



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CAMPUS QUIXADÁ**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE SOFTWARE**

**MARIANA APARECIDA HOFER GAMA**

**ONBOARDING TÉCNICO EM ENGENHARIA DE SOFTWARE SOB A PERSPECTIVA  
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

**FORTALEZA**

**2026**

MARIANA APARECIDA HOFER GAMA

ONBOARDING TÉCNICO EM ENGENHARIA DE SOFTWARE SOB A PERSPECTIVA DA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Engenharia de Software  
do Campus Quixadá da Universidade Federal  
do Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
grau de bacharel em Engenharia de Software.

Orientador: Prof. Dr. Jeferson Kenedy  
Morais Vieira.

FORTALEZA

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

G177o Gama, Mariana Aparecida Hofer.  
Onboarding Técnico em Engenharia de Software sob a Perspectiva da Gestão do Conhecimento: : um estudo de múltiplos casos / Mariana Aparecida Hofer Gama. – 2026.  
83 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Quixadá, Curso de Engenharia de Software, Quixadá, 2026.  
Orientação: Prof. Dr. Jeferson Kenedy Morais Vieira.

1. gestão do conhecimento. 2. onboarding. 3. processo. 4. engenharia de software. 5. estudo de caso. I. Título.

CDD 005.1

---

MARIANA APARECIDA HOFER GAMA

ONBOARDING TÉCNICO EM ENGENHARIA DE SOFTWARE SOB A PERSPECTIVA DA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Engenharia de Software  
do Campus Quixadá da Universidade Federal  
do Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
grau de bacharel em Engenharia de Software.

Aprovada em: 20/01/2026.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Jeferson Kenedy Morais  
Vieira (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Brenno Buarque de Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Paulyne Matthews Jucá  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Agradeço à todos esses anos de estudo e trabalho, à trajetória percorrida até aqui e àqueles que fizeram parte deste ciclo que se encerra nesta tese. Que esta tese represente não um ponto de chegada, mas o início de uma nova etapa, marcada por mais aprendizados, desafios e crescimento.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela dádiva de poder contar com o suporte e apoio deles durante toda trajetória da graduação.

Ao Prof. Dr. Jeferson Kenedy Morais, por acreditar em mim e na minha escrita, pela paciência em me orientar e me conduzir a este dia, de modo que se adequasse a minha rotina de estudos e trabalho.

Aos professores, não apenas participantes da banca examinadora, mas também àqueles que fizeram parte da minha trajetória estudantil, agradeço pelo tempo dedicado, pelos ensinamentos compartilhados e por me conduzirem até o âmago das minhas descobertas profissionais.

Aos colegas de turma, que me acompanharam nas incertezas e nas certezas do curso até aqui, sempre juntos, sempre confiando no meu potencial e trilhando esse caminho até aqui comigo.

Aos anos de pesquisa ao lado do grupo científico Marmota Factory, que me mostraram um novo caminho a explorar, proporcionaram uma experiência acadêmica enriquecedora por meio da escrita e ressignificaram uma parte fundamental da minha graduação.

Aos meus amigos, que, mais do que estarem ao meu lado durante essa trajetória, sempre acreditaram que eu conseguiria conciliar a rotina de pesquisa, trabalho e faculdade, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Às empresas e aos participantes entrevistados, pela confiança na pesquisa brasileira e pelo tempo dedicado.

Às noites de escrita, aos desafios superados e aos energéticos tomados na busca por concluir esta tese e encerrar este ciclo da melhor forma que me foi possível.

A este trabalho, que abriu tantas portas profissionais em minha trajetória, desafiou-me, amadureceu-me e contribuiu de forma profunda para que eu me tornasse uma gestora melhor, mais consciente e mais preparada para os caminhos que escolhi trilhar.

"Também é importante reconhecer que o processo de *onboarding* representa uma oportunidade de aprendizagem mútua entre a organização e os novos colaboradores."

(STOJANOV, 2024, p. 2, tradução livre)

## RESUMO

A constante transformação global da era digital traz consigo cada vez mais uma crescente no mercado de desenvolvimento de *software*, expandindo também o número de integrantes em equipes de desenvolvimento e tornando o processo de *onboarding* técnico fator estratégico para garantir a integração eficaz de novos colaboradores com com a máxima eficiência na transferência de conhecimento em um período de tempo reduzido, minimizando o que se consolida no linguajar do mercado como “*ramp-up*”. O presente trabalho tem por finalidade analisar como empresas, no contexto de desenvolvimento de software, estruturam seus processos de *onboarding* técnico. Nesse sentido, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa de estudos de múltiplos casos baseando-se em empresas de diferentes portes. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com responsáveis ou envolvidos na estruturação de rotinas de *onboarding*, combinadas com a análise de artefatos utilizados nestas dinâmicas de *onboarding*. Os resultados revelam padrões recorrentes, lacunas e boas práticas, os quais serviram de norteamto para consolidação de um conjunto de diretrizes auxiliares na concepção e aprimoramento de rotinas de *onboarding* técnico, bem como na proposta de um processo macro orientador da estruturação do *onboarding* técnico em empresas de software.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; *onboarding*; processo; engenharia de software; estudo de caso

## ABSTRACT

The constant global transformation of the digital age has led to continuous growth in the software development market, expanding the number of members in development teams and making the technical onboarding process a strategic factor to ensure the effective integration of new collaborators, maximizing knowledge transfer efficiency within a reduced period of time and minimizing what is consolidated in market terminology as “ramp-up.” This study aims to analyze how companies in the context of software development structure their technical onboarding processes. In this regard, the research adopts a qualitative multiple-case study approach based on companies of different sizes. Data collection was carried out through semi-structured interviews with individuals responsible for or involved in the structuring of onboarding routines, combined with the analysis of artifacts used in these onboarding dynamics. The results reveal recurring patterns, gaps, and good practices, which served as guidance for the consolidation of a set of supporting guidelines for the design and improvement of technical onboarding routines, as well as for the proposal of a macro-process to guide the structuring of technical onboarding in software companies.

**Keywords:** Knowledge management; onboarding; process; software engineering; case study

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escala conceitual proposta por Davenport e Prusak (1998) sobre a diferença entre Dado, Informação e Conhecimento . . . . .	17
Figura 2 – Ilustração do Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi - Espiral do Conhecimento	19
Figura 3 – Comparativo das práticas citadas na pesquisa de Ju <i>et al.</i> (2021) com as boas práticas de Bauer e Erdogan (2011) . . . . .	22
Figura 4 – Correlacionamento de Gestão do Conhecimento e Processos de <i>Onboarding</i> com demais variáveis e dimensões . . . . .	24
Figura 5 – Macro etapas da pesquisa de estudo de múltiplos casos . . . . .	35
Figura 6 – Etapas da Análise Temática de Braun e Clarke (2006) . . . . .	40
Figura 7 – Análise do Caso 1 sob a lente teórica da Gestão do Conhecimento segundo Stojanov (2024) . . . . .	64
Figura 8 – Análise do Caso 2 sob a lente teórica da Gestão do Conhecimento segundo Stojanov (2024) . . . . .	66
Figura 9 – Análise do Caso 3 sob a lente teórica da Gestão do Conhecimento segundo Stojanov (2024) . . . . .	68
Figura 10 – Etapas da pesquisa de estudo de casos . . . . .	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre trabalhos . . . . .	33
Quadro 2 – Lei Geral da Micro e Pequena Empresa - Por número de funcionários (Base IBGE) . . . . .	38
Quadro 3 – Análise Cruzada Contexto Organizacional × Maturidade do <i>Onboarding</i> .	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CR	<i>Code Review</i>
DOI	<i>Digital Object Identifier</i> é um identificador digital persistente atribuído a objetos digitais, como artigos científicos, livros, relatórios e outros materiais publicados na internet
GC	Gestão do Conhecimento
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia
POC	Prova de Conceitos
Ram-up	Na gestão, tecnologia e negócios, <i>ramp-up</i> significa o período de aumento gradual de capacidade, produtividade, atividades ou desempenho (geralmente durante implantação, <i>onboarding</i> ou início de operações)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
TCE	Termo de Consentimento Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1</b>	<i>Objetivos Gerais</i>	<b>15</b>
<b>1.1.2</b>	<i>Objetivos Específicos</i>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão do conhecimento</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Processos de <i>Onboarding</i></b>	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão do Conhecimento no contexto dos processos de <i>Onboarding</i></b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>TRABALHOS RELACIONADOS</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Exploring Onboarding Processes for IT Professionals: The Role of Knowledge Management</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>A Case Study of Onboarding in Software Teams: Tasks and Strategies</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic</b>	<b>31</b>
<b>3.4</b>	<b>Comparação entre trabalhos relacionados</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>Visão Geral do Estudo de Múltiplos Casos</b>	<b>34</b>
<b>4.1.1</b>	<i>Objetivo</i>	<b>35</b>
<b>4.1.2</b>	<i>Questão de Pesquisa</i>	<b>35</b>
<b>4.1.3</b>	<i>Proposição de pesquisa</i>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>Unidades de Análise</b>	<b>36</b>
<b>4.2.1</b>	<i>Seleção e Caracterização dos Casos</i>	<b>37</b>
<b>4.2.1.1</b>	<i>Caso 1</i>	<b>37</b>
<b>4.2.1.2</b>	<i>Caso 2</i>	<b>37</b>
<b>4.2.1.3</b>	<i>Caso 3</i>	<b>37</b>
<b>4.3</b>	<b>Etapas de um Estudo de Múltiplos Casos</b>	<b>38</b>
<b>4.3.1</b>	<i>Definir e Projetar</i>	<b>38</b>
<b>4.3.2</b>	<i>Preparar e coletar</i>	<b>38</b>
<b>4.3.3</b>	<i>Analisar e Concluir</i>	<b>39</b>
<b>4.3.3.1</b>	<i>Análise Temática</i>	<b>39</b>

<b>4.4</b>	<b>Abordagem de coleta de dados</b>	41
<b>4.4.1</b>	<b><i>Fontes de dados</i></b>	41
4.4.1.1	<i>Entrevistas</i>	41
4.4.1.2	<i>Análise Documental e Artefatos Digitais</i>	42
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA ANÁLISE TEMÁTICA</b>	44
<b>5.1</b>	<b>Resultados do Caso 1</b>	44
5.1.1	<i>Processo de Reestruturação do Onboarding</i>	44
5.1.2	<i>Características do Novo Onboarding</i>	45
5.1.3	<i>Melhorias e Próximos Passos</i>	48
5.1.4	<i>Síntese final do caso</i>	49
<b>5.2</b>	<b>Resultados do Caso 2</b>	50
5.2.1	<i>Contexto e Características Onboarding</i>	51
5.2.2	<i>Aprendizado e Desafios de Onboarding</i>	52
5.2.3	<i>Oportunidades de Melhorias</i>	54
5.2.4	<i>Síntese final do caso</i>	54
<b>5.3</b>	<b>Resultados do Caso 3</b>	55
5.3.1	<i>Contexto Empresarial e Reestruturação do Onboarding</i>	56
5.3.2	<i>Características do Processo de Onboarding Atual</i>	57
5.3.3	<i>Oportunidades de Otimização e Avaliação</i>	59
5.3.4	<i>Síntese final do caso</i>	60
<b>5.4</b>	<b>Análise dos Resultados</b>	61
<b>5.5</b>	<b>Análise sob a lente teórica da Gestão do Conhecimento</b>	63
5.5.1	<i>Visão comparativa dos casos analisados</i>	63
5.5.2	<i>Ferramentas e Métodos de Onboarding</i>	68
5.5.3	<i>Influência do Perfil Profissional e Psicológico</i>	69
5.5.4	<i>Síntese final</i>	70
<b>5.6</b>	<b>Diretrizes para um bom Onboarding</b>	71
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS</b>	74
<b>6.1</b>	<b>Limitações de Pesquisa</b>	75
<b>6.2</b>	<b>Trabalhos Futuros</b>	75
	<b>REFERÊNCIAS</b>	76
	<b>GLOSSÁRIO</b>	78

	<b>APÊNDICE A –PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO . . . . .</b>	<b>79</b>
<b>A.0.1</b>	<b><i>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido . . . . .</i></b>	<b>79</b>
<b>A.0.2</b>	<b><i>Questões de Coleta de Dados . . . . .</i></b>	<b>79</b>
<b>A.0.2.1</b>	<b><i>Roteiro 1 – Entrevista com responsáveis pelo desenvolvimento do onboarding</i></b>	<b>80</b>
<b>A.0.2.2</b>	<b><i>Roteiro 2 – Entrevista com profissionais recém-contratados . . . . .</i></b>	<b>80</b>
<b>A.0.3</b>	<b><i>Procedimentos para Análise dos Dados . . . . .</i></b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE B – DADOS DA ANÁLISE TEMÁTICA . . . . .</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE C –CONTEXTO ORGANIZACIONAL X MATURIDADE</b>	
	<b><i>ONBOARDING . . . . .</i></b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE D –ETAPAS DE PESQUISA DE ESTUDO DE CASOS . .</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão do Conhecimento (GC) refere-se ao conjunto de práticas sistemáticas voltadas para identificar, criar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro das organizações, com o objetivo de gerar valor, promover a inovação e manter vantagem competitiva (Nonaka, 1995; North; Kumta, 2018). Trata-se de um processo contínuo de transformação do saber tácito em explícito, garantindo que o conhecimento individual possa ser acessado e utilizado coletivamente. Em um cenário de rápida transformação digital e crescente complexidade organizacional, a gestão do conhecimento tornou-se elemento central para a competitividade e a inovação nas empresas (North; Kumta, 2018).

Congruente, o processo de *onboarding* é processo organizacional que incorpora e opera práticas e estratégias voltadas à integração de novos colaboradores, com o objetivo de acelerar sua adaptação à cultura organizacional, ao ambiente de trabalho e às demandas da função. Mais do que uma etapa operacional, o *onboarding* é reconhecido como um processo crítico para o desenvolvimento do vínculo entre o indivíduo e a organização, contribuindo para o engajamento, desempenho e retenção de talentos (Bauer; Erdogan, 2011). No contexto atual, o *onboarding* vem se destacado para além de um momento estratégico para a transferência e consolidação do conhecimento organizacional, mas também com ferramenta capaz de enfrentar desafios impostos por ambientes organizacionais remotos (Breideband *et al.*, 2022).

Estudos recentes evidenciam a gestão do conhecimento como fator de melhoria para integração e adaptação de novos colaboradores (Cui, 2025), resultando a médio prazo na redução da tendência de erros cometidos por colaboradores em suas atividades graças aquisição de conhecimento crítico (Cui, 2025; Stojanov, 2024). Práticas estruturadas de socialização organizacional como *mentoring*, socialização organizacional planejada e uso de plataformas digitais para compartilhamento de informações têm sido apontadas como facilitadoras dessa integração (Brødsjø *et al.*, 2023; Breideband *et al.*, 2022). Contudo, Brødsjø *et al.* (2023), Ju *et al.* (2021) adentram questões como delegação de atividades estratégicas em recém chegados em times de desenvolvimento podem resultar em uma curva de aprendizagem otimizada.

Padoan *et al.* (2024) revelam que, diferente da abordagem clássica de *onboarding*, aonde o desenvolvedor é imerso diretamente no código e nas *Integrated Development Environment* (IDEs), o uso de ferramentas de visualização de *software* (gráficos, diagramas, desenhos de alto nível sobre o fluxo de interação do sistema e entre outros) pode reduzir significativamente o tempo necessário de *onboarding*. Contudo, a adoção dessas ferramentas ainda se encontra

limitada na indústria devido à falta de familiaridade com estas ferramentas, que vão desde Interações *Jira* com repositórios, *Dbeaver*<sup>1</sup> para visualização de Banco de Dados a nível de código e entre outras. Apontando que há uma necessidade de sistematização do *onboarding* técnico — processo voltado à integração do colaborador nas práticas, ferramentas, funções e rotinas específicas da equipe de desenvolvimento — quando comparado ao *onboarding* institucional, que trata de aspectos mais gerais da organização, como cultura empresarial e políticas internas. A maioria das iniciativas de *onboarding* técnico ainda se apoia em documentos estáticos, tutoriais ou apresentações síncronas, fazendo pouco uso de ferramentas visuais ou interativas que poderiam tornariam a experiência mais eficiente e precisa.

A falta de uma estratégia para compartilhar cultura e práticas organizacionais reduz o engajamento e eleva a rotatividade (Bauer; Erdogan, 2011). Debruçando-se sobre a perspectiva da Tecnologia da Informação (TI), Rodeghero *et al.* (2021) elenca em sua pesquisa que um dos principais desafios é o tempo excessivo necessário para que novos desenvolvedores alcancem níveis satisfatórios de produtividade, chegando a consumir até 220 horas apenas para se adaptar aos sistemas existentes. A dependência de documentação estática e desatualizada também se mostra ineficaz, gerando lacunas de entendimento sobre arquiteturas e fluxos complexos (Padoan *et al.*, 2024). Os autores Ju *et al.* (2021) conduziram uma pesquisa qualitativa e quantitativa com gestores do ramo de *software*, esclarecendo que frequentemente os próprios gestores enfrentam dificuldades no processo de *onboarding*, seja pela sobrecarga de demandas operacionais ou pela pressão por produtividade imediata, mas atribui muito da problemática desenvolvida a ausência de estruturas formais que orientem a integração de novos membros. Nesse cenário, emerge o seguinte questão a ser explorada: como empresas de desenvolvimento de *software* estruturam seus processos de *onboarding* técnico e de que maneira práticas de gestão do conhecimento são utilizadas — ou negligenciadas — nesse processo, impactando a eficiência da integração e do aprendizado inicial dos novos colaboradores?

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral do presente trabalho é analisar processos de *onboarding* em empresas de desenvolvimento de *software*, sob a lente teórica da gestão do conhecimento, visando propor

---

<sup>1</sup> <https://dbeaver.io/>

diretrizes que auxiliem na estruturação de rotinas de *onboarding* e sua manutenção a longo prazo.

### ***1.1.2 Objetivos Específicos***

- i) Investigar o estado atual dos processos de *onboarding* em organizações de desenvolvimento de *software* de diferentes portes sob a lente teórica da gestão do conhecimento;
- ii) Identificar as principais barreiras e lacunas enfrentadas pelos responsáveis pela elaboração nos processos de *onboarding* técnicos;
- iii) Analisar ferramentas e estratégias utilizadas no suporte ao *onboarding* sob a ótica da gestão do conhecimento;
- iv) Propor diretrizes de estruturação e organização de rotinas de *onboarding*, com foco na eficiência e manutenibilidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo busca apresentar e elucidar os principais conceitos e referenciais teóricos que sustentam a pesquisa. Serão abordadas definições fundamentais relacionadas à gestão do conhecimento e aos processos de *onboarding*, com o intuito de construir uma base sólida para a compreensão das discussões desenvolvidas ao longo do trabalho.

### 2.1 Gestão do conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informação contextualizada e *insights* que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, e traz consigo a caracterização e definição de um conhecimento, sendo este uma informação valiosa da mente humana, capaz de nortear tomadas de decisões. Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é o ativo mais valioso de uma organização, capaz de agregar competitividade e estratégia de atuação de forma sustentável. Contudo, para conquistar esse suprasumo de vantagens organizacionais era necessários ter a gestão do conhecimento como cultura organizacional, e para embasar e sustentar essa cultura, Davenport e Prusak (1998) propôs uma compreensão do que é conhecimento, ilustrada abaixo pela Figura 1

Figura 1 – Escala conceitual proposta por Davenport e Prusak (1998) sobre a diferença entre Dado, Informação e Conhecimento



Fonte: adaptação de Davenport e Prusak (1998).

Como retratado na Figura 1, dados são compreendidos como um elemento sem significado por si só, que estruturado, organizado ou analisado pode compor o que Davenport e Prusak (1998) categoriza como informação. A informação por sua vez deve compor dados suficientes para responder perguntas básicas estruturais como "*quem?*", "*quando?*", "*quanto?*" e entre outras que carreguem significados de sua essência. De acordo com Davenport e Prusak (1998). O conhecimento passa a existir para além da informação, sendo altamente ligado a ação e interpretação individual de uma informação, que vai carregar consigo propósitos de julgamento, inovação, tomada de decisões e entre outros casos que culminam em alguma ação ou incremento a base humana de experiências passadas.

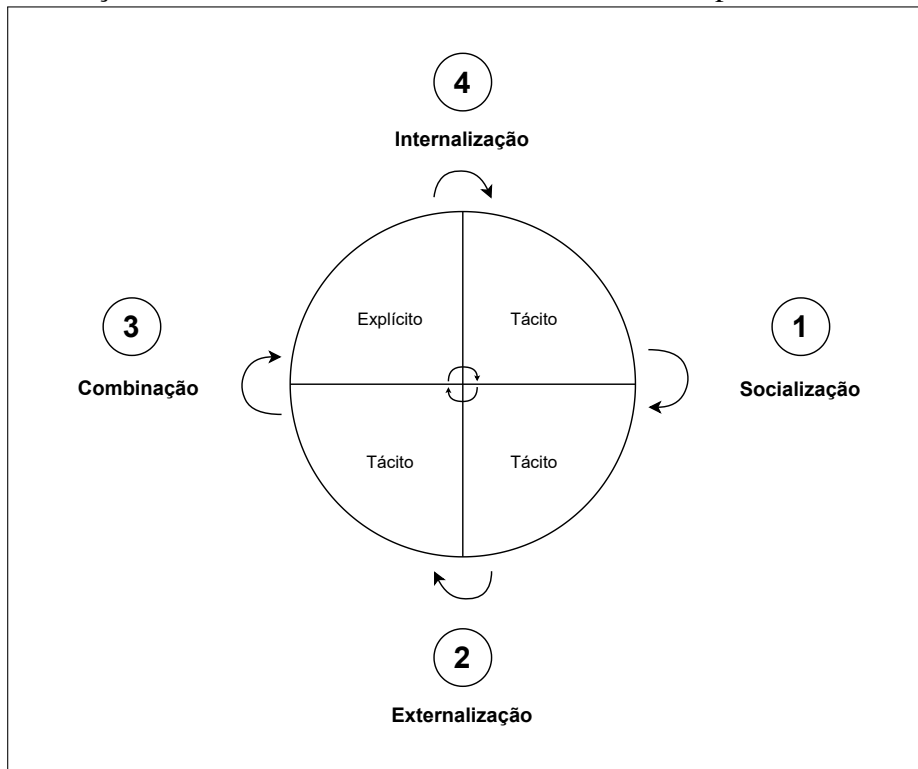
Contudo, apesar da escala conceitual proposta por Davenport e Prusak (1998) e ilustrada na Figura 1, sua pesquisa e estudo afirma: nem toda informação virará conhecimento, bem como nem todo dado virará informação. Isto ocorre na visão de Davenport e Prusak (1998) pois esse processo transformador necessita de intenções claras, interpretação humana e contexto de uso. Além disso, Davenport e Prusak (1998) afirma Conhecimento que não é compartilhado não é muito útil, sinalizando a importância de um conhecimento não apenas ser sensível e aplicável a experiências, contextos e tomadas de decisões, mas também ser circulável e repassado.

Apesar da grande produção categórica e aplicável de Davenport e Prusak (1998), é reconhecido em sua obra que o conhecimento não pode ser formalizado de maneira tão simples. Nesse sentido, de modo complementar, se agrega a terminologia "gestão de conhecimento", que se refere à criação, compartilhamento, uso e manutenção das informações que compõem o conhecimento de uma organização. Para compreensão da formalização do conhecimento é necessário analisar e entender os caminhos que o conhecimento faz no dia a dia de uma organização até compor o formato aplicável proposto por Davenport e Prusak (1998).

De acordo com Nonaka (1995), o conhecimento organizacional é criado por meio da interação entre conhecimento tácito, caracterizado por se originar do conhecimento pessoal e ter difícil formalização e repasse, e o conhecimento explícito, comumente exposto e documentado em algum meio de comunicação. Este processo é descrito por eles como modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI).

O modelo SECI ilustrado na Figura 2 não só carrega uma demonstração clara dos modos de conversão do conhecimento, entre tácito e explícito, mas também ilustra o início e fim de um processo cíclico e sistemático que tem pontos de conversão destes estados bem definidos:

Figura 2 – Ilustração do Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi - Espiral do Conhecimento



Fonte: adaptação de Nonaka (1995).

1. **Socialização (*tácito* → *tácito*):** Quando a **transmissão do conhecimento** é diretamente **de pessoa para pessoa**, seja por meio da experiência compartilhada verbalmente, seja da experiência compartilhada em situações de aprendizado por observação, prática conjunta ou imersão. Exemplo dentro do contexto de *Onboarding*: a prática de *mentoring*, aonde aprendizados e dúvidas são tiradas por meio de acompanhamentos, conversas, observação, *feedbacks* e entre outros modos que recriam uma dinâmica de aula e compartilhamento oral.
2. **Externalização (*tácito* → *explícito*):** Quando cria dimensões “palpáveis”, ou seja, metáforas, analogias, diagramas ou linguagem escrita. Resumidamente, quando o que está na cabeça e/ou na “ponta da língua” cria dimensões de ilustração, visibilidade, seja como objeto ou artefato. Exemplo dentro do contexto de *Onboarding*: o ato de um profissional experiente gerar uma documentação sobre o projeto do *software* para um colaborador recém chegado.
3. **Combinação (*explícito* → *explícito*):** É a absorção, reorganização e combinação de conhecimentos explícitos, devido contatos anteriores, agora se agregam internamente em seu receptor, integrando algo novo, uma compreensão nova. Exemplo dentro do contexto de *Onboarding*: após a leitura da documentação de um sistema, um desenvolvedor recém

chegado compila esses documentos em um rascunho pessoal unificado.

4. **Internalização (*explícito* → *tácito*):** Ocorre quando aquilo que foi absorvido ganha formato prático, gera e agrega para a vivência e inicia o que conhecemos como aprendizado ativo, ou seja, tendo interação e aplicabilidade com o conhecimento captado anteriormente. Exemplo dentro do contexto de *Onboarding*: após a leitura da documentação de um sistema e/ou linguagem de programação, um desenvolvedor aplica seu aprendizado no dia-a-dia.

Cheng *et al.* (2024) evidencia que a GC transcende a função de um repositório de informações, assumindo o papel de um instrumento estratégico para a promoção da inovação organizacional, essa afirmativa é comprovada pelo estudo de Cui (2025). A análise de empresas tecnológicas desenvolvida por Cui (2025) se mostrou capaz de demonstrar que, quando as capacidades dinâmicas de gestão do conhecimento se encontram aliadas as novas tecnologias emergentes, como IA por exemplo, têm-se impacto direto na performance organizacional, principalmente quando associadas ao suporte estrutural voltado ao conhecimento e ao aprendizado contínuo.

Congruente, a pesquisa de Cheng *et al.* (2024), totalmente voltada para empresas no contexto da Indústria 4.0, destaca que organizações que sistematizam e compartilham ativamente o conhecimento interno são mais adaptáveis às transformações do mercado e desenvolvem uma vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, é evidente que a gestão do conhecimento cria um espaço além dos limites que tangem armazenamento de compartilhamento de dados, sendo capaz de constituir um dos principais pilares de inovação e sustentabilidade no desenvolvimento de competências e adaptatividade de organizações contemporâneas.

## 2.2 Processos de *Onboarding*

O processo de *onboarding* pode ser compreendido como a integração sistemática de novos colaboradores a uma organização, envolvendo a socialização, assimilação de práticas culturais, absorção de conhecimentos técnicos e ambientação ao fluxo de trabalho. De acordo com Bauer e Erdogan (2011), é processo pelo qual novos colaboradores aprendem os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para se tornarem membros eficazes de uma organização. Bauer e Erdogan (2011) em seu estudo baseado na psicologia organizacional, elenca que um “*onboarding* eficaz” é composto por quatro pilares: **clareza de atuação, autoeficácia, cultura e conexão**. Esses pilares, detalhados abaixo, garantem não apenas o alinhamento com políticas

internas empresariais, mas também a imersão nas rotinas e valores organizacionais, sendo fundamentais para elevar o engajamento e reduzir a rotatividade de profissionais, especialmente em ambientes de alta complexidade, como o setor de tecnologia.

- **Clareza de atuação:** Visa garantir clareza entre o esperado pelo recém chegado em termos de atuação, além deste dado guardar o potencial de inferir a base de relacionamento interno de um colaborador dentro de uma organização.
- **Conexão:** Grau em que o um novo colaborador consegue estabelecer relacionamentos interpessoais e assim constrói redes de apoio dentro da organização, além de reforçar o senso de pertencimento a algo maior, favorecendo assim engajamento.
- **Cultura:** A cultura além de nortear boas práticas da atuação e lógica social, indica a etiqueta comportamental esperada - que muito baseia o desenrolar de atividades compreendidas pelas perspectivas de conexão anteriormente citadas.
- **Autoeficácia:** Uma síntese das perspectivas anteriores e altamente relacionada à qualidade da socialização organizacional. Quando o *onboarding* é bem estruturado — oferecendo clareza de papéis, suporte social e oportunidades para aprendizado ativo — os novos colaboradores tendem a se sentir confiantes e seguros para executar suas funções.

Enquanto a síntese teórica de Bauer e Erdogan (2011) demonstra a base e definição de um *onboarding* na perspectiva da psicologia do trabalho, grandes empresas promovem estudos focados em analisar suas práticas atuais, dentro do contexto de desenvolvimento de *software*. Ju *et al.* (2021) aborda um estudo de caso na *Microsoft*<sup>1</sup> sobre o processo de *onboarding* em equipes de desenvolvimento, identificando a ausência de práticas como documentação viva (documentação que evolui junto com o sistema, mantida sempre atualizada e próxima do código-fonte), mentoria técnica (prática em que profissionais mais experientes orientam colegas menos experientes) e práticas de *Code Review* (CR) colaborativo (prática aonde um ou mais desenvolvedores revisam o código escrito por outro antes que ele seja integrado à base principal) como obstáculos à integração eficiente.

No entanto, o estudo de Ju *et al.* (2021) também destaca que, práticas como *shadowing* (observação direta de membros experientes), registros de decisões técnicas (anotações que formalizam o porquê de uma decisão técnica ter sido tomada) e canais de suporte assíncrono (comunicação onde o envio e a resposta não precisam acontecer em tempo real) como componentes indispensáveis para reduzir o tempo até que novos membros alcancem plena produtividade

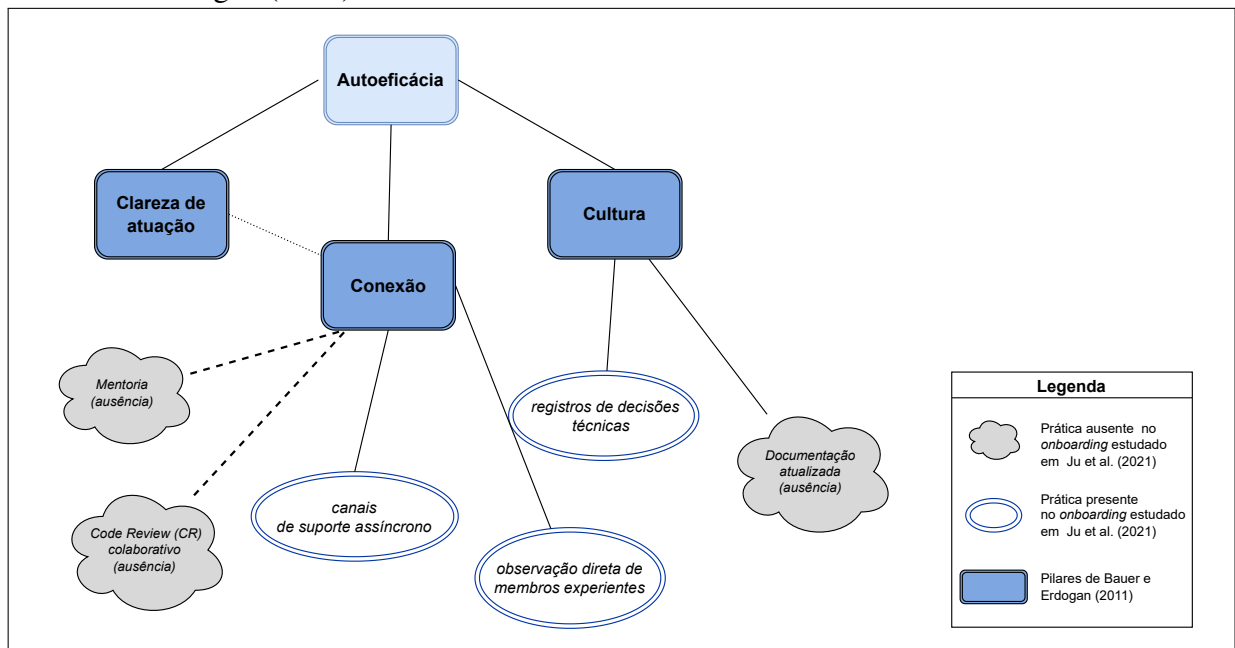
---

<sup>1</sup> <https://www.microsoft.com/pt-br>

em equipes de desenvolvimento de *software*.

Se compararmos as práticas citadas por Ju *et al.* (2021), é possível visualizar determinado vínculo com os pilares de um bom *onboarding* estipulado por Bauer e Erdogan (2011), ainda que a pesquisa de Ju *et al.* (2021) ocorra dentro de um contexto específico de desenvolvimento de *software*, como demonstrado pela Figura 3

Figura 3 – Comparativo das práticas citadas na pesquisa de Ju *et al.* (2021) com as boas práticas de Bauer e Erdogan (2011)



Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando o comparativo entre as práticas de Ju *et al.* (2021) e os pilares de Bauer e Erdogan (2011), observa-se uma ligação direta entre conexão e pontos práticos de contato com outros membros, como a mentoria, o *code review* o suporte assíncrono em canais de comunicação e a observação direta de membros experientes, já práticas como registro de decisões e documentação atualizada carrega um teor comportamental de boas práticas que se espera de um colaborador de determinada empresa que englobe essa cultura documental. A Figura 3 também carrega uma interpretação da coligação entre os próprios pilares de Bauer e Erdogan (2011), aonde a clareza da atuação carrega um vislumbre das possíveis conexões desse colaborador, bem como a composição de todas as perspectivas gerando a auto-eficiência. Esses vínculos evidenciam que a presença (ou ausência) de determinadas práticas impacta diretamente a qualidade do processo de socialização organizacional e o sucesso do *onboarding*, mesmo que dentro do contexto de desenvolvimento de *software*.

Dessa forma, o *onboarding* no contexto da TI e times de desenvolvimento de *software*

deve ser compreendido não apenas como uma fase administrativa de boas-vindas e sistemática, mas como um processo contínuo que engloba práticas distintas conexas de certo modo estratégico com a cultura de engenharia de *software*, contudo, não deixa de ser um processo de *onboarding* que como tantos outros causa impacto direto na retenção de talentos, pode ser aplicado as boas práticas fundamentas por Bauer e Erdogan (2011) e, de modo adicional e consequente, afeta na sustentabilidade do projeto a longo prazo.

### 2.3 Gestão do Conhecimento no contexto dos processos de *Onboarding*

Em Cui (2025) fica em evidência que a integração eficaz de novos colaboradores em equipes de TI e desenvolvimento de *software* depende significativamente da gestão do conhecimento, frisando que GC envolve a criação, organização e disseminação sistemática de informações essenciais, para que assim novos membros tenham recursos necessários para se tornarem produtivos.

Stojanov (2024) destaca que em empresas de *software*, práticas de GC bem estruturadas no *onboarding* são cruciais para a retenção de talentos, bem como enfatiza em seu estudo a importância de capturar e compartilhar o conhecimento tácito dos colaboradores experientes para facilitar a adaptação dos novos membros. Além disso Stojanov (2024) acrescenta que o *onboarding* deve ser visto como uma oportunidade de aprendizado mútuo entre a organização e os novos contratados pois constata que, além de transmitir conhecimentos e práticas estabelecidas, empresas abertas a *insights* e experiências trazidas pelos novos colaboradores, promovem um ambiente de troca e crescimento mútuo.

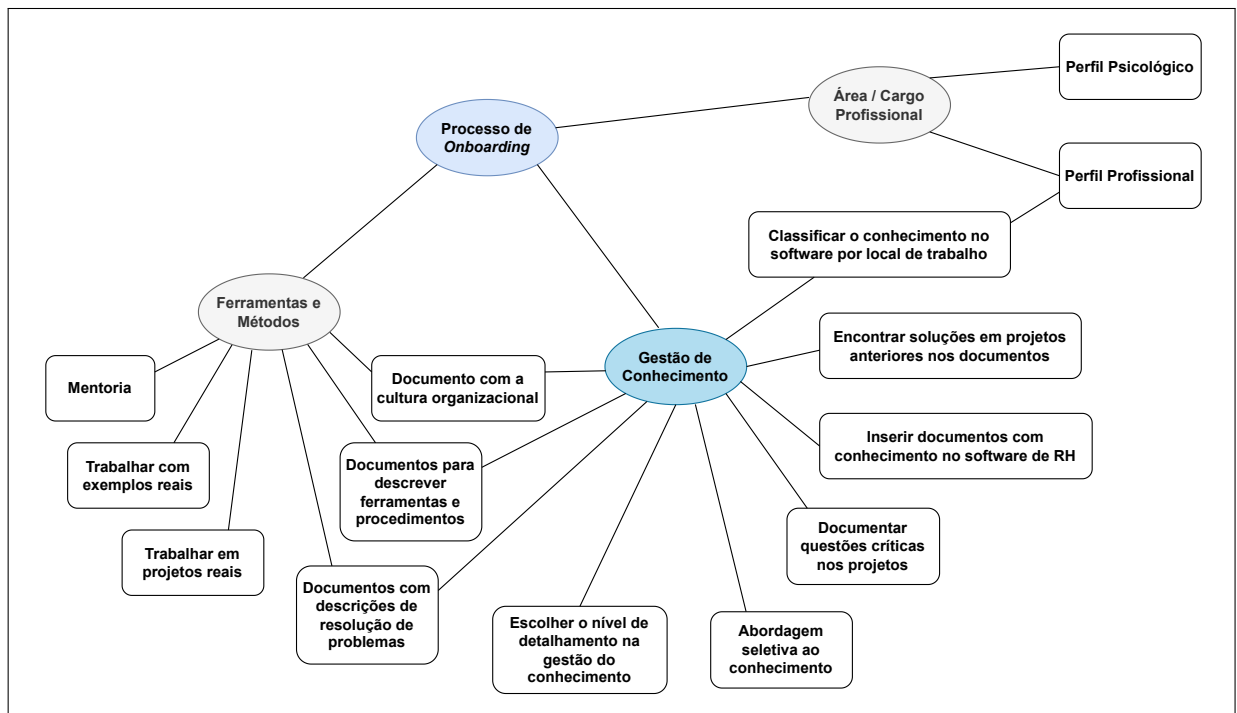
Não obstante, o trabalho de Stojanov (2024) consolidada o **Processo de *Onboarding*** como parte da **Gestão do Conhecimento**, que entretanto está fortemente atrelada a núcleos como **Ferramentas e Métodos de *Onboarding*** e **Área e Cargo Profissional**. Nesse contexto, no que tange ao núcleo de “Ferramentas e Métodos de *Onboarding*”, compreende-se como tal o conjunto de tecnologias, plataformas, rotinas operacionais e metodologias pedagógicas empregadas ao longo do processo de integração. A escolha dessas ferramentas deve considerar não apenas sua efetividade técnica, mas também aspectos como acessibilidade, facilidade de uso e adequação ao perfil do colaborador, de modo a favorecer a aprendizagem e a autonomia no período inicial.

De forma complementar, o núcleo “Área / Cargo Profissional” refere-se a natureza do setor em que o colaborador irá atuar, bem como as atribuições específicas do cargo ocupado.

Funções com forte componente técnico demandam processos orientados ao domínio de ferramentas, padrões arquiteturais, linguagens e protocolos específicos, enquanto cargos voltados à gestão, coordenação ou atendimento tendem a requerer maior ênfase em comunicação interpessoal, compreensão de fluxos organizacionais e alinhamento institucional. Assim, o planejamento do *onboarding* deve considerar tais variáveis como ponto de partida para a definição dos conteúdos, formatos e tempos de aprendizagem, garantindo maior aderência entre o processo de integração e as demandas reais da função.

Ainda há outras variáveis externas com atribuídas como parte da gestão do conhecimento, sendo estas ligadas a um ou mais desses núcleos anteriormente citados, que influenciam de modo indireto no processo de *onboarding* e serão ilustradas na Figura 4, seguidas de descritivos dos conceitos representados de acordo com as definições de Stojanov (2024).

Figura 4 – Correlacionamento de Gestão do Conhecimento e Processos de *Onboarding* com demais variáveis e dimensões



Fonte: adaptação de Stojanov (2024).

- **Perfil Profissional:** compreende o histórico formativo e as experiências anteriores do colaborador, incluindo seu grau de familiaridade com metodologias, ferramentas e práticas do setor em questão. A senioridade profissional influencia diretamente a condução do *onboarding*: perfis mais experientes tendem a requerer menor detalhamento instrucional e maior liberdade para explorar os fluxos de trabalho, enquanto colaboradores em início de carreira necessitam de acompanhamento mais próximo, instruções graduais e ambientes

de aprendizagem supervisionados. O alinhamento do processo de integração ao perfil do ingressante constitui um elemento essencial para sua efetividade.

- **Perfil Psicológico:** contempla variáveis individuais como estilo de aprendizagem, resiliência a mudanças, grau de autonomia, preferências cognitivas e aspectos socioemocionais. Tais fatores não são uniformes entre os colaboradores e, portanto, demandam atenção específica na elaboração das estratégias de *onboarding*. Considerar, por exemplo, a necessidade de ambientes estruturados para perfis mais analíticos, ou a valorização da interação social para indivíduos mais extrovertidos, pode favorecer significativamente a internalização de conhecimentos e o engajamento inicial com a organização. Assim, a incorporação de elementos da psicologia organizacional ao desenho do *onboarding* tende a elevar sua eficácia e aderência.
- **Mentoria:** constitui uma estratégia de acompanhamento pautada na atribuição de um profissional mais experiente para orientar e apoiar o novo colaborador durante sua fase inicial. Essa relação, quando bem estabelecida, facilita a transmissão tácita de conhecimentos, acelera o processo de familiarização com a cultura da organização e contribui para o desenvolvimento de vínculos profissionais. Além disso, a mentoria cumpre um papel importante na redução de incertezas, na adaptação comportamental e na elevação da confiança do colaborador diante de novas responsabilidades.
- **Trabalhar com exemplos reais:** o uso de casos concretos previamente vivenciados pela organização, como *bugs* registrados, *tickets* resolvidos ou decisões técnicas documentadas, configura-se como uma estratégia didática que favorece a contextualização do conteúdo. Ao expor o colaborador a problemas reais enfrentados no passado, é possível promover uma aprendizagem mais significativa, conectada com as demandas cotidianas do cargo e com a lógica de funcionamento da equipe. Tal abordagem permite ainda a reflexão crítica sobre boas práticas, falhas recorrentes e soluções adotadas, fortalecendo o repertório prático do ingressante.
- **Trabalhar em projetos reais:** refere-se à inserção gradual e supervisionada do novo colaborador em atividades em andamento, proporcionando a ele oportunidades de aprendizagem situadas no ambiente real de produção. Essa estratégia favorece o desenvolvimento de competências práticas, estimula a autonomia e facilita a compreensão das relações interdependentes entre áreas, tecnologias e pessoas. Além disso, ao contribuir com entregas reais, o profissional tende a consolidar seu sentimento de pertencimento e utilidade dentro

da equipe, o que influencia positivamente sua motivação e comprometimento.

- **Documento com a cultura organizacional:** trata-se de um artefato institucional que sistematiza e comunica os princípios norteadores da organização, incluindo sua missão, visão, valores, normas de convivência e diretrizes éticas. A disponibilização desse documento no início do processo de *onboarding* possibilita que o novo colaborador compreenda o posicionamento cultural da empresa e alinhe seu comportamento às expectativas institucionais. Além disso, tal material funciona como referencial simbólico, fortalecendo o engajamento e favorecendo o processo de socialização organizacional.
- **Documentos para descrever ferramentas e procedimentos:** referem-se a manuais técnicos, tutoriais operacionais, guias de boas práticas e demais recursos textuais ou visuais que têm por objetivo detalhar o uso de ferramentas internas e a execução de processos recorrentes. Esses documentos devem ser atualizados, acessíveis e compatíveis com o nível de conhecimento do público-alvo. Quando bem elaborados, promovem autonomia, reduzem o tempo de adaptação e funcionam como suporte contínuo ao desempenho do colaborador, minimizando a sobrecarga sobre colegas e gestores.
- **Documentos com descrições de resolução de problemas:** esse tipo de registro organiza e armazena experiências anteriores de enfrentamento de falhas, incidentes técnicos ou decisões complexas, incluindo suas causas, consequências e soluções adotadas. Sua função ultrapassa o caráter informativo, assumindo uma dimensão estratégica na gestão do conhecimento. A consulta a esses documentos permite ao novo integrante reconhecer padrões, antecipar riscos e resolver problemas com maior assertividade, contribuindo para a melhoria contínua e a prevenção de retrabalho.
- **Classificar o conhecimento no *software* por local de trabalho:** envolve a prática de organizar e segmentar a base de conhecimento institucional conforme áreas, equipes, funções ou unidades operacionais. Essa taxonomia favorece a recuperação eficiente de informações relevantes, evita a dispersão de conteúdos e fortalece a aplicabilidade prática dos materiais disponíveis. Ao permitir que o colaborador acesse rapidamente informações compatíveis com sua realidade profissional, essa estratégia aumenta a eficácia do *onboarding* e reduz a curva de aprendizado.
- **Encontrar soluções em projetos anteriores nos documentos:** consiste na prática de explorar registros históricos da organização para identificar decisões técnicas, soluções adotadas e aprendizados derivados de projetos anteriores. Essa abordagem valoriza o reuso

do conhecimento e evita a reinvenção de soluções para problemas já enfrentados. Ao consultar tais documentos, o novo colaborador adquire uma perspectiva mais ampla sobre a lógica decisória da equipe e compreende, de forma contextualizada, os critérios adotados em situações críticas, o que contribui para a consolidação de uma memória organizacional útil e acessível.

- **Inserir documentos com conhecimento no *software* de RH:** refere-se à integração de conteúdos relevantes à jornada do colaborador, como trilhas de capacitação, políticas institucionais, indicadores de desempenho ou planos de desenvolvimento individual diretamente nos sistemas de gestão de pessoas utilizados pela organização. Essa centralização permite um acompanhamento mais eficiente das etapas do *onboarding*, favorece a personalização de trilhas de aprendizagem e fortalece a governança sobre os processos de qualificação e retenção de talentos.
- **Documentar questões críticas nos projetos:** trata-se do registro sistemático de situações de alto impacto observadas durante o desenvolvimento de projetos, incluindo erros críticos, decisões técnicas complexas, falhas recorrentes ou riscos operacionais. A documentação dessas ocorrências possibilita não apenas o aprendizado institucional, mas também a formulação de estratégias preventivas para ciclos futuros. Esse tipo de registro tem valor elevado tanto para a gestão de riscos quanto para a formação de novos profissionais, ao expô-los a dilemas reais enfrentados pela equipe.
- **Escolher o nível de detalhamento na gestão do conhecimento:** envolve uma decisão estratégica sobre a profundidade e a granularidade das informações disponibilizadas nos materiais de apoio. Um nível de detalhamento insuficiente pode gerar lacunas no entendimento e comprometer a execução de tarefas; por outro lado, a superabundância de dados irrelevantes pode provocar sobrecarga cognitiva e desmotivação. O equilíbrio entre concisão e completude deve ser pautado nas características do público-alvo, nas complexidades das tarefas e nos objetivos do processo de integração.
- **Abordagem seletiva ao conhecimento:** diz respeito à curadoria criteriosa do conteúdo transmitido durante o *onboarding*, priorizando informações alinhadas às necessidades imediatas do colaborador, à sua função específica e ao momento da jornada organizacional em que se encontra. Tal abordagem evita o repasse indiscriminado de conteúdos genéricos ou desnecessários, promovendo uma aprendizagem mais focada, ágil e relevante. Essa seletividade não implica omissão, mas sim uma estruturação inteligente da entrega do

conhecimento ao longo do tempo.

O estudo de Brødsjø *et al.* (2023) traz a análise do processo de *onboarding* em uma organização pública de TI na Noruega e evidencia que estratégias de GC, como programas de mentoria e compartilhamento informal de conhecimento impactam positivamente e diretamente a curva de aprendizagem dos recém-chegados. Nesse mesmo panorama, Santos *et al.* (2024) realizam uma revisão sistemática sobre soluções de *software* para *onboarding* em projetos de desenvolvimento e identifica que ferramentas que incorporam práticas de GC contribuem para a redução de barreiras técnicas e sociais enfrentadas por novos desenvolvedores.

Em suma, firma-se na literatura atual e no dia-a-dia de empresas tecnológicas voltadas para o desenvolvimento de *software* a integração da GC nos processos de *onboarding* de equipes de TI não apenas para adaptação de novos colaboradores, mas também fortalecimento da cultura de aprendizado contínuo e redução da curva de aprendizado.

### 3 TRABALHOS RELACIONADOS

A presente seção apresenta estudos anteriores ao presente trabalho que abordam a temática de rotinas de *onboarding* no desenvolvimentos de software dentro de contextos diversos, contribuindo fortemente para o embasamento teórico e metodológico da proposta deste trabalho.

#### 3.1 Exploring Onboarding Processes for IT Professionals: The Role of Knowledge Management

Brødsjø *et al.* (2023) apresentam uma investigação sobre processos de *onboarding* de profissionais de tecnologia da informação de organização pública com cerca de 7.500 funcionários na Noruega, em sua pesquisa se enfatiza práticas de gestão do conhecimento como pilar de sucesso para o setor público, além de ser suporte ao aprendizado e socialização de novos colaboradores.

A pesquisa utiliza um método qualitativo baseado em estudo de caso, com a condução entrevistas semiestruturadas com novos colaboradores, entre 5 a 19 meses de entrada, e gestores com mais de 10 anos no cargo. Os resultados revelam que o *onboarding* técnico vai muito além da simples transmissão de informações institucionais: ele requer estratégias intencionais de compartilhamento de conhecimento, estruturação de redes informais de suporte e um ambiente cultural que estimule a colaboração e a confiança entre os membros da organização.

O estudo constatou a combinação de práticas formais e informais de gestão do conhecimento, se utilizando de dinâmicas como *mentoring*, programas de treinamento interno e o uso de ferramentas digitais para compartilhamento da informação. Contudo, também evidenciou sobrecarga de informações, treinamentos muito abrangentes e de baixo engajamento, além da dificuldade dos recém chegados em identificar “quem sabe o quê”. Congruente, a pesquisa também evidenciou que apesar da cultura organizacional ser colaborativa no que tange o compartilhamento de conhecimento, depende ainda de iniciativas individuais dos colaboradores.

Para fins de resultados e proposta de intervenção, os autores propõem um conjunto de recomendações para aprimorar a integração e o fluxo de conhecimento, os quais se destacam as seguintes vertentes:

1. **Colaboração e Compartilhamento:** uso de plataformas digitais para compartilhamento entre os funcionários, comunidades internas ativas na empresa unindo pessoas de interesses comuns, criação de um repositório do conhecimento organizacional e o uso de tecnologias

colaborativas dentro do contexto de TI.

2. **Aprendizado:** práticas como *mentoring* e *coaching*, avaliações de desempenho incorporando o compartilhamento de conhecimento como critério avaliativo, gestão de competências por meio de programas de aprendizagem e desenvolvimento para os colaboradores, além da captura do conhecimento por meio de processos e ferramentas de comunicação
3. **Cultura Organizacional:** deve apoiar o aprendizado contínuo e se necessita dar suporte à lideranças de promovem comunicação clara e avaliação contínua.

### 3.2 A Case Study of Onboarding in Software Teams: Tasks and Strategies

Os estudos de Ju *et al.* (2021) abordam, por meio de um estudo de caso, os desafios e estratégias de *onboarding* técnico enfrentados por desenvolvedores de software ao ingressarem em novas equipes dentro da *Microsoft*. Essa produção se destaca por associar diretamente o design de tarefas com os principais pilares da adaptação organizacional de novos membros: aprendizado, construção de confiança e integração social.

A partir de entrevistas roteirizadas com 32 desenvolvedores e 15 gerentes, complementadas por uma *survey* com 189 desenvolvedores e 37 gerentes, o estudo analisa como as tarefas atribuídas nos estágios iniciais moldam a experiência de *onboarding* e influenciam a performance e o engajamento do recém-chegado. Com base nos dados, os autores identificam três estratégias recorrentes adotadas pelos gestores, ainda que muitas vezes de forma inconsciente:

- ***Simple-Complex:*** abordagem em que a complexidade das tarefas aumenta gradualmente para recém chegados - constatada pela pesquisa como amplamente utilizada com duas sub-abordagens: uma voltada a tornar o desenvolvedor um especialista em determinado domínio (mais comum de acordo com a pesquisa), e outra focada em um perfil mais generalista porém em demandas de baixa profundidade.
- ***Priority-First:*** quando as atividades selecionadas para recém chegados seguem estritamente a ordem do escopo de prioridades do projeto, exigindo uma entrega de valor da parte do desenvolvedor de maneira imediata, sendo está uma prática comum em equipes sob pressão - que pode propiciar uma aprendizagem dinâmica.
- ***Exploration-Based:*** segue o princípio de atribuição de tarefas pouco definidas ao desenvolvedor. Comumente usada em Sêniores, ou seja, desenvolvedores em seu nível máximo de expertise e carreira, sendo esta constantemente ligada a produtos e linhas de produção não principais para a equipe, garantindo assim uma exploração sem pressão.

O estudo também evidencia como elementos como mentoria dedicada, canal de comunicação de baixo custo para dúvidas, e documentação clara e organizada são fundamentais para o sucesso do *onboarding*. As análises revelam que a presença de mentores reduz barreiras sociais, facilita a aprendizagem tácita e promove interações sociais significativas com o restante da equipe. Além disso, os autores propõem práticas concretas, como a introdução gradual do “*big picture*” das tarefas e o uso de *checkpoints* frequentes para reforço positivo e coleta de *feedbacks* — práticas essas altamente valorizadas nas respostas do *survey* e consideradas viáveis por uma ampla maioria dos gerentes.

A principal contribuição do estudo está em propor estruturação de *onboarding* técnico com um processo dinâmico e estratégico de design de tarefas, adaptável conforme o nível de experiência do desenvolvedor e o contexto da equipe. O estudo sugere que o *onboarding* eficaz não depende exclusivamente de conteúdo institucional ou treinamentos formais, mas de uma orquestração intencional de tarefas, relações sociais e apoio psicológico.

### **3.3 Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic**

Rodeghero *et al.* (2021) investigam os desafios do *onboarding* remoto enfrentados por desenvolvedores de *software* durante a pandemia da COVID-19. A pesquisa se destaca por analisar um contexto emergencial de transição abrupta para o trabalho remoto, revelando como a ausência de planejamento específico impactou negativamente a integração organizacional de novos colaboradores.

Sua metodologia se embasa em um *survey* com 267 novos desenvolvedores contratados pela *Microsoft* entre janeiro e junho de 2020, além de entrevistar com oito funcionários da empresa em início de carreira. O estudo adentra quatro pontos específicos: dificuldades enfrentadas no *onboarding* remoto, iniciativas adotadas pelas equipes, padrões de interação estabelecidos, e a percepção de conexão social captada por colaboradores recém-contratados. Os dados demonstram que, apesar da maioria dos colaboradores recém-chegados tenham se sentido acolhidos, os principais desafios envolveram comunicação limitada, falta de interação informal, carência de documentação adequada e barreiras para solicitar ajuda.

O trabalho evidencia a importância de se ter estratégias de *onboarding* estruturadas, como reuniões individuais recorrentes, atribuição de mentores técnicos e sociais, incentivo ao uso de câmeras em reuniões e designação de tarefas iniciais simples. As análises sugerem que

a eficácia do *onboarding* remoto está menos correlacionada com recursos formais, a medida de que se correlaciona diretamente muito mais a cultura intencional de apoio, acessibilidade e conexão interpessoal.

Como resultado da pesquisa, urge um conjunto de recomendações práticas para líderes e equipes técnicas que realizam *onboarding* remoto, com ênfase em ações adaptativas de forte vínculo social, que propiciam a fluidez comunicacional. O estudo ressalta que o sucesso da integração remota não se apoia apenas em infraestrutura digital, mas na orquestração sensível das interações humanas, que por ventura no remoto são mediadas por tecnologia.

### 3.4 Comparação entre trabalhos relacionados

O Quadro 1, apresenta comparativos entre trabalhos relacionados abordados anteriormente e a proposta do presente trabalho partindo das seguintes perspectivas:

- i) Método de Pesquisa: identifica o método de pesquisa utilizado pelo estudo;
- ii) Público Alvo: quem são as personas investigadas e beneficiadas com a síntese da pesquisa;
- iii) Amostra Empresarial: elucidar a escolha empresarial para aplicação do estudo;
- iv) Proposta Final: o que a síntese do trabalho busca trazer como contribuição a comunidade;

Destaca-se pela observabilidade do comparativo que Rodeghero *et al.* (2021) é o único trabalho cuja a metodologia de pesquisa não se baseia em um estudo de caso, e sim em um *survey*. Não obstante, os trabalhos se diferem em amostra empresarial, uma vez que Ju *et al.* (2021), Rodeghero *et al.* (2021) constroem sua pesquisa sobre de dados da *BigTech Microsoft*, o que certamente se classifica como uma empresa de grande porte, divergente de Brødsjø *et al.* (2023) que elaboram sua base de dados em empresas de T.I do setor público com características semelhantes a médio porte. Nesse contexto o presente trabalho pretende trabalhar o número máximo de vertentes captadas, ou seja, empresas de pequeno, médio e grande porte.

Quadro 1 – Comparativo entre trabalhos

<b>Trabalhos</b>	<b>Método de Pesquisa</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Amostra Empresarial</b>	<b>Proposta Final</b>
Presente trabalho	Estudo de caso	Gestores e Times	Diversos portes (pequeno, médio e grande porte)	Diretrizes e Boas Práticas para Estruturação de Processos de <i>Onboardings</i>
Brødsjø <i>et al.</i> (2023)	Estudo de caso	Gestores e Times	Médio porte (instituição pública)	Recomendações práticas
Ju <i>et al.</i> (2021)	Estudo de caso	Gestores e Times	Grande porte ( <i>Microsoft</i> )	Recomendações práticas
Rodeghero <i>et al.</i> (2021)	Survey	Gestores e Times	Grande porte ( <i>Microsoft</i> )	Recomendações práticas

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade apresentar a metodologia de estudo de caso, adotada neste trabalho seguindo as orientações de Yin (2015), que caracteriza um estudo de casos em sua obra como uma investigação empírica e qualitativa de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, buscando elucidar os limites ainda não claros entre este fenômeno e este contexto.

### 4.1 Visão Geral do Estudo de Múltiplos Casos

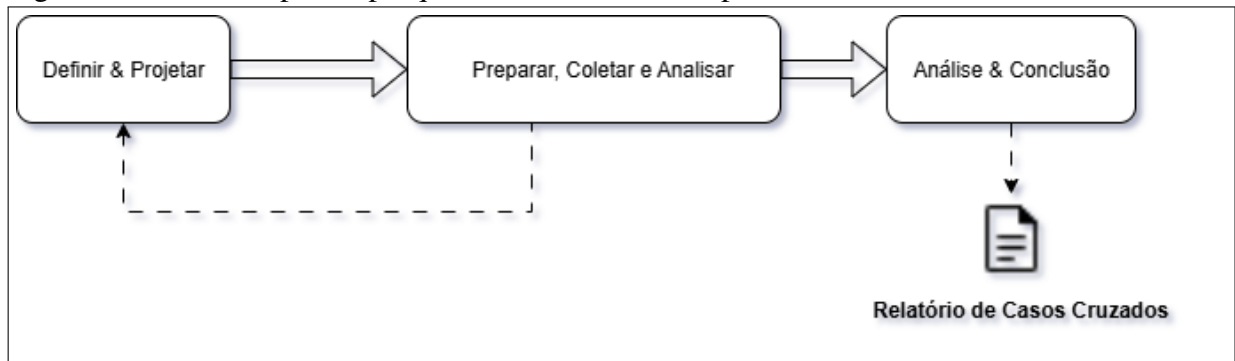
A escolha desta metodologia se justifica pela natureza da temática investigada, que demanda considerações que englobe variabilidades organizacionais. Nesse sentido, trabalhar com casos múltiplos nos permitiu capturar, ponderar e considerar aquilo que Yin (2015) atribui como mais intrínseco do estudo de caso - o contexto. Por fim, a análise de múltiplos casos buscou tornar a proposta final do presente trabalho mais relevante e fidedigna para uma comunidade mais ampla no contexto de desenvolvimento de *software*.

Conduziu-se, conforme proposto por Yin (2015), uma investigação em contexto qualitativo por meio de entrevistas semiestruturadas, abordagem caracterizada pela flexibilidade e dinâmica que permitiu a exploração de questões dentro e fora do escopo conduzidos, com pessoas envolvidas na estruturação destas rotinas de *onboarding*, além de realizar, de forma paralela, entrevistas com profissionais recém-chegados que vivenciaram diretamente o processo de *onboarding*, o que permitiu captar suas percepções e experiências, com o objetivo de compreender seus sentimentos e percepções sobre concepção, desenvolvimento e resultado do *onboarding*.

Não obstante, foi realizada a coleta e análise, de acordo com a disponibilidade, de possíveis documentos e ferramentas utilizadas no *onboarding* como práticas de apoio, com a finalidade de captar abordagens que vem sendo vistas de modo “funcional” neste processo. No Apêndice A temos o detalhamento deste processo de coleta, contando com roteiros semi-estruturado e adaptado para os dois perfis entre entrevistados, acompanhando do Termo de Consentimento Esclarecido (TCE). A figura 5, ilustra na perspectiva de alto nível cada etapa contemplada pelo estudo de múltiplos casos.

Cada uma das macro etapas ilustradas na Figura 5 é acompanhada por uma sequência lógica de procedimentos internos que delimitam a passagem de uma fase metodológica para a outra, seguindo as premissas de Yin (2015) que articulam o formato progressivo de um estudo de

Figura 5 – Macro etapas da pesquisa de estudo de múltiplos casos



Fonte: Adaptação de Yin (2015).

caso, os quais serão detalhados nas seções subsequentes.

#### 4.1.1 Objetivo

Yin (2015) mensura o estudo de caso como uma investigação empírica sobre um fenômeno em questão, abrangendo toda sua extensão e totalidade dentro de seu contexto real, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão evidentes. Congruente, o presente trabalho faz adoção deste método para compreensão do **fenômeno dos processos de onboarding técnicos** dentro do **contexto das empresas de desenvolvimento de software**. Portanto o objetivo do estudo de caso neste trabalho é:

Investigar como empresas de desenvolvimento de *software* estruturam seus processos de *onboarding* técnico, sob a lente teórica da gestão do conhecimento, considerando diferentes níveis de maturidade organizacional.

#### 4.1.2 Questão de Pesquisa

Seguindo as premissas de Yin (2015), o estudo de caso é caracterizado buscar responder duas questões de pesquisa, “*como?*” e “*por quê?*”. Trazendo para a temática em questão, temos a seguinte questão de pesquisa:

Como empresas de desenvolvimento de *software* estruturam seus processos de *onboarding* técnico, e de que forma as práticas de gestão do conhecimento são aplicadas — ou negligenciadas — nesse contexto, afetando a eficiência da integração e do aprendizado inicial de novos colaboradores?

### 4.1.3 Proposição de pesquisa

Yin (2015) define de como imprescindível o desenvolvimento de teorias (proposições teóricas) para estudos de caso, com desenvolvimento antecedente ao estudo de qualquer caso. Ressalta-se ainda que as preposições podem representar questões de origem literária do trabalho de pesquisa ou de práticas do pesquisador. Além disso, a proposição é um fator que leva consigo a finalidade do trabalho, se utilizando de tópicos prováveis e essenciais para a descrição do que se é estudado, com variedade ampla e realista. Nesse sentido, estima-se como proposição:

Parte-se da proposição de que o processo de desenvolvimento ou revisão de rotinas de *onboarding* técnico em empresas de *software* é desencadeado por situações organizacionais específicas, tais como crescimento das equipes, aumento da rotatividade de colaboradores, dificuldades na transferência e retenção do conhecimento ou a necessidade de redução do tempo de *ramp-up* de novos membros. Sendo estes fatores de influencia direta nas estratégias adotadas, práticas e mecanismos de gestão do conhecimento incorporados ao processo de *onboarding*.

Nesse sentido, o presente estudo contempla a análise dos seguintes tópicos: (i) os fatores que motivaram a construção ou a revisão dos processos de *onboarding* técnico; (ii) a forma como esses processos são estruturados e operacionalizados, incluindo os atores envolvidos, etapas, práticas e artefatos utilizados; (iii) as barreiras e desafios enfrentados ao longo de sua implementação e manutenção; (iv) as percepções dos diferentes *stakeholders* acerca da efetividade do processo e das oportunidades de melhoria; e (v) a identificação de sugestões e boas práticas, sob a lente da gestão do conhecimento, que possam auxiliar empresas em estágios iniciais de estruturação de seus processos de *onboarding* técnico.

## 4.2 Unidades de Análise

Avançando na concepção de um estudo de casos múltiplos segundo Yin (2015), um estudo de casos múltiplos (vários casos) carrega a necessidade de atenção a seleção de casos, para que seja passível ilustrar resultados similares (replicação literal), contrastantes ou previsíveis (replicação teórica). Acrescenta-se ainda que o interesse implícito desta técnica devem refletir o interesse teórico de pesquisa. Neste trabalho a proposta da multiplicidade de casos está altamente ligada a ideia de propor como intervenção diretrizes que norteiem o desenvolvimento de processos de *onboarding* de modo abrangente. Portanto, obtiveram-se resultados que carregam não apenas a motivação originária do processo de *onboarding* em

estudo, mas também a captação da diversidade de porte de time entre as empresas, obtendo assim resultados contrastantes passíveis de replicação.

#### **4.2.1 Seleção e Caracterização dos Casos**

Foram selecionadas três empresas de desenvolvimento de *software* para este estudo de múltiplos casos, doravante denominadas Caso 1, Caso 2 e Caso 3, com a finalidade de assegurar diversidade de contextos organizacionais e níveis de maturidade no que se refere ao processo de *onboarding* técnico. A seleção dos casos ocorreu de forma intencional, considerando critérios como porte organizacional e disponibilidade de informações para coleta de dados.

##### **4.2.1.1 Caso 1**

Caracterizado por uma empresa atuante no mercado de desenvolvimento de *software* de contexto inovador na área de serviços digitais personalizados com foco no setor fiscal, caracterizando sua oferta de uma solução única, adaptável às necessidades de cada cliente. Doravante denominada Empresa A, a organização enquadra-se como empresa de grande porte.

##### **4.2.1.2 Caso 2**

Contempla uma empresa, definida como Empresa B, atuante no ramo de tecnologia voltada para prestação de serviços de consultoria e desenvolvimento com foco em Inteligência Geoespacial e Inteligência Artificial (IA). Embora se trate de uma instituição privada, a Empresa B direciona seus serviços para desafios complexos em escala governamental e pública, sem se restringir, contudo, a projetos corporativos de organizações privadas.

##### **4.2.1.3 Caso 3**

Configurado por uma empresa atuante nos ramos de ciência de dados e engenharia de dados, que oferece um portfólio de soluções personalizadas voltadas, principalmente, a empresas brasileiras de médio porte. A empresa em questão, agora definida como Empresa C, possui foco em analíticos de dados, modelos preditivos baseados em IA, engenharia de dados em plataformas *cloud*, além de serviços de consultoria, sustentação de sistemas e terceirização de desenvolvedores especializados.

### 4.3 Etapas de um Estudo de Múltiplos Casos

A Figura 10 disposta no Apêndice D ilustra as etapas do estudo de múltiplos casos, tratando-se de uma adaptação de Yin (2015), aonde ele estipula um protocolo dividido em três etapas de execução metodológica: “Definir e Projetar”, “Preparar, Coleta e Analisar”, e por fim “Análise e Conclusão”.

#### 4.3.1 Definir e Projetar

Nesta fase inicial, o trabalho se dedicou à definição das proposições de pesquisa, entendidas como as premissas que orientaram a condução do estudo. O objetivo desta etapa é compreender as motivações, desafios e lacunas enfrentados por empresas de desenvolvimento de *software* durante a concepção, estruturação e execução de seus processos de *onboarding* técnico, sob a lente teórica da gestão do conhecimento.

A partir dessa definição, sucedesse a seleção dos casos analisados, considerando o contexto organizacional no qual o processo de *onboarding* ocorre, especificamente o porte empresarial. Para fins de contextualização, as organizações foram classificadas como micro, pequenas, médias ou grandes empresas, conforme os critérios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), conforme apresentado no Quadro 2

Quadro 2 – Lei Geral da Micro e Pequena Empresa - Por número de funcionários (Base IBGE)

<b>Categoria</b>	<b>Número de funcionários</b>
Micro	até nove (comércio e serviços) ou até 19 (indústria)
Pequena	entre dez e 49 (comércio e serviços) ou de 20 a 99 colaboradores (indústria)
Média	entre 50 e 99 (comércio e serviços) ou de cem a 499 (indústria)
Grande	mais de cem (comércio e serviços) ou mais de 500 (indústria)

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2025).

#### 4.3.2 Preparar e coletar

Após a definição e o planejamento, foi conduzida a preparação e coleta de dados com duas frentes principais: a realização das entrevistas de roteiro semi-estruturadas e a análise de artefatos disponibilizados utilizados na empresa, como documentos e ferramentas que apoiam o processo de *onboarding*. As entrevistas tiveram como objetivo coletar percepções dos gestores

e/ou profissionais com maior tempo de atuação, envolvidos no processo de *onboarding*, sobre os desafios enfrentados na integração de novos colaboradores, especialmente no que tange ao *onboarding* técnico. Paralelamente, foram realizadas entrevistas com colaboradores recém-chegados que vivenciaram recentemente o processo de *onboarding*, com o objetivo de captar suas percepções e expectativas iniciais. De forma complementar, a análise documental foi aplicada em casos com registros e artefatos e ferramentas formais de *onboarding*, possibilitando identificar e validar as práticas mencionadas nas entrevistas, bem como analisar como estes artefatos e ferramentas agregam ao processo de integração.

### 4.3.3 *Analisar e Concluir*

A fase de análise e conclusão se dedicou a analisar os dados coletados nas etapas anteriores, com o objetivo de identificar padrões, lacunas e boas práticas no processo de *onboarding*. A análise dos dados qualitativos (entrevistas) foi realizada com base na triangulação de fontes, combinando as percepções dos gestores com os artefatos analisados. A partir dessa análise, foi possível abstrair conclusões sobre a eficácia das práticas de *onboarding* e propor diretrizes e boas práticas para elaboração de um *onboarding* eficiente, minimizando lacunas do conhecimento. Além disso, as implicações teóricas e práticas da pesquisa discutidas, visando contribuir com o campo de estudos sobre *onboarding* como prática de gestão do conhecimento, especialmente em empresas de desenvolvimento de *software*.

#### 4.3.3.1 *Análise Temática*

O método para análise dos dados qualitativos coletados foi uma análise temática conforme proposto por Braun e Clarke (2006). Esta escolha é fortemente guiada pela proposta que carrega de encontrar padrões dentro de um conjunto amplo de dados, sendo portanto capaz de elucidar aspectos centrais do fenômeno investigado a partir das recorrências presentes nos dados analisados.

A análise temática trabalhada durante a pesquisa segue os padrões lógicos firmados e renomados por Braun e Clarke (2006), aonde observou-se seis vertentes sequenciais de trabalho sob os dados qualitativos:

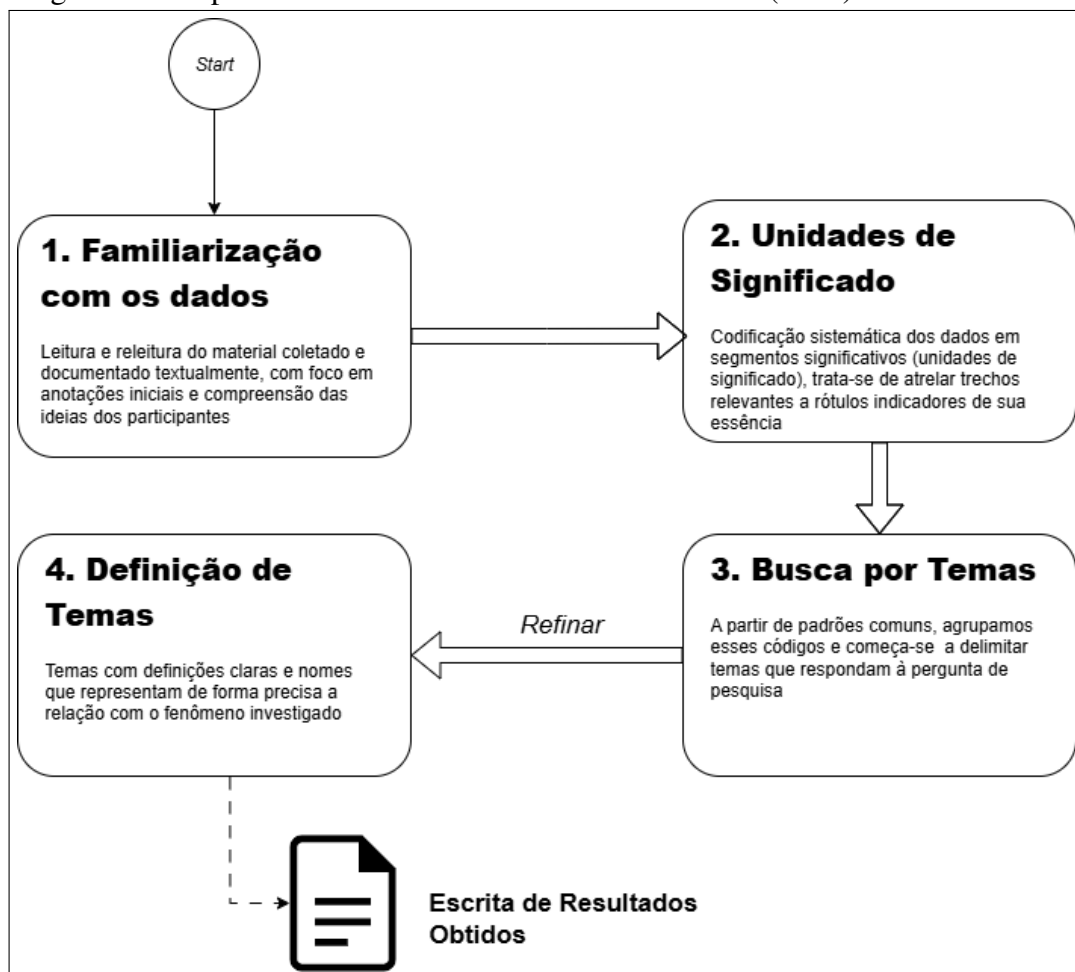
1. **Familiarização com os dados:** estudo de alto nível sobre os dados coletados permitindo identificação inicial de significados potenciais
2. **Gerar códigos iniciais:** trata-se de atrelar trechos relevantes do material coletado a uma

unidade significativa em comum, ou seja observar padrões, que não necessariamente tenha seu próprio título representante.

3. **Busca por temas:** trata-se de nomear através de códigos, que seriam títulos, o agrupamento feito na etapa anterior.
4. **Revisão de Temas:** Revisitar os títulos e agrupamentos passados buscando refinamento, pode-se esperar desta etapa que ocorram mudanças nos temas grupais e até junção de grupos
5. **Definição e nomeação dos temas:** núcleos temáticos chegam em sua máxima de definição, expressando de fato toda sua essência de forma clara.
6. **Relatório final:** apresentação e ilustração dos temas levantados

Em busca de ilustrar este processo de análise temática, apresenta-se, na Figura 6, uma síntese simplificada.

Figura 6 – Etapas da Análise Temática de Braun e Clarke (2006)



Fonte: Elaborado pela autora, adaptando de Braun e Clarke (2006).

## 4.4 Abordagem de coleta de dados

A seção em questão objetiva-se apresentar de modo detalhista os métodos de pesquisa utilizados no que tange a captação de possíveis evidências científicas, ou seja, coleta de dados. Busca-se, ainda nesta seção, justificar cada uma das fontes de dados adotadas.

### 4.4.1 Fontes de dados

Yin (2015) estipula seis principais tipos de fontes de evidências a serem consideradas, elencando pontos fortes e fracos de cada um. Objetivando a triangulação de dados, ponto forte e primordial no estudo de casos, o presente trabalho escolheu duas fontes das seis apontadas por Yin (2015) pra adoção de coleta de dados.

#### 4.4.1.1 Entrevistas

Destacada por Yin (2015) como fonte mais importante para o estudo de caso, optando por se fazer presente neste artigo no formato qual Yin (2015) nomeia de “*entrevistas curtas de estudo de caso*”, caracterizadas por durarem até uma hora com escopo mais centrado para o protocolo de pesquisa.

Essa escolha se justifica, no presente trabalho, pela possibilidade de viabilizar a participação de um número maior de colaboradores, respeitando suas disponibilidades de tempo e garantindo a profundidade necessária à investigação.

No presente estudo foram realizadas 2 entrevistas no Caso A, 2 entrevistas no Caso B e 2 entrevistas no Caso C, totalizando 6 entrevistas. Os entrevistados foram selecionados voltados a contemplar, em cada estudo de caso, duas perspectivas distintas:

- A de profissional experiente envolvido na concepção ou condução do processo;
- A de um colaboradores recém-chegados que vivenciaram a experiência de *onboarding*.

Nesse sentido, foram elaborados dois roteiros de entrevistas semi-estruturadas personalizados para cada público alvo deste trabalho, portanto temos um roteiro direcionado à pessoas veteranas, envolvidas na concepção e estruturação de rotinas de *onboarding*, e outro voltado aos recém-chegados que vivenciaram essa experiência reestruturada de *onboarding*. Ambos os roteiros encontram-se disponíveis no Apêndice A.

Essa escolha vem do objetivo de caracterizar de forma mais detalhada o perfil dos participantes e conferir maior transparência ao procedimento metodológico, a Tabela 1 apresenta

uma síntese das informações dos entrevistados, mantendo a anonimidade, mas incluindo cargo, tempo de experiência profissional (senioridade) e tempo de atuação na organização.

Tabela 1 – Perfil dos participantes das entrevistas

<b>Caso</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Senioridade</b>	<b>Tempo na empresa</b>
Caso A	Veterano	Desenvolvedor Full Stack	Júnior	2 anos
Caso A	Recém Chegado	Desenvolvedor Full Stack	Estagiário	1 mês
Caso B	Veterano	Desenvolvedor Data Science	Pleno	2 anos
Caso B	Recém Chegado	Desenvolvedor Full Stack	Estagiário	3 meses
Caso C	Veterano	Project Manager	Pleno	2 anos
Caso C	Recém Chegado	Data Science	Tech Lead (Sr)	5 meses

Não obstante, cada rodada de entrevista individual foi gravada, tendo em média cerca de 20 a 30 minutos de duração, com os áudios integralmente transcritos, permitindo a análise temática justa e minuciosa dos relatos. Esse material serviu de base para o processo de codificação e interpretação dos dados qualitativos, conforme os princípios da análise temática de Braun e Clarke (2006) adotados neste estudo e abordados no decorrer deste trabalho.

#### 4.4.1.2 *Análise Documental e Artefatos Digitais*

Propõe-se uma adaptação do entendimento tradicional de “artefato físico” explorado por (Yin, 2015), considerando o contexto atual das empresas de tecnologia, de atuação majoritariamente remota, aonde artefatos ainda que documentais também ocupam este espaço de entendimento contextual e cultural das organizações. Dado contexto remoto no cenário atual do desenvolvimento de *software*, estima-se que muitos desses recursos captados pela presente pesquisa estejam em formato digital, eles devem ser tratados como artefatos tangíveis, nos termos definidos por Yin (2015), por carregarem conteúdos estruturados, objetivos e frequentemente quantificáveis.

Nesse sentido, entende-se como artefato todo e qualquer material disponibilizado para análise pelas equipes participantes da, incluindo ferramentas digitais, tutoriais, e plataformas de integração utilizadas no processo de *onboarding*. Ressalta-se que essa disponibilização pode ocorrer de maneira direta (o acesso ao artefato em si) ou indireta (a documentação do que é o artefato, como se usa e o que se está contido nele), uma vez que estas ferramentas também carregam consigo a dimensão cultural citada por Yin (2015) e são portanto de suma importância

para a vertente primária do estudo de caso - a compreensão do contexto.

## 5 RESULTADOS DA ANÁLISE TEMÁTICA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da análise temática desenvolvida seguindo as etapas propostas por Braun e Clarke (2006), como objetivo de identificar padrões de sentido nas falas e organizá-los em temas e subtemas representativos.

Vale destacar que, com o objetivo de preservar o anonimato dos entrevistados e das organizações às quais pertencem, trechos considerados na análise temática foram aqueles que não contivessem informações que pudessem levar à identificação direta ou indireta dos participantes ou das instituições envolvidas. Essa medida visa garantir a confidencialidade e o cumprimento dos princípios éticos da pesquisa propostos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O material da análise temática de cada um dos casos se encontra em link no Apêndice B.

### 5.1 Resultados do Caso 1

O Caso 1 é uma análise marcada pelo contexto inovador de uma empresa do mercado de desenvolvimento de software que atua com desenvolvimento de uma solução única, porém personalizada dentro do contexto de cada um de seus clientes. A empresa doravante chamada de "Empresa A", enquadra-se, seguindo as normativas descritas no Quadro 2 como empresa de grande porte, contendo em torno de 280 colaboradores, e atuando no ramo de serviços de desenvolvimento de tecnologias especializadas em ingresso fiscal para outras empresas brasileiras, sendo pioneira neste nicho tão específico há 9 anos.

Descrito pelos macrotemas “Processo de Reestruturação do *Onboarding*”, “Características do Novo *Onboarding*”, “Melhorias e Próximos Passos”, o *onboarding* relatado no Caso 1 emerge de um contexto de recente reestruturação, concebido a partir de uma ação coletiva motivada pelas dificuldades enfrentadas por colaboradores que, na época de ingresso na empresa, não dispunham de um processo de integração estruturado e claro. Essa experiência prévia foi o principal motor impulsionador da necessidade de repensar e formalizar práticas de integração, visando mitigar lacunas identificadas no processo de acolhimento e transferência de conhecimento aos novos integrantes.

#### 5.1.1 *Processo de Reestruturação do Onboarding*

Nesta subseção, serão apresentadas temáticas atreladas ao processo de reformulação do *onboarding*, estes por sua vez busca compreender como a reestruturação do processo emergiu,

tratando-se de achados contidos nas percepções dos colaboradores entrevistados.

- **Contexto e Motivação da Reestruturação do *Onboarding*:** Essa temática de reestruturação surge internamente na empresa através de integrantes veteranos que, na sua fase de *onboarding*, sentiram a necessidade de viver um processo de *onboarding* mais estruturado e mais fluído quando entraram. As dores vivenciadas por membros veteranos entregam um processo informal - ou um "não processo- onde existia ausência de papéis claros e sequencialidade. Nas falas, percebe-se o uso de um único artefato no antigo formato de *onboarding*, uma planilha, contudo este artefato não satisfazia as necessidades dos recém chegados, e não entregava uma visão processual do *onboarding*

*“A gente foi percebendo ao usar a planilha que a gente recebia, né, para ser rampado, que é como eles chamam lá o processo de onboarding, a gente percebeu que não era uma coisa assim muito fluída, sabe?”* (Membro Veterano, Caso 1)

- **Colaboração e Co-Criação do Processo:** Uma vez que a reestruturação deste *onboarding* se originou da insatisfação de membros veteranos, que historicamente conviveram com a dor de um *onboarding* não satisfatório, inicia-se um *brainstorming* por equipe de desenvolvimento, com participação colaborativa horizontal, ou seja, qualquer nível hierárquico técnico poderia se sentir livre para contribuir, desde um *Tech Lead* até estagiários. O foco era agregar ao antigo material consumido - a planilha - os pontos e valores que faltavam, e ainda mantê-la em um formato funcional para todas as áreas e *squads* da empresa.

*“A cada área tem sua 'rampagem', né, seu processo. A gente que era da área integração, a gente se reuniu e foi mesmo falando, sabe? Ah, eu senti falta de tal coisa, eu também senti falta disso. E aí foi montando um rascunho..”* (Membro Veterano, Caso 1)

*“A gente ficou meio que na mesma função todo mundo de buscar os conteúdos, de trazer o que faltava, criar o que faltava. E não tinha muito esses papéis definidos, não.”* (Membro Veterano, Caso 1)

### 5.1.2 Características do Novo *Onboarding*

Esta subseção apresenta os temas que carregam informações sobre a caracterização do novo modelo de *onboarding* identificado no Caso 1, a partir das percepções e experiências

relatadas pelos colaboradores entrevistados.

- **Aprendizado Social por Mentoria:** As práticas como *mentoring* e apadrinhamento, foram elucidadas em alguns trechos das entrevistas, como práticas já anteriormente adotadas, mas transformadas através da refatoração desse processo de *onboarding*. Aqui neste contexto empresarial e cultural que o caso se insere, compreende-se o padrinho algum desenvolvedor, não necessariamente sênior, que vai acompanhar o *Ram-up* técnico deste profissional. Enquanto o mentor seria a figura que guiará a progressão de carreira e expectativas profissionais dentro da empresa, não sendo necessariamente alguém técnico, mas sim uma figura que elenca um perfil de avaliador de desempenho e suporte profissional estratégico. Vale ressaltar o foco empresarial em criar um âmbito social receptivo o bastante, para torna-lo fator impulsionador no processo de *Ram-up*.

*“Antes quem definia o que era visto era o padrinho. Hoje todo padrinho segue a mesma ordem, porque agora tem definido.”* (Membro Veterano, Caso 1)

*“A pessoa recebe um mentor que não é o padrinho, nem o tech lead. É alguém experiente e conversa mensalmente sobre carreira.”* (Membro Veterano, Caso 1)

*“Tem dois tipos de acompanhamento: o padrinho, focado no onboarding, e o mentor, que ajuda a evoluir na carreira. O padrinho é alocado só pro onboarding, o mentor te acompanha por mais tempo”* (Recém-Chegado, Caso 1)

*“O mentor pode mudar se eu quiser seguir outro caminho. Ainda não foi alocado o meu, mas tenho liberdade de procurar alguém.”* (Recém-Chegado, Caso 1)

*“A dinâmica com o padrinho é via WhatsApp. Ele sempre manda bom dia, pergunta sobre o progresso, e temos uma hora de troca três vezes por semana pra ele me mostrar conteúdo novo.”* (Recém-Chegado, Caso 1)

- **Qualidade da Documentação e Estrutura Formal:** Mais do que a otimização do processo de *onboarding*, é evidente que também houve uma atuação precisa na qualidade das informações e ensinamentos consumidos nesse processo. Por meio da análise de artefato, é possível perceber que, mais do que manter o artefato anteriormente usado como um *check-list* de *onboarding*, fez-se dele um simpósio do conhecimento, onde se encontra o redirecionamento para consumo de materiais externos, tudo isso ficando em evidência

e de como central a um só lugar - a planilha. Buscando suprir a ausência de fluidez e sequencialidade do *onboarding*, ao analisar o artefato é visível que a planilha não apenas foi recheada com materiais internos e externos de consumo para o *onboarding* técnico, mas também ganhou formato de um calendário dividido por 4 semanas distintas, deixando claro a expectativa de tempo de aprendizado.

*“Antes a planilha era desorganizada, não tinha passo a passo nem para quem aplicava nem para quem recebia. Agora a gente tem o passo a passo para os dois, dividido em semana 1, 2, 3, 4”* (Veterano, Caso 1)

*“Tenho uma planilha com tudo que tenho que fazer, com links pra acessar vídeos, ler materiais. Antes eles tinham um portal com todos os treinamentos, mas perderam o acesso ... Aí migraram tudo pra planilha, organizada por semanas. Tem materiais próprios (treinamentos gravados) e externos. Tem materiais de treinamentos internos gravados e disponíveis no Drive, e materiais no GitHub: documentação de configuração, contribuições, padronizações de branch e commits. Tem nível fácil e intermediário, tudo gradual.”* (Recém-Chegado, Caso 1)

- **Avaliação, Indicadores de Resultados:** Observa-se a adoção de mecanismos avaliativos baseados em aprendizado ativo no processo de *onboarding*, em especial com a utilização de “*tasks estratégicas*”. Essas atividades consistem em tarefas simuladas, buscando refletir o fluxo real de trabalho, permitindo assim avaliar a capacidade do novo colaborador de aplicar seus conhecimentos técnicos em contexto. Essas *tasks* carregam diferentes níveis de complexidade, que atuam como indicadores de aprendizagem e progresso, esse avanço ou não avanço por meio das *tasks* é complementado por *feedbacks* recorrentes fornecidos por padrinhos e lideranças, compondo uma avaliação do desempenho ao longo do período de integração. Vale ressaltar que, por meio da análise de artefato foi possível constatar que a própria planilha em si reserva um espaço para *feedback* formal de maneira semanal, que deve ocorrer do padrinho para o recém-chegado.

*“Na nova implementação que a gente fez, a gente fez mini tasks... são tasks fakes, não de cliente, que eu criei e o pessoal criamos. Se ele conseguiu fazer, ele tá sabendo.”* (Veterano, Caso 1)

*“Além dos desafios da internet, tem issues fakes prontas pro onboarding — pra*

*simular contribuição real. Adicionar campo no banco, ajustar testes quebrando, abrir PR revisado, passar por todo o fluxo simulado.” (Recém-Chegado, Caso 1)*

*“Existe a própria planilha um espaço para dar feedback. E além desse espaço também acontecem agendas de 1:1 com os líderes.” (Veterano, Caso 1)*

Apesar destes parâmetros atrelados a avaliação e percepção do desempenho, ainda não há métricas precisas e quantitativas que sinalizem em si essa otimização do processo de aprendizagem e integração social no *onboarding*. Em um dos relatos, o desenvolvedor veterano cita como "métrica de sucesso" para o novo modelo de *onboarding* o fator do tempo de *onboarding* ter sido reduzido de 8 para 4 semanas, ou seja, pela metade.

*“Um indicador que a gente usou para se basear se ia dar certo ou não foi o tempo de rampagem, o tempo que a pessoa precisava para ser considerada rampada. Antes eram 8 semanas e agora o pessoal já começa a pegar demanda com 4 semanas. A gente considerou que isso foi um ganho.” (Veterano, Caso 1)*

### **5.1.3 Melhorias e Próximos Passos**

Esta subseção apresenta os temas que carregam informações sobre as principais oportunidades de aprimoramento e os próximos passos identificados na análise de temas do Caso 1. As reflexões aqui reunidas não se configuram como recomendações prescritivas, mas como apontamentos derivados dos próprios relatos de experiência dos colaboradores entrevistados.

- **Melhorias e Recomendações:** Durante a análise do caso é possível identificar que diversas oportunidades de melhorias ainda são visualizadas no processo de *onboarding* recém reformulado. A grande maioria dos comentários está relacionadas ao equilíbrio entre teoria e prática, ou a dosagem do conteúdo e da centralização das informações. Há a sugestão de redistribuição de carga semanal de estudos, podendo ser interpretada como uma resposta à pressão e necessidade emergencial de entrega de valor em menor tempo hábil possível, no caso da Empresa A, 4 semanas anteriormente citadas. Contudo, ambos entrevistados demonstraram valorizar o acompanhamento do padrinho, mas recomendam ampliar sua atuação para práticas mais imersivas, como *pair programming*. Também há reconhecimento sobre a importância de formalizar uma rotina de atualização contínua destes materiais contidos nas planilhas, institucionalizando o processo de revisão a cada

novo *onboarding*.

*“Dava pra dar uma enxugada melhor no conteúdo. Mesmo com cinco semanas, é muito material, vídeos longos. Você acaba fazendo coisas em paralelo pra otimizar tempo.”* (Recém-Chegado, Caso 1, 2025)

*“A única dificuldade é ter paciência pra assistir tanto vídeo e ler tanta coisa. Na segunda semana tem uns cinco vídeos de 1h30, 2h cada. É cansativo, você só fica ouvindo e vendo slide.”* (Recém-Chegado, Caso 1, 2025)

Observa-se que, contrapondo o ponto anterior citado pelo veterano sobre a redução de semanas no *onboarding*, o desenvolvedor recém chegado evidencia que é muito conteúdo para estar contido apenas em 4 ou 5 semanas, e que o ideal seria reduzir essa carga. Essa postura oposta de opiniões reflete a importância de elencar métricas quantitativas e claras de desempenho no processo de *onboarding*, e destaca a importância das duas perspectivas de um único processo de *onboarding*.

- **Cultura de Aprendizado Contínuo e Autonomia:** O amadurecimento de *onboarding* leva consigo a interpretação de que processo de *onboarding* não deve ser entendido apenas como uma etapa inicial de integração, mas como o início de um ciclo permanente de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento. Esse pensamento é reforçado pelo reconhecimento da necessidade de práticas constantes de revisão aos materiais disponibilizados nas planilhas, criando uma dinâmica contínua e incremental, onde a cada novo colaborador é estimulado a avaliar e atualizar os conteúdos do *onboarding*. Assim, garante-se que o material se mantenha atual e relevante. Essa dinâmica representa uma forma de aprendizagem organizacional onde o conhecimento é constantemente produzido, validado e disseminado pelos próprios membros da equipe.

*“Depois que a gente entrou, criou um movimento de quem entrar agora ficar responsável por atualizar. Toda vez que uma pessoa nova é rampada, ela vê se o conteúdo ainda tá legal”* (Veterano, Caso 1, 2025)

#### 5.1.4 Síntese final do caso

A análise dos dados mostra que a estruturação do *onboarding* técnico não é um movimento exclusivamente gerencial, mas sim um processo construído a partir da vivência, da escuta e da participação ativa dos próprios colaboradores envolvidos, assumindo pontos de

melhoria e falhas do passado.

Com o estudo desse caso, elucida-se a motivação na percepção destas falhas, nas comparações com o mercado e na intenção de gerar autonomia no processo interno para aqueles que o projetam e elaboram, bem como proporcionar clareza para novos integrantes. Além disso, no Caso 1 evidencia um movimento organizacional de aprendizagem coletiva e aprimoramento contínuo em sua fase mais inicial, tendo como protagonistas os próprios colaboradores, motivados a evoluir o processo de *onboarding* pelas suas experiências na mesma empresa.

Observa-se um *onboarding* que não muda seu artefato principal (em planilha), mas que o otimiza com estruturação e formalização, fazendo deste artefato um verdadeiro repositório de conhecimento, ganha uma carga de valor considerável. Contudo, as falas dos participantes também evidenciam desafios claros que ainda precisam ser enfrentados, como o excesso de conteúdos teóricos, a necessidade e valorização da imersão prática e a ausência de métricas quantitativas para mensurar aprendizagem e engajamento. Assim, o caso demonstra que, embora a Empresa do Caso 1 tenha alcançado avanços relevantes, ainda há espaço para melhorias.

Além disso, como evidenciado no caso, embora existam estruturas formais bem definidas — como a planilha como repositório do conhecimento, cronograma elucidado de 4 semanas contidas nessa planilha, *mentoring* através do apadrinhamento e canais de suporte como Whastapp — a eficácia do *onboarding* depende fortemente de princípios que orientam a atuação da empresa para o desenvolvimento de pessoas e a qualidade das entregas ao longo do processo de integração. Em suma, o Caso 1 se define por uma maturidade empresarial onde se entende o *onboarding* como uma experiência integral, que envolve tanto aprendizado técnico quanto integração social no meio profissional.

## 5.2 Resultados do Caso 2

O Caso 2 é uma análise marcada pelo contexto de uma empresa na área da tecnologia que presta serviços de consultoria e desenvolvimento altamente especializada em Inteligência Geoespacial e IA, ainda que seja uma instituição privada, a Empresa B tem como alvo desafios complexos em escala governamental pública, não se isentando de projetos corporativos de instituições privadas e até internacionais. A Empresa B atua desde 2018 no ramo e conta com menos de 50 funcionários, sendo portanto categorizada dentro da classificação do Quadro 2 como pequeno porte.

O processo de *onboarding* na Empresa B está em sua fase mais inicial, se trata de

uma empresa que acaba de formalizar alguns artefatos e emergir o termo rotina de *onboarding*, o caso estudado foi a aplicação piloto dessa nova rotina de recepção de novatos. Essa rotina em si tem como característica o princípio da rapidez na entrega de valor, portanto nesse caso o *onboarding* é direto e sucinto, fortemente orientado à prática. A integração inicial ocorre de forma ágil, com contato imediato com os sistemas, ambientes e ferramentas utilizadas no cotidiano da equipe, favorecendo a aprendizagem por meio da execução de tarefas concretas desde os primeiros dias.

### 5.2.1 Contexto e Características Onboarding

A presente seção busca apresentar os temas atrelados ao contexto e as características deste *onboarding* recém criado pela Empresa B

- **Estrutura e Dinâmica do Onboarding:** O processo de *onboarding* na Empresa B é descrito como curto, direto e orientado à prática, diferindo de modelos tradicionais baseados em apresentações extensas. É evidenciado também uma estrutura de apoio próxima, mas não rigidamente formalizada dentro de um padrão metodológico exclusivo, contendo instruções diretas sobre fatores técnicos do sistemas e expectativa de conhecimento do recém-chegado. O *onboarding*, já integra o recém chegado a dinâmica de reuniões empresarial. Há uma intenção da parte veterana em garantir a não repetição de sofrimentos anteriores, ainda que eles não fiquem em evidência nas suas respostas durante a entrevistas

*“O pessoal fez uma apresentação rápida, já mostrando funcionando. E eu já comecei a configurar os ambientes, baixar editor de texto, tudo isso já no primeiro dia. Na empresa tem reunião diária. Aí, no primeiro dia eu já comecei a participar nessas deles”* (Recém-chegado, Caso 2)

*“Eu preparei todas as mensagens explicando os documentos que eles tinham que ler. Eu instruí a fazer essas coisas... eu pedi isso para eles... para ser um onboarding que evitasse os problemas que eu tive”* (Veterano, Caso 2)

- **Comunicação e Interação Social:** O ambiente é descrito como aberto e horizontal, com canais informais de comunicação (Discord, WhatsApp), o que favorece o engajamento social e a integração. Essa cultura comunicativa de baixa hierarquia promove uma sensação de pertencimento precoce e facilita o compartilhamento espontâneo de conhecimento. A ausência de barreiras comunicacionais torna o processo de aprendizado mais ágil,

reforçando laços interpessoais.

*“No outro dia, já estava com o ambiente configurado. A gente já começou a fazer modificações com ele, acompanhando, tirando dúvidas da gente e em call pelo Discord mesmo. Tudo pelo Discord lá.”* (Recém-chegado, Caso 2)

*“Foi, eu recebi as instruções no WhatsApp mesmo.”* (Recém-chegado, Caso 2)

- **Cultura Organizacional e Práticas :** A cultura organizacional da Empresa B é marcada pela flexibilidade, horizontalidade e informalidade positiva, valorizando autonomia e confiança mútua. Essa abordagem é comum em equipes pequenas e agrega para um *onboarding* customizado de acordo com o perfil do novato, favorecendo a adaptação, embora exista um risco de inconsistência na experiência entre diferentes colaboradores. A informalidade permeia não só a comunicação, mas também a cultura de uma empresa que está começando agora, de pequeno porte, onde a relação entre pares supera a rigidez hierárquica, e o aprendizado se dá de forma orgânica e contínua.

*“No meu onboarding, de slide não teve apresentação assim. Foi mais informal...”*  
(Recém-chegado, Caso 2)

*“Acho que foi mais o processo da empresa ser bem informal. Você está com a dúvida, você só entra no canal de voz, não tem muita burocracia. É bem direto o acesso a quem está ali orientando”* (Recém-chegado, Caso 2)

*“Então ajuda também o ambiente não ser muito amarrado. Você ficar à vontade para conversar com a pessoa, não necessariamente vai dizer que você vai trabalhar menos. Até você ficar mais à vontade para ficar mais tempo depois da reunião, ajudou bastante, agilizou.”* (Recém-chegado, Caso 2)

### 5.2.2 *Aprendizado e Desafios de Onboarding*

A subseção em questão apresenta os temas do Caso 2 que refletem as características do aprendizado e desafios de aprendizagem e de execução de um *onboarding*.

- **Aprendizado e Transferência de Conhecimento:** Caracterizado pelo aprendizado imersivo e prática, mas divergente pela perspectiva pouco estratégica em si. Aqui a maturidade da empresa fala mais alto, e impacta na formalidade e estratégica do *onboarding*. Ainda assim, existe a figura do mentor como facilitador, voltado para atuação mais demonstrativa, elucidando o funcionamento de arquiteturas e revisando o códigos ao final das tarefas.

Há também momentos de transferência de conhecimento informal, quando o próprio entrevistado orienta novos membros, uma recursividade típica de equipes enxutas.

*“Teve uma pessoa específica para ajudar a gente, tanto a explicar toda essa questão da plataforma, como de ir acompanhando realmente o que a gente ia fazendo, tirar dúvidas específicas... E depois da primeira reunião, o profissional que estava orientando a gente parou e mostrou na própria tela dele mesmo como é que estava organizada a arquitetura de vários projetos, coisas do tipo.”*

(Recém-chegado, Caso 2)

*“No onboarding a dificuldade era pensar em quais tarefas eu posso passar de modo que ela consiga ter autonomia... Refatorar é bom porque eles só vão basicamente portar um código... e ainda pegaram tanto que a integração deles foi muito sucedida.”* (Veterano, Caso 2)

Observa-se neste último comentário do veterano, não só o uso estratégico de tarefas de refatoração de código como meio de captação de contexto do sistema para novatos, mas também um desafio na preparação destas primeiras atividades para os novatos, visando garantir sempre que eles alcancem autonomia necessária.

- **Documentação e Padronização:** A ausência de documentação formal é recorrente. O entrevistado destaca que há apenas “readmes” parciais e não atualizados. Com finalidade de auxiliar nessa compreensão do sistema, recentemente criaram diagramas próprios de arquitetura para suprir a carência de materiais. A percepção geral é de que a documentação é vista como adicional, não como parte estruturante do processo, o que dificulta a continuidade e a independência dos novos colaboradores, mas caracteriza pequenas empresas em fase de estruturação empresarial e cultural.

*“É. Eu não tenho um documento, assim, descrevendo todos os processos em alto nível, não. A gente até está elaborando alguns, mas é mais para o cliente, para o desenvolvedor, não tem tanto.”* (Recém-chegado, Caso 2)

*“Eu acho que além dessa documentaçãozinha maior no código... acho que era mais uma questão um pouquinho mais clara de como medir os resultados, de como a gente saber se realmente estava certo sem precisar da ajuda do sênior.”*

(Recém-chegado, Caso 2)

*“Eu cheguei a fazer o diagrama de arquitetura porque não tem documentado na*

*minha empresa. O que a empresa tem de documentação hoje... alguns readmes, sendo que nem todos estão atualizados.” (Veterano, Caso 2)*

### 5.2.3 Oportunidades de Melhorias

Esta subseção apresenta a temática relacionada às possíveis melhorias e a visão dos participantes do Caso 2 acerca do processo de *onboarding*, identificadas a partir de suas experiências.

- **Avaliação e Resultados do Onboarding:** Apesar de um *onboarding* ainda em fase de maturação, ele é bem percebido pelos membros recém-chegados, embora pontuam-se oportunidades claras de melhoria, principalmente sobre documentação personalização do processo. Essas lacunas indicam que o processo carece de mecanismos formais para registros de conhecimentos técnicos e de negócios que auxiliem no *Ram-up* de novos membros.

*“É, tem alguns regras de negócio que ainda precisam ficar um pouquinho mais claras... mas no geral é bem direto para você saber onde você tem que mudar...” (Recém-chegado, Caso 2)*

*“O que o meu chefe falou sobre o onboarding é que foi muito bem sucedido... Apesar de ter dado muito certo, não documentei nada.” (Veterano, Caso 2)*

*“O que dá para trazer facilmente seria um guia de como rodar a aplicação localmente... política de commit não tem nada escrito.” (Veterano, Caso 2)*

*“Seria interessante ter algo padronizado, algo melhor. Qualquer empresa que for fazer um onboarding, tem que ter processo em constante melhoria... conhecer a pessoa que tá entrando.” (Veterano, Caso 2)*

### 5.2.4 Síntese final do caso

O caso evidencia um modelo de *onboarding* ágil, colaborativo e informal, que privilegia o aprendizado prático e o contato humano em detrimento de procedimentos formalizados. A principal força está na integração rápida diretamente proporcional na qualidade das relações interpessoais dos colaboradores em questão, o que coloca *soft skills* em uma evidência como um bom impulsionador de *ram-up*.

Contudo, há fragilidade na ausência de documentação e padronização, o que limita a escalabilidade do processo e a retomada contínua no processo de *ram-up*. Uma vez que o conhecimento domina na maior parte do tempo de *onboarding* o formato tácito, onde não é palpável o conhecimento, onde ele se encontra em seu formato mais abstrato, dificilmente um novo membro conseguiria retomar de fácil acesso essa informação sem depender novamente das suas relações interpessoais dentro da empresa.

Ao analisar o Caso 2 podemos destacar valores culturais como transparência aparecendo associado à prática de apresentar o sistema logo no primeiro e já integrar os membros na reunião diária, garantindo que o novo integrante tenha uma visão clara e honesta das tecnologias, demandas e fluxos de trabalho. Além disso, em empresas de pequeno porte, com a Empresa B de acordo com o Quadro 2, tendem a ter relações de trabalho mais próximas e menor segmentação de funções, aumentando a exposição do recém-chegado, somado a uma abertura comunicacional horizontal de amplos meios de modo receptivo e amplo, que acaba por também impulsionar a adaptação do *onboarding* e desenvolver nestes desenvolvedores *soft skills* de comunicabilidade. Assim, quando esses desenvolvedores são introduzidos diretamente ao sistema, observa-se o crescimento do senso de responsabilidade pessoal e por consequência a comunicação horizontal passa a ser necessidade.

### 5.3 Resultados do Caso 3

O Caso 3, Empresa C, aborda o contexto de uma empresa do ramo de ciência de dados e engenharia de dados, que oferece um portfólio de soluções personalizadas, com foco em empresas brasileiras de médio porte, com foco em analíticos de dados, predição com base em IA, engenharia de dados em plataformas *cloud*, consultoria, sustentação de sistemas do nicho e terceirização de atuação de desenvolvedores especializados.

Com cerca de 80 colaboradores internos, em sua grande maioria formada por desenvolvedores nomeados “*experts*”, caracterizando-se de acordo com o Quadro 2 como empresa de médio porte, distribuídos com redundância entre *squads* (grupos de trabalho) dedicados a projetos de escopo aberto e fechado, Prova de Conceitos (POC), *Assessments* (Diagnósticos Estratégicos) e Sustentação. Os valores da Empresa C são: Orientação para Resultados Relevantes e Impacto de Negócio; Inovação e Aplicação Prática de IA; Colaboração e Trabalho em Equipe; Aprendizado Contínuo e Desenvolvimento.

Neste caso, há a reestruturação de um processo de *onboarding* documental, fixado a

documentações extensas de baixa dinamicidade consultiva e extremamente voltadas para questões operacionais. A seguir o caso é descrito pelos macrotemas “Contexto Empresarial e Reestruturação do *Onboarding*”, “Características do Processo de *Onboarding* Atual” e “Oportunidades de Otimização e Avaliação”.

### 5.3.1 *Contexto Empresarial e Reestruturação do Onboarding*

A subseção a seguir busca apresentar os temas atrelados ao contexto organizacional, a como o *onboarding* era anteriormente e o que motivou a reestruturação.

- **Perfil Profissional Multidisciplinar:** Destaca-se neste caso o vasto repertório profissional vindo dos dois participantes em questão, impactando nas suas percepções sobre o *onboarding*. Este fato denota amadurecimento da dinâmica da parte dos participantes e um olhar mais crítico. Além disso, ambos os participantes destacam vivências entre o meio técnico e de gestão, indo de posições de liderança técnica até gestão de produto, contando com uma trajetória não linear que agrega uma influência direta sobre suas percepções a respeito do processo *onboarding* a nível organizacional. Essa característica é destacada por frases como:

*“de lá para cá, eu tive experiência com projetos de pesquisa, desenvolvimento, com projetos front-end, back-end, essa questão mais desenvolvimento de software agora com projetos de data science e engenharia de dados... Tive experiência não só de projetos maiores com ciclo de desenvolvimento de pelo menos um ano, mas também projetos menores de 3 meses para entregar.”* (Veterano, Caso 3)

*“Eu entrei no cargo de expert em data science, mas ao longo da minha interação aqui eu migrei para o cargo de tech lead”* (Recém-chegado, Caso 3)

- **Histórico do *Onboarding*:** Houve historicamente um movimento de reestruturação documental de *onboarding*, com foco trazer maior detalhamento e utilidade prática a documentações anteriores. Essa reestruturação não se limitou apenas aos conteúdos, mas redefiniu a função dos documentos, que deixam de ser apenas informativos e passam a atuar como base de conhecimento ativa, abrangendo diferentes contextos que suprissem a necessidade de um *onboarding*. Contudo, essa reestruturação beneficiou o *onboarding* no que tange o operacional da empresa e seus processos pré-definidos, não impactando o

cerne do *onboarding* técnico.

*“Surgiu a ideia de criar um novo documento de onboarding, de delivery... pegava muito do anterior, mas detalhava um pouco mais o que era cada questão ali [...] O conteúdo é um documento grande, maçante... a ideia é que ele seja consumido de forma faseada... não só um documento de onboarding, mas um documento de acompanhamento de quem tá começando.”* (Veterano, Caso 3)

Já nesta primeira fase de reestruturação do *onboarding* vemos o apoio em tecnologias emergentes e que compõem o perfil empresarial da Empresa C, durante o relato da estruturação dessa nova documentação acontece a seguinte afirmativa

*“A gente utilizou IA para apoiar nessa questão da documentação, para detalhar bem mais...”* (Veterano, Caso 3)

### 5.3.2 *Características do Processo de Onboarding Atual*

A presente subseção busca apresentar os temas que apresentam o *onboarding* após sua reestruturação, compreendendo suas fases e ferramentas.

- **Estrutura e Execução do *Onboarding*:** Neste caso, destaca-se com consistência em ambas entrevistas um *onboarding* não faseado, mas composto por cerimônias e uma série de recursos disponíveis intermitentemente para o novo ingresso ao time. Nesse sentido, esse conjunto de práticas e ferramentas se mostram adaptáveis às demandas do projeto em questão no *onboarding* técnico e ao perfil do profissional ingressante. O início do processo geralmente envolve uma introdução ao contexto de regras de negócio, ciclo de vida do projeto e questões técnicas de modo mais amplo. A disponibilidade das ferramentas ao recém chegado - assim como para todo o time - acontece de modo intermitente, como um fator consultivo de questões técnicas e não técnicas, centrando esses acessos à informação especificamente no recurso Notebook LM<sup>1</sup>.

*“Não existe cronograma, mas normalmente deixo a primeira sprint para focar em onboarding... reuniões de transferência de conhecimento com Project Manager, experts e técnico. Drive, Miro, documentos, planilhas, gravações, transcrições... Tudo isso já vai estar compilado no Notebook LM, a IA pode*

<sup>1</sup> <https://notebooklm.google.com/>

*ser questionada a qualquer momento, nela existem documentações produzidas pelo time e atualizadas pelo Project Manager.” (Veterano, Caso 3, 2025)*

*“Então, um exemplo sobre que quando eu entrei dentro do projeto, me soltaram todos os acessos, falaram: ‘Ó, tudo que você precisa para saber sobre um onboarding de entrada aqui do projeto, etc., tá no Notebook LM” (Recém-chegado, Caso 3, 2025)*

- **Inovação e Ferramentas de Apoio:** Na Empresa C, por meio da análise de artefatos, observa-se uso de ferramentas emergentes, reafirmando a própria essência de produção da empresa, utilizando-se principalmente do seu maior produto de vendas, a Inteligência Artificial. O uso direto dessa inovação como ferramenta no processo de *onboarding* se dá através de Notebooks LM, que são treinados com arquivos técnicos e não técnicos sobre o determinado projeto. Ao ingressar, o novo desenvolvedor ou gestor passa a ter acesso a essa inteligência treinada. Por meio dos arquivos disponibilizados, a ferramenta incorpora conhecimentos que variam de nuances do produto a detalhes técnicos, consolidando-se como um recurso consultivo, capaz de orientar decisões e apoiar a resolução de dúvidas continuamente disponível para a equipe. Analisando o artefato em questão fica evidente que o maior valor nessa inovação está na forma dinâmica que o uso consultivo pode ganhar, em vez de procurar uma determinada informação ou depender da contatação de colegas de trabalho, aqui com um *prompt* se conquista o acesso da informação. Além disso, pelas entrevistas é possível captar que, para garantir máxima efetividade, a inteligência é alimentada regularmente pelo *Project Manager* responsável pelo projeto em questão, e conta com automações para atualizações síncronas com o armazenamento em nuvem das informações do projeto.

*“Compartilho documentações com essa pessoa, então Miro, Drive, algum outro documento importante. Antes de existir o Notebook LM consolidado como prática, eu já tava criando para compartilhar com o pessoal que tá entrando [...] Não houve prática consolidada de gestão do conhecimento antes do Notebook LM... trouxe replicação do que foi feito em outro setor usando a mesma tecnologia e apliquei ao onboarding do expert. É algo novo, mas já há indicador: o expert chegou na reunião tendo visão do que foi feito, do que está sendo feito e do que vai fazer.” (Veterano, Caso 3)*

*“Tenho acesso ao Notebook LM, o Drive, Bitbucket com código e documentos...”*

(Recém-chegado, Caso 3)

Os relatos evidenciam que além do recurso com aplicação de inteligência artificial, existem também outras ferramentas disponíveis para consumo de dados no *onboarding*, como Bitbucket<sup>2</sup> para repositório de código, Miro<sup>3</sup> para *brainstormings* e *boards*, além do armazenamento em nuvem Google Drive<sup>4</sup> dos dados dos projeto, este elucidado como compartilhamento automatizado a Inteligência Artificial.

### 5.3.3 Oportunidades de Otimização e Avaliação

A presente subseção busca abordar os temas que carregam oportunidades de melhorias e opiniões dos envolvidos sobre a nova dinâmica de *onboarding*.

- **Mentoria, Colaboração e Suporte:** Fica evidente pelos relatos do Caso 3 a existência da colaboração por meio de relações interpessoais, entre o recém chegado e os desenvolvedores com maior expertise e aderência ao projeto. Embora essa dinâmica funcione de forma semelhante a práticas como *mentoring* ou *pair programming*, ela não está estruturalmente integrada ao *onboarding*. Assim, não pode ser considerada uma característica madura e consolidada da rotina de *onboarding* da Empresa C, ainda que a prática ocorra nos bastidores sem nome oficial. Além disso, durante a fala do entrevistado recém chegado, é evidente que este não descarta outras ferramentas de *onboarding* como o Notebook LM do projeto, contudo valoriza a junção dessa ferramenta detentora do conhecimento com a troca proporcionada com seus colegas de trabalho.

*“Essa parte inicial principalmente os desenvolvedores com mais expertise no projeto, eles fizeram muito pair programming comigo, vamos fazer engenharia reversa, entender toda a lógica por trás.[...] Mas aí foi o Project Manager e me ofereceu o Notebook LM aqui, meu parceiro de trabalho, me acompanha quase todos os dias. E os desenvolvedores preferidos, são meu braço direito.”*

(Recém-chegado, Caso 3, 2025)

*“A pessoa recebe apoio dos outros experts... mas são pessoas sêniores, então é mais pontual, não muito formal.”* (Veterano, Caso 3, 2025)

- **Onboarding Vivo e Aprendizado Contínuo:** A aprendizagem deixa de ser iterativa e

<sup>2</sup> <https://bitbucket.org/product/>

<sup>3</sup> <https://miro.com/pt/>

<sup>4</sup> <https://drive.google.com/drive/u/0/home>

passa a ser contínua uma vez que a informação não tem prazo limitante para ser consumida. Além disso, com essa aprendizagem contínua temos a disponibilidade contínua e atualizada desses recursos e ferramentas consultivas, garantindo a qualidade e congruência do conhecimento a ser consumido com o real cenário técnico e não técnico do projeto em questão. A percepção de um *onboarding* contínuo apesar de mútua surge como um efeito colateral e natural do uso de ferramentas de consulta dinâmica como o Notebook LM, sendo um consenso implícito entre as partes, elucidado e elogiado pelas falas abaixo.

*“A interação com onboarding, ela é uma interação viva, então é como se eu estivesse ainda no processo de onboarding, porque tem várias etapas que eu consulto o Notebook LM todos os dias para poder fazer o meu trabalho. Esse é um processo de onboarding que é feito no início da empresa e depois disso ele é abandonado... E aí é a primeira vez que eu tô tendo um onboarding vivo basicamente que me segue ao decorrer do trabalho, assim, porque as coisas vão sendo atualizadas de maneira orgânica. [...] Então, é muito rico, assim, eu acho, para mim essa maneira, eu tenho tentado aplicar em outros projetos fora esse aqui também, abriu portas para mim.”* (Recém-chegado, Caso 3, 2025)

*“Não houve prática consolidada de gestão do conhecimento antes do Notebook LM, trouxe ele como replicação do que foi feito em outro setor usando a mesma tecnologia e apliquei ao onboarding do expert [...] É algo novo, mas já há indicador: o expert chegou na reunião tendo visão do que foi feito, do que está sendo feito e do que vai fazer.”* (Veterano, Caso 3, 2025)

#### **5.3.4 Síntese final do caso**

O caso 3 é um caso claro de uma empresa que está emergindo no mercado e na sua maturidade de *onboarding*. Nesse sentido vemos um *onboarding* ainda não tão estrutural em aspectos mais convencionais como tempo definido de *ram-up*, *pair programmer* e *mentoring*, contudo há inovações notórias que carregam o teor do ramo de desenvolvimento tecnológico qual a empresa em questão atua, surgindo assim práticas aliadas ao uso de IA e desenvolvimento contínuo, sendo este último ponto essencial para uma empresa que opera em médio porte com *squads* multidisciplinares.

Observa-se pontos de encontro entre o aspecto da aprendizagem contínua com o uso

da inteligência artificial, sendo portanto essa continuidade apoiada pela tecnologia emergente de modo sustentável mediante atualizações contínuas do modelo de aprendizagem. A relação de mútua dependência entre esses tópicos reitera que conhecimento, ainda que apoiado por tecnologias de ponta, parte sempre do conhecimento tácito contido nos recursos humanos envolvidos.

No relatos é possível observar citações como *pair programmer* e *mentoring*, apesar de não estarem consolidadas estruturalmente na rotina do onboarding, inevitavelmente fazem parte da evolução e aprendizagem dos desenvolvedores recém-chegados, reforçando a importância de um *onboarding* prático, mesmo quando contínuo e de uso de recursos tecnológicos emergentes.

#### 5.4 Análise dos Resultados

A comparação dos três casos analisados com artigos que fundamentam o referencial teórico evidencia diferentes níveis de práticas observadas nas organizações e os pressupostos discutidos pela literatura sobre *onboarding* e socialização organizacional. Em suma, os resultados evidenciam que o grau de formalização do processo de integração apresenta similaridade com os modelos descritos nos estudos analisados para o trabalho em questão.

No Caso 1, observa-se forte congruência com a visão de Bjørnson e Dingsøyr (2008), que defendem o *onboarding* como um processo estruturado, planejado e sustentado por ações formais, devendo conter alinhamento de expectativas e acompanhamento sistemático, onde há a existência de materiais de apoio, definição de responsáveis elencando “quem sabe o quê”, aspectos que dialogam com os modelos de socialização organizacional baseados em clareza, suporte e cultura colaborativa, fator este presente desde a estruturação do próprio *onboarding* do Caso I. As evidências do estudo deste caso também indicam alinhamentos com a proposta de Ju *et al.* (2021), onde há um período de aprendizagem por demandas estratégicas, que não necessariamente vão para produção do sistema, mas que servem de apoio a aprendizagem em *onboardings* técnicos, que tendem a ser mais práticos. Esse alinhamento sugere que práticas estruturadas tendem a favorecer a adaptação mais rápida e consistente do novo integrante, conforme apontado pelos autores.

O Caso 2 apresenta evidências que indicam ausência de padronização, apoio limitado ao recém-chegado e forte dependência de interações informais, o que resulta em dificuldades de adaptação e maior incerteza nas primeiras atividades, no mesmo teor discutido em Rodeghero

*et al.* (2021), que discute os desafios do *onboarding* e destaca a importância do social dentro de um contexto de *onboarding*, devendo conter portanto reuniões recorrentes, contato próximo entre o time e forte vínculo social, evidenciando sempre o *onboarding* como uma orquestração sensível e pendente de interações humanas. A caracterização da rotina de *onboarding* em si, deste caso, se mostra com iniciativas ainda sem formato definido, gerando portanto uma dependência de conhecimento tácito, o que distancia o caso em questão de modelos mais padronizados e consolidados, como os descritos por Bauer e Erdogan (2011). Assim, o Caso II aproxima-se de uma perspectiva de evolução gradual, na qual a organização reconhece a existência dessa fase para um recém-chegado, mas ainda carece de mecanismos que garantam consistência e aprendizagem organizacional ao longo do processo. Outrossim, ainda que não de forma intencional, a expectativa de que um recém-chegado inicie sua atuação já produzindo resultados a nível de produção, aproxima-se da dinâmica de demandas de aprendizagem descrita por Ju *et al.* (2021), mais especificamente usando a estratégia *priority-First*, ordenando ao novato atividades de ordem prioritária do projeto, contando com uma entrega de valor da parte do desenvolvedor de maneira imediata.

Já o Caso 3 revela um cenário intermediário, no qual as práticas de *onboarding* demonstram aderência parcial às práticas citadas em literatura, com ligação excepcional a literatura de Brødsjø *et al.* (2023) no que tange a proposta de uma colaboração e compartilhamento de conhecimento entre funcionários por meio de plataformas digitais, proposta presente no caso através do uso do Notebook LM como central do conhecimento de livre acesso. Além disso, a literatura de Brødsjø *et al.* (2023) ampara novamente a proposta do caso em questão ao defender a cultura de aprendizado contínuo. Ainda que de modo não estrutural e contido em processo por definição, práticas como *pair programmer* e contato entre desenvolvedores são constantemente mencionados durante a investigativa do caso, reforçando as perspectivas de Rodeghero *et al.* (2021) de importância social no momento de *onboarding*. Por fim, vale ressaltar que, similar ao Caso II, aqui o recém-chegado entra na expectativa de gerar entregas de valor desde seu primeiro contato prático, elucidando novamente a perspectiva do princípio *priority-First* de Ju *et al.* (2021).

De maneira geral, o comparativo dos resultados deste estudo com a literatura apoia o referencial teórico da presente tese indicam que quanto maior o grau de formalização da rotina de *onboarding*, maior é a aderência às boas práticas propostas pela literatura. Por outro lado, cenários marcados por improviso com ausência de processo estrutural tendem a reproduzir

questões e temáticas discutidos por estudos que tratam das limitações estruturais e principalmente sociais que uma rotina de *onboarding* pode carregar. Além disso, ainda em casos com baixa formalidade de rotina ou estratégia em si, é perceptível como a saída para os dilemas cotidianos em um *onboarding* seguem sendo as estratégias já reconhecidas na literatura, ou seja, boas práticas surgem da necessidade dos envolvidos, ainda que não contia intrínseca no processo de *onboarding*. Esse contraste reforça a importância de compreender o *onboarding* como uma rotina que deve ser estruturada e oficializada em diferentes níveis de instituições de modo estratégico e contínuo.

Além disso, sob a lente da Gestão do Conhecimento, e em alinhamento ao modelo conceitual proposto por Stojanov (2024), esse contraste pode ser interpretado como um indicativo de que o grau de formalização do *onboarding* se articula ao nível de institucionalização das práticas de GC que sustentam a rotina. Nessa perspectiva, o *onboarding* pode ser compreendido como um processo que estrutura e viabiliza a circulação do conhecimento tácito e explícito no cotidiano de trabalho, articulando ferramentas, métodos e práticas interpessoais em diferentes graus de sistematização. Assim, a síntese a seguir busca retomar os achados empíricos e organizá-los de acordo com os elementos do modelo de Stojanov (2024), destacando como essas articulações se manifestam nos casos analisados.

## **5.5 Análise sob a lente teórica da Gestão do Conhecimento**

Usando como base e referência teórica modelo conceitual proposto por Stojanov (2024), representado no início da trabalho pela Figura 4, esta seção propõe uma análise comparativamente os três casos estudados, com objetivo de captar como os elementos de Gestão do Conhecimento se articulam aos processos de *onboarding* em diferentes contextos organizacionais, verificando a intensidade e a formalização dessas práticas.

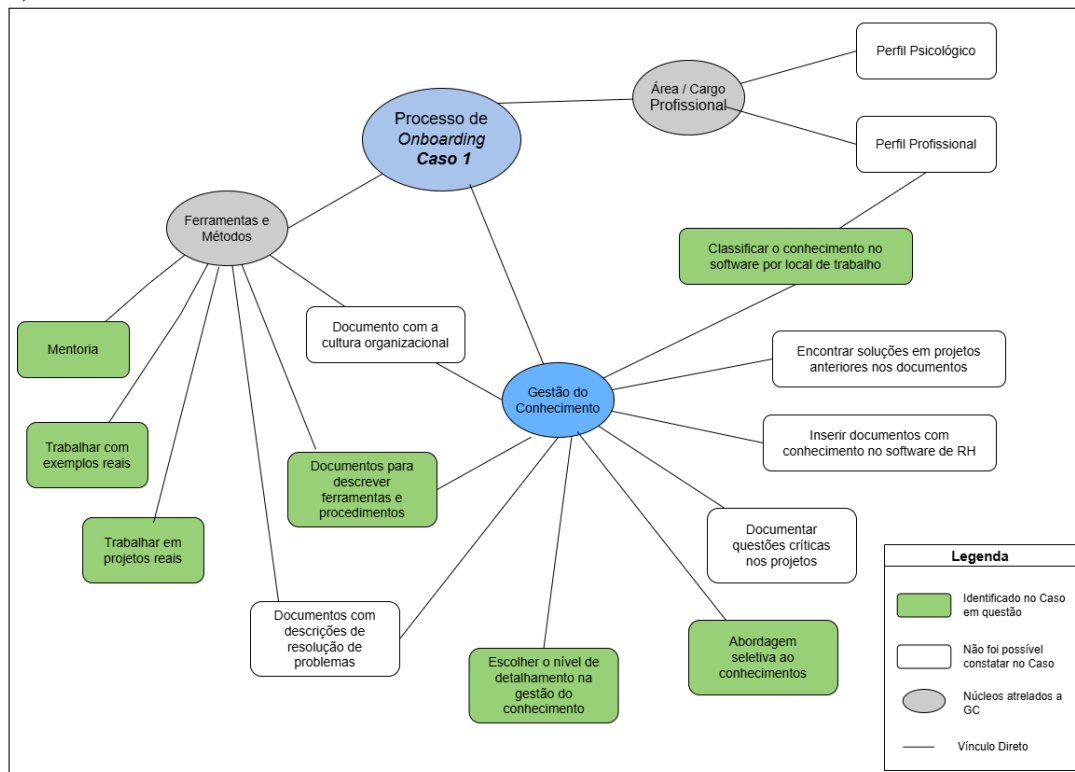
### **5.5.1 Visão comparativa dos casos analisados**

A análise comparativa dos casos incorpora três contextos organizacionais de diferentes níveis, sendo estes a base central do modelo de Gestão do Conhecimento aplicado ao *onboarding* proposto por Stojanov (2024). O trabalho de Stojanov (2024) propõe atribui o processo de *onboarding* como parte da gestão do conhecimento e passa a analisar a presença de dois núcleos, Ferramentas e Métodos e Área/Cargo Profissional. Contudo, há por toda a

envoltura do processo elemento, práticas associadas que se articulam em diferentes graus de formalização entre os casos.

No Caso 1, verifica-se uma configuração mais madura e institucionalizada, na qual a gestão do conhecimento é integrada de maneira estruturada ao processo de *onboarding*, por meio de **práticas** explícitas de **documentais** capazes de **descrever ferramentas e processos**, como a planilha citada pelas entrevistas, aliadas a práticas colaborativas interpessoais como **mentorias**. Nesse contexto, há um esforço para manter o que Stojanov (2024) classifica com **classificação do conhecimento de acordo com setores**, que seria a organização dessas informações classificadas por projetos ou áreas de atuação específicas, bem como para definir **níveis adequados de detalhamento** das informações disponibilizadas aos novos colaboradores, dado que a proposta empresarial seria de replicar o modelo de *onboarding* reestruturado em diferentes setores e times, o que exige um grau elevado de padronização, sistematização e governança do conhecimento. Além disso, o Caso 1 conta com atividades estratégicas para seus desenvolvedores recém-ingressos, configurando o trabalho com **exemplos reais**, que por ventura passam a se tornar a longo prazo, após o processo de Ram-up, **projetos reais**. A Figura 7 busca ilustrar um pouco desta dinâmica, trazendo mais elementos a serem discutidos a seguir.

Figura 7 – Análise do Caso 1 sob a lente teórica da Gestão do Conhecimento segundo Stojanov (2024)



Fonte: Adaptação de Stojanov (2024) para o Caso 1, feita pela autora.

Em contrapartida, o Caso 2 apresenta uma abordagem predominantemente **prática** e informal, com forte dependência do conhecimento tácito e da aprendizagem situada em **projetos reais**, e menor sistematização das práticas de Gestão do Conhecimento. Configurando, portanto, uma evidência um modelo de *onboarding* orientado à entrega rápida de valor e à adaptação dinâmica às demandas dos projetos. Além disso, essa dinâmica voltada a praticidade elucida um **perfil profissional** minimamente orientado a proatividade, capaz de lidar com a dinâmica de trabalho da Empresa B do Caso 2.

No entanto, a menor institucionalização das práticas de gestão do conhecimento, somada à baixa produção documental, sugere uma maior dependência da disponibilidade e da experiência dos membros da equipe. Essa combinação pode elevar o risco de perda de conhecimento organizacional, uma vez que parte relevante do aprendizado e das orientações permanece ancorada em interações interpessoais e na memória operacional do time, deixando o processo de *onboarding* vulnerável a situações de rotatividade inesperada que possam gerar impactos severos na retenção do conhecimento.

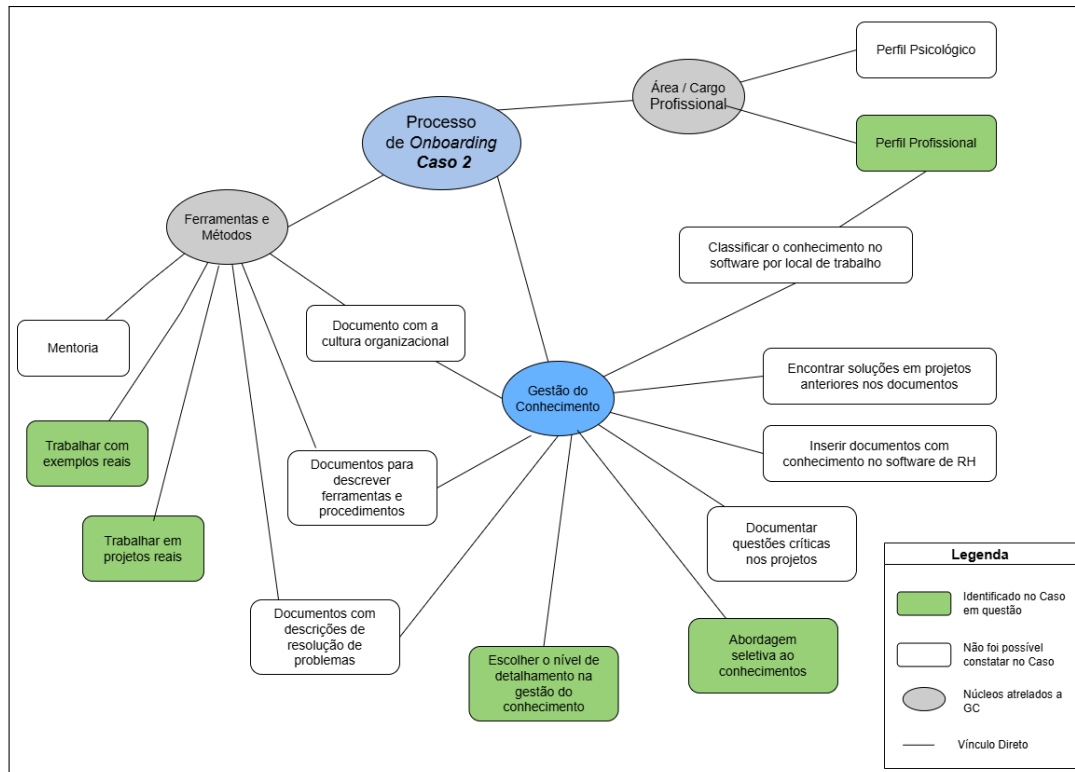
Sob a lente da GC, essa dinâmica tende a indicar predominância de mecanismos tácitos e relacionais de transferência de conhecimento, que condizem com o teor social do *onboarding* do Caso 2, entrando em detrimento de práticas mais sistemáticas de registro e formalização. A Figura 8 ilustra esse comportamento ao evidenciar a centralidade de práticas como o trabalho em projetos reais e o uso de exemplos concretos, enquanto elementos associados à documentação formal e à classificação estruturada do conhecimento não são identificados no caso.

Nesse cenário, a **abordagem seletiva ao conhecimento** e a **definição do nível de gestão do conhecimento** parecem ocorrer de forma implícita: na ausência de critérios e rotinas de curadoria (por exemplo, o que documentar, em que profundidade e para quais públicos), o processo tende a convergir para uma lógica mais ampla de disseminação e acesso ao conhecimento, ainda que com baixa orientação sobre relevância e priorização do conteúdo para o *onboarding*.

De forma complementar, observa-se ainda que o Caso 2 apresenta baixa presença de práticas formais de registro e estruturação do conhecimento, especialmente no que se refere à documentação de procedimentos, ferramentas e decisões. Isso faz com que o processo de *onboarding* dependa fortemente das interações interpessoais e da experiência prévia dos membros mais antigos da equipe, caracterizando um modelo mais ágil e informal, porém mais vulnerável

à perda de conhecimento organizacional.

Figura 8 – Análise do Caso 2 sob a lente teórica da Gestão do Conhecimento segundo Stojanov (2024)



Fonte: Adaptação de Stojanov (2024) para o Caso 2, feita pela autora.

No Caso 3, observa-se um cenário de maturação e otimização do *onboarding*. Embora os mecanismos de Gestão do Conhecimento ainda pareçam parcialmente consolidados, identifica-se uma coexistência entre práticas formais e informais, combinando aprendizagem situada em **projetos reais** com iniciativas tecnológicas voltadas à **documentação de procedimentos e ao acesso à informação**. Esse arranjo sugere uma tentativa de equilibrar o ganho de rapidez e contextualização do aprendizado em atividade com a necessidade de reduzir assimetrias de informação e dependências excessivas de indivíduos específico.

Nesse contexto, o responsável pela ferramenta (*Notebook LM*) assume um papel de curadoria que funciona como um mecanismo de governança do conhecimento: ao controlar o **nível de detalhamento** e o compartilhamento dos conteúdos, define-se, na prática, quais informações se tornam acessíveis aos desenvolvedores e em que profundidade.

Consequentemente, ao incluir novos conteúdos na ferramenta, estes insumos passam a ficar disponíveis aos membros do time, o que pode favorecer a padronização mínima do que é repassado e reduzir a necessidade de repetição constante de orientações básicas oriundas de membros ou dependentes de buscas por respostas em documentações.

Além disso, o relato da evolução do processo — do modelo anterior, composto em documentações com foco em processos operacionais, à incorporação de novas ferramentas e ao *onboarding* contínuo atual — sugere a existência de um **registro de decisões técnicas** e de uma organização do conhecimento por projetos ou áreas de atuação.

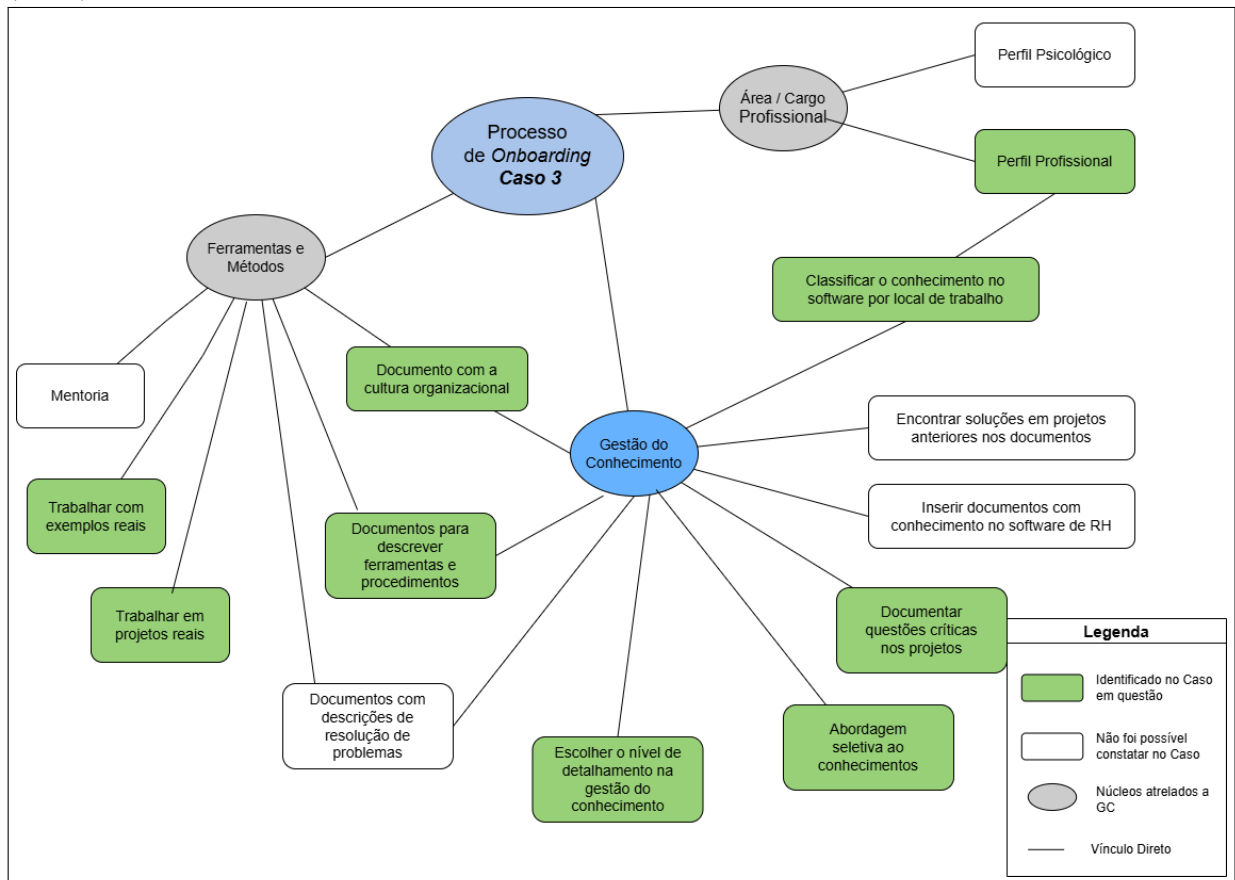
A definição do nível de detalhamento das informações evidenciam a adoção de uma **abordagem seletiva ao conhecimento**, na qual o desenvolvedor acessa apenas ferramentas e conteúdos relacionados ao seu projeto por meio do *Notebook LM* correspondente, sendo está uma prática estratégica de redução de sobrecarga informacional e redirecionamento personalizado do conhecimento. Isso ajuda a obtenção de informações mais direcionadas e assertivas, que realmente agreguem e sanem dúvidas do usuário do *Notebook LM*.

Nesse sentido, em vez de expor o recém-chegado a um repositório amplo e potencialmente disperso, o processo tende a direcionar o acesso ao que é mais relevante para o contexto de atuação imediato, o que pode favorecer recomendações ancoradas em **desafios previamente vivenciados** e decisões já registradas. Dessa forma, o conhecimento passa a ser consumido de maneira mais contextual, contribuindo para reduzir a curva de aprendizagem, aumentar a autonomia gradual e apoiar o desenvolvimento de senso de segurança na execução das atividades iniciais.

Ainda assim, o funcionamento do processo parece depender de práticas recorrentes, porém não plenamente institucionalizadas, como o *pair programming* e outras interações de suporte cotidiano. Esse elemento sugere que, apesar do avanço em direção à codificação e à disponibilização do conhecimento, parte relevante da transferência de conhecimento permanece associada a práticas tácitas e relacionais, sobretudo para resolução de ambiguidades, tomada de decisão em cenários específicos e alinhamento de padrões de qualidade.

A Figura 9 busca ilustrar essa dinâmica ao evidenciar a coexistência entre práticas documentais e aprendizagem prática, reforçando o caráter de transição do Caso 3: um *onboarding* em processo de otimização, com sinais de formalização crescente, mas ainda em um estágio intermediário de maturidade. A imagem ressalta a ausência de mentoria como ferramenta e método do *onboarding*, dado que as práticas interpessoais não estão de fato institucionalizadas no processo embora ocorram de forma informal.

Figura 9 – Análise do Caso 3 sob a lente teórica da Gestão do Conhecimento segundo Stojanov (2024)



Fonte: Adaptação de Stojanov (2024) para o Caso 3, feita pela autora.

### 5.5.2 Ferramentas e Métodos de Onboarding

A presente subseção busca abordar o núcleo de Ferramentas e Métodos de *Onboarding* abordado por Stojanov (2024) como parte pertencente e influenciadora de um processo de *onboarding*, nesse sentido é possível observar que os três casos apresentam diferentes níveis de maturidade nesse quesito.

Nos Casos 1 e 3, há maior presença de documentos estruturados para descrever ferramentas, procedimentos, deixando em evidência a preocupação com a externalização e rotatividade do conhecimento. Já no Caso 2, embora práticas como trabalhar com exemplos reais e projetos reais se façam presentes, essas atividades ocorrem predominantemente de forma informal, com menor suporte documental, indicando maior dependência do conhecimento tácito e das interações interpessoais.

Vemos que, à luz dos tópicos de **Ferramentas e Métodos** discutidos por Stojanov (2024), os três casos se distinguem. Há situações onde, embora já existam documentações, artefatos estruturados e iniciativas qualitativas de acompanhamento ao *onboarding*, ainda há

carência de **indicadores objetivos** que tragam maior previsibilidade e sensação de segurança à rotina (Caso 1), indicando o sucesso ou não da metodologia aplicada.

Em nível inicial de estruturação, observa-se uma dependência operacional mais intensa de **métodos interpessoais** e do contato direto entre pessoas, justamente pela ausência de diretrizes e ferramentas suficientemente consolidadas (Caso 2). A nível intermediário de maturidade, porém robusto no quesito de ferramentas, vemos que a colaboração interpessoal ativa na integração de recém-chegados, ainda que não formalizada como parte oficial do escopo do *onboarding*, que se faz necessária mesmo como o uso de tecnologias de ponta como ferramenta (Caso 3).

Assim, as divergências apontam para a necessidade de equalizar aprendizagem prática e autonomia, ferramenta e método, sem descartar práticas interpessoais, ao mesmo tempo em que se reforça a importância de um processo orientado por **métricas** e sustentado por ferramentas que deem rastreabilidade ao conhecimento.

### 5.5.3 *Influência do Perfil Profissional e Psicológico*

À luz do modelo proposto por Stojanov (2024), pode-se compreender o **Perfil Profissional** como um núcleo de influência no processo de *onboarding*, na medida em que condiciona a forma como o conhecimento é acessado, compartilhado e aplicado no cotidiano de trabalho. As variáveis externas relacionadas ao estudo de caso são limitantes a definição apenas de Perfil Profissional, e não de Perfil , com base no número entrevistado.

Contudo ainda assim se distinguem dentro dos três contextos estudados. Enquanto no Caso 1 essas dimensões não aparecem de forma explicitamente, nos Casos 2 e 3 essa adequação ocorre de forma mais explícita e reativa. No Caso 2, o perfil profissional passa por características de proatividade e comunicabilidade, capazes de se desenvolver de forma autônoma, gerando resultados satisfatórios, por meio de relações interpessoais e execução imediata. Já no Caso 3, de forma explícita é citada a preferência por um perfil profissional mais maduro e multidisciplinar, como fator estratégico empresarial.

É possível, portanto, interpretar o **perfil profissional** como um mecanismo central de viabilização e mitigação de risco da aprendizagem prática nos *onboardings* técnicos observados. Existem casos estruturados em garantir a *Ram-up* do desenvolvedor recém-chegado por meio da produção ativa de código, contudo há um esforço dedicado em não impactar entregas diretas ao cliente, permitindo assim a contratação de perfis mais júnior com riscos gerenciados (Caso 1).

Em outros casos esse impacto é usado justamente como impulsionador o processo de *Ram-up* (Caso 2), onde de modo mais cru e imediato, o desenvolvedor aprende em prática com uma entrega de valor real ao cliente, assumindo riscos de qualidade e prazo, impactando em um perfil profissional com alto senso de responsabilidade e comprometimento. Outrossim, ainda em casos onde há aprendizagem por meio da produção ativa de código, porém a mitigação se dá pela escolha de um perfil profissional mais robusto e multidisciplinar (Caso 3).

Em suma, pode-se confirmar pela amostra estudada que, independente do nível empresarial ou da maturidade do *onboarding*, a aprendizagem para *onboardings* técnicos é prática e cada *onboarding* é de fato impactado e pensado pelo núcleo de Perfil Profissional elencado no trabalho de Stojanov (2024).

#### **5.5.4 Síntese final**

A presente subseção busca discorrer de forma sintética os indicativos ao longo da análise pautada no trabalho de Stojanov (2024). Nesse sentido, os comparativos indicam que, embora os três casos incorporem elementos centrais do modelo de Stojanov (2024), a maturidade do *onboarding* está diretamente associada ao nível de institucionalização da gestão do conhecimento. Organizações mais maduras tendem a integrar práticas de GC de maneira estruturada, documentada e estratégica, enquanto organizações menores ou em crescimento dependem mais intensamente de práticas tácitas, relacionais e contextuais. Essa constatação reforça a compreensão de que o *onboarding* técnico deve ser concebido como um processo adaptativo, cuja estruturação deve considerar não apenas boas práticas teóricas, mas também o contexto organizacional em que está inserido.

Os resultados sugerem uma relação diretamente proporcional entre maturidade empresarial e maturidade do processo de *onboarding*, sem que isso decorra exclusivamente do porte ou da disponibilidade de recursos financeiros. Sugere-se, a partir dos casos analisados, que organizações em estágios mais avançados de formalização administrativa e de ciclo de vida tendem a estruturar suas rotinas de integração de forma mais robusta. Com a finalidade de ilustrar essa leitura, o Quadro 3 (Apêndice C) foi produzido como um comparativo descritivo, considerando: (i) o contexto organizacional (temporalidade, ferramentas e percepções dos envolvidos), (ii) o porte empresarial (conforme o Quadro 2 e a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE) por número de funcionários) e (iii) o nível de maturidade do *onboarding*, inferido pela clareza de escopo e pela presença (ou ausência) de rotinas de início, meio e fim,

bem como pela compreensão interna sobre o que pertence ou não a essa etapa.

De modo igualmente indicativo, os comparativos apontam que, embora os três casos incorporem elementos centrais do modelo de Stojanov (2024), a maturidade do *onboarding* parece associar-se ao nível de institucionalização da gestão do conhecimento: em organizações mais maduras, tende-se a observar práticas de GC mais estruturadas, documentadas e estratégicas, ao passo que organizações menores ou em crescimento aparentam depender mais de práticas tácitas, relacionais e contextuais. Ainda assim, por se tratar de uma evidência sugestiva, derivada de uma amostra qualitativa extremamente reduzida, recomenda-se considerar que fatores não contemplados podem influenciar essa dinâmica, como possíveis limitações orçamentárias para ferramentas, baixa necessidade de *onboarding* em contextos de baixa rotatividade, acúmulo (ou não) de experiências negativas de aprendizagem, o grau de adoção de tecnologias de apoio, e entre outros fatores, não contemplados neste estudo que podem afetar a continuidade e a institucionalização dessas práticas, reforçando o ter sugestiva desta percepção.

## 5.6 Diretrizes para um bom *Onboarding*

De forma geral, os resultados indicam que o avanço do *onboarding* depende menos da adoção de práticas isoladas e mais da capacidade das organizações de tratar o processo como um sistema estruturado, mensurável e continuamente aprimorado. A consolidação de rotinas de acompanhamento, a clareza sobre papéis e expectativas e a integração entre dimensões técnicas e socioculturais emergem como elementos centrais para o fortalecimento da experiência de entrada e para o desenvolvimento sustentável das equipes de *software*.

Nesse sentido, diretrizes apresentadas a seguir configuram um conjunto de princípios orientadores para o desenho, implementação e melhoria contínua de processos de *onboarding* técnico. Elas emergem do cerne das análises cruzadas de diferentes organizações, elucidadas no presente trabalho como Empresa A, B e C, sendo portanto compreendidas como referenciais adaptáveis ao contexto, e não como modelos prescritivos. O *onboarding* em si, como qualquer outro processo empresarial, sempre se debruçará entre dimensões técnicas, culturais e relacionais da empresa em questão, como já mencionado na subseção acima. Segue portanto abaixo diretrizes a serem adaptadas e recomendadas de acordo com o contexto empresarial e cultural, nos processos de *onboarding* técnico:

### 1. Estruturação do Processo e Documentação Viva

1.1 O *onboarding* deve ser estruturado como processo, com características que compreen-

dem uma rotina com fluxo contínuo e iterativo. (Casos 1 e 2)

1.2 Quaisquer ferramentas e insumos documentais devem assumir caráter vivo e evolutivo, tendo portanto previsto ao fluxo real de trabalho de trabalhadores veteranos a demanda desta manutenção documental. (Casos 1 e 3)

1.3 Repositórios, IA, guias técnicos e artefatos de referência devem se manter fieis aos seus contextos e finalidades, visando promover acesso rápido e assertividade consultiva para novatos. (Casos 3)

1.4 A documentação não deve ser compreendida como potencial substituidor da interação social e o acompanhamento prático; O papel de artefatos documentais deve ser o de mediador, repositório do conhecimento e suporte ao desenvolvimento autônomo de recém-chegados. (Casos 3)

## 2. **Aprendizagem Situada e *Ram-up* na Prática**

2.1 O *onboarding* técnico deve se pautar em experiências de aprendizagem reais, evitando exclusivamente treinamentos teóricos ou consumo passivo de materiais. (Casos 3)

2.2 Atividades estratégicas, como *fake tasks*, *pair programming*, participação em demandas reais e simulações guiadas se configuram no universo do *onboarding* técnico com eficácia para (i) construção de senso de pertencimento, (ii) compreensão de contexto organizacional e social, (iii) desenvolvimento técnica e interpessoal. (Casos 1 e 2)

2.3 O tempo de *ramp-up* deve ser interpretado como fase de aprendizagem técnica, organizacional e de produto, nunca sendo compreendida como período de baixa produtividade do profissional em questão. (Caso 2)

## 3. **Mentoria, Socialização e Cultura de Acolhimento**

3.1 A figura do mentor deve ser institucionalizada como elemento central do *onboarding*, atuando como mediador cultural, facilitador de redes de interação, e primordialmente referência técnica no período inicial. (Caso 1)

3.2 Relações de mentoria devem estimular trocas horizontais, autonomia e abertura para questionamentos, evitando dependência excessiva. (Casos 1 e 2)

3.3 A socialização organizacional deve propiciar ambientes e momentos para trocas estratégicas, como espaços formais e informais de interação, canais de comunicação acessíveis e práticas que reforcem confiança e colaboração. (Casos 1 e 2)

3.4 A cultura de *feedbacks* frequentes, diálogo seguro e reconhecimento (de acertos e de erros) é imprescindível para aprendizagem coletiva. (Caso 1 e 2)

#### 4. Ferramentas, Recursos Tecnológicos e Integração ao Trabalho

4.1 O uso de ferramentas tecnológicas no *onboarding* deve favorecer mais ainda a integração ao ambiente produtivo e social real, evitando plataformas paralelas desconectadas do cotidiano do trabalho e o afrouxamento de laços interpessoais. (Caso 3)

4.2 — O valor de uma ferramentas reside na facilidade de acesso ao conhecimento, na transparência de acesso a informação e na disseminação de boas práticas entre equipes. (Caso 3)

4.3 O excesso de materiais pode causar sobrecarga informacional, por isso é importante que haja curadoria e seleção de conteúdos como partes iterativas de manutenção aos recursos do processo de *onboarding*. (Caso 1)

#### 5. Indicadores, *Feedbacks* e Melhoria Contínua do Processo

5.1 O *onboarding* deve conter mecanismos formais de acompanhamento, revalidação e manutenção do processo, envolvendo recém-chegados, veteranos e lideranças. (Caso 1)

5.2 Indicadores qualitativos e quantitativos são essenciais e complementares, podendo contemplar, tempo de *ram-up* percebido, autonomia, participação em iniciativas, percepção de pertencimento e clareza de expectativas. (Caso 1)

5.3 *Feedbacks* devem ocorrer com recorrência, reconhecendo o *onboarding* como processo bidirecional. (Caso 1)

## 6 CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar os processos de *onboarding* em empresas de desenvolvimento de *software* de diferentes níveis de maturidade, sob a lente teórica da gestão do conhecimento, tendo em vista alcançar a definição de possíveis diretrizes capazes de auxiliar na estruturação e manutenção de rotinas de *onboarding* técnico a longo prazo. A partir da condução de um estudo de múltiplos casos, contemplando organizações de diferentes portes e níveis de maturidade organizacional, foi possível atender a esse objetivo ao longo das etapas de análise e síntese dos resultados, em especial a análise de sob a lente teórica da GC segundo Stojanov (2024). No que se refere aos objetivos específicos:

(i) Investigar o estado atual dos processos de *onboarding* em organizações de diferentes portes sob a perspectiva da gestão do conhecimento: foi alcançado por meio da caracterização detalhada dos três casos analisados, evidenciando abordagens distintas quanto ao grau de formalização, duração e práticas adotadas, especialmente pelo comparativo produzido usando as definições de Stojanov (2024) como base teórica relacional entre processos de *onboarding* e gestão do conhecimento. Os resultados demonstram que, independentemente do porte, o *onboarding* técnico ainda é fortemente influenciado por práticas informais (casos 2 e 3), bem como as relações interpessoais são fatores e guiantes deste processo (casos 1, 2, 3);

(ii) Identificar as principais barreiras e lacunas enfrentadas pelos responsáveis pela elaboração dos processos de *onboarding*: foi atendido a partir da análise temática das entrevistas e dos artefatos coletados. Entre as barreiras recorrentes, destacam-se a dependência excessiva do conhecimento tácito (caso 2), a ausência ou possível desatualização de documentação (caso 1), a dificuldade de equilibrar produtividade imediata com aprendizagem estruturada (casos 2 e 3), e a necessidade de equilíbrio entre a autonomia de atuação e a importância das relações interpessoais na GC;

(iii) Quanto a proposta de análise de ferramentas e estratégias utilizadas no suporte ao *onboarding* sob a ótica da GC, além das evidências já discutidas sob a perspectiva do trabalho de Stojanov (2024) na subseção 5.5.2, identificou-se o uso predominante de documentos estáticos (caso 1 e 3), canais de comunicação assíncronos e práticas como mentoria em projetos reais (caso 1). Observou-se, entretanto, uma utilização de ferramentas visuais (planilhas - caso 1) e interativas (IA - caso 2) de gestão do conhecimento, o que reforça a necessidade de abordagens mais estruturadas e alinhadas às demandas do contexto de desenvolvimento de software.

(iv) Propor diretrizes de estruturação e organização de rotinas de *onboarding*, com

foco na eficiência e manutenibilidade: foi alcançado a partir da consolidação dos achados empíricos e do diálogo com a literatura. As diretrizes propostas buscam orientar organizações na concepção de processos de *onboarding* técnico mais estruturais, sustentáveis e alinhados às práticas de gestão do conhecimento.

### **6.1 Limitações de Pesquisa**

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo possui limitações que devem ser reconhecidas. A principal delas é o número restrito de casos analisados, o que limita a generalização dos resultados para todo o universo de empresas de desenvolvimento de software. Além disso, a pesquisa é pautada em dados qualitativos, obtidos por meio de entrevistas e análise de artefatos, estando sujeita à percepção subjetiva dos pesquisadores, entrevistados e do contexto empresarial de cada organização. Além disso, o presente estudo não aplicou ou acompanhou longitudinalmente os impactos das diretrizes propostas após sua eventual implementação.

### **6.2 Trabalhos Futuros**

Como trabalhos futuros, sugere-se a ampliação do número e contexto das empresas analisadas, incluindo organizações de outros setores intensivos em tecnologia, combinando também a realização de estudos quantitativos, que não ocorreram no presente trabalho, mas que permitiriam mensurar indicadores como tempo de aprendizagem e *onboarding*, níveis de produtividade e retenção de colaboradores. Além disso, é recomendado a aplicação prática das diretrizes propostas, com o objetivo de acompanhando sua implementação ao longo do tempo, buscando avaliar empiricamente seus impactos e promover melhorias. Por fim, investigações futuras podem explorar o uso de ferramentas baseadas em inteligência artificial e plataformas digitais, voltadas ao suporte à gestão do conhecimento no *onboarding* técnico, ampliando a discussão sobre inovação e sustentabilidade desses processos.

## REFERÊNCIAS

- BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees: **APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization**. In: ZEDECK, S. (Ed.). Washington, DC: American Psychological Association, 2011. p. 51–64. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/12171-002>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- BJØRNSON, F. O.; DINGSØYR, T. Knowledge management in software engineering: A systematic review of studied concepts, findings and research methods used. **Information and Software Technology**, v. 50, n. 11, p. 1055–1068, 2008. ISSN 0950-5849. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584908000487>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, Routledge, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp0630a>. Acesso em: 21 jun. 2025.
- BREIDEBAND, T.; SUKUMAR, P. T.; MARK, G.; CARUSO, M.; D’MELLO, S.; STRIEGEL, A. D. Home-life and work rhythm diversity in distributed teamwork: A study with information workers during the covid-19 pandemic. **Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.**, Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, v. 6, n. CSCW1, abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3512942>. Acesso em: 11 jun. 2025.
- BRØDSJØ, V.; SANDØY, B.; HUSTAD, E. Exploring onboarding processes for it professionals: The role of knowledge management. In: ACADEMIC CONFERENCES INTERNATIONAL LIMITED. **Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2023)**. [S. l.], 2023. p. 123–130.
- CHENG, C.-H.; LI, M.-H.; TANG, B.-J.; CHENG, Y.-R. The impact of knowledge management and organizational learning promotion in small and medium enterprises on the implementation of industry 4.0 and competitiveness. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 8, 2024. ISSN 2076-3387. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/8/161>. Acesso em: 10 jul. 2025.
- CUI, J. : **The Explore of Knowledge Management Dynamic Capabilities, AI-Driven Knowledge Sharing, Knowledge-Based Organizational Support, and Organizational Learning on Job Performance: Evidence from chinese technological companies**. 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2501.02468>. Acesso em: 28 jun. 2025.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. : **Working Knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998. Access restricted item. Scanned by Minnesota Prevention Resource Center. Available on Internet Archive.
- JU, A.; SAJNANI, H.; KELLY, S.; HERZIG, K. A case study of onboarding in software teams: Tasks and strategies. In: **Proceedings of the 43rd International Conference on Software Engineering**. IEEE Press, 2021. (ICSE '21), p. 613–623. ISBN 9781450390859. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ICSE43902.2021.00063>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- NONAKA, I. **The Knowledge-Creating Company**. Kindle edition. New York: Oxford University Press, 1995. Access restricted item. Scanned by Boston Public Library. Available on Internet Archive. ISBN 0195092694.

NORTH, K.; KUMTA, G. : **Knowledge Management: Value creation through organizational learning**. 2nd. ed. Cham: Springer, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-59978-6>. Acesso em: 08 jul. 2025.

PADOAN, F.; SANTOS, R. D. S.; MEDEIROS, R. P. Charting a path to efficient onboarding: The role of software visualization. In: **Proceedings of the 2024 IEEE/ACM 17th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering**. New York, NY, USA: Association for Computing Machinery, 2024. (CHASE '24), p. 133–143. ISBN 9798400705335. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3641822.3641873>. Acesso em: 19 set. 2025.

RODEGHERO, P.; ZIMMERMANN, T.; HOUCK, B.; FORD, D. Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic: **2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software engineering in practice (icse-seip)**. In: . [S. n.], 2021. p. 41–50. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9402105/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

SANTOS, I.; FELIZARDO, K. R.; GEROSA, M. A.; STEINMACHER, I. : **Software Solutions for Newcomers' Onboarding in Software Projects: A systematic literature review**. 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2408.15989>. Acesso em: 16 jul. 2025.

SEBRAE. **Empreendedorismo | ABERTURA DE EMPRESA Conheça as principais formas jurídicas das empresas**. 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica%2C813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD?> Acesso em: 10 jun. 2025.

STOJANOV Željko. Knowledge management within onboarding practice in small software companies. In: **Proceedings of The International Workshop on Information, Computation, and Control Systems for Distributed Environments 2024**. [S. n.], 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47350/ICCS-DE.2024.02>. Acesso em: 19 jun. 2025.

YIN, R. K. : **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. [S. l.]: Bookman editora, 2015.

## GLOSSÁRIO

**CR** *Code Review*

**DOI** *Digital Object Identifier* é um identificador digital persistente atribuído a objetos digitais, como artigos científicos, livros, relatórios e outros materiais publicados na internet

**GC** Gestão do Conhecimento

**IA** Inteligência Artificial

**IBGE** Instituto Brasileiro de Geografia

**POC** Prova de Conceitos

**Ram-up** Na gestão, tecnologia e negócios, *ramp-up* significa o período de aumento gradual de capacidade, produtividade, atividades ou desempenho (geralmente durante implantação, *onboarding* ou início de operações)

**SEBRAE** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SECI** Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

**TCE** Termo de Consentimento Esclarecido

**TI** Tecnologia da Informação

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

### ***A.0.1 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido***

Segue abaixo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCE) aplicado sobre a pesquisa, por meio de assinatura online de validade nacional.

*Eu entendo que não serei identificado pessoalmente neste estudo. O nome da empresa na qual trabalho também será anonimizado, a menos que haja autorização expressa para divulgação. Concordo em participar de entrevistas e, se pertinente, compartilhar documentos institucionais sobre o processo de **onboarding** técnico para fins de pesquisa acadêmica. Os dados coletados serão utilizados de forma confidencial e exclusivamente para fins científicos.*

*Eu entendo que minha participação nesta pesquisa é totalmente voluntária, e que recusar a participação não acarretará nenhuma penalidade ou prejuízo. Tenho o direito de desistir da participação a qualquer momento. Caso decida continuar, posso me recusar a responder perguntas ou compartilhar informações com as quais não me sinta confortável.*

*Tenho ciência de que posso entrar em contato com o(a) pesquisador(a) responsável para esclarecer dúvidas sobre o estudo. Entendo que não receberei benefícios diretos pela participação, mas contribuirei com um estudo acadêmico que visa aprimorar práticas organizacionais no setor de tecnologia.*

*Ao assinar este termo, dou meu consentimento livre e esclarecido, reconhecendo meus direitos como participante voluntário(a) da pesquisa, conforme descrito acima, e autorizo o uso das informações fornecidas de acordo com os princípios éticos de pesquisa científica.*

### ***A.0.2 Questões de Coleta de Dados***

Com base no objetivo, questão de pesquisa principal e proposição teórica definidos para este estudo de caso, foram estruturadas as seguintes questões para orientar a coleta de dados:

- Quais foram os principais enfrentados ao longo do processo de estruturação da rotina de *onboarding*?
- O processo após estruturado foi documentado em fluxos ou materiais estruturados?
- Como você acredita, ou constata, que os participantes avaliam o processo de *onboarding* atual?
- Que recomendações dariam a outras empresas que estão iniciando esse processo?

#### A.0.2.1 Roteiro 1 – Entrevista com responsáveis pelo desenvolvimento do onboarding

- Qual o seu papel na empresa e no processo de *onboarding* técnico?
- O que motivou a criação ou revisão do processo de *onboarding*?
- Como o processo de *onboarding* é estruturado hoje (etapas, atores, recursos envolvidos)?
- Como foi o processo de estruturação? Quais áreas ou pessoas participaram?
- Houve uso de alguma metodologia específica ou boas práticas como referência?
- Quais ferramentas foram adotadas (ppts, *mentoring*, atividades estratégicas...)?
- Quais barreiras, desafios, lacunas ou dificuldades vocês enfrentaram nesse processo de estruturação?
- Há indicadores ou percepções internas sobre o sucesso do *onboarding*?
- Que recomendações dariam a outras empresas que estão iniciando esse processo?

#### A.0.2.2 Roteiro 2 – Entrevista com profissionais recém-contratados

- Como foi sua experiência com o processo de *onboarding* na empresa?
- Que aspectos do processo te ajudaram mais na sua adaptação inicial?
- Houve algum tipo de material, orientação ou rotina de acompanhamento estruturado?
- Quais dificuldades você enfrentou nos primeiros dias ou semanas?
- O que poderia ter sido feito de forma diferente no seu ponto de vista?
- Como você avalia o tempo *ramp-up* e a qualidade da integração no time?
- Com base em sua experiência, que sugestões você faria a outras empresas?

### A.0.3 Procedimentos para Análise dos Dados

A estratégia geral de análise será guiada pela proposição teórica previamente definida acoplada com os ensinamentos para síntese cruzada de casos (Yin, 2015). A análise se iniciará com a criação de tabelas comparativas entre os diferentes casos (empresas), que de certo modo atuam também como base de dados de visualização mais clara e dinâmica, auxiliando na identificação de padrões, variações e recorrências com base em categorias derivadas dos objetivos do estudo.

## APÊNDICE B – DADOS DA ANÁLISE TEMÁTICA

Devido o volume de dados codificados e da densidade das falas analisadas, o presente apêndice busca apresentar a hospedagem dos dados disponibilizados em repositório digital de acesso aberto, podendo ser consultado por meio do seguintes DOI's:

- Análise Temática Caso 1 <sup>1</sup>
- Análise Temática Caso 2 <sup>2</sup>
- Análise Temática Caso 3 <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://doi.org/10.5281/zenodo.16275807>

<sup>2</sup> <https://doi.org/10.5281/zenodo.18244023>

<sup>3</sup> <https://doi.org/10.5281/zenodo.18243949>

## APÊNDICE C – CONTEXTO ORGANIZACIONAL X MATURIDADE *ONBOARDING*

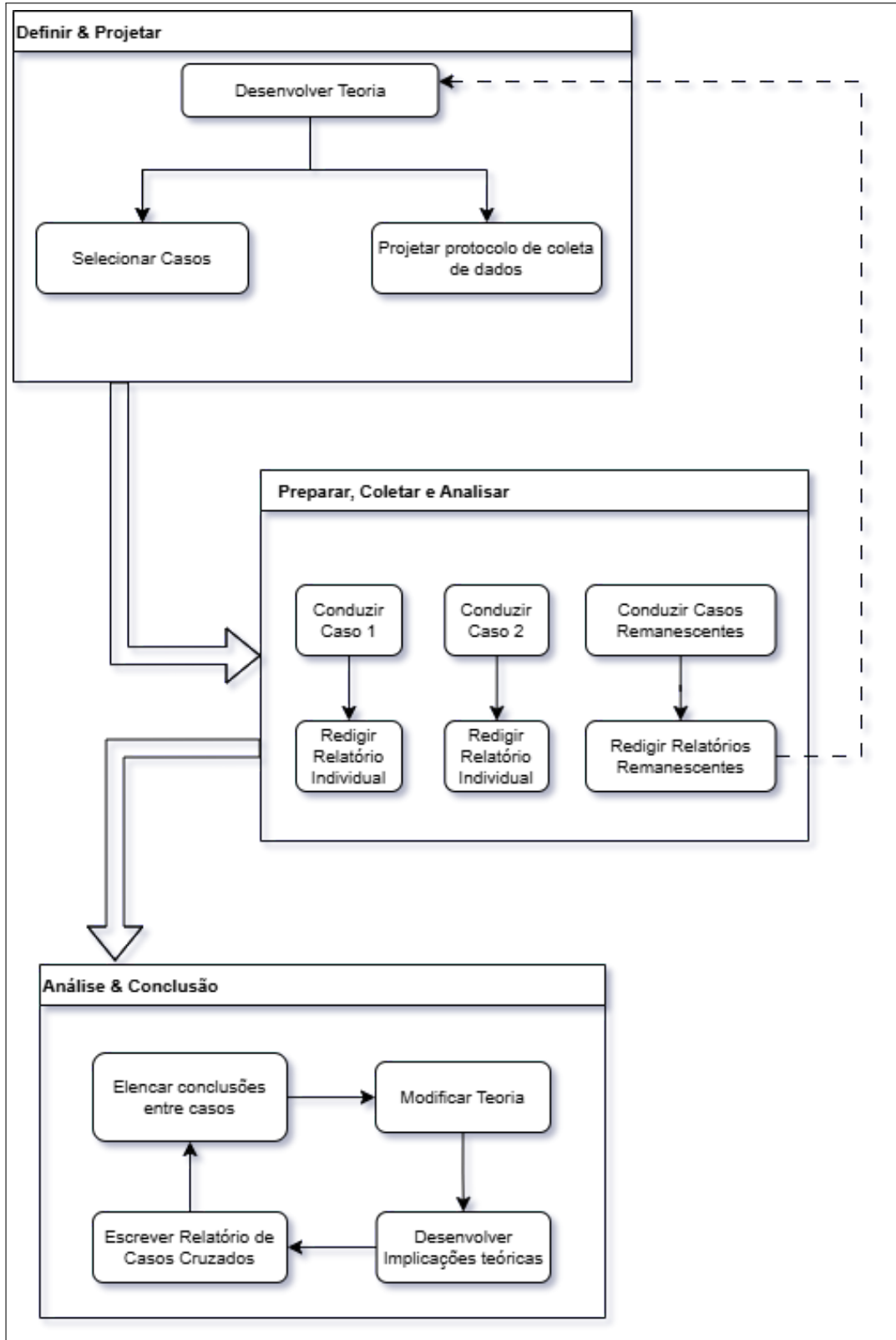
Quadro 3 – Análise Cruzada Contexto Organizacional × Maturidade do *Onboarding*

Caso (Empresa)	Porte Empresarial	Contexto do Organizacional	Nível de Maturidade
<b>Caso I (Empresa A)</b>	Grande Porte	Caracterizada por um <i>onboardig</i> formalizado e estruturado em 4 semanas, sua reestruturação foi impulsionada pelo crescimento operacional da empresa. Há a percepção de lacunas por membros veteranos e surge um movimento interno de reestruturação - reativo mais consciente	Alta
<b>Caso II (Empresa B)</b>	Pequeno Porte	Com forte ênfase em flexibilidade e informalidade, o <i>onboarding</i> desta empresa de pequeno porte ocorre de modo fluído e prático, sem rotina definida e com documentações emergentes ainda, fortemente ligado às relações interpessoais, <i>soft-skills</i> e conhecimento em sua maior parte do tempo tácito.	Baixa
<b>Caso III (Empresa C)</b>	Médio Porte	Processo em fase de maturação e de modo contínuo, integrado com início efetivo da construção de uma gestão do conhecimento apoiada por ferramentas tecnológicas emergentes (como IA e repositórios dinâmicos). O processo extrapola a fase inicial de integração e se apresenta como prática organizacional permanente. Há existência de práticas não institucionalizadas na rotina, ainda que elaboradas pelos desenvolvedores, como <i>pair programmer</i> e <i>mentoring</i>	Média

Fonte: Elaborado pela Autora.

## APÊNDICE D – ETAPAS DE PESQUISA DE ESTUDO DE CASOS

Figura 10 – Etapas da pesquisa de estudo de casos



Fonte: Adaptação de Yin (2015).