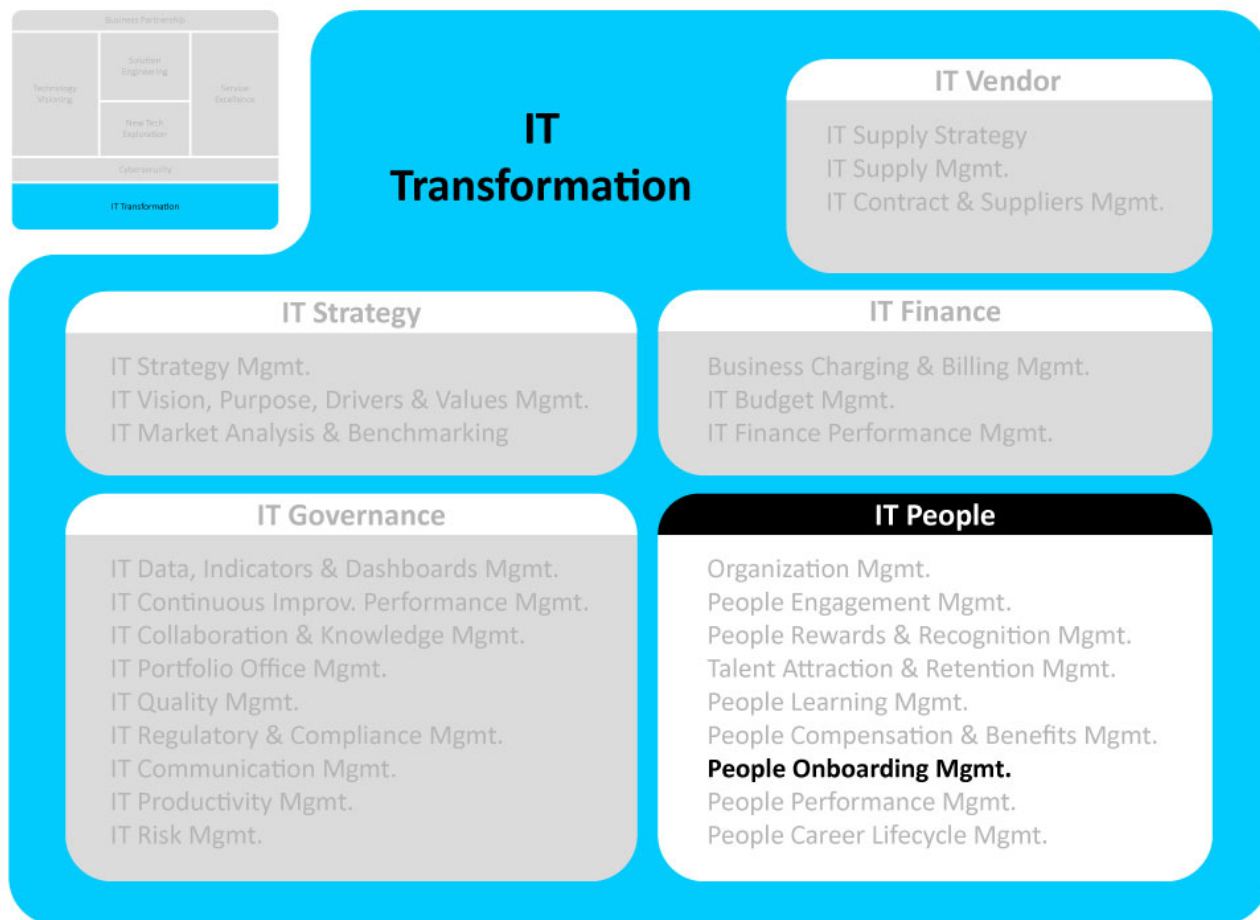




# What IT needs to be ready

CIO Codex Asset & Capability Framework

## CIO Codex IT Reference Model



A People Onboarding Management, integrada à macro capability IT People na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, desempenha um papel crucial na integração eficiente de novos talentos na equipe de TI.

Esta capability é essencial para garantir que os novos membros se integrem harmoniosamente à equipe, compreendendo plenamente a cultura, processos e expectativas da organização.

Os conceitos centrais da People Onboarding Management incluem Onboarding, Orientação, Treinamento, Cultura Organizacional e Avaliação de Desempenho.

Onboarding é o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na

equipe de TI. A Orientação é uma fase inicial crítica onde os novos membros são apresentados à empresa e suas funções.

O Treinamento abrange a capacitação técnica e operacional necessária para desempenharem suas funções.

A Cultura Organizacional influencia significativamente a adaptação e o engajamento dos novos membros.

A Avaliação de Desempenho durante o onboarding é vital para medir o progresso e prover feedback construtivo.

As características desta capability incluem um Programa Estruturado de onboarding, proporcionando um caminho claro para a integração dos novos membros.

A Mentoria e Apoio por colegas experientes são essenciais para ajudar na adaptação.

Documentação e Recursos relevantes são fornecidos para facilitar o aprendizado.

Um processo de Feedback Contínuo é estabelecido para avaliar o progresso e identificar áreas para melhoria.

A Adaptação Personalizada reconhece a individualidade de cada colaborador, oferecendo uma experiência de onboarding única.

O propósito da People Onboarding Management é garantir uma integração eficaz dos novos membros, proporcionando-lhes todas as ferramentas e conhecimentos necessários para uma transição suave e produtiva.

Isso é fundamental para acelerar a produtividade e a contribuição desses membros, assegurando que se tornem elementos valiosos da equipe e da organização.

Os objetivos específicos incluem proporcionar uma Orientação Efetiva, garantindo que os novos membros compreendam a cultura e as práticas da empresa, oferecer Treinamento Adequado, essencial para a eficiência operacional, facilitar a Rápida Adaptação ao ambiente de trabalho, e permitir que os novos membros contribuam desde o Início, maximizando seu valor para o negócio.

No aspecto tecnológico, a People Onboarding Management influencia diretamente a Infraestrutura de TI, garantindo que os novos membros tenham acesso rápido aos recursos necessários, a Arquitetura de Sistemas, proporcionando conhecimento sobre a estrutura tecnológica da organização, os Sistemas, assegurando que os novos colaboradores sejam treinados no uso eficaz das ferramentas tecnológicas, a Cybersecurity, incluindo treinamento em práticas de segurança, e o Modelo Operacional, melhorando a eficiência operacional ao assegurar que os novos membros estejam cientes dos processos e procedimentos organizacionais.

Em resumo, a People Onboarding Management é uma capability fundamental que não apenas facilita a integração dos novos colaboradores, mas também assegura que eles estejam equipados e prontos para contribuir efetivamente para a equipe e a organização desde o início.

Este processo estruturado e personalizado de onboarding é vital para construir uma equipe de TI robusta, adaptável e altamente produtiva, essencial para enfrentar os desafios de um ambiente de negócios dinâmico e em constante evolução.

## **Conceitos e Características**

A People Onboarding Management desempenha um papel crucial na integração bem-sucedida de novos talentos na equipe de TI.

Ao prover orientação, treinamento e suporte adequados, as organizações podem acelerar a produtividade e contribuição dos novos membros, garantindo que eles se tornem parte integrante do sucesso da equipe e da organização como um todo.

### **Conceitos**

- **Onboarding:** Refere-se ao processo de integração de novos colaboradores na equipe de TI, abrangendo desde a apresentação da cultura organizacional até a familiarização com processos e procedimentos.
- **Orientação:** Compreende a fase inicial do onboarding, na qual os novos membros são apresentados à empresa, seus colegas de equipe e suas funções.
- **Treinamento:** Envolve a capacitação dos novos colaboradores em relação às ferramentas, tecnologias e conhecimentos específicos necessários para desempenhar suas funções de maneira eficaz.
- **Cultura Organizacional:** A cultura da organização desempenha um papel fundamental no onboarding, influenciando a adaptação dos novos colaboradores e seu alinhamento com os valores e objetivos da empresa.
- **Avaliação de Desempenho:** Durante o processo de onboarding, é importante estabelecer métodos para avaliar o progresso e o desempenho dos novos membros, fornecendo feedback construtivo.

## Características

- **Programa Estruturado:** A People Onboarding Management implementa um programa estruturado que guia os novos colaboradores por meio de etapas bem definidas, garantindo uma integração suave.
- **Mentoria e Apoio:** Oferece mentoria e apoio por parte de colegas experientes, que auxiliam os novos membros na adaptação à equipe e à cultura organizacional.
- **Documentação e Recursos:** Disponibiliza documentação e recursos que auxiliam os novos colaboradores na compreensão dos processos, procedimentos e tecnologias utilizados pela equipe de TI.
- **Feedback Contínuo:** Mantém um processo de feedback contínuo para avaliar o progresso dos novos membros e identificar áreas de melhoria no programa de onboarding.
- **Adaptação Personalizada:** Reconhece que cada novo colaborador é único e adapta o processo de onboarding para atender às necessidades individuais, garantindo uma experiência personalizada.

## Propósito e Objetivos

A People Onboarding Management, ou Gestão de Integração de Pessoas, é uma capability fundamental que tem como propósito garantir a integração eficaz de novos membros na equipe de TI.

Isso envolve a criação de um processo estruturado de acolhimento, orientação, treinamento e suporte necessário para que os novos colaboradores se adaptem rapidamente ao ambiente de trabalho, compreendam os objetivos e as práticas da organização e possam contribuir efetivamente desde o início.

### Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os objetivos da People Onboarding Management incluem:

- **Orientação Efetiva:** prover orientação abrangente aos novos colaboradores, incluindo informações sobre a cultura organizacional,

políticas e procedimentos, e expectativas de desempenho.

- **Treinamento Adequado:** Garantir que os novos membros da equipe recebam treinamento relevante para suas funções, o que contribui para a eficiência operacional e a qualidade do trabalho.
- **Rápida Adaptação:** Facilitar a rápida adaptação dos novos colaboradores, ajudando-os a se sentirem confortáveis e produtivos em seu novo ambiente de trabalho.
- **Contribuição desde o Início:** Permitir que os novos membros da equipe contribuam efetivamente desde o início de sua jornada na organização, maximizando seu valor para o negócio.

## **Impacto na Tecnologia**

A People Onboarding Management tem impacto direto em várias dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** Uma integração eficaz dos novos colaboradores pode garantir que eles tenham acesso rápido e seguro às ferramentas e recursos de TI necessários para realizar seu trabalho.
- **Arquitetura:** O processo de integração pode incluir informações sobre a arquitetura de sistemas e a infraestrutura de TI, ajudando os novos membros a entenderem a estrutura tecnológica da organização.
- **Sistemas:** Os novos colaboradores podem ser treinados no uso de sistemas específicos, contribuindo para a adoção eficaz de ferramentas tecnológicas.
- **Cybersecurity:** O processo de integração deve incluir treinamento em segurança para novos funcionários.
- **Modelo Operacional:** A integração bem-sucedida dos novos membros da equipe pode melhorar a eficiência operacional ao garantir que eles estejam cientes dos processos e procedimentos organizacionais.

## **Roadmap de Implementação**

A capability de People Onboarding Management, ou Gestão de Integração de Pessoas,

é de extrema importância na integração bem-sucedida de novos talentos na equipe de TI.

Esta capability visa acelerar a produtividade e a contribuição dos novos membros, garantindo que eles se tornem parte essencial do sucesso da equipe e da organização como um todo.

Para orientar a implementação dessa capability de acordo com o CIO Codex Capability Framework segue o seguinte roadmap:

- **Definição de Objetivos Estratégicos:** Inicialmente, estabeleça objetivos estratégicos claros para a People Onboarding Management, alinhados com a visão e missão da organização. Identifique metas específicas, como reduzir o tempo necessário para a integração de novos colaboradores e melhorar a taxa de retenção durante os primeiros meses.
- **Mapeamento de Processos e Recursos:** Realize um mapeamento detalhado dos processos de integração existentes e identifique os recursos necessários para implementar uma integração eficaz. Avalie a disponibilidade de materiais de treinamento, documentação e sistemas de suporte.
- **Desenvolvimento de Programas de Integração:** Desenvolva programas de integração estruturados que abranjam todas as etapas necessárias para acolher novos colaboradores. Projete um cronograma claro que inclua orientação, treinamento técnico, introdução à cultura organizacional e mentoria.
- **Orientação e Mentoria:** Estabeleça um programa de orientação que apresente os novos membros à organização, à equipe de TI e às expectativas de desempenho. Implemente um sistema de mentoria que permita que os novos colaboradores recebam orientação e suporte de colegas experientes.
- **Treinamento Técnico:** Desenvolva materiais de treinamento técnicos relevantes para as funções dos novos membros da equipe. Utilize métodos de treinamento eficazes, como treinamento presencial, e-learning ou simulações.
- **Avaliação de Desempenho e Feedback:** Estabeleça critérios claros de avaliação de desempenho para os novos colaboradores durante o período de integração. Mantenha um processo de feedback contínuo para identificar áreas de melhoria e reconhecer o progresso.

- **Personalização da Integração:** Reconheça a singularidade de cada novo colaborador e adapte o processo de integração às suas necessidades individuais. Esteja preparado para acomodar diferentes estilos de aprendizado e níveis de experiência.
- **Monitoramento e Melhoria Contínua:** Implemente métricas e indicadores-chave de desempenho para avaliar a eficácia do processo de integração. Realize avaliações periódicas e ajuste o programa de integração com base nos resultados e no feedback dos colaboradores.
- **Integração com Outras Capabilities:** Colabore com outras capabilities, como IT Learning & Development e People Talent Attraction & Retention Management, para garantir uma abordagem integrada ao desenvolvimento e retenção de talentos.

A People Onboarding Management desempenha um papel vital na criação de uma equipe de TI altamente eficaz e coesa.

Ao seguir este roadmap, as organizações estarão bem-preparadas para acelerar a integração de novos membros, garantindo que eles compreendam a cultura organizacional, contribuam efetivamente desde o início e se tornem parte integral do sucesso da equipe e da organização como um todo.

## Melhores Práticas de Mercado

A People Onboarding Management, ou Gestão de Integração de Pessoas, é uma capability essencial no contexto da transformação digital, pois desempenha um papel crucial na integração bem-sucedida de novos talentos na equipe de TI.

Para alcançar um processo de onboarding eficaz, é necessário seguir as melhores práticas de mercado, com base em benchmarks e estudos de caso, considerando a dinâmica atual do mercado.

- **Programa Estruturado de Onboarding:** Desenvolver um programa estruturado de integração que inclua etapas bem definidas, desde a apresentação da cultura organizacional até o treinamento técnico específico para o cargo.
- **Orientação e Mentoria:** prover orientação e mentoria personalizadas aos novos colaboradores, atribuindo colegas experientes como mentores para

facilitar sua adaptação à equipe e à cultura organizacional.

- **Treinamento Personalizado:** Oferecer treinamento personalizado, adaptado às necessidades específicas de cada novo membro da equipe, garantindo que eles adquiram as habilidades necessárias para o sucesso.
- **Feedback Contínuo:** Manter um processo de feedback contínuo durante o período de onboarding, permitindo que os novos colaboradores recebam orientações e avaliações regulares de seu desempenho.
- **Documentação e Recursos Acessíveis:** Disponibilizar documentação clara e recursos acessíveis que auxiliem os novos colaboradores na compreensão dos processos, procedimentos e tecnologias utilizadas pela equipe de TI.
- **Integração à Cultura Organizacional:** Garantir que o onboarding inclua a apresentação dos valores, missão e visão da organização, ajudando os novos membros a se alinharem à cultura organizacional.
- **Avaliação de Desempenho Inicial:** Estabelecer métricas claras para avaliar o progresso e o desempenho dos novos colaboradores nos primeiros meses de integração.
- **Comunicação Transparente:** Manter uma comunicação transparente ao longo do processo de onboarding, garantindo que os novos colaboradores estejam bem-informados sobre as expectativas e objetivos.
- **Integração de Tecnologia:** Utilizar ferramentas tecnológicas, como sistemas de gestão de aprendizado (LMS), para facilitar o acesso a recursos de treinamento e acompanhamento.
- **Apoio da Alta Direção:** Envolver a alta direção no processo de onboarding, demonstrando o comprometimento da liderança com o desenvolvimento e sucesso dos novos colaboradores.

Essas melhores práticas são cruciais para a People Onboarding Management, pois permitem que as organizações integrem eficazmente novos membros na equipe de TI, acelerando sua produtividade e contribuição desde o início.

Além disso, garantem que os novos colaboradores se adaptem à cultura organizacional e estejam alinhados com os objetivos da empresa.

A integração bem-sucedida é um fator-chave para o sucesso a longo prazo da equipe de TI e da organização como um todo.



# Desafios Atuais

A People Onboarding Management desempenha um papel essencial na integração eficaz de novos talentos na equipe de TI.

No entanto, ao adotar e integrar essa capability em seus processos de negócios e operações de TI, as organizações enfrentam desafios atuais que refletem as melhores práticas do mercado, conforme delineado no CIO Codex Capability Framework.

A seguir, uma lista dos principais desafios que as organizações enfrentam ao lidar com a People Onboarding Management:

- **Personalização da Integração:** Cada novo colaborador possui necessidades e níveis de experiência distintos. Personalizar o processo de integração para atender a essas diferenças é um desafio, mas crucial para o sucesso.
- **Agilidade na Integração:** A TI é um ambiente em constante evolução, e os novos membros precisam se adaptar rapidamente. Garantir que o processo de integração seja ágil é um desafio para acompanhar as mudanças tecnológicas.
- **Alinhamento com a Cultura Organizacional:** Integrar novos talentos à cultura da organização é fundamental. No entanto, garantir que eles compreendam e adotem os valores da empresa é um desafio.
- **Treinamento Efetivo:** Oferecer treinamento adequado para que os novos membros da equipe adquiram as habilidades necessárias é um desafio, especialmente em um ambiente técnico.
- **Avaliação de Progresso:** Estabelecer métodos eficazes para avaliar o progresso dos novos colaboradores durante o processo de integração é um desafio, mas vital para o desenvolvimento.
- **Retenção de Conhecimento:** Em um ambiente de TI, o conhecimento é valioso. Garantir a retenção do conhecimento adquirido pelos novos membros durante a integração é um desafio.
- **Adaptação à Equipe:** Integrar novos colaboradores à equipe existente e promover a colaboração é um desafio, pois envolve aspectos sociais e culturais.
- **Integração Remota:** Em um mundo cada vez mais virtual, integrar novos membros de forma remota representa um desafio adicional em termos de comunicação e engajamento.
- **Mentoria Efetiva:** Facilitar a mentoria por colegas mais experientes

durante a integração é um desafio, pois requer tempo e recursos.

- **Medição do Sucesso:** Definir métricas claras para avaliar o sucesso do processo de integração é um desafio importante, pois permite ajustes e melhorias contínuas.

Superar esses desafios é essencial para garantir que os novos membros da equipe de TI se adaptem rapidamente, contribuam efetivamente e se tornem parte integrante do sucesso da organização.

A People Onboarding Management desempenha um papel crucial na superação desses obstáculos e na construção de uma equipe de TI altamente eficaz.

Em resumo, a People Onboarding Management é uma capability essencial para garantir que a integração de novos talentos na equipe de TI seja eficaz e produtiva.

Os desafios atuais refletem a complexidade desse processo, que envolve aspectos técnicos, culturais e de desenvolvimento de habilidades.

Superá-los requer uma abordagem estratégica e adaptativa para atender às necessidades individuais dos novos colaboradores e garantir que eles se tornem ativos valiosos para a organização.

## **Tendências para o Futuro**

A People Onboarding Management desempenha um papel fundamental na integração bem-sucedida de novos talentos na equipe de TI.

Para entender como essa capability pode evoluir no futuro, é essencial considerar as grandes tendências e expectativas do mercado de onboarding de novos colaboradores.

As seguintes tendências futuras são esperadas dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Onboarding Virtual Avançado:** A evolução das tecnologias de comunicação permitirá que o onboarding seja realizado de forma virtual e ainda mais eficaz, economizando tempo e recursos.
- **Personalização do Onboarding:** As organizações adotarão abordagens mais personalizadas no processo de onboarding, considerando as habilidades e necessidades individuais de cada novo colaborador.

- **Inteligência Artificial na Orientação:** A IA será utilizada para prover orientação personalizada, respondendo a perguntas dos novos colaboradores e ajudando-os a se adaptarem rapidamente.
- **Gamificação no Treinamento:** Elementos de gamificação serão incorporados ao treinamento de onboarding para tornar o processo mais envolvente e eficaz.
- **Avaliação Contínua de Desempenho:** O onboarding incluirá sistemas de avaliação contínua de desempenho, permitindo ajustes conforme necessário para garantir a adaptação bem-sucedida.
- **Mentoria Virtual:** A mentoria será oferecida de forma virtual, permitindo que novos colaboradores se conectem com colegas mais experientes, independentemente da localização geográfica.
- **Cultura Organizacional Global:** Empresas com operações globais focarão na integração de novos colaboradores em uma cultura organizacional coesa, independentemente de sua localização.
- **Análise de Dados de Onboarding:** A análise de dados será usada para medir a eficácia do processo de onboarding e identificar áreas de melhoria.
- **Automatização de Tarefas Administrativas:** Tarefas administrativas repetitivas no processo de onboarding serão automatizadas, permitindo que os profissionais de RH se concentrem em interações mais significativas.
- **Inclusão Digital:** O onboarding incluirá programas para garantir que novos colaboradores estejam familiarizados com as ferramentas e tecnologias digitais da organização desde o início.

Essas tendências refletem a contínua evolução do processo de onboarding de novos colaboradores, à medida que as organizações buscam maneiras mais eficazes de integrar talentos à equipe de TI.

A adoção dessas tendências permitirá uma adaptação mais rápida e produtiva dos novos membros, contribuindo para o sucesso da equipe e da organização como um todo.

# KPIs Usuais

A capability People Onboarding Management desempenha um papel crucial na integração bem-sucedida de novos talentos na equipe de TI, garantindo que eles se tornem ativos produtivos rapidamente.

A avaliação do desempenho é essencial para medir a eficácia do processo de onboarding.

Abaixo, uma lista dos principais KPIs usuais usados no mercado, considerando o contexto do CIO Codex Capability Framework:

- **Tempo Médio de Integração:** Mede o tempo necessário para que um novo colaborador se torne totalmente produtivo e contribua efetivamente para a equipe de TI. Um tempo mais curto indica um onboarding eficaz.
- **Taxa de Retenção Após o Onboarding:** Avalia a proporção de novos colaboradores que permanecem na organização após a conclusão do processo de onboarding. Uma taxa mais alta indica sucesso na retenção.
- **Satisfação do Novo Colaborador:** Mede o nível de satisfação dos novos colaboradores com o processo de onboarding, a cultura organizacional e o suporte recebido.
- **Tempo para Alcançar Metas de Desempenho:** Avalia o tempo necessário para que um novo colaborador atinja as metas de desempenho esperadas. Um tempo mais curto é indicativo de um onboarding eficaz.
- **Taxa de Aproveitamento de Programas de Treinamento:** Mede a proporção de novos colaboradores que concluem com sucesso os programas de treinamento durante o onboarding.
- **Feedback dos Colegas de Equipe:** Avalia o feedback fornecido pelos colegas de equipe em relação à adaptação e ao desempenho dos novos membros.
- **Taxa de Conclusão do Checklist de Onboarding:** Mede a proporção de itens do checklist de onboarding que são concluídos com sucesso por novos colaboradores.
- **Tempo Médio para Alcançar Autonomia:** Avalia o tempo necessário para que um novo colaborador se torne autônomo em suas funções, sem a necessidade de supervisão constante.
- **Taxa de Integração Personalizada:** Mede a proporção de novos colaboradores que experimentam um processo de onboarding

personalizado, adaptado às suas necessidades individuais.

- **Eficiência dos Recursos de Apoio:** Avalia a eficiência dos recursos de apoio, como manuais, documentação e ferramentas de treinamento, no processo de onboarding.
- **Taxa de Integração Cultural:** Mede a eficácia da introdução da cultura organizacional aos novos colaboradores, garantindo que eles compreendam os valores e princípios da empresa.
- **Taxa de Retenção de Novos Colaboradores:** Avalia a proporção de novos colaboradores que permanecem na organização após um determinado período após a conclusão do onboarding.
- **Tempo Médio de Feedback Pós-Onboarding:** Mede o tempo necessário para que os novos colaboradores recebam feedback sobre seu desempenho após a conclusão do processo de onboarding.
- **Taxa de Adaptação à Equipe:** Avalia o quão bem os novos colaboradores se integram à equipe existente, considerando aspectos como colaboração e interação social.
- **Taxa de Uso de Mentoria:** Mede a proporção de novos colaboradores que participam de programas de mentoria como parte do processo de onboarding.

Esses KPIs são essenciais para medir o desempenho da People Onboarding Management e garantir que os novos colaboradores se integrem de forma eficaz à equipe de TI, contribuindo para o sucesso da organização.

Através da análise desses indicadores, as organizações podem identificar áreas de melhoria no processo de integração e implementar melhorias contínuas.

## Exemplos de OKRs

A capability de People Onboarding Management é essencial para a integração eficaz de novos membros na equipe de TI.

A seguir, exemplos de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) relacionados a essa capability:

### Melhoria do Processo de Onboarding

**Objetivo: Aperfeiçoar o processo de integração de novos colaboradores na equipe de TI para garantir uma transição suave.**

- KR1: Reduzir o tempo médio necessário para a conclusão do processo de onboarding.
- KR2: Aumentar a taxa de sucesso de integração, medida pelo número de colaboradores que se adaptam rapidamente e contribuem efetivamente.
- KR3: Avaliar a satisfação dos novos colaboradores com o processo de onboarding por meio de pesquisas de feedback.

### **Desenvolvimento de Programas de Treinamento**

**Objetivo: Desenvolver programas de treinamento eficazes para capacitar os novos colaboradores com as habilidades e conhecimentos necessários.**

- KR1: Criar um catálogo de treinamentos específicos para novos colaboradores da equipe de TI.
- KR2: Garantir que todos os novos colaboradores concluam com sucesso os treinamentos essenciais.
- KR3: Avaliar o impacto dos programas de treinamento na preparação dos novos colaboradores para suas funções.

### **Mentoria e Apoio Personalizado**

**Objetivo: Oferecer mentoria e apoio personalizado aos novos colaboradores para ajudá-los na integração e no desenvolvimento de carreira.**

- KR1: Designar mentores experientes para os novos colaboradores e acompanhar o progresso das mentorias.
- KR2: Realizar sessões regulares de feedback e desenvolvimento com os novos colaboradores.
- KR3: Medir a retenção e o engajamento dos colaboradores que receberam apoio personalizado durante o onboarding.

### **Avaliação Contínua da Eficácia do Onboarding**

**Objetivo: Realizar avaliações regulares da eficácia do processo de onboarding**

**e fazer ajustes conforme necessário.**

- KR1: Conduzir revisões periódicas do processo de onboarding com base no feedback dos colaboradores e dos mentores.
- KR2: Identificar áreas de melhoria no processo e implementar melhorias de forma contínua.
- KR3: Acompanhar a taxa de retenção dos colaboradores após o período de onboarding para avaliar o impacto na integração.

### **Alinhamento com as Necessidades da Equipe de TI**

**Objetivo: Garantir que o processo de onboarding esteja alinhado com as necessidades específicas da equipe de TI.**

- KR1: Colaborar com os líderes de TI para identificar as habilidades e conhecimentos essenciais para os novos colaboradores.
- KR2: Personalizar o processo de onboarding com base nas funções e responsabilidades de cada novo membro da equipe.
- KR3: Avaliar a adequação do onboarding às necessidades de negócio e de TI da organização.

Esses OKRs são fundamentais para a capability de People Onboarding Management, pois permitem que a organização integre eficazmente novos membros na equipe de TI, capacite-os com treinamento adequado, forneça apoio personalizado e avalie continuamente a eficácia do processo de onboarding.

Isso contribui para o rápido desenvolvimento e contribuição dos novos colaboradores, fortalecendo a equipe de TI e impulsionando o sucesso da organização.

## **Critérios para Avaliação de Maturidade**

A capability People Onboarding Management, inserida na macro capability IT People e na camada IT Transformation, é fundamental para a integração eficaz de novos membros na equipe de TI.

Isso inclui a orientação, treinamento e suporte necessários para garantir que os novos

colaboradores se adaptem rapidamente e contribuam efetivamente para a equipe.

Os critérios de avaliação de maturidade para essa capability são fundamentais para garantir que o processo de onboarding seja otimizado e eficiente.

Seguindo o modelo inspirado no CMMI, foram definidos cinco níveis de maturidade: Inexistente, Inicial, Definido, Gerenciado e Otimizado:

### **Nível de Maturidade Inexistente**

- Não existe um processo formal de onboarding para novos colaboradores na equipe de TI.
- Não há documentação ou guias para orientar os novos membros.
- Não há treinamento ou suporte específico para a integração de novos colaboradores.
- A integração de novos membros é tratada de forma ad hoc, sem um processo definido.
- Não existem indicadores de desempenho relacionados ao onboarding de novos colaboradores.

### **Nível de Maturidade Inicial**

- A organização reconhece a importância do onboarding, mas não possui um processo formal.
- Existe alguma documentação ou orientação básica para novos membros.
- São fornecidos treinamentos iniciais, mas não são abrangentes.
- A integração de novos colaboradores ainda é inconsistente.
- Começam a ser definidos indicadores de desempenho para o onboarding.

### **Nível de Maturidade Definido**

- A organização possui um processo formal de onboarding documentado.
- Existe uma documentação completa e guias para orientar novos membros.
- São fornecidos treinamentos abrangentes como parte do onboarding.
- A integração de novos colaboradores segue um processo padronizado.
- Indicadores de desempenho são usados para medir a eficácia do onboarding.



## **Nível de Maturidade Gerenciado**

- O processo de onboarding é regularmente revisado e atualizado.
- A documentação e orientação são atualizadas de acordo com as melhores práticas.
- O treinamento é adaptado às necessidades individuais dos novos colaboradores.
- A integração é eficiente e eficaz, com feedback constante dos colaboradores.
- São utilizadas análises de dados avançadas para otimizar o onboarding.

## **Nível de Maturidade Otimizado**

- O processo de onboarding é considerado de classe mundial.
- A documentação e orientação são continuamente aprimoradas.
- O treinamento é personalizado e altamente eficiente.
- A integração é excepcional, com alta satisfação dos colaboradores.
- A análise de dados e métricas avançadas é usada para prover insights estratégicos para a melhoria contínua do onboarding.

A avaliação de maturidade na capability People Onboarding Management é essencial para garantir que a equipe de TI receba novos membros de forma eficaz e que esses colaboradores se integrem rapidamente, contribuindo para o sucesso da equipe e da organização como um todo.

A otimização do processo de onboarding é crucial para maximizar o potencial dos novos talentos e garantir que eles estejam preparados para enfrentar os desafios da equipe de TI.

## **Convergência com Frameworks de**

# Mercado

A capability People Onboarding Management, integrada à macro capability IT People e inserida na camada IT Transformation, desempenha um papel crucial na integração eficaz de novos membros na equipe de TI.

Esta capability não apenas facilita a orientação e o treinamento dos novos colaboradores, mas também garante que eles se adaptem rapidamente e contribuam efetivamente para a equipe.

A seguir, é analisada a convergência desta capability em relação a um conjunto de frameworks de mercado reconhecidos e bem estabelecidos em suas respectivas áreas de expertise:

## COBIT

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O COBIT enfatiza a governança de TI, incluindo a gestão de recursos humanos. A convergência com a People Onboarding Management ocorre no contexto de alinhamento de recursos humanos com os objetivos e práticas de governança de TI.

## ITIL

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** ITIL foca na gestão de serviços de TI, incluindo a capacitação dos colaboradores para a entrega eficaz desses serviços. O processo de onboarding é essencial para familiarizar os novos colaboradores com as práticas e processos de ITIL.

## SAFe

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O SAFe, com sua abordagem ágil, requer a rápida integração de membros nas equipes, onde a People Onboarding Management é crucial para acelerar a colaboração e a adaptação às metodologias ágeis.

## **PMI**

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O PMI se concentra em gerenciamento de projetos, com menos ênfase direta no processo de onboarding. Contudo, uma boa integração pode contribuir para a eficácia das equipes de projeto.

## **CMMI**

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** O CMMI aborda a melhoria contínua dos processos, incluindo a gestão de recursos humanos. A People Onboarding Management se alinha com este objetivo ao aprimorar a competência e a adaptação dos novos membros da equipe.

## **TOGAF**

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O TOGAF foca na arquitetura empresarial, com uma relação menos direta com o onboarding, mas uma integração eficaz pode facilitar a compreensão e a aplicação dos princípios de arquitetura.

## **DevOps SRE**

- **Nível de Convergência:** Médio
- **Racional:** Em DevOps SRE, a colaboração e a rapidez são essenciais. Uma gestão eficiente do onboarding é vital para capacitar rapidamente novos membros para contribuir nos processos DevOps.

## **NIST**

- **Nível de Convergência:** Baixo
- **Racional:** O NIST se concentra em padrões e segurança, portanto, a

convergência com o onboarding é indireta, embora um processo de integração eficaz possa promover uma melhor compreensão das normas de segurança.

## **Six Sigma**

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Six Sigma é voltado para a melhoria da qualidade e eficiência. A relação com o onboarding é tangencial, embora a familiarização rápida com esses princípios possa ser benéfica.

## **Lean IT**

- Nível de Convergência: Baixo
- Racional: Lean IT visa a eficiência operacional e a redução de desperdícios. A People Onboarding Management pode contribuir indiretamente ao preparar novos membros para aderirem a esses princípios rapidamente.

Em conclusão, a gestão eficiente do onboarding de pessoas na TI é um aspecto fundamental que se alinha de diversas maneiras com os principais frameworks do mercado.

Enquanto alguns frameworks têm uma relação mais direta com esta capability, outros se relacionam de maneira mais indireta.

No entanto, em todos os casos, um processo de onboarding bem gerenciado é vital para garantir que os novos membros da equipe sejam efetivamente integrados e possam contribuir plenamente para os objetivos da organização de TI.

# **Processos e Atividades**

## **Develop Onboarding Plans**

Desenvolver planos detalhados para a gestão de integração de novos funcionários é essencial para garantir uma transição suave e eficaz dos novos membros para a equipe de TI.

Este processo envolve a criação de estratégias abrangentes que incluem todas as etapas do onboarding, desde a introdução inicial até a integração completa no ambiente de trabalho.

A elaboração do plano deve considerar a cultura organizacional, as políticas internas, as necessidades de treinamento e os recursos disponíveis.

Além disso, é fundamental definir metas claras e métricas de sucesso para avaliar a eficácia do programa de onboarding.

A participação das partes interessadas em todas as áreas de TI assegura que o plano atenda às diversas necessidades da organização.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Anual

| # | Nome da Atividade                   | Descrição                                                                                      | Inputs                                                | Outputs                                  | RACI                                                                                                                                        | DARE                                                                                                            |
|---|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Assess Current Onboarding Practices | Avaliar as práticas atuais de onboarding e identificar áreas de melhoria.                      | Feedback de novos funcionários, avaliações anteriores | Avaliação das práticas atuais            | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 2 | Identify Onboarding Needs           | Determinar as necessidades de integração com base nas metas de TI e na cultura organizacional. | Estratégia de TI, feedback de stakeholders            | Necessidades de onboarding identificadas | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |

|   |                                    |                                                                          |                                                   |                                         |                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
|---|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Develop Onboarding Strategies      | Criar estratégias de onboarding alinhadas às necessidades identificadas. | Necessidades de onboarding, benchmarks            | Estratégias de onboarding desenvolvidas | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 4 | Create Training and Support Plans  | Desenvolver planos de treinamento e suporte para novos funcionários.     | Necessidades de treinamento, recursos disponíveis | Planos de treinamento e suporte criados | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 5 | Review and Approve Onboarding Plan | Revisar e aprovar o plano de onboarding com as partes interessadas.      | Plano de onboarding, feedback                     | Plano de onboarding aprovado            | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |

## Identify Onboarding Requirements

Identificar os requisitos de integração para novos funcionários é crucial para assegurar que o processo de onboarding seja eficiente e abrangente.

Este processo envolve a coleta e análise de informações sobre as necessidades específicas de cada nova contratação, incluindo competências técnicas, conhecimento de processos internos e familiaridade com a cultura organizacional.

É necessário envolver stakeholders de diferentes áreas para garantir que todas as expectativas e demandas sejam consideradas.

Além disso, a análise de feedback de onboardings anteriores pode fornecer insights

valiosos para aprimorar continuamente o processo.

A documentação clara dos requisitos é essencial para desenvolver programas de integração eficazes e alinhados com os objetivos organizacionais.

- PDCA focus: Plan
- Periodicidade: Semestral

| # | Nome da Atividade                 | Descrição                                                                                        | Inputs                                                  | Outputs                             | RACI                                                                                                                                                 | DARE                                                                                                                  |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Collect Stakeholder Feedback      | Coletar feedback das partes interessadas sobre as necessidades de onboarding.                    | Feedback de stakeholders, avaliações anteriores         | Feedback coletado                   | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 2 | Analyze Current Onboarding Gaps   | Analisar as lacunas nos processos de onboarding atuais e identificar áreas de melhoria.          | Feedback coletado, avaliações de onboardings anteriores | Lacunas de onboarding identificadas | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 3 | Define Role-Specific Requirements | Determinar os requisitos específicos para cada função baseada na análise de gaps e necessidades. | Lacunas de onboarding, feedback                         | Requisitos específicos definidos    | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |

|   |                               |                                                                                                             |                                    |                                        |                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
|---|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Develop Onboarding Checklists | Criar listas de verificação detalhadas para garantir que todos os requisitos de onboarding sejam atendidos. | Requisitos específicos, feedback   | Checklists de onboarding desenvolvidas | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 5 | Validate Requirements         | Validar os requisitos de onboarding com as partes interessadas relevantes.                                  | Checklists de onboarding, feedback | Requisitos de onboarding validados     | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |

## Implement Onboarding Solutions

Implementar as soluções de integração conforme planejado é fundamental para garantir que os novos colaboradores sejam integrados de maneira eficiente e eficaz.

Este processo envolve a execução das estratégias de onboarding desenvolvidas, incluindo a realização de sessões de orientação, treinamentos técnicos e culturais, e a provisão de recursos e suporte contínuo.

É essencial monitorar o progresso dos novos funcionários, fornecendo feedback e ajustando as abordagens conforme necessário.

A comunicação clara e contínua com todas as partes interessadas é crucial para assegurar que as expectativas sejam atendidas e que o processo de onboarding esteja alinhado com os objetivos organizacionais.

A colaboração entre as diferentes áreas de TI e os departamentos de RH é vital para o sucesso da implementação.

- PDCA focus: Do
- Periodicidade: Contínua



| # | Nome da Atividade            | Descrição                                                                                | Inputs                                          | Outputs                          | RACI                                                                                                                                                 | DARE                                                                                                                  |
|---|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Execute Orientation Sessions | Realizar sessões de orientação para apresentar a cultura e os processos organizacionais. | Planos de orientação, recursos visuais          | Sessões de orientação realizadas | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 2 | Provide Technical Training   | Oferecer treinamento técnico necessário para o desempenho das funções.                   | Planos de treinamento, materiais de treinamento | Colaboradores treinados          | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 3 | Assign Mentors               | Designar mentores para apoiar os novos colaboradores durante a integração.               | Listas de mentores, feedback dos funcionários   | Mentores designados              | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 4 | Monitor Onboarding Progress  | Monitorar o progresso dos novos colaboradores e fornecer feedback contínuo.              | Relatórios de progresso, feedback               | Progresso monitorado             | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |

|   |                               |                                                                                 |                                                    |                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
|---|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Address Onboarding Challenges | Abordar os desafios e ajustar as estratégias de onboarding conforme necessário. | Feedback dos funcionários, relatórios de progresso | Desafios abordados | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
|---|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Monitor Onboarding Performance

Monitorar continuamente o desempenho da integração de novos funcionários é crucial para garantir a eficácia do processo de onboarding.

Este processo envolve a coleta e análise de dados sobre a experiência dos novos colaboradores, incluindo feedback sobre as sessões de orientação, treinamento e suporte recebido.

A avaliação deve considerar métricas como o tempo de integração, a satisfação dos novos membros e o impacto nas suas performances.

Relatórios regulares são preparados para identificar áreas de melhoria e garantir a transparência.

O monitoramento contínuo permite ajustes proativos e a implementação de melhores práticas, assegurando que os novos colaboradores sejam bem integrados e possam contribuir de forma significativa desde o início.

- PDCA focus: Check
- Periodicidade: Mensal

| # | Nome da Atividade | Descrição | Inputs | Outputs | RACI | DARE |
|---|-------------------|-----------|--------|---------|------|------|
|---|-------------------|-----------|--------|---------|------|------|

|   |                         |                                                                                     |                                             |                                     |                                                                                                                                                      |                                                                                                                       |
|---|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Collect Feedback        | Coletar feedback dos novos colaboradores sobre o processo de onboarding.            | Questionários, entrevistas                  | Feedback coletado                   | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 2 | Analyze Onboarding Data | Analisar os dados coletados para identificar tendências e áreas de melhoria.        | Feedback coletado, relatórios de desempenho | Análise de onboarding realizada     | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 3 | Report Findings         | Preparar relatórios detalhados com as conclusões da análise de dados de onboarding. | Análise de onboarding, feedback             | Relatórios de onboarding preparados | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 4 | Share Insights          | Compartilhar os insights com as partes interessadas para ações de melhoria.         | Relatórios de onboarding, feedback          | Insights compartilhados             | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |

|   |                       |                                                                           |                                                   |                      |                                                                                                                                             |                                                                                                                 |
|---|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Recommend Adjustments | Recomendar ajustes nas estratégias de onboarding com base nas conclusões. | Insights compartilhados, relatórios de onboarding | Ajustes recomendados | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
|---|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Review and Optimize Onboarding Processes

Revisar e otimizar continuamente os processos de integração é fundamental para assegurar que a organização mantenha práticas de onboarding eficazes e adaptáveis.

Este processo envolve a avaliação regular das estratégias de onboarding, utilizando feedback e dados de desempenho para identificar áreas de melhoria.

A implementação de ajustes e inovações no processo é crucial para acompanhar as mudanças nas necessidades da equipe de TI e nas práticas do setor.

A comunicação das alterações aos stakeholders garante a transparência e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Este processo promove uma cultura de melhoria contínua, assegurando que os novos colaboradores tenham uma experiência de integração positiva e produtiva.

PDCA focus: Act

Periodicidade: Semestral

| # | Nome da Atividade               | Descrição                                                                    | Inputs                        | Outputs                           | RACI                                                                                                                                        | DARE                                                                                                            |
|---|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Evaluate Onboarding Performance | Avaliar o desempenho do processo de onboarding com base nos dados coletados. | Dados de desempenho, feedback | Avaliação de desempenho realizada | Responsible: IT Governance & Transformation; Accountable: IT Governance & Transformation; Consulted: All areas, HR; Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation; Advisor: HR; Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |

|   |                                    |                                                                              |                                           |                                         |                                                                                                                                                      |                                                                                                                       |
|---|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Identify Improvement Opportunities | Identificar oportunidades de melhoria com base na avaliação de desempenho.   | Avaliação de desempenho, feedback         | Oportunidades de melhoria identificadas | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 3 | Develop Optimization Plan          | Desenvolver um plano detalhado para implementar as melhorias identificadas.  | Oportunidades de melhoria, feedback       | Plano de otimização desenvolvido        | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 4 | Implement Process Improvements     | Implementar as melhorias nos processos de onboarding.                        | Plano de otimização, recursos necessários | Melhorias implementadas                 | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |
| 5 | Communicate Process Changes        | Comunicar as mudanças no processo de onboarding para as partes interessadas. | Melhorias implementadas, feedback         | Mudanças comunicadas                    | Responsible: IT Governance & Transformation;<br>Accountable: IT Governance & Transformation;<br>Consulted: All areas, HR;<br>Informed: All areas, HR | Decider: IT Governance & Transformation;<br>Advisor: HR;<br>Recommender: HR; Executer: IT Governance & Transformation |