novos membros. Com o suporte da área de Pessoas e Organização, mas com a participação de colegas de outras áreas da CMPC, as contribuições e decisões foram ampliadas. Estas ações visavam garantir a governança do modelo no contexto da empresa e obter o comprometimento das lideranças como um todo.

O empenho do comitê e dos gestores garantiu o desenvolvimento de uma nova proposta que contemplava, por um lado, ações com o propósito que deveriam ser realizadas ao longo do período da integração e, por outro, as dimensões em que

o novo colaborador precisava ser trabalhado para que fosse efetivamente integrado na CMPC, conforme abaixo:



Com base nessas premissas, o novo desenho contou com ações totalmente inovadoras, como o uso de realidade aumentada, visita ao viveiro e plantio de eucaliptos, nossa matéria prima, interação com as necessidades da comunidade vizinha, leituras prévias, audição de *podcasts*, tour pela Unidade Industrial, as Centrais de Monitoramento e ao Horto Florestal, entre outras.

A principal motivação para este case, é poder demonstrar em primeiro lugar o respeito que a CMPC tem em relação às pessoas, como receber bem os novos colaboradores para que se sintam acolhidos, ao mesmo tempo que entendam sobre o nosso propósito e negócio, o valor do produto que entregamos e os valores CMPC.

Também apresentamos o quanto é possível criar e realizar um programa de integração que engaje os novos colaboradores, envolvendo andragogia, tecnologia, inovação e ao mesmo tempo oferecer muita informação, sem que isso seja maçante ou desgastante para as pessoas, pelo contrário, que motive ao novo colaborador a participar e se integrar ao seu novo ambiente profissional.

## 2 O Programa *Onboarding* CMPC

### 2.1 Objetivos

Como objetivo geral: Criar um programa onde o colaborador se sinta PERTENCENTE à CMPC, gerando uma imersão a nossa CULTURA, ENGAJAMENTO e PROTAGONISMO no processo de INTEGRAÇÃO.

Como objetivos específicos, definimos:

- Aumentar o comprometimento dos gestores com o processo, identificando valor nesta atividade para sua área e empresa;
- Proporcionar visão sistêmica ao novo colaborador sobre a importância da sua atividade no contexto da empresa;
- Reduzir número de acidentes por desconhecimento de procedimentos internos e normas;
- Criar uma experiência única e inovadora;
- Sensibilizar as pessoas sobre fazer parte de algo maior.

Foi definido como público-alvo do novo processo de *Onboarding* todos os admitidos para vagas efetivas da CMPC.

### 2.2 Diagnóstico

Em agosto de 2020 iniciamos um diagnóstico do processo atual de integração que contemplou:

Análise comparativa do modelo atual com as melhores práticas adotadas por grandes empresas que se consolidaram como referência na prática de integração;

Entrevistas com um grupo de colaboradores representativo de todas as áreas, líderes e profissionais que haviam passado recentemente pelo processo de integração, além dos responsáveis pelo processo na área de P&O.

Foi possível perceber no comparativo com as práticas de referência de mercado que tínhamos um desenho com pouca aderência aos participantes em função dos objetivos que gostaríamos de alcançar com este processo.

### Modelo vigente x Objetivos das fases do programa



No modelo vigente tínhamos um processo de 4 a 5 dias com os novos colaboradores, enquanto no mercado se observou que os modelos de referência tinham, pelo menos, 6 meses de duração. Também vimos que a perspectiva de um novo trabalho é formada por uma sucessão de experiências, que eventualmente podem ser resinificadas. No modelo vigente essa experiência não atendia essas expectativas, conforme informações obtidas no diagnóstico.

- 
*"Já tive experiência de Integração em outras empresas e achei aqui muito pouco tecnológico."*
- 
*"Tivemos muitos problemas com atrasos, facilitador que faltava. Ficou uma impressão de desorganização."*
- 
*"Tinham coisas de documentação que achei que já estariam prontas em função do sistema e não estavam. E mesmo assim acabou a semana de Integração e isso seguiu sem ficar pronto"*

Não estávamos atendendo a expectativa do colaborador e nem da empresa, e percebemos que precisávamos trabalhar melhor o entendimento da nova cultura CMPC, começando pelas informações estruturadas a quem estivesse chegando.

Somava-se a isso a dificuldade de comprometer os gestores com o processo. Por muitas vezes interrompiam a integração do novo admitido pela urgência de tê-lo em atividade na sua área. Havia o pensamento de que ele deveria estar produzindo o

mais rápido possível, como se o tempo de repasse de conhecimento e entendimento da empresa não fossem interferir na produtividade do novo colaborador.

Este diagnóstico, com a adição de posicionamentos da área de P&O, de lideranças e de colegas que participavam nos módulos da integração, foi apresentado e analisado pela Diretoria, que nos mobilizou para construção de um novo processo de acolhida aos novos colaboradores.

### **2.3 O começo de tudo: da teoria à construção**

O primeiro passo na construção do novo modelo foi a jornada da consultoria em conjunto com a área de Pessoas e Organização, que se desafiaram em “mergulhar” nos processos da área Florestal e Industrial, visando o entendimento lógico do seu funcionamento, alinhando com o propósito e os valores da empresa, tudo com muita clareza e com foco para o novo programa de *Onboarding*.

Esta parte compreendeu a montagem de um comitê com os responsáveis pelo projeto. Cada gestor de área indicou um representante que pudesse traduzir o trabalho da sua área, objetivos e responsabilidades.

Em seguida fizemos uma comunicação do projeto para todos os líderes, para que entendessem os motivos da necessidade de mudança no programa vigente e apoiassem a sua construção. Reforçamos com esses líderes a importância do seu papel no projeto, o qual era imprescindível para chegarmos ao resultado esperado.

*“A etapa de integração ou onboarding, como é chamada pelo mercado neste momento, resume-se ao período no qual a pessoa vive o seu primeiro dia/ semana/ mês como colaborador de uma empresa. [...] Compreender e planejar corretamente essa jornada é um excelente caminho para obter ROI (Retorno Sobre Investimento) positivo no âmbito das novas contratações.”*

**Ana Lisa Brum**

A partir desses alinhamentos, partimos para a construção das ações necessárias em cada eixo dos objetivos firmados com o comitê.

Elaboramos um novo desenho que batizamos de Trilha *Onboarding* com a preparação de atividades de *Pré Onboarding* - informações e orientações fornecidas para o dia de entrada na empresa, como materiais de boas-vindas, documentos admissionais e institucionais da CMPC; *Onboarding* – módulos com capacitações



presenciais e *Pós Onboarding* – com ações de acompanhamento que estenderam o programa para 6 meses. Para posições de liderança,

definimos a passagem por um módulo adicional na Academia de Líderes, com capacitações específicas para este público.

Os módulos presenciais do *Onboarding* passaram a contemplar temas com premissas estabelecidas:

MENSAGENS CENTRAIS	PREMISSAS
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Módulos interativos e dinâmicos.</li> <li>Colaborador como protagonista do seu aprendizado, com 100% de interação.</li> <li>Uso de tecnologia – <i>gamificação</i> e realidade aumentada</li> <li>Facilitador capacitado para realizar todas as interações no módulo presencial.</li> <li>Conexão com o negócio de forma inovadora.</li> </ul>
Sustentabilidade – <i>Propósito: Criar, Conviver e Conservar</i>	
Melhoria contínua em busca da excelência operacional	
Ética e Compliance	

Algumas definições foram fundamentais para nortear o grupo sobre por onde deveríamos inovar: possibilitar a imersão em todos os processos, do melhoramento genético ao plantio do eucalipto, até a saída do produto final; módulos interativos e

dinâmicos com a utilização de games, *quiz* e tecnologia; conexão com o negócio CMPC e impactos com as comunidades vizinhas. Como fundamento, forte estímulo ao protagonismo do novo colaborador em 100% dos módulos.

A fim de que a experiência presencial do novo colaborador proporcionasse significado a partir da vivência da realidade onde iria trabalhar, construímos um percurso que permitisse uma visão geral do processo Florestal e Industrial e por meio da utilização de realidade aumentada, oportunizando observar algumas etapas dos processos como se estivesse presente naqueles locais, mantendo a experiência como se visitasse *in loco* os lugares, porém garantindo segurança aos novos colaboradores, com o benefício de não passar por situações de risco, ruído ou desconforto, como o calor de alguns equipamentos.

Planejamos visitas presenciais à um dos nossos Viveiros, com uma imersão tecnológica aos processos de plantio, colheita e transporte dos nossos hortos florestais, onde é possível conhecer o processo Florestal a distância, culminando com um ato simbólico, mas de forte impacto aos novos colaboradores: onde cada participante deve plantar uma muda de eucalipto. Também organizamos uma visita à COI (Central de Operações Integradas) e ao Painel Central, onde é possível conhecer a operação e funcionamento dos equipamentos, e também um tour na Unidade Industrial em um ônibus especial chamado “Portas Abertas”.

Uma das premissas mais importantes que queríamos alcançar no novo programa, era que o mesmo fizesse sentido a todos os novos colaboradores e aos líderes. O desejo que todos se sentissem engajados no único propósito, o de fazer parte do Grupo CMPC como peça fundamental em busca do futuro, pela nossa fibra e pelas pessoas. Em busca disso destacou-se um papel fundamental da liderança neste novo processo:

PAPAEI DOS LÍDERES
Ser guardião do processo de <i>Onboarding</i> ;
Prezar junto a área de P&O pela melhor experiência do novo colaborador;
Ser impulsor da cultura de pertencimento;
Ter clareza sobre a importância de um bom processo de integração;
Estar preparado e preparar a equipe para receber os novos colegas;
Incentivar o novo colaborador para ser participativo, cumprir com as agendas de treinamento e eventos que fomentem a cultura de aprendizagem;
Incentivar a gestão do conhecimento

Importantes alinhamentos foram realizados para o sucesso do programa, tais como: comprometimento para indicação dos padrinhos das áreas; a montagem de turmas com no máximo 12 a 15 participantes, seguindo os protocolos COVID; disponibilidade de turmas para demais colaboradores que desejassem participar desta experiência.

Fechando esta etapa de construção, o cronograma de execução em 2021 foi estabelecido, marcando o mês de julho para início efetivo do novo programa.

### CRONOGRAMA ONBOARDING CMPC -2021

Junho							Julho							Agosto							Setembro							Outubro							Novembro							Dezembro													
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb							
		1	2	3	4	5					1	*2	3	1	*2	3	4	5	6	7					1	*2	3	4						1	2			1	2	3	4	*5	6									1	2	3	4
6	7	8	9	10	11	12	4	5	#6	7	8	9	10	8	9	#10	11	12	13	14	5	6	7	#8	9	10	11	3	4	#5	6	7	*8	9	7	8	#9	10	11	12	13	5	6	#7	8	9	10	11							
13	14	15	16	17	18	19	11	12	#13	14	15	16	17	15	16	#17	18	19	20	21	12	13	#14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	#16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18							
20	#21	#22	#23	*24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	*26	27	28	19	20	21	22	*23	24	25	17	18	#19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	*26	27	19	20	21	22	23	24	25							
27	28	29	30				25	26	27	28	29	*30	31	29	30	31					26	27	28	29	30			24	25	26	*27	28	29	30	28	29	30					26	27	28	29	30	31								

Onboarding Presencial ■

#### 2.4 Mãos à obra: tirando o novo programa do papel

A primeira atividade na execução do novo *Onboarding* foi a preparação dos facilitadores para as atividades programadas, envolvendo colegas de P&O, Segurança do Trabalho e áreas operacionais, bem como algumas lideranças. Nesse primeiro momento já percebemos um novo engajamento e comprometimento dos envolvidos, valorizando e ressignificando positivamente este processo, não vendo mais como apenas uma rotina que atrasa o ingresso dos novos colaboradores na empresa.

No mês de julho de 2021 realizamos a primeira jornada do novo *Onboarding* CMPC contemplando 6 novos colaboradores que em 3 dias e meio experimentaram de forma interativa, dinâmica e prazerosa o novo jeito de acolhermos na CMPC.

Inicialmente, acionamos o *pré-work* com o envio de orientações admissionais, documentos necessários naquele momento, as primeiras informações sobre a CMPC nas perspectivas mundo, site, segurança do trabalho, instalações, vídeo institucional, entre outras informações sobre a nossa empresa.



Um dos itens que o diagnóstico sobre o processo anterior apontou como negativo foi em relação às dúvidas básicas que os novatos têm, mas não se sentem à vontade em perguntar. Informamos nesta primeira comunicação: como chegar na CMPC (*Maps*), dia e hora que o receberemos, o que precisa trazer, o que precisa vestir, quais os cuidados que precisa ter em relação ao COVID19, acompanhada de Mensagem de Boas-Vindas. Informações simples, mas se não esclarecidas no primeiro dia de trabalho, podem gerar ansiedade e desconforto, além de poder comprometer a motivação e integração dos novos.

A figura a seguir demonstra a grade de eventos e temas padrão para os encontros de *onboarding* da empresa, com programação semanal e o cronograma semestral, que passaram a estar presente na agenda regular de eventos da CMPC.

No primeiro dia damos as Boas-Vindas a todos de forma muito calorosa,

Módulos Presenciais							
TERÇA		QUARTA		QUINTA		SEXTA	
DIA 1 (manhã)	BOAS VINDAS	DIA 2 (manhã)	FLORESTAL – IDA VIVEIRO BN (Podcast)	DIA 3 (manhã)	PROCESSO PRODUTIVO	DIA 4 (manhã)	ÉTICA E COMPLIANCE
DIA 1 (manhã)	CMPC MUNDO E CMPC BRASIL	DIA 2 (manhã)	PLANTIO	DIA 3 (manhã)	TOUR À UNIDADE INDUSTRIAL	DIA 4 (manhã)	BOAS VINDAS DIRETORIA
DIA 1 (manhã)	SUSTENTABILIDADE	DIA 2 (manhã)	PROCESSO FLORESTAL	DIA 3 (tarde)	LOGÍSTICA E COMERCIAL	DIA 4 (manhã)	PRÓXIMOS PASSOS - ORIENTAÇÃO SOBRE TRILHAS ONLINE
DIA 1 (manhã)	ADMISSÃO	DIA 2 (tarde)	SUSTENTABILIDADE FLORESTAL	DIA 3 (tarde)	MELHORIA CONTÍNUA	DIA 4 (manhã)	BOAS VINDAS NA ÁREA ENCONTRO COM O PADRINHO
DIA 1 (tarde)	SEGURANÇA	DIA 2 (tarde)	TOUR SALA DE CONTROLE	DIA 3 (tarde)	CERTIFICAÇÕES CICLO DE GENTE	DIA 4 (manhã)	RETIRADA DE EPIS ESPECÍFICOS
8H30 – 17H		8H30 – 17H		8H30 – 17H		8H30 – 11H	

descontraída e receptiva, abordamos o quanto estamos felizes com a chegada de novos colegas. Iniciamos destacando o módulo Institucional, o qual aborda a

história da CMPC, fala muito sobre o grupo como um todo, CMPC mundo, suas filiais, negócios (Celulose, Tissue e Biopackaging), sua atuação em prol da sustentabilidade, perpetuidade do negócio, grandes números de produção da filial do Brasil, estratégia de futuro, o nosso propósito - *Criar, Conviver e Conservar*, e os principais valores da Companhia: Segurança, Sustentabilidade, Meio Ambiente, Melhoria Contínua e Ética, os quais em todos os demais módulos são pautados com este viés, trazendo e reforçando os valores.



Ainda no primeiro dia, realizamos a admissão, cheia de carinho, com a entrega de um kit muito especial, com muito significado de acordo com a primeira mensagem que já queremos passar, que na CMPC cuidamos uns dos outros,

somos sustentáveis e também pensamos nisso para a sua chegada aqui. Já na parte da tarde, entramos no módulo de segurança, de forma muito descontraída e tecnológica conseguimos abordar um tema mais “denso” como este, de forma que a andragogia toma conta do processo de aprendizagem e os novos colaboradores, além

de se sentirem parte deste cuidado tão importante que a CMPC tem em relação à segurança, entendem que este é um valor inegociável e que cada um faz parte dessa cultura, com um papel importante, independente da área que irá atuar.

No segundo dia, a expectativa toma conta da turma no momento de ir conhecer o viveiro, o Horto Barba Negra e seus processos. É um mergulho que se inicia no



processo Florestal. Neste dia podemos dizer que é um dia mágico, não só por estar em um ambiente verde, vivo, de ampla fauna e flora, mas também pelo amplo aprendizado, tecnologia, processo manual, mão na massa mesmo, pois além de conhecer o processo em teoria, a turma tem a oportunidade de aprender a plantar uma muda de eucalipto, tirar uma foto e obviamente se divertir muito neste momento, que através de uma foto, fica gravado para ser lembrado na

semana seguinte (#TBT do *Onboarding*). No retorno para a Unidade Industrial, podemos finalizar o dia trazendo um módulo de sustentabilidade do processo Florestal e uma sessão pipoca, fazendo todos se sentirem mais uma vez acolhidos e bem-vindos ao grupo CMPC. No terceiro dia, é possível conhecer o Processo Produtivo, momento em que os novos colaboradores conseguem entender de forma muito didática um processo que parecia complexo, e que é clareado neste módulo, mais uma vez utilizando realidade aumentada. Os colaboradores conseguem conhecer etapas importantes do processo, como se estivessem lá do lado das máquinas, porém com muita segurança, sem sair da sala de treinamento, tudo isso pautado por um módulo teórico, cheio de interações, *quiz*, e um instrutor muito bem preparado para as

perguntas técnicas que surgem. Por fim, no módulo da manhã do terceiro dia, a turma tem a oportunidade de conhecer a Unidade Industrial através de um tour pela fábrica, com o instrutor explicando cada etapa do processo, agora com todos podendo ver os equipamentos de perto, mas prezando pela segurança da turma, todos sempre “a bordo” do ônibus, e por fim todos podem ver o nosso produto ao final do processo.

Na parte da tarde do terceiro dia, entramos nos módulos que encerram o processo produtivo, e também dão embasamento a todos os principais valores da CMPC. Abordamos o módulo Comercial e Logística, provocando a turma para responder às seguintes perguntas: Para onde nossa celulose é enviada? Como ela é enviada? E o que vira nossa celulose na casa dos consumidores finais? Este módulo é pura interação de perguntas e respostas, fazendo com que todos assimilem e gravem essas informações de forma leve e muito mais prática. Na sequência abordamos o módulo de Melhoria Contínua trazendo reflexões importantes sobre a cultura *Best* da CMPC, através de análises de *cases* gerais e de sucesso que ocorreram na empresa, sempre gerando uma reflexão de papéis de cada colaborador neste contexto.

Finalizamos a tarde do terceiro dia com o módulo de Certificações, com muitos *cases* práticos, mostrando a importância de manter as certificações que conquistamos e o que isso significa, mostrando que o nosso produto é produzido de forma adequada, cuidando das pessoas e do meio ambiente. Enfatizamos a segurança de todos, produzindo através de florestas certificadas e manejadas adequadamente.

E por fim, encerramos o terceiro dia com o módulo de Ciclo de Gente, colocando as pessoas no centro, trazendo informações dos processos de Pessoas & Organização de forma descontraída, com *quiz*, e dinâmicas no *app* do *onboarding*, que fazem com que o novo colaborador mais uma vez se sinta parte e consiga

entender de forma muito prática os processos de pessoas na CMPC. Salientando como cuidamos de pessoas aqui, sempre com muito respeito, carinho, atenção, dando a oportunidade de protagonismo a todos, com muito desenvolvimento, bons benefícios e reconhecimentos.

*“Vivemos tempos de grandes mudanças e isto traz, inevitavelmente vários caminhos e alternativas para implementação do treinamento na área digital.”*

**Gustavo Boog**



No último dia de *onboarding*, falamos de Ética e Compliance, de forma leve para que todos compreendam seu papel neste tema e o quanto prezamos por clareza, regras e boas condutas na CMPC. E para finalizar a semana que foi cheia de muito aprendizado, integração e interações tecnológicas, não deixamos de priorizar o bate papo presencial com o Diretor Geral, Maurício Harger, o qual faz muita questão de receber os novos colaboradores, conhecê-los e trazer as principais informações sobre a nossa empresa e o que a CMPC espera dos seus novos colaboradores. Após o bate papo com o Diretor, todos recebem informações sobre os próximos passos do *onboarding*, trilha de aprendizagem e próximos encontros. Recebem seus equipamentos de trabalho e são recebidos pelos seus padrinhos, para então irem para suas respectivas áreas.

A trilha *online* tem o objetivo de proporcionar continuidade ao programa, detalhar mais a fundo os principais processos da empresa, aproveitando este momento de tanta abertura e alta influência, para que as mensagens sejam absorvidas. No *kit* do *onboarding*, colocamos também uma cartilha de benefícios, e uma cartilha que contém orientações, para o 1º acesso à rede, senha, acesso à e-mail, entre outras informações. No modo online o colaborador tem a oportunidade de



ter mais informações sobre temas como, gestão do ponto, compensações de horas, previdência, coleta seletiva, certificações, LGPD, 5s (Site Clean), regras de vestimenta CMPC, entre outros, para que o colaborador busque se aprofundar e se sinta protagonista do seu processo de *onboarding*. Esta trilha não contém conteúdos obrigatórios para o desempenho no cargo, mas de interesse para um profissional que deseja entrar com satisfação na organização. O colaborador pode acessar o conteúdo das trilhas a qualquer momento no seu expediente de trabalho. A etapa da trilha online ocorre 30 dias após os encontros presenciais.

Em 45 dias após os encontros presenciais temos uma etapa de Bate Papo online com os novos colaboradores, a qual tem como objetivo reforçar os valores da CMPC. Nesse momento, especialistas ou líderes dos temas de Segurança, Meio Ambiente, Sustentabilidade e Melhoria Contínua, trazem informações para relembrar sua importância e como a empresa vem atuando continuamente sobre eles. Oferecemos uma oportunidade para que faça a conexão do que já está vivendo na prática, seus processos e os valores, podendo usar este momento para tirar dúvidas e relembrar o seu papel frente aos temas abordados no encontro.

Após 90 dias da chegada do colaborador, com a imersão na cultura, medimos a satisfação e adaptação do novo colaborador em sua área e na empresa como um todo. Todos recebem um formulário para um diagnóstico desse acultamento dos primeiros 3 meses de CMPC. Assim se faz também após 6 meses da chegada do colaborador, quando completados os primeiros 180 dias, o colaborador é convidado a participar de um momento de reforço de valores da CMPC. Ele recebe um vídeo “Eu do Futuro”, gravado no seu primeiro dia. Receber este vídeo depois de 6 meses reforça o compromisso com ele mesmo e sua segurança, na empresa e na sua vida.

O padrinho é a pessoa escolhida para acompanhar o novo colaborador no seu novo local de trabalho, levar para o almoço e ficar orientando o novo profissional durante os meses seguintes para a conclusão do programa. Ele pode ser representado por um colaborador indicado pelo gestor da área ou pelo próprio gestor.

Todas essas etapas são realizadas com objetivo de promover o cuidado para as pessoas se sentirem abraçadas, bem vindas e valorizadas. Orientamos para que a área de Pessoas seja sempre uma referência para ajudar no que for necessário, independente do assunto.

*“A tecnologia é simplesmente uma ferramenta para desenvolvimento e implementação de um curso. Um bom treinamento depende de um projeto cuidadoso centrado em três elementos principais: atenção com o público-alvo, com as estratégias pedagógicas/institucionais e com o conteúdo. A pirotecnia eletrônica não substitui um bom projeto.”*

**Gustavo Boog.**

### **3 Resultados**

Os resultados alcançados foram consistentes, nos dando a certeza que o novo processo de *Onboarding* CMPC alcançou valorização positiva pelos participantes, líderes e equipes envolvidas, tornando-se a participação um evento desejado, não só pelos novos colaboradores, mas também pelos colegas já em atividade na empresa, que viram no novo processo uma atividade dinâmica, objetiva e completa.

Como satisfação geral do programa, chegamos a 99% de aprovação pelos participantes, com relatos apontando que nunca em outras empresas tinha tido uma oportunidade tão rica de conhecimentos nos primeiros dias de trabalho.

Em relação ao objetivo do novo programa *“Criar um programa onde o colaborador se sinta PERTENCENTE à CMPC, gerando uma imersão a nossa CULTURA, ENGAJAMENTO e PROTAGONISMO no processo de INTEGRAÇÃO”* conseguimos atingi-lo, tendo como uma das constatações a validação da CMPC Corporativa - Chile que chancelou a sua disseminação em outras unidades do grupo.

As avaliações parciais foram forte estímulo para evolução das primeiras turmas do programa, alcançando destacados índices de aprovação:

Estágios	Índice de Aprovação
Avaliação período de Experiência	97%
Avaliação Bate Papo <i>Onboarding</i>	92%
Avaliação período de 90 dias	95%

Também salientamos alguns comentários dos participantes:

*“Esta foi a melhor integração que participei, informativa, comunicativa, muito bacana”.*

*“Se a primeira impressão é que fica, a minha foi a melhor, me senti acolhido e inteirado do mundo CMPC”.*

*“Semana maravilhosa, onde faz com que o novo funcionário se sinta ambientado e com um olhar carinhoso relativo a empresa. Fazendo com que de fato vista a camisa”.*

*“Excelente. Com tecnologia e dinâmico”.*

*“Primeira vez que vejo um começo em uma empresa muito bem abordado e explicativo em todas as partes”.*

*“Experiência incrível. Empresa está de parabéns! Nunca vivi nada parecido em nenhuma empresa”.*

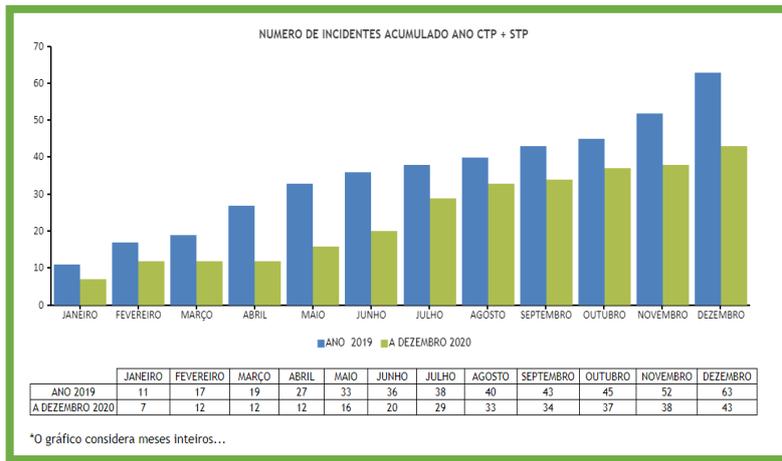
*“Programa inovador, traz um sentimento de pertencimento pra quem entra na organização”.*

Pelas várias manifestações dos participantes e instrutores, conseguimos implantar um processo de integração inovador, dinâmico e com constante interatividade dos participantes com colegas e instrutores, tendo a tecnologia como um instrumento acessível e atrativo a todos.

Outro ponto a destacar foi a forte transformação no interesse, participação e comprometimento das lideranças com o programa, assimilando como um pré-requisito de entrada para todos os novos colaboradores.

Também destacamos o indicador de incidentes e acidentes nos anos anteriores, onde é possível constatar que entre 2019 e 2020 os índices eram mais elevados. Com a nova abordagem sobre o tema de segurança no *onboarding*, metodologia vivencial com a realidade aumentada, tornou possível fazer simulações

de riscos com um olhar mais realista que amplia o *mindset* de segurança para a vida



do novo colaborador, além do impacto do compromisso que ele firma com ele mesmo.

Se no diagnóstico tivemos críticas ao processo, rotulando-o

como pouco eficaz e não atrativo, com o novo Programa *Onboarding* conseguimos estruturar um processo de aprendizagem, relacionamento e engajamento aos novos colegas em seus primeiros meses de CMPC.

#### 4 Conclusão

Em 2022 já fizemos 10 turmas, e mais de 80 pessoas já foram integradas no programa de *Onboarding*. O programa vem mantendo ótimas avaliações, mesmo assim, melhorias estão sendo feitas, de forma que possamos melhorar cada vez mais a experiência do novo colaborador, um exemplo é o encontro de 45 dias que deverá passar a ser presencial, para uma melhor conexão e interação de todos. Além disso a experiência da visita ao viveiro teve uma melhoria que estava mapeada e era muito desejada desde o início do projeto, substituir o plantio da estaca de eucalipto, realizada inicialmente, passando a realizar o plantio simbólico da muda no horto, uma experiência incrível e que foi aprimorada e implementada neste ano de 2022. A trilha online também vem sendo atualizada, para uma trilha 2.0, com temas que vêm sendo construídos, um exemplo recente é o curso de ergonomia e a inserção de temas como comunicação assertiva, metodologias ágeis, entre outros.

Por fim é importante mencionar que o nosso programa de *onboarding* tornou-se uma referência para o corporativo da CMPC, onde estão criando um programa corporativo, tendo modelo da CMPC Brasil como *case* de sucesso. Algumas etapas serão replicadas para todo o grupo, o *pré work* é um exemplo a ser citado.

## 5 Bibliografia

BRUM, Analisa de Medeiros; MADALOSSO, Angélica; TIBA, André Luis Martins. A experiência do colaborador - da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador. São Paulo: Integrare, 2020.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de treinamento e desenvolvimento - processos e operações. São Paulo: Pearson, 2009.

STEIN, Mark; CHRISRIANSEN, Lilith. *Successful Onboarding*. McGraw-Hill, 2010.

## 6 Informação dos Autores

Vivian Rocha Dias, Analista de DHO na CMPC, experiência há 8 anos na área de Pessoas, formada em Adm. de Empresas, pela ULBRA, pós graduada em Psicologia Organizacional, pela UniRitter.

Tatiane Chimendes Martins - 14 anos de experiência em RH. Especialista em Psicologia Transpessoal IZEN|SC, Especialista em Educação Corporativa Unisinos, Formação em Gestão RH Unisinos. Analista de DHO na CMPC.

Alexandra Lemos Ferraz, 17 anos de experiência em RH, há 12 anos na CMPC, Administradora, com MBA em Gestão de Pessoas e formação em Coaching Executivo Empresarial.

cmpr<sup>®</sup> 

