



Como inovar no onboarding?

Tatiane Roque (*)

Se antes o RH era visto como uma área de Departamento Pessoal, hoje já não é mais assim. O que temos presenciado é, cada vez mais, essa frente desempenhar um papel estratégico nas organizações, atuando como um verdadeiro orquestrador. No entanto, à medida que o mercado se torna mais dinâmico, é preciso inovar, principalmente no onboarding.

Segundo a 8ª edição do Relatório de Tendências em Gestão de Pessoas do Great Place to Work (GPTW), que mapeia as prioridades e desafios da área, para 57,4% dos respondentes o desenvolvimento e a capacitação da liderança aparecem como principal obstáculo e prioridade para as organizações. Na sequência, estão a transformação e/ou evolução da cultura organizacional e o engajamento e comprometimento das pessoas.

Outro ponto de destaque do estudo foi que a contratação de profissionais qualificados ganhou relevância entre as prioridades dos entrevistados, saltando de 12% para 27,9%. Os dados do relatório corroboram a atual realidade do mercado: a gestão de pessoas não é mais uma vertente apenas operacional, mas está assumindo um papel central na estratégia dos negócios. Deste modo, inovar no onboarding é um passo fundamental para eliminar as burocracias e gerar criatividade, contribuindo assim para que a jornada do colaborador se torne mais leve e efetiva.

Esse posicionamento ganha ainda mais relevância considerando que, atualmente, as organizações precisam administrar contextos diferentes. Em se tratando da equipe, o fenômeno da diversidade geracional tem evoluído cada vez mais. Isto é, pela primeira vez na história, existem até quatro gerações coexistindo no mercado de trabalho. É importante destacar que cada grupo traz consigo valores, competências e formas de pensar e agir diferentes. Deste modo, compreender essas diferenças e, sobretudo, saber lidar com elas é algo fundamental não apenas para contratar, mas também para reter talentos.

Em suma, é necessário enfatizar que a customização é o elo essencial para garantir essa compreensão. Por sua vez, além do aspecto geracional, um outro contexto também está presente no dia a dia dos gestores: afinal, como garantir que o onboarding seja efetivo considerando os atuais modelos de trabalho?

Esse é mais um desafio, mas a boa notícia é que também é possível inovar em cada modelo. No remoto, é necessário que a empresa saiba transmitir o senso de pertencimento para o colaborador pela tela, de forma que a pessoa consiga entender que não é mais um número, mas sim um profissional que possui uma história e está em um ambiente seguro para compartilhá-la. Para isso, a realização de agendas e rodas de conversa online são elementos indispensáveis para criar proximidade com a liderança.

No presencial, a palavra-chave para esse processo é

a empatia. É aqui que o “olho no olho” se destaca, de modo a compreender formas de praticar o acolhimento — tanto no horário flexível, a depender do deslocamento do profissional até a empresa, quanto ter um olhar de acessibilidade, o cuidado de entender a atual realidade do próximo e aplicar os propósitos e valores da marca, criando um ambiente do qual a pessoa tenha o prazer de fazer parte.

Já o híbrido pode ser considerado o modelo mais saudável, desde que haja equilíbrio. Nesse formato, o profissional não está todos os dias na organização, mas é importante que, ao definir os dias presenciais, ele faça parte de agendas e vivencie experiências que promovam a troca de conhecimento e deem celeridade para que eventuais dúvidas sejam resolvidas com rapidez.

Por mais que o RH seja o elo estratégico entre pessoas e negócios, a liderança tem um papel crucial para garantir que o onboarding seja inovador. Até porque é a vivência e o relacionamento no dia a dia que serão capazes de mostrar ao colaborador se tudo aquilo que foi apresentado no ato da contratação é aplicado na prática, bem como trazer segurança e, consequentemente, a permanência desse talento.

Existem diversas formas de inovar, mas é preciso garantir que a estratégia está dando resultados. Quanto a isso, a aplicação de pesquisas com intervalos de 30 a 90 dias é um ótimo parâmetro para medir o clima, realizar análises e tomar ações rápidas. Outra abordagem que também merece destaque é o Growth Hacking, que se trata de um conjunto de estratégias e técnicas focadas no crescimento rápido e escalável de negócios utilizando poucos recursos.

Olhando para o futuro, é inevitável questionar o impacto que tendências como a Inteligência Artificial generativa devem ter na personalização dessa jornada. A resposta é clara: a tecnologia faz parte do processo, mas ela representa o “como executar”, e não o “porquê”. Por mais que surjam ferramentas inovadoras a cada dia, a IA chega para apoiar e agilizar as ações, atuando em uma frente desenvolvedora e operacional, enquanto o papel de orquestrar, administrar e tomar decisões permanece estritamente humano. Do protagonismo das pessoas não há como fugir.

O grande segredo está em como fomentamos essa inovação. Em vez de enxergar a tecnologia apenas sob a ótica operacional, as organizações precisam entender como utilizá-la para suportar e potencializar uma experiência positiva. Ao delegar o que é burocrático e repetitivo para as ferramentas, liberamos o bem mais precioso do RH e das lideranças: o tempo. É esse tempo livre que permite enxergar as pessoas de verdade, praticar a empatia e criar conexões. Afinal, por mais digital que o mercado se torne, ainda é necessário inspirar.

(*) Business Partner Especialista da Numen, e eleita a Profissional de RH do Ano pelo RH Awards 2026, premiação conduzida pelo RH Summit.

Cloud e economia circular podem redesenhar a infraestrutura dos contact centers no Brasil

Quem administra uma operação de contact center no Brasil conhece bem o ciclo: contratar, treinar, perder o profissional em poucos meses e recomeçar

Fabiano Amorim (*)

A rotatividade no setor ultrapassa historicamente a marca de 30%, segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), e o desgaste não se limita ao RH. Cada posição de atendimento que gira consome tempo de supervisão, degrada indicadores de qualidade e pressiona um orçamento que já compete com investimentos em tecnologia.

O problema é que, enquanto a gestão de pessoas segue sendo o calcanhar de Aquiles do setor, a infraestrutura por trás dessas operações passou por uma transformação nos últimos anos, uma que muda a lógica de quanto, como e em que se investe para manter um contact center competitivo.

E essa mudança começou pela camada de software. Plataformas de atendimento que antes rodavam em servidores próprios migraram para o modelo de Contact Center as a Service (CCaaS), hospedadas na nuvem e acessíveis por navegador. Na prática, isso significa que a inteligência da operação, o roteamento de chamadas, a integração entre canais, o histórico de interações, a análise de sentimento, tudo isso deixou de depender da máquina que está na mesa do atendente.

O agente abre o navegador, acessa a plataforma e trabalha. A estação de trabalho precisa ser funcional e estável, mas não precisa mais ser a peça mais cara da engrenagem. Na América Latina, a receita com soluções para call centers já alcançou US\$ 271,6 milhões e segue em uma trajetória de crescimento anual composto de 26,4% até 2029, segundo o estudo Frost Radar. O Brasil é um dos mercados que puxa esse avanço.

O segundo vetor dessa transformação é a inteligência artificial. Não a IA como promessa de futuro, mas como ferramenta que já está operando nos bastidores do atendimento. Bots conversacionais resolvem demandas de baixa complexidade sem intervenção humana. Assistentes de IA acompanham chamadas em tempo real, sugerem respostas ao atendente e geram resumos automáticos ao final de cada interação. Ferramentas de monitoria inteligente avaliam aderência ao tom de voz, tempo de resposta e indicadores de satisfação enquanto a conversa ainda está acontecendo.

O Gartner estimou que a aplicação de IA conversacional em contact centers teria o



pixabay/CANVA

potencial de reduzir os custos globais com mão de obra do setor em US\$ 80 bilhões, e dados mais recentes da mesma consultoria mostram que os gastos corporativos com software de agentes de IA saltaram de US\$ 86,4 bilhões no ano passado para uma projeção de US\$ 206,5 bilhões em 2026. Quando a IA absorve as interações repetitivas, sobram menos posições de atendimento humano, e as que sobram exigem profissionais mais qualificados, com capacidade de empatia, julgamento e resolução criativa.

O impacto na infraestrutura física

Essa junção de nuvem e IA produz um efeito colateral que muitos gestores ainda não incorporaram ao planejamento: o hardware da operação ficou sobredimensionado em relação à demanda real. Operações que investiram em parques de notebooks e desktops de alto desempenho para rodar aplicações pesadas localmente estão hoje com máquinas que entregam muito mais do que a plataforma em nuvem exige.

E, ao mesmo tempo, operações que precisam crescer rapidamente, abrir novas posições para campanhas sazonais ou absorver picos de demanda, continuam travadas pelo custo de aquisição de hardware novo, especialmente em um cenário de câmbio pressionado e cadeia global de semicondutores ainda instável.

É nessa lacuna que os equipamentos seminovos de nível corporativo entram como alternativa estratégica. É possível aproveitar notebooks e desktops que cumpriram ciclos de uso em grandes empresas, foram devolvidos ao final de contratos de outsourcing e passaram por processos rigorosos de inspeção, recondição e certificação.

Máquinas que saíram de ambientes corporativos com gestão estruturada de ativos tendem a apresentar configurações robustas, com

processadores, memória e armazenamento compatíveis com as exigências de uma estação de atendimento em nuvem. A economia em relação à compra de hardware novo pode chegar a 70%, e o prazo de entrega costuma ser significativamente menor, já que não há dependência de fabricação ou importação.

A objeção mais frequente a esse modelo diz respeito à segurança da informação. Em um setor que lida diariamente com dados sensíveis de consumidores, a ideia de utilizar um equipamento que já passou por outra empresa gera desconforto. A preocupação faz sentido, mas a resposta está na qualidade do processo de sanitização, não na origem do hardware. O padrão NIST SP 800-88, referência internacional publicada pelo National Institute of Standards and Technology dos Estados Unidos, define protocolos que tornam tecnicamente inviável a recuperação de dados armazenados em mídias que passaram por sanitização adequada, seja por sobreposição de dados, desmagnetização ou destruição física do componente de armazenamento.

Fornecedores que operam com esse nível de rigor emitem laudos individuais por equipamento, documentando o número de série, tipo de mídia, protocolo aplicado e resultado da verificação. Esse registro cria uma cadeia de custódia auditável que atende tanto às exigências da LGPD quanto a frameworks como ISO 27001. Um notebook seminovo que passou por sanitização conforme NIST 800-88 oferece, em termos de segurança da informação, a mesma garantia de integridade que um equipamento retirado lacrado da caixa.

Há ainda um componente que empresas com compromissos ESG não podem ignorar. O Brasil é o quinto maior gerador de lixo eletrônico do mundo, com aproximadamente 2,4 milhões de toneladas descartadas por ano, das quais menos de 3% recebem tratamento adequado, segun-

do dados da ONU. Boa parte desse volume tem origem no setor corporativo. Equipamentos que poderiam ter a vida útil estendida acabam armazenados em depósitos por anos ou descartados sem rastreabilidade. Ao incorporar seminovos à operação, o contact center insere sua cadeia de suprimentos em um modelo de economia circular que prolonga o ciclo de vida de ativos tecnológicos, reduz a pressão sobre matérias-primas escassas como metais raros e semicondutores, e gera evidência concreta para relatórios de sustentabilidade. Em um cenário no qual 71% das organizações brasileiras já implementam medidas ESG, segundo a Amcham, a origem sustentável dos equipamentos de TI deixou de ser um atributo secundário na decisão de compra.

O que se configura para o setor de contact center é a convergência de três movimentos que, isolados, já seriam relevantes, mas que combinados redesenham a estrutura de custos da operação. A nuvem desonera a estação de trabalho, transferindo inteligência e processamento para fornecedores de software SaaS.

A inteligência artificial reconfigura o dimensionamento humano, concentrando investimento em profissionais preparados para interações que realmente dependem de sensibilidade e capacidade analítica. E os seminovos corporativos permitem equipar as posições remanescentes a uma fração do custo, com segurança certificada e impacto ambiental reduzido. Quando esses três vetores operam juntos, o custo por posição de atendimento cai de forma expressiva sem que o indicador de experiência do cliente acompanhe a queda.

Para gestores de operações que administram centenas ou milhares de posições, a questão deixou de ser se vale a pena modernizar a infraestrutura. A pressão por eficiência, a exigência regulatória sobre dados pessoais e os compromissos de sustentabilidade já definiram a direção. O que resta é decidir com que velocidade cada camada da operação será atualizada, e se o investimento em hardware continuará seguindo a lógica de compra de equipamento novo como padrão único, ou se passará a incorporar modelos mais inteligentes de provisionamento, nos quais desempenho, segurança e responsabilidade ambiental coexistem sem concessões.

(*) Head da Unidade de Negócios de Customer Experience da Selbetti.

MapBiomass lança coleção anual em agosto

Todos os anos, o lançamento da **coleção de mapas anuais de cobertura e uso da terra do Brasil** é o principal ponto de encontro de quem pesquisa, planeja, investe e toma decisões sobre o território brasileiro. São pesquisadores, gestores públicos, representantes do setor privado, organizações da sociedade civil, jornalistas e usuários dos dados do MapBiomass se reúnem para conhecer as informações mais recentes sobre as transformações da paisagem brasileira.

Agende-se

No dia 12 de agosto próximo será realizado o **Seminário Anual do MapBiomass Brasil**, com o **lançamento da Coleção 11** de mapas anuais de cobertura e uso da terra do Brasil. Nesta edição serão apresentados os dados mais recentes da série histórica, avanços metodológicos e novidades na plataforma de uso e cobertura da terra. Além disso, pela primeira vez, o ma-

peamento nacional incluirá três novas classes: **marismas, savanas alagadas e empreendimentos eólicos**.

O evento será presencial, no Museu Nacional da República, em Brasília (DF), e será uma boa oportunidade para se conhecer os novos resultados, trocar experiências e discutir os desafios do monitoramento ambiental no país (contato@mapbiomas.org).