



Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE

MARCOS FABRIZIO BARBOSA DA SILVA

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA *ONBOARDING* DO BANCO
NUBANK PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS**

**Aracaju – SE
2019**



Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE

MARCOS FABRIZIO BARBOSA DA SILVA

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA *ONBOARDING* DO BANCO
NUBANK PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em MBA de Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional.

Prof. Dr. Ítalo Emanuel Rolemberg dos Santos

Profª M.Sc Felora Daliri Sherafat

Marcos Fabrizio Barbosa da Silva

Aprovado com Média: 8,5

Aracaju (SE), 06 de Dezembro de 2019

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Onboarding: Breves Considerações.....	7
2.2 Metodologia do <i>onboarding</i> do Nubank aplicada aos novos funcionários.....	7
2.3 Banco Nubank.....	12
3. METODOLOGIA.....	14
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	15
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS.....	18

RESUMO

Empresas dos mais diversos ramos estão em busca de novas ferramentas para manterem o seu poder de mercado em uma sociedade empresarial competitiva e globalizada. Um dos meios encontrados para manter os níveis de satisfação na qualidade dos serviços ofertados pelas empresas, são as ações de capacitação. O presente artigo procura analisar a técnica de capacitação *onboarding* do Banco Nubank, ou seja, de que maneira, novos funcionários são incorporados e adaptados à rotina empresarial do Banco e no que isso reflete ao crescimento da empresa, a partir da qualidade do serviço prestado pelos funcionários. A pesquisa utiliza-se do método qualitativo, no qual foram reunidas informações e autores que tratam da temática central deste artigo. Ao final, apresentam-se os resultados e a conclusão sobre o presente trabalho. Conclui-se que o Nubank é uma empresa que está revolucionando o mercado onde está inserido devido à forma que cuida do seu atendimento, começando com os novos funcionários que já ficam encantados em seu primeiro dia de trabalho.

Palavras-chave: Treinamento, Capacitação, *Onboarding*, *Marketing* Empresarial.

ABSTRACT

Companies from various branches are looking for new tools to maintain their market power in a competitive and globalized business society. One of the means to maintain the levels of satisfaction in the quality of the services offered by the companies is the training actions. This article seeks to analyze the onboarding training technique of Banco Nubank, that is, how new employees are incorporated and adapted to the bank's business routine and in what reflects the company's growth, from the quality of Service provided by employees. The research uses the qualitative method, in which we gathered information and authors that deal with the central theme of this article. At the end, the results and the conclusion of the present study are presented. It is concluded that, Nubank is a company that is revolutioning the market where it is inserted due to the way it takes care of its service, starting with the new employees who are already delighted in their first day of work.

Keywords: Training, Capacitation, Onboarding, Business Marketing.

1. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, em meio a tanta competitividade existente no mercado empresarial, as organizações estão buscando novas maneiras de treinar e desenvolver os seus funcionários, com vista em bons resultados nos níveis de desempenho de trabalho. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem depende de uma construção de experiências obtidas por meios emocionais relacionados à interação com o meio em que o indivíduo está inserido.

O objeto de estudo deste trabalho é o Banco Nubank, é uma empresa transparente que surgiu para acabar com burocracia e revolucionar o mercado de serviços financeiros, tendo como missão oferecer o melhor atendimento do mundo. Foi fundada em Maio de 2013 pelo colombiano David Vélez, o americano Edward Wible e a brasileira Cristina Junqueira, começando suas atividades em São Paulo como uma pequena startup focada em resolver problemas financeiros.

O Banco oferece aos recém-contratados um método de treinamento configurado como *onboarding*, onde o objetivo é tratar seus funcionários como tratam seus clientes.

Dentre os objetivos, temos como objetivo geral compreender a aplicação da estratégia *onboarding* no processo de integração de novos colaboradores da instituição bancária Nubank. Além disso, será explanado um histórico do Banco Nubank com a finalidade de abordar dados sobre a instituição a critério de conhecimento. Ao final da pesquisa, serão apresentados os resultados obtidos, com informações trazidas a partir de depoimentos de funcionários e clientes e as considerações finais sobre a temática escolhidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados conceitos que são fundamentais para a compreensão do tema abordado perante o objeto de estudo: o Banco Nubank. Através do referencial teórico, será explicado o que é o *onboarding* e como ele é aplicado no processo de integração de funcionários da referida instituição bancária.

2.1 Banco Nubank: histórico e trajetória

A história do Nubank começou em 2013, fundado por David Vélez junto com a brasileira Cristina Junqueira e do americano Edward Wible. Inicialmente, foi oferecido um cartão de crédito com uma das menores taxas do mercado e sem anuidade. Em parceria com os sócios Eduardo Wible e Cristina Junqueira, David Velez colocou o seu negócio para frente e iniciou as atividades da empresa com os seus 12 funcionários sendo, simultaneamente, os próprios clientes do banco. Estes ficaram encarregados de dividir suas experiências com o cartão inovador em suas redes de

relacionamento, e assim, foram surgindo novos clientes, interessados na proposta do cartão que logo foi colocado no mercado, após a consolidação do acordo com a bandeira escolhida (MasterCard).

Após a inserção do produto nas mídias, foram contados mais de 1,5 mil pedidos. A crescente no número de adesões ao cartão Nubank e seus serviços fizeram a empresa saltar o número de funcionários de 12 para 300 e mudar de sede, entre 2013 e 2014, localizando-se atualmente em um prédio que conta com uma estrutura bem moderna, em São Paulo, na Zona Oeste. O prédio possui uma roupagem moderna que conta com uma decoração diferenciada, disponibilização de salas de descanso, jogos, espaço para atividades físicas, dentre outros, tudo idealizado para o conforto do funcionário e atrair a atenção de clientes.

A estratégia de venda do cartão Nubank foi idealizada por Véléz de forma que, os seus serviços fossem geridos via *smartphone*, de maneira veloz e efetiva, sem eventuais cobranças. A sacada de um cartão totalmente digital despertou a vontade de investimento em muitos brasileiros. Segundo a revista *Época Negócios* (2016), quatro anos após o seu lançamento, o Nubank contava com o número de cinco milhões de pedidos, advindos de todo o território nacional. Sua adesão pode ser solicitada através do site da empresa ou por um “convite” de alguém próximo que já tenha o cartão. Os convites são enviados aos aparelhos celulares como mensagem, que orienta o cliente a se cadastrar por meio deste, no aplicativo, onde deve informar os seus dados para a triagem e, posteriormente, a aprovação do pedido.

Com disponibilidade para aparelhos que contam com as plataformas IOS, Android e Windows Phone, o aplicativo do Nubank pode ser adquirido gratuitamente. Dentre os serviços oferecidos, estão a possibilidade de acompanhar todos os gastos, fazer a consulta tanto de saldos quanto limites disponibilizados, monitorar fatura do cartão, realizar os serviços de desbloqueio e bloqueio do cartão, bem como modificar as senhas de acesso e atendimento. O atendimento é disponibilizado 24 horas em *real time*.

O aplicativo também fornece informações detalhadas ao cliente sobre quando ele faz uma compra, como data, hora, valor, nome da loja e até mesmo o mapa do endereço do estabelecimento. É importante ressaltar que, apesar do teor digital, o Nubank realiza os seus procedimentos com base na legislação do Banco Central do Brasil e garante total proteção de dados de seus clientes, dados estes que passam por um criterioso nível criptográfico.

2.2 Onboarding: Breves Considerações

Onboarding é uma palavra derivada do inglês que, aplicada aos processos de admissão em Recursos Humanos, consiste em um conjunto de ações elaboradas para recepcionar e ambientar os novos colaboradores. A técnica *onboarding* consiste em um processo muito importante, pois fortalece a empresa como marca empregadora como uma de suas características. O *onboarding* “também pode ser considerado um passo essencial no sentido de evitar a rejeição” (MCCOLL, 2017, p.121).

Para ser aplicada a técnica precisa de um planejamento prévio que deve envolver as pessoas que serão envolvidas no processo, quais serão os conteúdos apresentados, bem como o tempo de ambientação pelo qual o funcionário passará antes de assumir a sua função. Todos os recursos que serão aplicados durante este processo precisam ser pensados para que ele ocorra com um início, meio e fim de forma objetiva e assertiva. Para Mccoll (2017, p.123),

Ela sem dúvida acelera o processo de integração. Acelera a forma com que os líderes constroem relacionamentos e se integram à cultura, o que lhes permitem aprender mais rápido. O desempenho é melhor e os seus resultados são incrementados muito mais rápido. E quanto mais integrados estiverem os funcionários, mais longa será a sua permanência na organização, porque eles construíram credibilidade, desenvolveram relacionamentos e tiveram um bom começo.

Os primeiros dias e semanas do colaborador em qualquer empresa são de grande valia para a marca e a imagem da empresa, a qual deve ter e oferecer como proposta, treinamentos iniciais e infraestrutura necessária para promover o bem-estar e a boa recepção do indivíduo à vaga de trabalho.

Para Mccoll (2017), é importante que os consultores ou gestores de Recursos Humanos deixem claro que o programa de *onboarding*, (independente do modelo), não é opcional. O fato de deixar clara essa expectativa ajuda o empregador a transmitir seu comprometimento com uma situação de ganha-ganha que, em outras palavras, significa o investimento no funcionário e o retorno que ele poderá dar à empresa com o desempenho de seu trabalho.

Geralmente os primeiros passos do *onboarding* consistem em apresentar a cultura da empresa. O novo funcionário está chegando a um ambiente que ainda não conhece e, portanto, precisa saber dos valores, missão, boas práticas, horários a cumprir, informações sobre os outros setores e os outros funcionários e tudo o que tange em apontamentos gerais sobre a empresa.

De setor para setor existem diferenças entre as técnicas de *onboarding*. Uma vez que o colaborador já iniciou o treinamento e entendeu como funciona a empresa onde exercerá suas funções, o mesmo deve passar por uma ambientação *in loco*, entendendo mais sobre o departamento ao qual ele vai pertencer, suas funções, responsabilidades e metas, o que o torna mais envolto no cenário específico do setor. Nesse sentido, Mccoll (2017) menciona que muitas vezes, sem o apoio de um programa *onboarding* eficaz, os funcionários recém-contratados não percebem que estão fora de ritmo com os seus líderes.

Mccoll (2017) reflete sobre a importância da aplicação de técnicas eficazes de integração como o *onboarding* ao destacar que

[...] há evidências crescentes de que uma integração eficaz aumenta a durabilidade das contratações de executivos e acelera seu momento de contribuição, ambas as medidas críticas de sucesso individual e organizacional em uma economia globalizada que exige rapidez, eficiência contínua e aperfeiçoamento (MCCOLL, 2017, p.130).

Desta forma, apresentar um programa de integração *onboarding* é eficiente para qualquer empresa, pois é neste momento que o indivíduo submerge em sua cultura organizacional e em suas regras gerais. Assim, ficam bem maiores as chances de adaptação do funcionário ao ambiente, bem como a integração com os colegas de trabalho, a execução de suas atividades em sua área e o alto nível de motivação e produtividade.

2.3 Metodologia do *Onboarding* do Nubank aplicada aos novos funcionários

Segundo informações obtidas no blog oficial do banco Nubank, o setor responsável por cuidar da admissão de novos funcionários se chama "*People & Culture*" e tem, como responsabilidade, "encantar" os trabalhadores no ato de sua contratação. Nubank acredita que só é possível tratar clientes da melhor forma se os funcionários forem recebidos da mesma forma pela própria organização.

Para o Nubank, os processos que envolvem o *onboarding* geralmente são cansativos, envolvendo palestras com assuntos em diversas áreas que têm pouca relação com o que diz respeito ao trabalho e ao desempenho do funcionário na organização. Além disso, o Banco se preocupa com a forma de recolhimento dos documentos de admissão, o que, em outras empresas, pode ser de forma demorada e burocrática para os futuros contratados.

Um dos fatos mais curiosos sobre o processo de *onboarding* do Nubank é a temática dada ao método: Inconformados. A organização dá essa denominação ao processo destinado aos novos contratados porque nasceu da insatisfação com taxas abusivas e os serviços de péssima qualidade, ofertados pelos demais bancos do Brasil. Questionar é um dos atributos que são passados no processo como lema.

Os colaboradores que ingressam no Nubank são chamados de "Nuvinhos", do estagiário ao diretor que esteja dando boas-vindas à empresa, têm o seu primeiro dia de treinamento juntos. Em outro momento é realizada a separação de cada profissional para as suas áreas específicas. Antes disso, o Nubank propõe uma série de atividades e dinâmicas para que os funcionários se envolvam e conheçam a fundo a empresa, pois só assim podem formar times diversificados e fortalecidos, sendo estes um dos pilares principais da cultura do banco.

O processo de contratação de funcionários ocorre sem burocracia, dias antes da necessidade da presença física da pessoa. Esta deve enviar fotos de seus documentos e enviar digitalmente ao RH do Banco. No dia do *onboarding*, o funcionário deve levar sua carteira de trabalho e documentação médica para a junção de todos os papéis que perpassam a sua admissão. Ainda digitalmente, a instituição envia dicas por e-mail e materiais sobre a história da empresa para os candidatos, sendo assim um incentivo a despertar sua curiosidade.

A admissão de funcionários na instituição perpassa pela plataforma de RH denominada "Xerpa", plataforma completa de RH que automatiza processos e centraliza informações. Depois de sua implantação, a instituição conseguiu desafogar a demanda de contratações, através da desburocratização relacionada aos documentos que são necessários para a admissão, uma vez que, o sistema propicia o envio e o armazenamento por meio digital de maneira cômoda e simplificada ao profissional de recursos humanos.

Desta forma, os profissionais de RH do Banco possuem a facilidade no gerenciamento destes documentos, podendo tê-los em mãos na hora que quiser. O sistema Xerpa conseguiu uma alta avaliação no *onboarding* da instituição. Consequentemente, trouxe melhores resultados de desempenho nos processos de admissão e demissão, devido à facilidade de manuseio da plataforma e sua forma rápida de gerir todas as documentações no banco de dados do sistema da instituição.

Um fato curioso é que também é perguntado ao funcionário são suas preferências, como a que horas prefere almoçar. A ideia é customizar experiências dos novatos e disponibilizar um bom

recebimento destes na instituição, visando por parte deles, como consequência disso, a retribuição de um excelente atendimento aos clientes.

No final do primeiro dia de trocas de experiências presenciais, o funcionário já sai da empresa com sua carteira assinada e materiais que propiciam o seu início em grupos e informações sobre como funciona o atendimento da instituição. Neste mesmo dia, cada funcionário já conta com um computador configurado para a função específica que vai desempenhar.

A empresa Nubank não possui regras a respeito de vestimentas, deixando o colaborador à vontade quanto a isso. Além disso, a instituição ousa em deixar que seus funcionários levem bichos de estimação para a empresa, como cachorros e gatos. É algo que faz parte da cultura e dos valores que o Banco procura passar. Além disso, essas iniciativas colaboram para criar um ambiente mais casual, eliminando a necessidade do *dress code*, um código de vestimenta que indica a maneira mais adequada para se vestir convencionalmente e, às vezes, até inquestionável nas demais empresas do ramo.

Para a instituição, a produtividade aumenta, pois os animais podem ajudar a criar conexões entre os funcionários que antes não existiam, além de despertar o senso de responsabilidade por parte de seus donos que devem analisar se devem realmente levar o seu cachorro ou o seu gato para lá, visto as necessidades e comportamentos de cada um, que podem gerar consequências positivas ou negativas, ou seja, atrapalhar o desempenho.

Segundo o site oficial da instituição, adesão ao *dress code* implica em outra filosofia da empresa, que é de deixar livre as pessoas do jeito que são no que se refere à sua personalidade, estilo e histórias de vida. Não exigir o padrão reflete na forma com que cada um possa expressar-se, sem ter a preocupação de seguir exigências impostas pelo padrão *dress code*.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho teve como objetivo principal a análise do *onboarding* de funcionários da instituição Nubank. A abordagem desta pesquisa faz uso da forma qualitativa, pois procura o entendimento por meio da subjetividade, isto é, como o objeto de estudo comporta-se em sociedade. À priori, fez-se necessário realizar uma pesquisa bibliográfica, na busca de livros e artigos que se relacionassem com a temática abordada neste trabalho.

Rodrigues (2011) emprega o conceito de pesquisa qualitativa, através da qual se pode provar que o presente estudo carrega este método em sua abordagem: “É utilizada para investigar um determinado problema de pesquisa, cujos procedimentos estatísticos não podem alcançar devido à complexidade do problema” (RODRIGUES, 2011. p.55).

Tendo em vista que entre os objetivos específicos deste trabalho de conclusão de curso esteve a apresentação do método *onboarding* e a sua aplicação ao objeto de estudo, tornou-se necessário contextualizar a instituição através da explanação de um breve histórico da mesma. Partindo disso, houve a necessidade de interpretar conteúdos encontrados na Internet, em fontes oficiais que garantem a credibilidade das informações.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desta pesquisa será com base na apuração de depoimentos de funcionários do Banco Nubank, por meio de entrevistas fornecidas aos sites oficiais da StartSe (2018) e a revista *Época Negócios* (2018). Além disso, será apresentado o depoimento de um cliente, obtido no site Escola Design Thinking (2018). Todos os depoimentos podem elucidar a eficácia da técnica *onboarding* da empresa na evolução de seu quadro funcional e na eficácia dos serviços prestados aos clientes.

Em entrevista fornecida ao site StartSe (2018), Silva Kihara, líder de recrutamento do Nubank, ressalta a importância que a organização possui na vida de seus colaboradores, no que tange objetivos de trabalho, desafios e a sua contribuição pessoal para a evolução da empresa. “Em nenhum momento desse ano eu me senti entediada. Cada dia é uma emoção, uma aventura e assim a gente sente que está construindo algo muito maior do que o Nubank é hoje. O que me faz acordar todo dia e vir trabalhar super empolgada é ver que o meu trabalho está contribuindo para alguma coisa”, disse.

Para o site da Revista *Época Negócios* (2018), a *business architect* do Nubank, Luisa Coutinho, de 26 anos, conta a maneira como ocorreu o seu egresso na instituição. “Entrei no Nubank por acreditar no que a empresa está construindo. Pensei que seria uma forma de trabalhar com serviços financeiros da maneira como acredito que eles deveriam ser prestados. Um dos pontos mais importantes da minha transição foi conhecer as empresas e seus valores para saber onde tinha vontade de prestar processo seletivo. Saber se eu, como cliente, gostaria de usar aquele serviço e também contribuir para a construção daquilo. Nesse sentido, o Nubank foi um dos poucos lugares onde eu me senti confortável de seguir com o processo”, disse.

O site Escola Design Thinking (2018) traz a experiência da cliente Rafaela Calheiros, que conta em detalhes a forma com que aderiu ao Banco Nubank e a sua proposta. Em sua fala, evidencia-se o contentamento com o atendimento fornecido pelo suporte da instituição financeira em um momento de dificuldade. "O grande diferencial do Nubank é o atendimento. Já precisei usar algumas vezes o "Me ajuda" - seção de atendimento ao cliente - e sempre foi incrível. Inclusive, tive uma experiência de compra ruim com um *e-commerce*, o produto veio quebrado e ao tentar resolver com a empresa, o procedimento de estorno era muito burocrático. Ao passo que quando acionei o Nubank além da proatividade em resolver o problema, foram muito empáticos com a minha situação, estornando rapidamente o valor", declarou.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante a observância dos resultados, elucida-se a eficácia da técnica *onboarding* frente aos funcionários do Banco Nubank. Os depoimentos de ex-colaboradores da instituição reforçam, dentre outras coisas, a satisfação em ter prestado serviços ao Banco. Todo o manejo com a equipe por meio da prática *onboarding* acaba trazendo resultados positivos e experiências inovadoras ao cliente, que por sua vez sente-se satisfeito em fazer parte da prestadora de serviços.

Este estudo contribui para a evolução e estímulo de pesquisas na área do Marketing Empresarial, especialmente, o *onboarding* nas empresas, já que a técnica impacta diretamente na atuação de uma empresa no mercado, já que só se estabelece a partir da maneira como os seus funcionários prestarão os serviços oferecidos. Certamente, quando lhes são oferecidas boas condições e um treinamento adequado, os resultados são evidentes e esperados.

A partir desta pesquisa, a comunidade acadêmica e os demais interessados pelo assunto podem estimular-se a dar continuidade aos estudos voltados à área, pois esta ainda carece de informações de cunho bibliográfico, que levem para a comunidade uma compreensão ampla sobre o tema em questão.

Por fim, o trabalho de conclusão de curso traz ao discente uma experiência única, pois, pode contribuir com o estudos voltados à área do *onboarding*, utilizando, didaticamente, o exemplo de uma instituição de renome internacional.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho**. In: J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade; A. V. B. Bastos. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 1ed. Porto Alegre: ARTMED, 2004.

BLOG NUBANK. **“Trabalhar no Nubank é uma oportunidade incrível de fazer história”**. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/carreira-nubank-cecilia-gutierrez/>> Acesso em: 09 mar, 2019.

BLOG NUBANK. **Cachorros no escritório: O que eles têm a ver com a cultura do Nubank?** Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/cachorros-pets-escritorio-nubank/>> Acesso em: 09 mar, 2019.

BLOG NUBANK. **O 1º dia de quem vem trabalhar no Nubank**. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/nubank-1o-dia-de-trabalho/>> Acesso em: 09 mar, 2019.

ESCOLA DESIGN THINKING. **Serviços uau! Como o Nubank tem criado experiências memoráveis para seus clientes**. Disponível em: <<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2018/09/servicos-uau-como-o-nubank-tem-criado-experiencias-memoraveis-para-seus-clientes/>> Acesso em: 10 mar, 2019.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Como é trabalhar em uma Fintech, segundo funcionária do Nubank**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/04/como-mudar-de-carreira-aos-25-anos-segundo-esta-funcionaria-do-nubank.html>> Acesso em: 10 mar, 2019.

MCCOLL, Joseph Daniel. **Escolhendo Líderes – como os recrutadores de executivos orientam, dirigem e inovam na busca global**. 1ed. São Paulo: SARAIVA, 2017.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. 4.ed., rev.; ampl. - Aracaju: Unit, 2011.

STARTSE. **A cultura que tornou o Nubank o 2º unicórnio brasileiro**. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/fintechs/47367/cultura-que-tornou-o-nubank-o-2o-unicornio-brasileiro>> Acesso em: 10 mar, 2019.

WIKIPÉDIA. **Nubank**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Nubank>> Acesso em: 09 mar, 2019.

XERPA. **Como o Nubank entrega uma experiência incrível, sem papelada.** Disponível em:
<<https://www.xerpa.com.br/nubank/>> Acesso em: 09 mar, 2019.