

CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO CONTÍNUA PARA COLABORADORES DE UMA STARTUP, UMA PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Alexandre dos Santos¹

Marcos Aurelio Brambilla²

Iara Carnevale de Almeida³

***Abstract:** The general objective of this research is to plan the training processes for new employees and continuing education for current employees, so that they can take ownership of the organization's tools and processes. The research is applied in nature with a qualitative approach through descriptive research on a StartUp from Maringá. The analysis of the StartUp training process shows that it requires a lot of time from its directors, as they must be present in the training. In addition, trainers must explain about StartUp, its processes and tools, requiring everyone to be synchronous during the process. Finally, it is found that employees do not receive continuous training on tools and/or processes after the training period. A model for training and continuous training is proposed to solve these difficulties*

Keywords: onboarding; integration process; knowledge management; telecommuting.

Resumo: O objetivo geral desta pesquisa é planejar os processos de capacitação para os novos colaboradores e de formação continuada para os colaboradores atuais, para que esses se apropriem das ferramentas e dos processos da organização. A pesquisa é de natureza aplicada com abordagem qualitativa através de pesquisa descritiva sobre uma StartUp maringáense. A análise sobre o processo de capacitação da StartUp demonstra que este exige muito tempo dos seus diretores pois estes devem estar presentes nas capacitações. Além disso, os formadores devem explicar sobre a StartUp, seus processos e ferramentas, exigindo que todos estejam síncronos durante o processo. Finalmente, detecta-se que os colaboradores não recebem formação contínua sobre ferramentas e/ou processos após o período de capacitação. Propõe-se um modelo para capacitação e formação contínua para resolver essas dificuldades.

Palavras-chave: onboarding; processo de integração; gestão do conhecimento; teletrabalho.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, bolsista da CAPES. Universidade de Maringá (UniCesumar), Maringá-PR, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7132-5895>. e-mail: alexandre.92@hotmail.com.

² Docente no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, e Bolsista de Produtividade do ICETI. Universidade de Maringá (UniCesumar), Maringá/PR, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-3587-3883>. e-mail: iara.almeida@unicesumar.edu.br.

³ Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Universidade de Maringá (UniCesumar), Maringá/PR, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4183-2853>. e-mail: marcos.brambilla@unicesumar.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Snell (2006), *onboarding* é o processo de integração de novos colaboradores, realizada nos estágios iniciais destes dentro da empresa. Quanto mais adequado for este processo, melhor será o vínculo do novo colaborador com a empresa, pois este passa a ter fácil acesso às informações como também conhecer os processos e as ferramentas necessárias para suas atividades. Stein e Christiansen (2010) salientam que uma integração deve ser estratégica e bem planejada para colaborar com programas de mentores e aprendizes a ter um relacionamento muito significativo para empresa, os novos contratados conseguem obter a transferência do conhecimento com os colaboradores veteranos e manter uma cultura de armazenamento do conhecimento para passar durante o seu aprendizado no processo de integração. Um dos cuidados que deve se tomar durante uma integração é que ela se torna tediosa e cansativa, criando assim experiências frustrantes.

Cada vez mais, os órgãos públicos e privados têm incentivado a criação de *StartUp*, objetivando a inovação através de editais, tais como, os recentemente abertos pelos órgãos Fundação Araucária (2020), SEBRAE-PR (2022), SESI (2022) e TECPAR (2022). Uma *StartUp* é uma expressão de empreendedorismo para oferecer um serviço ou produto novo no mercado, outra consequência fundamental da definição é a inclusão da inovação como componente central (Nardes & Miranda 2014). Estes mesmos autores salientam que uma *StartUp* não precisa criar algo revolucionário, embora isso possa ocorrer durante o seu processo. Os autores salientam que a *StartUp* deve apresentar um produto com valor para os seus clientes, fornecendo uma solução para um mercado anteriormente inexplorado ou propondo uma aplicação para uma tecnologia já existente. Finalmente, os autores destacam que as *StartUps* operam em ambientes muito incertos, com informações limitadas, não sabendo com segurança o que é certo ou quem será o cliente. Somente quando a *StartUp* se consolida no mercado de negócios é que consegue se concretizar como empresa.

Esta pesquisa foca em uma *StartUp* que desenvolve no mercado, métodos de aplicação da educação em jogos de eSportes e pretende melhorar as suas capacitações de novos colaboradores, como também formação continuada, desde início esta *StartUp* assumiu o modo de teletrabalho e por isto necessitava de um formato de capacitação *online*.

Contudo, o formato implantado é de comunicação síncrona⁴, acarretando cancelamentos ou constantes adiamentos, por não ter quórum suficiente.

Na temática de capacitação foram encontrados estudos relacionados que salientam cuidados que se deve ter em processos de capacitação de novos colaboradores, como também de formação continuada. Eltermann e Alves (2018) salientando que as empresas possuem necessidade de que seus colaboradores aprendam suas atividades para que possam realizá-las dentro da empresa. Estes autores também avaliam uma proposta de capacitação de funcionários de agências de viagens da franquia de CI Blumenau, disponibilizando um aplicativo de celular. Estes autores identificaram que muitos dos colaboradores buscam informações, mas têm dificuldade para encontrá-las ou acusam excesso de informação para o primeiro momento da capacitação. Nota-se que este formato de capacitação é assíncrona⁵ pois os seus colaboradores podem acessar o conteúdo quando se faz necessário, não tendo apoio inicial para compreender os recursos disponíveis.

Conforme Pratiwi, Ferdiana e Hartanto (2018), novos funcionários de uma *StartUp* da área de desenvolvimento de *Software* necessitam ter conhecimento e entendimento sobre escopo e cenário de projetos que são elaborados na *StartUp*. Para que isto ocorra, o autor destaca que o processo de *onboarding* precisa apresentar com clareza a sua proposta sobre produto, processos e práticas, equipe, documentação e contexto. Gregory, Strode, Sharp e Barroca (2022), apresenta o processo de integração de funcionários recém-chegados para colaborarem em projetos de desenvolvimento de *software*. Este estudo indica que ocorrem diferentes estágios numa proposta que segue a proposta de aprendizagem imersiva de projetos ágeis. Esta pesquisa destaca que este processo de integração deve apresentar com clareza o organograma de cargos, promover a integração social e o conhecimento da cultura organizacional.

Conforme os estudos acima apresentados, nota-se que os processos para o novo colaborador (ao chegar dentro de uma empresa ou *StartUp*) são importantes para que ele possa ter conhecimento sobre os processos relacionados a sua atividade. Quanto melhor for a capacitação deste novo colaborador, suas atividades serão melhor desempenhadas. Além disso, compreende-se também a importância de garantir a formação contínua para os

⁴ Síncrona são atividades executadas em tempo real no mesmo espaço (Moreira & Barros, 2020)

⁵ Atividade assíncrona é gravada e transmitida, não é assistida em simultâneo (Moreira & Barros, 2020).

colaboradores, para que eles possam aprimorar os seus conhecimentos sobre os processos e as ferramentas disponíveis para a realização das suas atividades.

Nesse sentido, a presente pesquisa procura responder ao seguinte questionamento científico: Qual a importância de realizar a formação continuada para os colaboradores e capacitação para os novos colaboradores? Para tal, o objetivo geral deste estudo é planejar os processos de formação continuada para os colaboradores e de capacitação para os novos colaboradores, para que esses se apropriem das ferramentas e dos processos da organização. Esta pesquisa busca, portanto, apresentar um modelo de processos para que os colaboradores de *StartUps* se apropriem das ferramentas e dos processos relacionados a sua área de atuação em um formato assíncrono. Finalmente, este artigo apresenta os resultados iniciais do estudo acima proposto.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza aplicada com abordagem qualitativa através de pesquisa descritiva sobre estudo de caso único. Pela natureza da aplicação, assume-se que o pesquisador esteja motivado pela necessidade de saber para aplicar os resultados imediatamente (Barros & Lehfeld, 2007). Conforme Silva (2015), a pesquisa aplicada é do interesse prático, ou seja os resultados utilizados ou aplicados no mesmo instante para resolver os problemas que ocorrem na realidade, assim gerando soluções aos problemas humanos.

Por abordagem qualitativa, o foco está na compreensão e técnicas de aprofundamento compreensivo e dialético através do uso de questionários, diferente do quantitativo que da intensidade vivida dos fatos e das relações humanas onde os estudos se dedicam a compreender e explicar a magnitude de tais fenômenos (Minayo & Costa, 2018). Segundo Silva (2015), a pesquisa qualitativa possui um ambiente natural e tem como apreensão básica o lado empírico em seu habitat natural e em sua coleta de dados.

A pesquisa descritiva permite descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou seja, estabelecer relações entre variáveis envolvidas (Gil, 2002). A pesquisa descritiva para Silva (2015) traz quatro abordagens sobre os seus aspectos, sendo elas: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais. Essa abordagem tem como preocupação trazer a descrição dos fenômenos pelos seus significados, sendo assim os

resultados de forma de transcrição de entrevistas, documentos, entrevistas e outras formas de coletas de dados. Já o estudo de caso possibilita realizar um exame minucioso e exaustivo de um ou alguns objetos para obter uma compreensão abrangente e detalhada deles, tarefa praticamente impossível de ser feita com outros métodos (Gil, 2002).

Por estudo de caso único, o autor Yin (2001) prescreve táticas distintas para cada tipo de estudo de caso, quando este representa o caso decisivo para testar uma teoria bem formulada, seja para afirmar, contestar ou estender a teoria. Nesta situação, o caso único deve satisfazer todas as condições para testar a teoria. Uma segunda justificativa para um estudo de caso é quando ele representa uma situação rara ou extrema. Esta situação é muito mais comum na área médica e é usada para casos patológicos incomuns. A terceira situação é quando um caso único surge como revelador, e o pesquisador tem a oportunidade de ver um fenômeno que antes era inacessível à investigação científica. Uma quarta opção é utilizar a análise de estudo de caso como método de análise (Yin, 2001).

A *StartUp* estudo de caso foi iniciada em 2018 com sede na cidade de Maringá, estado do Paraná, Brasil. Esta *StartUp* segue o modelo de teletrabalho, ou seja, trabalho que é realizado à distância, fora de um ambiente de trabalho, com o uso de ferramentas de trabalho como computador, telefonia fixa e celular e qualquer tecnologia que permita trabalhar de qualquer lugar, receber e comunicar informações, documentos, imagens ou qualquer outra coisa relacionada ao seu trabalho (Filardi, Castro & Zanini, 2020). Atualmente é composta por três áreas de negócio, 11 setores e 56 funcionários. Contudo, mesmo sendo uma *StartUp*, esta precisa definir novos processos com uso de ferramentas tecnológicas e passou a ter dificuldade na capacitação dos novos colaboradores, como também sente necessidade de formação continuada para os seus colaboradores.

Finalmente, para satisfazer os objetivos, a pesquisa segue a proposta denominada *Design science research* (DSR) que, conforme Dresch, Lacerda e Júnior (2015), apresenta as etapas de identificação e definição do problema; revisão de literatura; sugestão de possíveis soluções; desenvolvimento; avaliação; e comunicação dos resultados. Além disso, na segunda etapa foi realizada pesquisa bibliográfica; posteriormente será feita aplicação do protocolo RSL, para definir os trabalhos relacionados. Na sequência são apresentadas as técnicas e os métodos utilizados em cada uma dessas etapas.

2.1 IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As perguntas norteadoras desta pesquisa são "Qual a importância de realizar a formação continuada para os colaboradores e capacitação para os novos colaboradores?" e "Quando um novo colaborador é contratado pela *StartUp*, como identificar se o seu processo de aprendizado foi adequado?".

2.2 REVISÃO DE LITERATURA

Os estudos de revisão consistem em organizar, esclarecer e resumir as principais obras existentes em uma área (Vosgerau & Romanowski, 2014). Para se ter melhor compreensão do tema, será realizada pesquisa bibliográfica exploratória pois, de acordo com Gil (2002), obtêm-se informações previamente elaboradas em, principalmente, livros e artigos científicos. Para tal, a pesquisa foi realizada nas bases de dados da Periodicos Capes, *Google* acadêmico e na biblioteca digital UNICESUMAR no período de maio a julho de 2022 com as palavras-chave "*StartUP*", "formação continuada", "*onboarding*", "cultura organizacional", "colaboração", "ferramentas" e "processos". Os critérios de inclusão são: estar relacionado com o tema e/ou objetivo desta pesquisa; estar disponível para leitura completa; e os exclusão são: não cumprir critérios de inclusão ou o tema da pesquisa e/o objetivo ser muito abrangente.

2.3 SUGESTÃO DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES

A solução é definir um modelo de processos para que os colaboradores de *StartUps* se apropriem das ferramentas e dos processos relacionados a sua área de atuação, ou seja, capacitação para os novos colaboradores e formação continuada para os colaboradores atuais.

2.4 DESENVOLVIMENTO

Para ter dados suficientes para construir a solução definida na etapa (2.3), faz-se necessário compreender quais são os processos aplicados na *StartUp* estudo de caso. Para tal, realiza-se pesquisa documental sobre os documentos gerados na *StartUp* com posterior entrevista semi-estruturada junto aos colaboradores responsáveis. Finalmente, constrói-se o modelo pretendido.

A pesquisa documental permite fazer uma análise qualitativa dos diversos documentos obtidos durante os processos da *StartUp*, conforme Gil (2002). Este mesmo autor indica que a pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica pois esta depende

fortemente das contribuições de diversos autores sobre um determinado tema. A diferença é que a pesquisa documental apoia-se em materiais que ainda não foram submetidos a tratamento analítico ou que podem ainda ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, além de estar relacionada a fontes diversas e dispersas tais como: relatórios de pesquisa, relatórios da empresas, tabelas estatísticas, entre outros (Gil, 2002).

Já a entrevista semi-estruturada permite que o informante explique sobre a sua própria experiência, com perguntas a partir do foco principal do pesquisador, ao mesmo tempo essa abordagem permite respostas livres e espontâneas dos participantes (Lima, Almeida & Lima, 1999). Para realizar a entrevista semi-estruturada, as seguintes perguntas foram elaboradas:

1. Qual é a sequência das atividades realizadas por um novo colaborador?
2. Quais são os membros da *StartUp* que participam dos encontros iniciais com o novo colaborador?
3. Qual é o tempo gasto durante o *onboarding* do novo colaborador?
4. Qual a necessidade da participação dos diretores durante o *onboarding*?
5. O que acontece na reunião com o gestor responsável?
6. Como é o processo de capacitação das ferramentas e processos?
7. Após a capacitação, como o novo colaborador encontra a explicação das ferramentas e processos?

2.5 AVALIAÇÃO

Esta etapa objetiva avaliar o modelo de processo definido na etapa (2.4). Esta avaliação pretende comparar os processos atualmente utilizados com os definidos no modelo proposto com coleta de dados através de questionário *online* para colaboradores envolvidos em formação contínua ou capacitação. Salienta-se que será uma **amostra por conveniência** que, segundo Freitag (2018), permite que o pesquisador selecione os respondentes que se mostrarem mais acessíveis e/ou disponíveis a colaborar no processo de amostra.

Conforme Gil (2002), o questionário deve apresentar uma série de perguntas (abertas ou fechadas) que devem ser respondidas. As instruções apresentadas pelo questionário devem esclarecer a sua finalidade, enfatizar a necessidade de cooperação do informante e facilitar o seu preenchimento. Conforme Silva e Menezes (2005), as perguntas abertas (isto é, com resposta discursiva) dão a possibilidade do informante passar a sua opinião para o

questionário; as perguntas fechadas (isto é, com respostas objetivas) permitem que seja escolhida: apenas uma resposta, ou múltiplas escolhas.

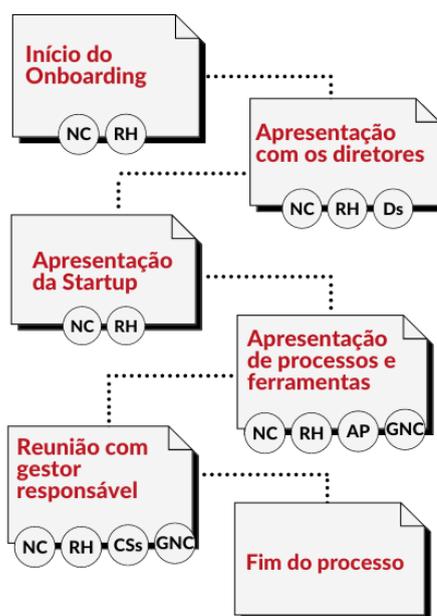
2.6 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

Divulgação do resultado da pesquisa através de apresentação tanto em evento científico quanto publicação em periódico científico.

3 PROCESSO DE *ONBOARDING* DOS COLABORADORES

Atualmente, o processo de *onboarding* de novos funcionários é estabelecido por um colaborador da área de Recursos Humanos (RH), este agenda uma reunião *online* com o novo colaborador (NC) e todos os diretores (Ds) da StartUp através do serviço de comunicação por vídeo do *Google*, a ferramenta *Google Meet*. Salienta-se que, apesar das reuniões não ocorrerem de forma presencial, a capacitação ocorre de forma síncrona, ou seja, prevê-se que todos os participantes estejam *online*. A Figura 1 apresenta a sequência de atividades e profissionais envolvidos.

Figura 1: Processo de *onboarding*



Legenda: Novo Colaborador - NC; Colaborador de RH - RH; Diretores - Ds; colaborador Área de processos -

AP; Gestor responsável pelo NC - GNC; Colaboradores do setor - CSs

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Primeiramente, no início da reunião, ocorre a apresentação formal do NC, onde o mesmo irá discorrer sobre suas experiências profissionais e conhecimentos adquiridos ao longo do seu processo. Após, os Ds da *Startup* são convidados a se apresentarem e indicarem sua área de atuação dentro da empresa. O processo de apresentação junto a diretoria, tem o objetivo de inserir o NC na dinâmica da *Startup*, fazendo com que ele compreenda as diferentes áreas de atuação existentes, bem como a quem recorrer caso precise.

Em seguida, permanecem na reunião apenas o colaborador do RH e o NC, onde são apresentados slides sobre os propósitos, missão e visão da empresa, um momento propício para salientar os valores e sanar dúvidas. Na sequência, são apresentados todos os outros colaboradores, as ferramentas tecnológicas que a *Startup* utiliza, os programas de incentivo para participação em projetos e as áreas de negócio.

Posteriormente, o RH deve agendar uma nova reunião, agora com o colaborador da área de processos (AP) e o gestor responsável pelo novo colaborador (GNC). Nesta reunião o NC conhece superficialmente as ferramentas que a *Startup* utiliza, que são: *Google Workspace, Discord, Monday, Bitrix CRM, Whatsapp* e *Jira*.

Depois, o colaborador da AP apresenta todos os processos que o NC utilizará em suas atividades, sanando também eventuais dúvidas. Seguidamente, ocorre uma reunião com o gestor da área responsável e os colaboradores do setor (CSs), visando a imersão do NC nas atividades do setor com o intuito de conhecer a equipe e também os arquivos utilizados e a forma como o setor trabalha.

Analisando o atual processo de *onboarding*, percebe-se que este pode ser mais flexível, de forma que permita que os novos colaboradores se capacitem conforme a sua disponibilidade, dentro de um período pré-estabelecido pela organização e com "comprovação" que esta capacitação foi realizada. Além disso, nota-se a importância de inserir formação continuada para os colaboradores de forma que estes compreendam os novos processos como também as novas ferramentas tecnológicas que estejam relacionadas com as suas atividades.

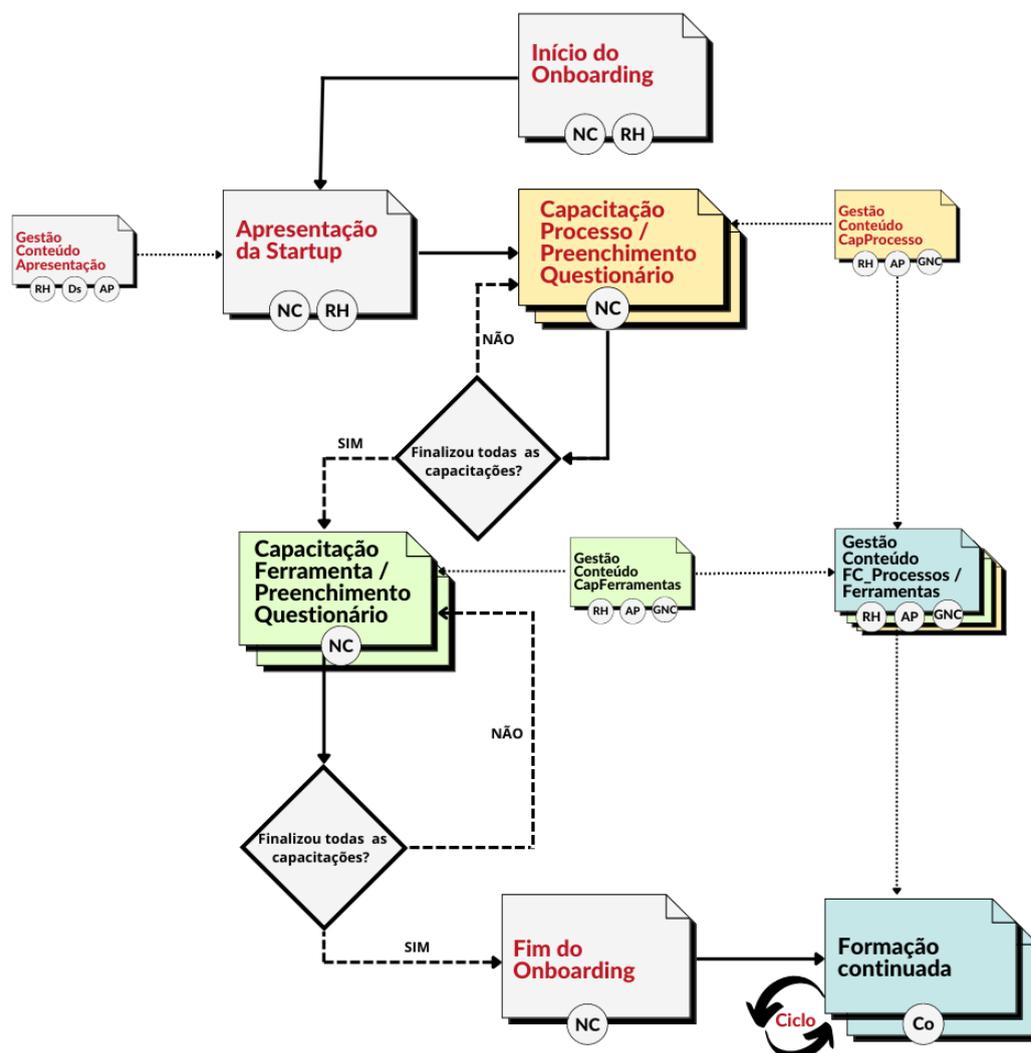
4 PROPOSTA PARA PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO CONTINUADA DE COLABORADORES

Esta seção apresenta uma proposta para capacitação para os NC e formação continuada para todos os colaboradores (Co) de forma a obter um melhor desempenho em suas atividades, sem necessidade de recorrer aos seus Ds. Esta proposta é apresentada na Figura 2.

O processo com a integração do NC dentro da *StartUp* no seu primeiro dia de trabalho, isso é feito através da equipe do RH a qual apresenta os valores, projetos, benefícios, programas, histórico da empresa, cenário atual e por fim, um vídeo dos Ds dando boas vindas, após a essa interação o RH passa os dados de acesso das plataformas como *link* de acesso, *e-mail*, senha e *login*. Essa primeira etapa irá agilizar o processo de aprendizado sobre a *StartUp* e não precisará dos Ds se apresentarem através de videoconferência e agiliza o processo de pedir os acessos para as plataformas.

O material que vai estar disponível para a apresentação da equipe do RH como vídeo, acessos e apresentação da *StartUp*, vai ficar disponível no *Google Drive* e seu *link* em um quadro dentro da ferramenta da *Monday* para ter o fácil acesso dessas informações, o conteúdo dos vídeos será produzido pelos Ds, o conteúdo de apresentação da *StartUp* será produzido pelo RH e a liberação dos acessos pelo AP.

Figura 2: Proposta para Processo de *onboarding*



Legenda: Novo Colaborador - NC; Colaborador de RH - RH; Diretores - Ds; colaborador Área de processos - AP; Gestor responsável pelo NC - GNC; Colaboradores - Co

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O próximo passo do modelo será para que o NC obtenha o aprendizado dos Processos da Área, esse aprendizado será passado através de vídeos demonstrando o processo do início ao fim, após o vídeo haverá também um questionário sobre o processo e como, na visão do NC, ele poderia melhorar. O NC só consegue passar para o conteúdo da próxima etapa após finalizar as respostas dos questionários, estes questionários serão elaborados para ver o entendimento do NC dentro da sua área.

Na sequência do modelo, o NC deve compreender as funcionalidades das ferramentas, que são utilizadas pela gestão e comunicação interna e externa, durante o seu processo de

onboarding para iniciar as suas atividades. Essa etapa consiste em vídeos explicando as funcionalidades das ferramentas, com posterior aplicação de questionário. O processo do *onboarding* finaliza para o NC quando ele envia o último questionário e automaticamente a área de RH recebe uma mensagem de finalização e então o NC é liberado para trabalhar na sua área.

Por fim, a Formação Continuada dentro da *Startup* irá ocorrer durante todo o trajeto do Co na *StartUp*. A aplicação desta formação será feita com reuniões onde o responsável pela ferramenta (ou processo) irá ensinar e demonstrar a nova utilização, essa reunião será gravada para disponibilizar o vídeo para os Co que não conseguiram participar da reunião, assistindo em um outro momento.

Esta proposta pretende garantir que o novo colaborador vai aprender conteúdo novo e atualizado que pode ser visto tantas quanto necessário. Além disso, este conteúdo também poderá ser visto pelos colaboradores que já estão dentro da *StartUp*. Salienta-se que o horário deste aprendizado pode ocorrer conforme a disponibilidade do colaborador. Finalmente as gravações dispensam interferências das áreas envolvidas, agilizando o processo de adaptação do colaborador e dispensando que os diretores estejam disponíveis em todos os processos de *onboarding*.

Como trabalho futuro, pretende-se especificar um *site online* para disponibilizar as capacitações e formações contínuas para os colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi planejar e elaborar um modelo de processos de formação continuada para os colaboradores atuais e uma capacitação para os novos colaboradores, para que esses se apropriem das ferramentas e dos processos da organização.

Este artigo apresenta os resultados obtidos pelo desenvolvimento das etapas 1 até 4. Detectou-se que o processo atualmente utilizado na *StartUp* deve ser ajustado para que, por exemplo, não precise da presença dos diretores e gestores quando houver algum processo de *onboarding*. Detectou-se também que o processo de aprendizagem dos colaboradores não está sendo eficaz pois estes procuram o gestor da área de processos sempre que precisam de explicações sobre as ferramentas e/ou processos pois não conseguiram compreender tudo o que foi apresentado em um único encontro.

Além disso, a *StartUp* não possui formação contínua entre as áreas, de forma a compartilhar novas informações e conhecimentos adquiridos no refinamento de processos e implantação de novas ferramentas.

Finalmente, o processo atual exige que todos os colaboradores envolvidos estejam participando de forma síncrona. A implantação do modelo proposto pretende que os colaboradores possam realizar as capacitações e posterior formação contínua a partir do compartilhamento das gravações dos vídeos, de forma assíncrona.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a CAPES pela concessão de bolsa educacional, como também ao ICETI e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, na Universidade Cesumar em Maringá/PR, pelos recursos e meios para desenvolver esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Barros, A. J. D. S., & Lehfeld, N. A. D. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 3ª edição. São Paulo.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Júnior, J. A. V. A. (2015). *Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman Editora.
- Eltermann, E. E., & Alves, C. R. (2018). A capacitação de novos colaboradores com apoio tecnológico: uma proposta para a franquia CI Blumenau. *Fólio - Revista Científica Digital - Jornalismo, Publicidade e Turismo*, 4(2), 218. <https://doi.org/10.15602/1981-3422/folio.v4n2p218-229>
- Freitag, R. M. K. (2018). *Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?*. *Revista de estudos da linguagem*, 26(2), 667-686.
- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Goetzke, L. G. B. (2020). Chamada Pública 12/2019 - Programa Startup Match-A Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná (FA).
- Gregory, P., Strode, D. E., Sharp, H., & Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 106792. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106792>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

- Moreira, D & Barros, D. (2020) *Orientações práticas para a comunicação síncrona e assíncrona em contextos educativos digitais*.
- Minayo, M. C. S., & Costa, A. P. (2018). *Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa*. Revista Lusófona de Educação, (40), 11-25.
- Nardes, F. B. S., & Miranda, R. C. da R. (2014). *Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups*. Revista Brasileira de Administração Científica, 5(3), 252–272. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0015>
- Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. *2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*, 603–608. <https://doi.org/10.1109/ICITEED.2018.8534884>
- Lima, M. A. D. D. S., Almeida, M. C. P. D., & Lima, C. C. (1999). *A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa de enfermagem*. Revista gaúcha de enfermagem. Porto Alegre. Vol. 20, n. especial (1999), p. 130-142.
- Silva, A. M. D. (2015). *Metodologia da Pesquisa*. rev. Fortaleza: Eduece.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Lima, J., Fiorentin, J., & Ferreira. (2021). Sebrae/Pr – Serviço De Apoio Às Micro e Pequenas Empresas Paraná. Edital de Seleção Startup/PR Internacionaliza Brasil-Estônia.
- Marcass, C. (2022) SESI - Serviço Social da Indústria. Edital N° 02/2022 - Projetos de Inovação em Tecnologias para Saúde e Segurança Do Trabalho.
- Gasperin, E., & Silva P. (2022) TECPAR - Instituto de Tecnologia do Paraná. Edital de Incubação TECPAR N° 004/2022.
- Vosgerau, D. S. A. R., & Romanowski, J. P. (2014). Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Revista diálogo educacional*, 14(41), 165-189.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.