

# PRÊMIO DESTAQUE

## GESTÃO DE PESSOAS



### **ONBOARDING PJ: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA DIMINUIÇÃO DA CURVA DE APRENDIZADO DE NOVOS COLABORADORES**

Empresa: <b>SOFTPLAN</b>	
Site: <b><a href="http://www.softplan.com.br">http://www.softplan.com.br</a></b>	Cidade: <b>FLORIANÓPOLIS/SC</b>
Funcionários Diretos: <b>1800</b>	Unidade: <b>TRÊS</b>
Capital: <b>MULTINACIONAL</b>	Segmento: <b>INFORMÁTICA</b>

#### **TEMA**

Planejamento e Avaliação de Programas de Treinamento

#### **ENFOQUE PRINCIPAL DO CASE**

A Softplan está há 29 anos no mercado, com presença nacional e internacional, prestando serviços de desenvolvimento de softwares de gestão no âmbito público e no privado. Em 1993 a Softplan foi contratada pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), dando início à Unidade de Justiça – UNJ, que desenvolve soluções completas para Procuradorias, Ministérios Públicos, Tribunais de Justiça e escritórios de advocacia. Estes serviços possibilitam maior transparência, eficiência e agilidade aos órgãos que atendem a justiça brasileira, com o uso de tecnologias modernas e inovadoras em cada software desenvolvido. É nesta Unidade e na vertical de Procuradorias Jurídicas que o projeto foi desenvolvido. Na percepção dos líderes da organização, a área de negócio atendida é complexa: um dos fatores que leva a essa visão é a necessidade de que profissionais com formação inicial em TI conheçam noções de direito, para que o cliente tenha soluções assertivas à sua realidade. Diante desse cenário, observou-se um longo tempo (seis a doze meses) de curva de aprendizado para novos colaboradores contratados. Assim, delineou-se enquanto foco principal: desenvolver competências essenciais para a diminuição da curva de aprendizado de novos desenvolvedores de software da equipe de Procuradorias, a partir de um Programa sistematizado.

#### **SETORES DA EMPRESA ATENDIDOS PELO CASE**

Vertical Procuradorias

- Equipe de desenvolvedores
- Equipe de Procuradorias Jurídicas
- Equipe de residentes

Outras equipes da Unidade de Justiça

#### **APRESENTAÇÃO DO CASE**

Programa de desenvolvimento para novos desenvolvedores com a intenção de reduzir a curva de aprendizado. Os resultados simbolizam o trabalho colaborativo consolidado, demonstrando grandes

impactos a nível de indivíduo, grupo e organização (ampliando o alcance). Estabeleceu-se uma cultura de aprendizagem com um processo de onboarding sistematizado, e curva reduzida.

## DESCRIÇÃO DO CASE

Para conceber, estruturar e sistematizar o programa foi possível contar com aproximadamente 30 stakeholders considerados estratégicos e referências na organização que se desdobraram em criação de conteúdos brutos, validação dos instrumentos de mensuração de aprendizagem, mapeamento de comportamentos, criação de desafios mensais, entre outros. Chegou-se a quatro trilhas de conhecimento: Trilha 1: Foco no negócio tratando macroprocessos e perfis dos clientes; Trilha 2: Foco técnico voltado a tarefas; Trilha 3: Banco de dados; Trilha 4: Ferramentas de trabalho. Tais trilhas foram disponibilizadas no LMS (learning management system) da organização, chamada Universidade Softplan onde foi realizada um processo de acompanhamento e gestão de aprendizagem dos participantes por meio de comunicações, emissões de relatórios, entre outros.

Para todas as trilhas, previu-se a aplicação de exercícios para que o colaborador revisitasse os conceitos já trabalhados, incluindo exercícios que incitasse a busca por referências, desenvolvendo a colaboração, relacionamento interpessoal e visão sistêmica. Além disso, todos os momentos práticos previam explicações de: Por que/ Para que/ Como aplicar, estando em consonância com os próprios objetivos comportamentais e de performance delineados junto ao DHO e ao Líder da área. Iniciou-se o planejamento de ações coordenadas com as frentes identificadas (equipe analisada, Capacitação e DHO) e demais stakeholders. Assim, foi criado o design do processo de gestão da curva de aprendizado (chamado durante a aplicação de Timeline de ações) com o objetivo de facilitar a visualização do planejamento de ações pelas quais o entrante seria submetido durante seus três meses de experiência. Com isso foi oferecido uma sequência de ações sugeridas para que este entrante recebesse os subsídios necessários a fim de possibilitar uma transferência de aprendizagem possível e efetivada na prática de trabalho.

A composição de instrumentos abarcou: Motivação para aprender, a fim de conhecer a motivação deste entrante em aprender novos conteúdos para facilitar o seu processo na equipe analisada. Outro instrumento aplicado foi a escala TAP, isto é, o acompanhamento da transferência de aprendizagem durante o período de experiência, observando dificuldades e potencialidades. Além disso, criou-se desafios mensais, os quais possibilitaram a simulação do negócio. Estes desafios foram criados pelos especialistas indicados pelo líder. Para isso, foram levantados comportamentos esperados bem como indicadores para avaliação destes desafios. Por fim, foi avaliado o suporte recebido, uma vez que era importante conhecer de que modo e sob quais condições, este entrante conseguiria transferir ou não seus conhecimentos, acelerando a sua curva de aprendizado.

## OBJETIVO PRINCIPAL

Desenvolver competências essenciais para diminuir a curva de aprendizagem dos novos desenvolvedores da equipe de Procuradorias.

## OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

- Criar uma cultura de aprendizagem contínua na vertical.
- Criar uma cultura de compartilhamento de conhecimento para descentralizar o conhecimento especialista.
- Estruturar o processo de integração e pertencimento dos novos colaboradores
- Inserir os colaboradores dentro dos principais processos dentro da empresa
- Elevar o nível de compreensão acerca do negócio PJ e impacto das atividades desempenhadas na satisfação do cliente

## Necessidade/Diagnóstico

Os novos desenvolvedores contratados levavam de seis meses a um ano para se tornarem efetivos em suas tarefas. Havia a expectativa de que a curva de aprendizado fosse reduzida para três meses, concentrando-se no período de experiência dos novos contratados. No diagnóstico foi possível identificar o cenário versus expectativas quanto ao(s): conhecimentos críticos necessários para desenvolver desempenhos competentes; processo de inserção e contratação de um novo colaborador; expectativas e competências esperadas; fatores que dificultavam ou facilitavam a aceleração da curva de aprendizagem; indicadores de performance e de negócio; gestão da curva de aprendizagem. No diagnóstico ficou claro que a performance era mensurada subjetivamente, não havendo indicadores nem tampouco instrumentos para tal fim. O entrante enfrentava uma profunda e longa curva de aprendizagem que prejudicava seu desempenho e expectativas, como também a satisfação da empresa com seus resultados. Este processo demonstrou necessidade de revisão, intervenção e proposição. Para aplicar o Diagnóstico, pautou-se na metodologia Trahem Canvas de aprendizagem da autora Flora Alves.

### **Necessidade/Diagnóstico descrição de arquivo**

Delineamento das ações do Programa onboarding



## DESENVOLVIMENTO

### Nível hierárquico de aprovação para realização do case

O demandante do Projeto foi o coordenador da equipe de desenvolvimento da PJ. Este coordenador exerce função de liderança imediata dos desenvolvedores, reportando à gerência e à diretoria da unidade os projetos e resultados concebidos.

### Definição do público alvo

Desenvolvedores - O papel do desenvolvedor é de desenvolver soluções tecnológicas na atividade-fim da organização. Este colaborador é responsável por criar sistemas que facilitem os processos inerentes aos clientes-usuários. É o desenvolvedor quem executa e realiza manutenções e correções de possíveis erros de programas, linguagens e processos dentro das plataformas.

### Se tiver mais de um público alvo, quais as porcentagens de cada público atendido?

A equipe de Procuradorias é dividida em Fábrica (quem cuida do software) e Concessionária (quem cuida do atendimento ao cliente). Inicialmente tinha-se como previsão contemplar os novos desenvolvedores contratados (5 pessoas) da Fábrica PJ.

Ao final, uma das entregas do Programa; a trilha de capacitação com os seus cursos na modalidade presencial e ead alcançou 513 matrículas na concessionária e 290 matrículas na Fábrica referentes a 176 usuários.

Além de atender a 100 matrículas de outras unidades referentes a 48 usuários. De um universo de 230 colaboradores da vertical Procuradorias (público-alvo do Programa), foi atingindo 77% da vertical.

## Comunicação do programa e abrangência do envolvimento na organização

A comunicação do Projeto ocorreu a partir da própria liderança (coordenador da equipe), o qual convocou os stakeholders considerados estratégicos para conceber o Programa, como por exemplo, especialistas no Produto, como também por meio da equipe de Capacitação.

O projeto foi estruturado em seis meses, onde a cada mês era feita uma reunião com os envolvidos para oferecer status e realizar os encaminhamentos necessários. Houve muitos momentos de formação de instrutores, mentores, padrinhos, o que também exigiu estratégias de comunicação.

Para o público-alvo da trilha de negócio PJ, foram feitos convites formais por e-mail.

## METODOLOGIA UTILIZADA

Após estruturar o percurso formativo a ser aplicado nos novos desenvolvedores, iniciou-se a implementação das ações com a modelagem do da curva de aprendizagem (anexo). A identidade do programa onboarding foi criada a partir da metáfora da Navegação, onde o período de experiência retratava a própria navegação, e o padrinho e o líder ocupavam figuras de âncora e bússola para que a travessia dos novatos, fosse a mais tranquila possível. Foram criados guias para orientação e suporte. Nestes guias estavam previstas informações que visavam desenvolver as competências necessárias ao período de experiência do entrante. Feito isso, foram mapeadas quatro frentes responsáveis para possibilitar a fluidez do processo de gestão da curva de aprendizagem: DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional); Entrantes; Líder e Padrinhos; Equipe Capacitação.

A primeira fase, destacada em azul, ocorreu na primeira semana do entrante. Logo ao iniciarem suas atividades, os padrinhos, iniciaram o que foi chamado de Acordos de desenvolvimento individuais (ADIs). Os ADIs foram pensados para possibilitar momentos de planejamento de tarefas e acompanhamento do status. Ainda na primeira semana de trabalho, foi realizado um momento de recepção, apresentando-lhes o processo e as etapas pelas quais estes passariam. Ao final da conversa, foi enviada a escala “Motivação para aprender” (Motivação para navegar), a fim de colher as expectativas em relação a essa nova experiência de trabalho. Houve maior acompanhamento no primeiro mês, o qual foi diminuindo para possibilitar a maior autonomia dos novatos. Ao realizar as atividades, os desenvolvedores recebiam feedbacks e eram direcionados para a realização de desafios. Em seguida, cada entrante com seu respectivo padrinho e líder foram reunidos para receber a devolutiva de performance, somando os desafios e às TAPs (questionários de autoavaliação). No caso das TAPs, a diretriz dada aos padrinhos é que os itens da escala igual ou menor que 3 deveriam ser analisados com planos de ações e de melhorias. Foram realizados grupos focais com os envolvidos aplicando técnicas de dinâmica de grupo para potencializar a integração entre eles. Ao final do terceiro mês, foi enviada a escala suporte à transferência de aprendizagem. Este questionário foi respondido no início quarto mês do colaborador, com a concretização da efetivação do contrato CLT dos colaboradores. Este processo auxiliou na modelagem da curva de aprendizado, possibilitando aos envolvidos, visualizarem de forma clara e estruturada, a linha do tempo das atividades a serem empregadas, sendo considerada uma “entrega robusta e de qualidade” (Líder da equipe).

Processo de curva de aprendizagem exclusivo de desenvolvedores. As setas tracejadas demonstram a interação entre as frentes. As setas contínuas, o fluxo entre as ações. Em azul, as ações para/o primeiro mês, em verde, as ações dos três primeiros meses, e em amarelo, as ações do quarto mês de trabalho.



## RESULTADOS

### Conceituação técnica

Para prover, conceber e aplicar o Programa Onboarding baseou-se na teoria “experience learning” de David Kolb. Para o autor, a profissionalidade é considerada um percurso contínuo e permanente de aprendizagem à medida que o indivíduo se apropria de suas experiências de atuação profissional. A abordagem experiencial apresenta uma perspectiva holística e integrativa se aproximando das tendências contemporâneas para melhoria da qualificação profissional (PIMENTEL, 2007). A aprendizagem não ocorre apenas cognitivamente, pois a partir da reflexão consciente da experiência, a aprendizagem é transformada por meio de sentimentos, intuições e emoções. Assim, a aprendizagem apresenta uma estrutura holística formada pela soma cognitiva, afetiva, perceptiva e de ação.

Além disso, a aprendizagem não ocorre apenas a nível de indivíduo, alcançando dimensões de grupos/pares e organizacional. Isto é, são desenvolvidos CHAs nos colaboradores que impactam os resultados da equipe, e da organização. Todas as orientações e premissas desta abordagem foram aplicadas no programa onboarding, a partir da troca constante de experiências e conhecimentos entre padrinhos e entrantes, nas capacitações ofertadas, bem como a partir das simulações (desafios) realizadas.

### Fase de conclusão

Os resultados alcançaram uma repercussão não prevista inicialmente, trazendo surpresas positivas, como a continuidade do Programa de Integração na organização, com as turmas e treinamentos presenciais, criação de treinamentos a distância, ampliação do programa para outra equipe da organização, visitas a Procuradorias, e, a criação de um livro impresso voltado para novos colaboradores com dicas e conteúdo para contribuir e acelerar a curva de aprendizado dos novatos. Inicialmente o programa era previsto apenas para desenvolvedores, todavia a primeira trilha “Negócio PJ” foi entendida como um conteúdo que deveria ser ofertado à toda PJ (200 colaboradores na sede). Foram criados calendários de treinamentos, e atualmente já foram seis turmas ofertadas com cerca de 20-30 participantes em cada uma delas. Também realizou-se cursos a distância a partir do microlearning para abranger os residentes (colaboradores alocados no cliente). Por fim, o principal resultado alcançado foi o trabalho colaborativo entre aproximadamente 30 stakeholders, os quais atuaram de forma ativa em cada uma das aplicações.

No que tange ao onboarding de desenvolvedores especificamente, durante a implementação do processo de gestão da curva de aprendizagem, houve momentos de avaliação a partir de uma perspectiva multinível levando em conta a visão dos agentes envolvidos e abarcando momentos formais (quando a equipe de Capacitação convocava) e momentos informais (no próprio dia a dia dos novos colaboradores). Estas avaliações foram pensadas para melhor atender o entrante e para avaliar a efetividade do programa educacional e da integração. As avaliações contemplaram níveis de aprendizagem individual, de grupo/pares e organizacional, sendo uma importante estratégia para gerir curvas de aprendizados e possibilitar a transferência de aprendizagem para a prática do trabalho. Os níveis de aprendizagem para que a aplicabilidade no trabalho fosse efetivada foram trabalhados a todo instante: conhecimento, prontidão para aplicar, frequência de aplicação e autonomia. Para a organização foi de suma importância que os participantes submetidos a ações de capacitação apresentem resultados expressos sob a forma de novas competências no trabalho a nível de desempenho. Competências estas, que quando aplicadas, provocaram impactos na organização, nos processos de trabalho e nos resultados, segundo o líder da equipe. É possível visualizar o vídeo com o depoimento dos padrinhos participantes do projeto piloto (link anexo).

A partir da percepção do líder, padrinhos, entrantes e principalmente pela percepção de diminuição da busca de ajuda aos especialistas, na visão dos mesmos, concluiu-se que a curva de aprendizagem diminuiu consideravelmente, para três meses de casa (anexo).

## FASE DE CONCLUSÃO

**Fase de conclusão links - 1:** Descrição: Nesta pasta encontra-se a apresentação dos Resultados

