

Prêmio Top Ser Humano 2025

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento



PROGRAMA DE ONBOARDING HC
**INÍCIO DE UMA JORNADA
DE PROPÓSITOS**

Responsável **Marieleme Pazzinatto**

ÍNDICE

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	2
Embasamento teórico	2
Objetivos do Case	4
Público-alvo.....	5
Etapas de Implantação do Programa.....	5
Etapa 01 - Levantamento da demanda.....	5
Etapa 02 - Planejamento de ações.....	6
Etapa 03 - Metodologias.....	7
Etapa 04 - Realização do Programa de Onboarding.....	8
Etapa 05 - Avaliação dos Resultados e Continuidade das Ações.....	11
3. ORÇAMENTO	12
4. RESULTADOS	12
5. CONCLUSÃO	19
6. BIBLIOGRAFIA	20
INFORMAÇÕES DO(S) AUTORE(S)	20

SINOPSE

Uma instituição centenária, comprometida com a saúde da população, que possui quase dois mil colaboradores em seu complexo e que vem passando por um processo de acelerado crescimento, não poderia deixar de se engajar com o acolhimento dos novos profissionais.

O Hospital de Clínicas de Passo Fundo realiza o Programa de Onboarding a mais de quinze anos com o intuito de proporcionar aos novos colaboradores um processo de inclusão a cultura organizacional e acolhimento ao novo espaço de trabalho. Desde o início do programa até os dias atuais, vários ajustes foram realizados, temas novos foram incluídos e informações atualizadas pensando sempre em contemplar o objetivo principal de acolhimento ao novo colaborador.

A atividade é realizada nas salas de treinamentos da instituição nas primeiras e terceiras segundas-feiras do mês, sendo o primeiro dia de trabalho, onde a ambientação institucional é priorizada para que na sequência a integração setorial aconteça seguindo um processo de adaptação gradual ao novo espaço de trabalho.

No Programa de Onboarding, onde todos os colaboradores são convocados a participarem, é possível concluir que a clareza do processo inicial contribui para a permanência do colaborador na instituição, fator esse explícito no baixo turnover e nas avaliações de resultados dos gestores e clientes.

Contato: marielem.pazzinatto@hcpf.com.br

1. INTRODUÇÃO

O Hospital de Clínicas de Passo Fundo é uma instituição filantrópica, fundada em 1914 por Antonino Xavier e um grupo de ilustres passo-fundenses. Tornou-se ao longo dos seus mais de cem anos de história um dos maiores complexos hospitalares da região norte do Rio Grande do Sul, referência para realização de procedimentos de média e alta complexidade a uma população de cerca de um milhão e seiscentas mil pessoas, correspondendo a cinco Coordenadorias Regionais de Saúde do Rio Grande do Sul e a região Oeste de Santa Catarina.

Focado na missão de promover melhorias na qualidade de vida das pessoas, por meio de ações integradas de assistência à saúde, ensino e pesquisa, a instituição vem investindo cotidianamente na ampliação de seu espaço, revitalização de áreas físicas e implantação de novas tecnologias como o centro de cirurgia robótica.

A estrutura do Complexo HC que já contava com 323 leitos, realizou em 2025 a aquisição de uma nova unidade hospitalar na mesma cidade, passando assim a contar com mais 90 leitos e um total de 1963 colaboradores em seu quadro laboral.

Frente a esse cenário, olhar para a estruturação da equipe desde o processo inicial, corresponde ao compromisso assumido com a qualidade dos serviços ofertados. Não é possível realizar boas entregas sem investir no principal integrante da prestação dos serviços, sem direcionar o colaborador ao ambiente que ele fará parte e as expectativas em relação a atuação do mesmo.

Com esse intuito, em 2009 iniciou-se o processo de integração dos novos colaboradores, inicialmente com o foco na saúde e segurança do trabalhador (SESMT), onde aconteciam encontros a cada dois meses. Em 2015, as capacitações passaram a ser mensais, sendo adicionados alguns setores: Controle de Infecção Hospitalar, Departamento de Pessoal e Psicologia Organizacional. Já em 2018, o

Setor de Qualidade, Núcleo de Segurança do Paciente, Tecnologia da Informação e Jurídico vieram a agregar informações em encontros que passaram a ser quinzenais. Em 2020, planejando a continuidade do processo, foi adicionado a etapa da Integração Setorial, onde foi desenvolvido um documento específico para cada setor e função que descreve as orientações que devem ser passadas ao colaborador durante as quatro primeiras semanas de trabalho.

A necessidade de preparo para vivenciar a cultura da instituição, a padronização das informações, a clareza sobre o trabalho esperado, bem como o respeito as normas institucionais, fez com que o Programa de Onboarding fosse criado, e observando os resultados alcançados e as expectativas que a instituição prospecta para o futuro, entende-se a necessidade de continuidade desse programa.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Nesta seção serão apresentados os itens que compõe a estrutura do Programa de Onboarding. Inicialmente será realizada o embasamento teórico, incluindo também os objetivos do programa, o público-alvo, além das ações que demonstrem a sustentação e evolução do trabalho. Em seguida serão apresentadas as etapas de implantação, as quais evidenciam o trabalho realizado e seus resultados.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Por muitos anos a relação de trabalho entre chefe e subordinado foi antagônica, não havia compreensão emocional e comportamental sobre cada indivíduo, porém com o passar do tempo as organizações passaram a olhar para as necessidades dos colaboradores, aproximando os interesses entre ambas as partes, tornando mais agradável a relação no ambiente corporativo (SILVA et al, 2023).

Frente a esse novo cenário, a preocupação cada vez maior com os colaboradores fez repensar o formato do contato realizado na chegada do novo

integrante, onde após finalizar o processo de recrutamento, seleção e admissão o recém-chegado precisa ser acolhido no seu primeiro contato oficial com a corporação e equipe (SILVA et al,2023).

Com o objetivo de transmitir conhecimentos da organização, normas, protocolos, valores organizacionais e missão, os novos colaboradores passaram a serem inseridos nos Programas de Acolhimento e Integração Organizacionais onde se reúnem todos os colaboradores, independentemente do setor em que vão trabalhar para poder atingir as perspectivas do processo de acolhimento (MENDRICO, 2016).

No processo de integrar os novos empregados, atualmente pode-se encontrar alguns sinônimos relacionados a atividade, tais como: “processo de integração”, “programa de integração”, ou até mesmo, “Onboarding”, fazendo alusão a estar dentro de uma viagem, “embarcar” na mesma viagem. Independente da terminologia, o objetivo é preparar o colaborador para o processo de aprendizado da empresa (VELAME, 2023).

Através da implementação do programa de Onboarding são apresentados a cultura da empresa, saberão quais os comportamentos que devem ser adotados e se sentirão parte integrante da organização, aumentando assim o nível de motivação em relação a instituição que estão adentrando. Deste modo, o seu desempenho será influenciado positivamente, o que terá também um impacto no desempenho da equipe, levando à concretização dos objetivos institucionais e permitindo manter uma cultura organizacional estável e competitiva (GARCEZ, 2019).

Quanto a organização, cada empresa tende a escolher o melhor modelo de aplicabilidade: algumas acabam dividindo em dois momentos, sendo o primeiro focado no conhecimento macro da empresa e o segundo direcionado pelo gestor da área para absorção das informações e rotinas específicas do setor. Outras organizações preferem mesclar a experiência de acordo com a necessidade de ter o funcionário

atuando em sua função (VELAME, 2023).

Mas independente do modelo aplicado, alguns aspectos são essenciais em todos locais, como é o caso do papel do líder. Ele é um dos elementos fundamentais para o sucesso nesse processo, é quem desempenha a função de influenciar sua equipe a favor dos objetivos estabelecidos para que possam se adaptar conforme as demandas necessárias (DI MAIO et al, 2021).

Diante de estudos apresentados por Angelo (2023), é perceptível que empresas que investem em integração de novos funcionários, tendem a ganhar diversas vantagens através da sensação de pertencimento gerada no início da carreira em uma nova empresa, diminuindo assim os índices de turnover, aumentando seu engajamento e melhorando sua imagem institucional.

O principal concorrente que as empresas enfrentam atualmente é a sua própria existência, pois se elas não tiverem o preparo, a estratégia e a coragem necessária para diferenciar as ações de curto, médio e longo prazo, elas certamente deixarão de ter uma mão de obra qualificada. É no processo de integração que a estratégia começa a ser traçada, o que certamente vai contribuir para que os talentos queiram pertencer à organização e sintam-se satisfeitos dentro dela (VELAME, 2023).

OBJETIVOS DO CASE

Este case tem como objetivo destacar como foi a implementação do Programa de Onboarding no Hospital de Clínicas de Passo Fundo e a forma que vem sendo conduzido, bem como os resultados alcançados a partir da organização no acolhimento do novo colaborador.

Objetivo geral

O principal objetivo do Programa de Onboarding é oferecer conhecimento adequado para o início do processo de trabalho na instituição, para que possam permanecer na

empresa após a adaptação inicial vindo a contribuir com serviços de qualidade de acordo com as competências da sua função, gerando a satisfação dos clientes.

Objetivos Específicos

- Proporcionar o conhecimento necessário para atuação instituição;
- Apresentar o funcionamento da instituição e as principais normas;
- Acolher e reter os novos colaboradores na instituição;
- Gerar satisfação dos clientes pelos serviços prestados;

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do Programa de Onboarding HC é composto pelos colaboradores com vínculo CLT que iniciam seu contrato de trabalho na instituição. Atualmente a instituição conta com 1963 colaboradores, sendo todos convocados para participarem desse processo no início de sua trajetória profissional no HC.

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

O planejamento das atividades para implantação do programa foi elaborado de acordo com as etapas descritas abaixo:

Etapa 01 – Levantamento da Demanda

O processo de integrar os novos colaboradores iniciou de forma estruturada em 2009, anterior a esse período, não havia uma organização específica em gestão de pessoas que planejava o processo de preparo para o novo espaço de trabalho, tão pouco, eram avaliados os indicadores da área para que pudesse ser mensurado as necessidades. Sem estruturação e instrumento para avaliar essas necessidades, foi percebido na prática os riscos assumidos, principalmente em relação a segurança e saúde do trabalhador diante a um local insalubre. Os riscos de afastamentos, acidentes de trabalho, desligamentos, não cumprimento de normas, bem como a não adaptação ao espaço de trabalho estavam aumentando à medida que a instituição crescia.

Avaliando o risco assumido, o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia e Medicina do Trabalho), responsável pela saúde do trabalhador, percebeu a necessidade de trabalhar com a prevenção como forma de evitar danos maiores e assim estruturou um momento de treinamento, onde eram passadas todas as informações sobre essa temática aos novos colaboradores.

Atualmente, além de se mensurar os riscos ocupacionais, o foco no cuidado humanizado com o colaborador direciona a prática com um novo sentido. Expor o novo integrante a um espaço desconhecido, sem orientação, acolhimento ou informações, torna-se desrespeito e arriscado, principalmente diante da realidade de mercado e necessidade de adaptação dos novos perfis profissionais.

Dessa forma, percebe-se que momentos de preparo do colaborador, são necessários para garantir a segurança dos processos principalmente no momento inicial.

Etapa 02 – Planejamento da Atividade

A organização inicia no processo de recrutamento, onde o gestor identifica uma nova oportunidade de contratação, faz o preenchimento do documento de Solicitação de Contratação de acordo com a Política de Gestão de Pessoas da instituição e assim que autorizado pela administração local, o processo de recrutamento e seleção passa a ser organizado pelo setor de Psicologia Organizacional. Nesse momento são avaliados os perfis que se enquadram na vaga, direcionados pela descrição de cargos, avaliação psicológica e entrevista com o gestor responsável.

O processo de admissão é efetivado junto ao Departamento Pessoal, que organizará os aspectos burocráticos e direcionará o novo colaborador para os exames admissionais no SESMT, setor que também é responsável pela entrega da Carta de Convocação para o Programa de Onboarding, o Manual de Integração e o Código de Conduta e Integridade (material em anexo), bem como os uniformes e EPIs.

Para uma melhor organização, o cronograma da integração é definido anualmente, acontecendo duas vezes no mês, mantendo a organização para que cada colaborador participe da integração no seu primeiro dia de trabalho. Após a realização da integração institucional o colaborador será inserido ao setor que fará parte onde iniciará o processo de integração setorial conduzido pelo gestor e pelo colega mentor. Toda organização para o Programa de Onboarding é planejada da seguinte forma:

PRÉ INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL	
SESMT	Convocação do novo colaborador Entrega de materiais e uniformes Solicitação do Coffee Break para o serviço nutrição
Psicologia Organizacional	Reserva do auditório Organização da lista de presença dos convocados Organização com o brinde entregue
Comunicação Social	Divulgação nos murais e e-mail os novos colaboradores que participarão da integração.
PÓS INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL	
SESMT	Entrega do material do treinamento para registro (provas e lista) Verificação se algum colaborador precisa ser reconvocato
Psicologia Organizacional	Correção das provas Enviar cópia da lista de presença para SESMT e DP Registrar o treinamento no sistema (Meta Dados) Solicitar justificativa ao gestor se o colaborador não compareceu Enviar por e-mail a Integração Setorial específica para cada gestor. Registrar no sistema as Integrações Setoriais após realizadas.
Departamento Pessoal	Registrar o ponto dos colaboradores no sistema

Etapa 03 – Metodologia

A Integração Institucional é realizada no auditório da instituição nas primeiras e terceiras segundas-feiras do mês, com duração total de 7 horas (8:30h às 15:30h) sendo o primeiro dia de trabalho, onde a ambientação institucional é priorizada para que na sequência a Integração Setorial aconteça seguindo um processo de adaptação gradual ao novo espaço durante as primeiras quatro semanas de trabalho.

A explanação das temáticas no processo institucional é realizada em forma de palestra, utilizando como instrumento projetor, vídeos ilustrativos e materiais já entregues (manual de integração e código de conduta e integridade). Os instrutores são gestores da instituição, responsáveis pelos serviços que tem o conteúdo

explanado, onde também contam com mais dois membros do mesmo setor capacitados para realizarem a atividade em situações atípicas ou período de férias.

Na finalização desse primeiro momento, é aplicada a Avaliação de Reação para entender se a metodologia utilizada é mais adequada e a Avaliação de Aprendizagem, como intuito para medir o aprendizado do conteúdo passado. Seguindo a Política da instituição, se a média final da Avaliação de Aprendizagem não atingir 60%, o treinamento deverá ser realizado novamente com o mesmo público-alvo.

Além da análise dos resultados, também é verificado se algum colaborador não compareceu, solicitando assim a justificativa ao gestor e reconvocando o mesmo para a próxima data. Caso o colaborador não compareça por três convocações seguidas, o mesmo será advertido pela falta na capacitação obrigatória.

Com a participação na Integração Institucional finalizada, inicia-se o processo da Integração Setorial (modelo em anexo), atividade guiada por um formulário específico para cada cargo e setor, que descreve as orientações que devem ser passadas ao novo colaborador. Assim que finalizado, o documento é registrado no sistema de gestão de pessoas confirmando a conclusão do Processo de Onboarding.

Etapa 04 – Realização do Programa de Onboarding

A partir da organização e metodologias definidas, a atividade é colocada em prática, com recepção dos novos colaboradores realizada pelo setor de Psicologia Organizacional, iniciando com música em som ambiente, assinatura de lista de presença e entrega de uma caneta personalizada para o momento da integração.

Iniciam-se as apresentações com as boas-vindas aos novos integrantes conduzida pelo Administrador da instituição, que reforça a importância de cada um independente da atividade que irá exercer, destacando a responsabilidade assumida frente ao trabalho em uma casa de saúde. Dando sequência, a Psicologia Organizacional

realiza a apresentação com a programação do dia, contando a história da instituição, organograma institucional, Missão, Visão e Valores e explanando aspectos do Código de Conduta e Integridade: postura no ambiente de trabalho, comportamentos adequados, padrão de atendimento do telefone e uso do celular.

Na sequência o setor de Departamento de Pessoal realiza as orientações para acesso ao aplicativo Portal RH onde irão acompanhar todas as informações relacionadas ao registro profissional no HC, detalhando os itens que verificam no aplicativo, como: folha de pagamento, registro do ponto, férias, avaliação do período de experiência, além de citar a utilização dos benefícios. Também nesse momento os mesmos são capacitados sobre a temática de assédio moral e sexual no trabalho, informando os meios de registros internos caso presenciem fatos que se enquadre como assédio.

Seguindo com as apresentações, o Serviço de Controle de Infecção Hospitalar (SCIH) aborda as medidas essenciais para a redução dos riscos de infecções relacionadas à assistência à saúde, como a higienização das mãos, prevenção de surtos, controle de vetores e roedores, garantia da potabilidade da água, aplicação de planos de contingência, precauções de isolamento e a importância da educação continuada e padronização de condutas por meio de protocolos institucionais.

O Escritório de Qualidade expõe a atuação do serviço, sendo uma área de apoio e acompanhamento de processos e resultados, que realiza auditoria e apoio aos processos de Acreditação Hospitalar. Assim, como provocação ao time, é solicitado para que criem uma definição de qualidade, realizando uma conexão a complexidade do ambiente hospitalar na busca pela superação da expectativa do cliente.

Seguindo no direcionamento de entregas com serviços de qualidade, o Núcleo de Segurança do Paciente traz a reflexão sobre evitar danos desnecessários durante o cuidado hospitalar, reduzindo prejuízos, melhorando a qualidade do atendimento e

fortalece a confiança no sistema de saúde, através da comunicação segura, identificação de paciente, segurança na cadeia medicamentosa, Prevenção de lesão por pressão e quedas, cirurgia segura, higienização de mãos e transfusão segura.

O Departamento Jurídico contribui com as informações a respeito do sigilo no acesso aos dados. O Hospital possui um programa de proteção de dados, instituído com a LGPD, que monitora e protege todos os dados possíveis que transitam na instituição. A orientação aos colaboradores, é de que todos são responsáveis pela proteção desses dados/informações, agindo sempre com ética e responsabilidade.

A Tecnologia da Informação exemplifica alguns problemas corriqueiros vinculados as tecnologias, formas de acionar a TI, a necessidade de abertura de um chamado, indicando algumas alternativas de mitigar problemas, além disso, orientar boas práticas a serem observadas, como por exemplo: questões de LGPD, cuidados com o manuseio dos equipamentos, cuidados com o seu usuário e senha e os acessos indevidos ao sistema. O mesmo setor é responsável por capacitar sobre o uso de sistemas utilizados para registros no atendimento de paciente, demonstrando as funcionalidades para cada perfil de usuários.

O SESMT tem o papel de fortalecer as práticas seguras, uso correto de EPIs, ergonomia, condutas frente a acidentes e importância da medicina ocupacional, abordando as principais Normas Regulamentadoras. Com linguagem clara e protocolos padronizados, procura garantir o cuidado integral ao colaborador desde o primeiro dia, promovendo um ambiente de trabalho seguro, saudável e humanizado. Em todos os momentos em que são passadas as informações, sempre é aberto um espaço para as contribuições e esclarecimento de dúvidas. Também é realizado intervalo para coffee break no turno da manhã e pausa para o almoço, além de ter na finalização, o momento específico para realização da Avaliação de Reação e

Avaliação de Aprendizagem conforme link: <https://forms.gle/rWvqdVt1xJqpJue57>

Pensando no momento vivido, o SESMT finaliza o processo conduzindo os novos colaboradores a uma visita guiada, apresentando os principais locais da instituição.

No dia seguinte, o colaborador é recebido no local de trabalho pelo gestor e colega mentor e inicia-se o processo de Integração Setorial, onde nas quatro primeiras semanas de trabalho a capacitação será norteada pelo que está descrito no formulário (específico para cada cargo e setor), fator que garante que todas as informações necessárias serão passadas e que haja uma padronização na forma de treinamento. Assim que realizado, o gestor entrega para a psicologia organizacional o documento assinado por ele e pelo novo colaborador, informando quem apadrinhou o colega, finalizando com o registro do documento no Portal RH para confirmar a conclusão do Processo de Onboarding.

Etapa 05 – Avaliação dos Resultados e Continuidade das Ações

Com o intuito de avaliar os resultados do Programa de Onboarding, semestralmente o grupo de instrutores se reúne a fim de revisar o formato que é conduzido, analisar os resultados coletados através da avaliação de reação e de aprendizagem.

A partir da identificação dos pontos favoráveis e desfavoráveis, a organização já passou por ajustes de horários, reformulação de apresentação, atualização de perguntas na avaliação, alteração de instrutores, bem como a definição de algumas normas que encontram-se descritas em POP e na Política de Gestão de Pessoas.

Toda essa organização se dá com o intuito de garantir que as premissas do programa sejam atingidas, observando a importância desse processo e reforçando a continuidade do mesmo.

3. ORÇAMENTO

Para uma melhor organização do programa, algumas atividades envolvem recursos

financeiros para sua realização, dessa forma, descreve-se abaixo os gastos:

ITEM	VALOR UNITÁRIO
Canetas	R\$ 1,67
Manual de Integração	R\$ 5,26
Código de Conduta e Integridade	R\$ 1,14
Coffee Break	R\$ 5,67
Almoço refeitório	R\$ 31,82
TOTAL POR PESSOA	R\$ 45,56

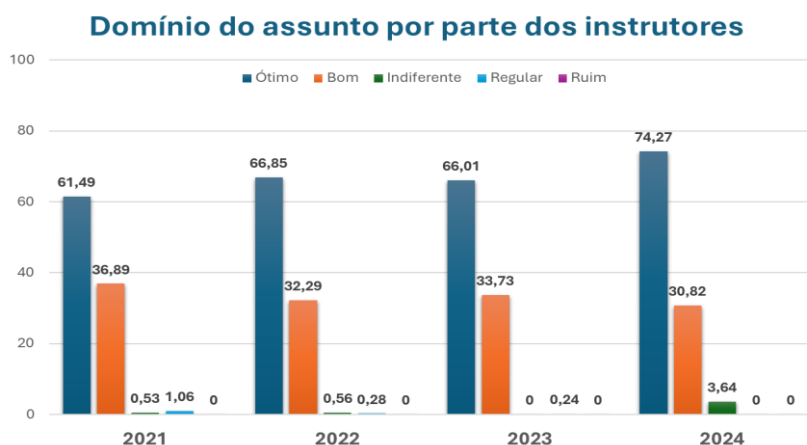
4. RESULTADOS

Os resultados obtidos são respectivos aos dados coletados nos últimos quatro anos, período que a organizado segue um formato mais próximo dos dias atuais para que a comparação dos indicadores do Programa de Onboarding seja mais coerente. Os dados têm o intuito de demonstrar os resultados focados nos objetivos propostos e a comparação dos mesmos a cada novo ciclo. Os principais indicadores acompanhados pela instituição e relacionados ao processo apresentado serão explanados da seguinte forma:

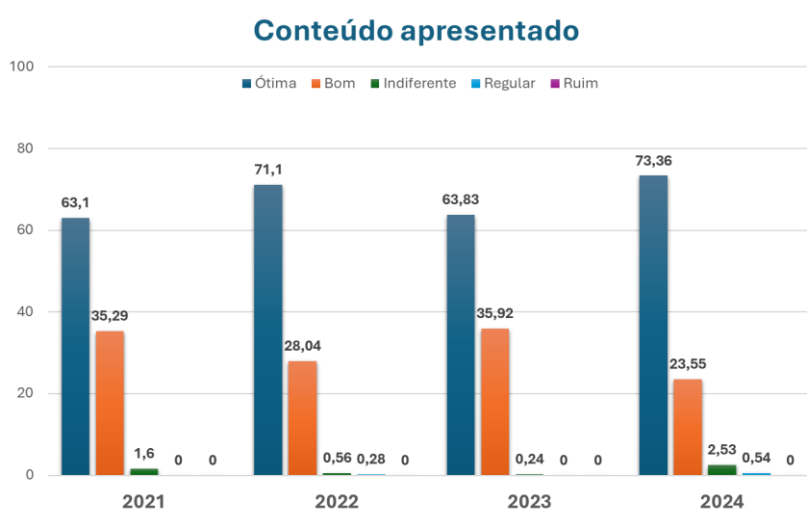
- a) Resultado Avaliação de Reação
- b) Resultado da Avaliação de Aprendizagem
- c) Indicadores de Turnover
- d) Entrevistas de Desligamento
- e) Indicador de Assertividade nas Contratações
- f) Avaliação de Desempenho por Competências
- g) Avaliação dos Serviços prestados

Uma das principais evidências avaliadas ao colocar em prática o Programa de Onboarding é a percepção dos participantes perante a organização e conteúdos passados. A Avaliação de Reação tem como intuito transmitir se o objetivo central está sendo atingido; sem essa preocupação, o processo de integrar um novo colaborador seria somente para cumprir com a formalidade.

Perante a esse fato, é possível observar abaixo os dados coletados nos últimos quatro anos sobre a percepção dos participantes do programa:



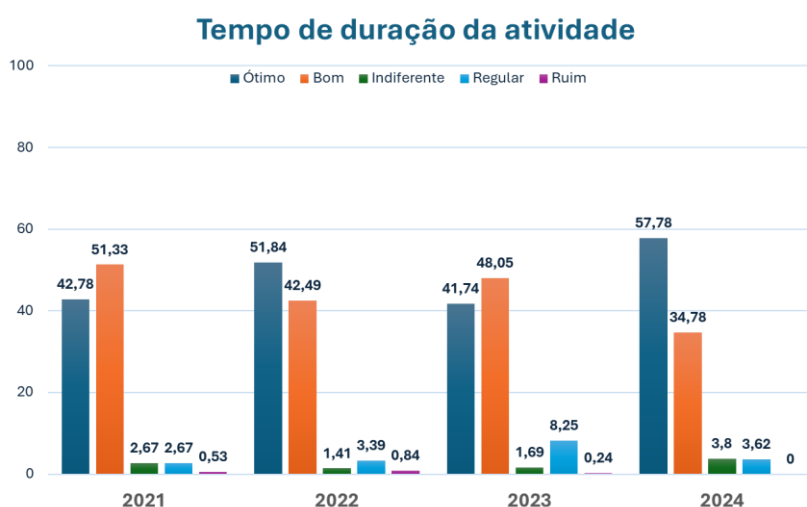
Avaliar se os instrutores estavam preparados o suficiente e se demonstravam domínio dos conteúdos passados se faz necessário perante as premissas da atividade. Acompanhando os resultados dos últimos anos, percebe-se que o índice vem se apresentando mais satisfatório com o passar do tempo, atingindo respostas máximas com maior frequência, demonstrando que os instrutores realmente passam as informações com segurança e credibilidade.



Sobre os conteúdos definidos como necessários para subsidiar a início da jornada na instituição, percebe-se uma boa repercussão, onde a maioria entende o sentido da informação como ótimo e bom, somando uma média de 97% no último ano.

Resultados assim geram segurança quanto ao planejamento do programa, já que dentro desse processo não existe regra, cabendo aos organizadores um padrão específico para a instituição frente as demandas avaliadas.

Seguindo o mesmo raciocínio, em relação à duração da atividade a satisfação também apresenta-se alta, em média 92% em 2024, porém, por vezes a avaliação tem mais respostas “bom” do que “ótimo”, diferente das demais, conforme vista abaixo:



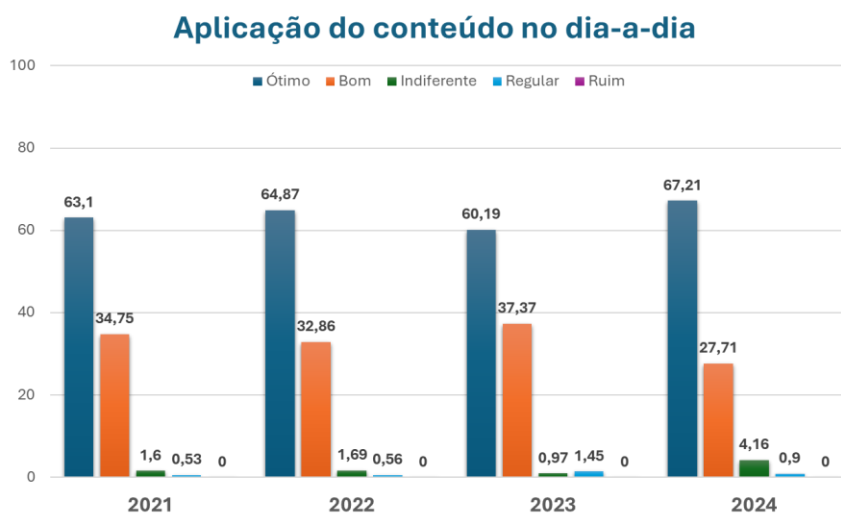
Tentando entender o que gera esse resultado, há um espaço na mesma avaliação que os colaboradores podem fazer contribuições para melhor organização da atividade, e de acordo com algumas citações, entende-se que o tempo de 7 horas de capacitação torna-se cansativo, conforme citado em relato abaixo:

“Se possível, reduzir a integração para apenas um turno. Obrigada!” Integração 2022

Alguns ajustes já foram feitos com o passar dos anos mesclando a ordem das informações para não se tornar tão cansativo, revisitando os conteúdos e também reduzindo uma hora de 2023 para 2024, porém o grupo entende que se o tempo for menor haverá um prejuízo quanto as informações necessárias.

Ainda, avaliando a aplicação do conteúdo no dia-a-dia (conforme gráfico abaixo), percebe-se que antes de ir para o local de trabalho, os mesmos já conseguem entender a importância do conhecimento transmitido para sua prática profissional,

gerando a percepção que as expectativas com o processo inicial vêm sendo supridas, mesmo por aqueles que não tinham contato anterior com a área da saúde.



Mesmo com satisfação de mais de 90% sobre a aplicação do conhecimento passado como suporte a tomada de decisão diária, os itens descritos são observados como forma de aprimoramento e reforço sobre o trabalho que já vem acontecendo:

“O que mais gostei foi o ambiente humanizado que a instituição apresenta, principalmente a questão gestão-funcionário. Algo que está se perdendo em alguns lugares.” Integração 2021

“Foi um dia de treinamento muito educativo, explicativo e funcional. O treinamento é muito importante porque conhecendo cada parte que compõe o hospital, podemos entender a função de cada setor e cada pessoa. Além dos cuidados que devemos ter para conosco e para com os pacientes.” Integração 2022

“Acredito sempre que independente de seguir todas as normas e regras, acho necessário, de tempos em tempos, o HC investir cada vez mais em futuros treinamentos para colaboradores manterem a excelência no atendimento e também no melhor preparo nos seus setores de trabalho, visando, também, abrir possibilidade de crescimento futuro para quem tem interesse de crescer de cargo quando tiver oportunidade.” Integração 2023

“Todos os assuntos se conversam entre si, para melhor entendimento, muito boa as palestras.” Integração 2024

Nos comentários citados acima, destaca-se o reconhecimento pela atividade ofertada, reforçando ainda a necessidade de retomada dos mesmos assuntos ao longo da

jornada na instituição, item que demonstra o entendimento sobre a seriedade nos fatos passados e o compromisso de colocar em prática as ações.

Ainda destacam-se as sugestões de melhorias que são avaliadas e ajustadas quando entende-se compatível com as estratégias, pensando sempre na construção da continuidade do programa.

Junto a Avaliação de Reação, o resultado da Avaliação de Aprendizagem também assume uma importância central. O dado é obtido a partir das “provas” aplicadas no final da Integração Institucional que permite entender o nível de compreensão dos conteúdos passados. Os resultados do quadro abaixo representam uma média da avaliação de aprendizagem, junto a quantidade de colaboradores participantes:

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM				
<i>Ano</i>	2021	2022	2023	2024
<i>Média</i>	92,38	86,78	86,58	91,21
<i>Quantidade de participantes</i>	187	353	412	552

Ao explicar o resultado obtido, percebe-se que a média de aprendizagem das capacitações está atingindo um valor alto, estando acima de 85%, bem distante da média mínima que exige a recapacitação, demonstrando que o conteúdo passado realmente está sendo absorvido, gerando segurança quanto ao entendimento necessário para inserção na instituição.

Cada indicador mensurado na instituição não tem só o intuito de atingir a meta acompanhada pelo Planejamento Estratégico, mas a percepção sobre o entendimento do mesmo. Com essa prática estabelecida, a oscilação de resultados de 2022 e 2023 foi pauta de reunião do grupo de instrutores, gerando a necessidade de revisão das questões avaliativas e ajustes quanto a garantia que estava sendo frisado em treinamento justamente o assunto cobrado na avaliação, ação que gerou resultados mais satisfatórios em 2024.

Outro item que precisa ser destacado é o aumento considerável de contratações, passando de 187 pessoas integradas em 2021 para 552 em 2024. Fato que justifica o índice de turnover visto abaixo:

MÉDIA ANUAL DE TURNOVER			
2021	2022	2023	2024
1,61	1,77	2,02	2,45

Nos últimos anos houve uma crescente expansão da instituição, com construção de novos prédios e implantação de serviços antes não existentes, fato que contribuiu para o aumento das contratações. Conseqüentemente, percebeu-se aumento no indicador de turnover, 0,8% de 2021 para 2024, onde se encontrava mais estável em período de pandemia (poucas oportunidades) e após apresentou-se com aumento gradativo. Mesmo que comparado às médias nacionais o turnover se apresenta abaixo do normal, a análise crítica sobre as saídas dos colaboradores se faz necessária, por conta disso, as Entrevistas de Desligamento são avaliadas e computadas, pensando em garantir um ambiente adequado de trabalho.

ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO **Principais Motivos de saída**

2023 1° Outro emprego 2° Mudança de cidade 3° Problemas de Saúde familiar	2024 1° Outro emprego 2° Interesse por outro tipo de serviço 3° Mudança de cidade
---	---

Com a avaliação dos motivos de saída, é possível observar que alguns repetem-se de um ano para outro, identificando a busca por “outro emprego” como fator principal da evasão. A partir da escuta do colaborador, percebeu-se que a busca por outros empregos acontece principalmente pelo horário de trabalho, optando por empregos que não trabalham no final de semana, fato que é reforçado quando outro item em destaque é o “interesse por outro tipo de serviço”. A “mudança de cidade” também é frequente, já que a população de Passo Fundo é composta por muitos habitantes que buscam a cidade para estudar e depois retornam para o local de origem.

Os resultados das entrevistas de desligamento também expressam a forma pela qual o colaborador se sente apto para realizar as atividades do setor, ou seja, demonstra o quanto o colaborador foi capacitado para exercer suas funções. Preocupando-se com esse quesito, principalmente no momento inicial onde a Integração Setorial precisa cumprir seu propósito, a instituição passou a medir a Assertividade nas Contratações, indicador que demonstra a quantidade de colaboradores que permaneceu na instituição durante o período de Onboarding:

ASSERTIVIDADE NAS CONTRATAÇÕES		
MÉDIA ANUAL	2023	2024
	92,90%	92,20%

Verificar que somente uma média 8% dos indivíduos saíram da empresa durante o período de adaptação, mostra que o acolhimento e conhecimento gerado pelos processos estruturados para essa fase estão sendo eficientes, principalmente no que tange a condução da integração setorial, que possibilita o acompanhamento próximo durante um dos períodos mais difíceis na adaptação profissional, fato que reforça a continuidade e a importância dele como complemento a integração institucional.

Porém, a preocupação com o desenvolvimento do colaborador não se limita somente a fase inicial, assim, anualmente o acompanhamento do mesmo é feito através da Avaliação de Desempenho por Competências, onde o gestor avaliará sua performance, potencial para promoção e necessidade de desenvolvimento (PDI).

PERCENTUAL DE COLABORADORES QUE ATENDEM AS COMPETÊNCIAS				
Média anual	2021	2022	2023	2024
	90,15%	89,79%	92,18%	92,76%

Observando os resultados obtidos nos últimos anos através da atividade, percebe-se um índice adequado ao que se espera das equipes, inclusive que vem aumentando a cada ano, fator que confirma que o desenvolvimento é um processo que vem de encontro aos bons resultados, sem ele, a cobrança se torna injusta.

Tanto se faz importante que não é mensurado somente pelos olhos dos gestores, mas sim dos indivíduos que recebem os serviços prestados e tem a oportunidade de registrar a passagem por esse momento através da Pesquisa de Satisfação da instituição, instrumento que descreve a percepção dos pacientes sobre o atendimento que receberam conforme visto abaixo:

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS HC				
Índice de Satisfação	2021	2022	2023	2024
	93,91%	93,97%	94,53%	93,42%

Verificar resultados tão positivos através da percepção do paciente não seria possível sem o investimento nos recursos humanos. Quando um colaborador recebe orientações claras para realização do seu trabalho desde sua entrada na instituição, recebe feedback em processos estruturados de avaliações e continua seu desenvolvimento a partir dos frequentes treinamentos ofertados, a execução de um trabalho de qualidade torna-se padrão dentro das rotinas laborais.

5. CONCLUSÃO

Em uma instituição de grande porte como o Hospital de Clínicas de Passo Fundo, desenvolver estratégias de aprimoramento ao espaço de trabalho é essencial para que haja um acompanhamento equilibrado em todos os seus aspectos.

O colaborador é peça chave no planejamento futuro e pensando nisso, a instituição se torna responsável pelo desenvolvimento do mesmo, tão quanto, a clareza nas informações frente as expectativas sobre o seu trabalho.

Diante desse fator, junto ao referencial teórico e resultados apresentados, é possível identificar a percepção positiva dos participantes frente a organização do programa de Onboarding, bem como seu alto nível de aprendizado, fator que subsidia sua permanência na instituição, resultando em baixo turnover e garantia de entrega de serviços de qualidade avaliado pelos gestores e usuários dos serviços.

6. BIBLIOGRAFIA

ANGELO, Alice Eduarda et al. **Influência do Onboarding na rotatividade de funcionários nas empresas nos dias atuais**. 2023.

DI MAIO, Claudia Aparecida; NETO, Delanney Di Maio; DA SILVA, José Luis Gomes. **O papel do líder para desenvolver uma equipe de alta performance**. Revista Ciências Humanas, v. 14, n. 1, 2021.

GARCEZ, Patrícia Lapa. **Restruturação do Programa de Acolhimento e Integração de Uma Empresa do Setor Energético**. 2019. Dissertação de Mestrado. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).

MENDRICO, Raquel Andreia Ramos. **Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional**. 2016. Tese de Doutorado.

SILVA, Brenda Maria Nunes da et al. **O processo de onboarding para a integração de novos colaboradores**. 2023.

VELAME, Gabriela et al. **O onboarding no setor de transporte de cargas: o processo de integração de novos colaboradores no setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro-um modelo que promove engajamento, performance individual e retenção**. 2023.

Disponível em: <https://www.hcpf.com.br/conteudos/detalhes/complexo-hospitalar>.

Acessado em 21/05/2025.

INFORMAÇÕES DO(S) AUTORE(S)

Marieleme Pazzinato: Graduada em Psicologia, especialista em Comportamento Humano nas Organizações de Trabalho, atua no Hospital de Clínicas de Passo Fundo como Psicóloga Organizacional a 11 anos.