MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ONBOARDING COMO PILAR FUNDAMENTAL NA RETENÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO DA SIMOLDES

FABÍOLA SACRAMENTO SANTOS

ISLA – INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

VILA NOVA DE GAIA
JUNHO DE 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

ONBOARDING COMO PILAR FUNDAMENTAL NA RETENÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO DA SIMOLDES

Fabíola Sacramento santos

Aprovado em 27/07/2026

Composição do Júri

_____

Presidente Prof. Doutor Jorge Pereira Duque

_____

Arguente Prof. Doutor Orlando Petiz

_____

Orientador/a Prof.ª Doutora Maria Elisete Martins

_____

Coorientador/a Prof. Doutor Marco Lamas

Vila Nova de Gaia
2026

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Profª. Doutora Maria Elisete Martins e do Prof. Doutor Marco Lamas apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010.

DECLARAÇÃO DE HONRA

EU, FABÍOLA SACRAMENTO SANTOS ABAIXO-ASSINADA, ESTUDANTE DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO ISLA – INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA, DECLARO POR MINHA HONRA QUE O PRESENTE TRABALHO ACADÉMICO FOI ELABORADO EXCLUSIVAMENTE POR MIM, E RESPEITA OS DIREITOS DE AUTOR E NÃO CONTEM QUALQUER PLÁGIO.

POR SER VERDADE E ME TER SIDO SOLICITADA APRESENTO ESTA DECLARAÇÃO ASSINADO POR MIM.

GAIA, 30 DE JUNHO DE 2026

ASSINATURA

Agradecimentos

Ao longo desta jornada académica, aprendi que nenhuma travessia é feita sozinho. Houve momentos de tranquilidade e conquista, mas também desafios que exigiram perseverança, coragem e determinação. Hoje, ao alcançar este importante objetivo com a conclusão da minha dissertação de mestrado, expresso a minha profunda gratidão a todos aqueles que contribuíram para esta caminhada.

À minha família: pais, minhas filhas, aos meus irmãos de coração (amigos e amigas), deixo o meu mais sincero agradecimento. Foram o meu porto seguro, a minha fonte de força e motivação nos momentos mais exigentes. Obrigado pelo apoio incondicional, pela compreensão das minhas ausências e por acreditarem em mim ao longo de todo este percurso.

Aos meus Professores Doutores Orientadores, Elisete Martins e Marco Lamas, expresso a minha especial gratidão pela orientação, disponibilidade, rigor científico e dedicação. Os vossos ensinamentos, conselhos e incentivo foram fundamentais para a realização deste trabalho e para o meu crescimento académico e pessoal.

A todos os amigos, colegas e demais pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para esta investigação, agradeço o apoio, as palavras de encorajamento e a confiança depositada em mim. Cada gesto de incentivo teve um papel importante na concretização deste projeto.

Esta conquista não é apenas minha; ela reflete o contributo, o apoio e a presença de todos aqueles que me acompanharam ao longo desta jornada. Levo comigo os ensinamentos, a amizade e as memórias construídas durante este percurso.

A todos, o meu mais profundo e sincero obrigado.

Fabíola Sacramento Santos

Resumo

A integração de novos colaboradores ou de colaboradores em progressão de carreira constitui um momento crítico na gestão de recursos humanos contemporânea, com impacto direto na adaptação, no compromisso organizacional e na retenção de talentos. A presente dissertação analisa de que forma um programa de *onboarding* pode contribuir como pilar fundamental para a retenção de colaboradores, por meio de um estudo de caso realizado no Departamento da Central Logística da Simoldes Plásticos, um contexto industrial caracterizado pela elevada exigência operacional e pela necessidade de rápida integração dos colaboradores.

A investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, recorrendo a entrevistas semiestruturadas com dez participantes, entre colaboradores operacionais e elementos de direção. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo temática, organizada em cinco temas principais: experiência do *onboarding,* socialização organizacional, retenção de colaboradores, *perspetiva* organizacional e desafios de implementação.

Os dados confirmam a *perspetiva* de que os programas de *onboarding* estruturados facilitam a adaptação funcional, promovem o sentimento de pertença e reforçam o compromisso organizacional, o que influencia positivamente a intenção de permanência. Contudo, a retenção não depende exclusivamente do *onboarding*, sendo igualmente condicionada por fatores como o ambiente de trabalho, a liderança e as oportunidades de desenvolvimento. Foram ainda identificados desafios relevantes, nomeadamente quanto à falta de padronização dos processos e às limitações de tempo e de recursos em contextos de elevada exigência operacional.

O estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre *onboarding* em contextos industriais e logísticos, propondo diretrizes práticas para a melhoria dos processos de integração organizacional.

Palavras-chave: *onboarding;* retenção de colaboradores; socialização organizacional.

Abstract

The integration of new employees or those advancing in their careers is a critical moment in contemporary human resource management, with a direct impact on adaptation, organisational commitment, and talent retention. This dissertation analyses how an *onboarding* program can serve as a fundamental pillar of employee retention, through a case study conducted in the Logistics Centre Department of Simoldes Plásticos, an industrial context characterised by high operational demands and the need for rapid employee integration.

The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, drawing on semi-structured interviews with 10 participants, including operational employees and senior management. Data was analysed using thematic content analysis, organised around five main themes: *onboarding* experience, organisational socialisation, employee retention, organisational perspective, and implementation challenges.

The findings indicate that structured *onboarding* programmes facilitate functional adaptation, promote a sense of belonging, and strengthen organisational commitment, positively influencing employees' intention to remain. However, retention is not determined solely by *onboarding but* is equally shaped by factors such as the work environment, leadership, and development opportunities. Significant challenges were also identified, including the lack of process standardisation and time and resource constraints in operationally demanding contexts.

This study advances knowledge of *onboarding* in industrial and logistics settings by proposing practical guidelines for improving organisational integration processes.

Keywords: *onboarding*; employee retention; organizational socialization

Índice

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO 1

1.1 Contextualização do Tema 3

1.2 Problema de Investigação 5

1.3 Pergunta de Investigação 6

1.4 Objetivo Geral e Objetivos Específicos 7

1.5 Justificação e Relevância do Estudo 9

1.6 Estrutura da Dissertação 10

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA 12

2.1 Evolução da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Retenção de Talento 12

2.2 Conceito de *Onboarding* 16

2.3 Socialização Organizacional 24

2.4 *Onboarding, Engagement,* Retenção e contexto organizacional 26

2.5 Desafios e Barreiras no *Onboarding* 29

2.6 Inovação e Evidência Empírica no *Onboarding* 32

2.7 Síntese do Capítulo 35

CAPÍTULO III – METODOLOGIA 38

3.1 Tipo de estudo e desenho da investigação 38

3.2 Metodologia Qualitativa 41

3.3 Contexto organizacional 43

3.4 Caracterização dos participantes 44

3.5 Instrumento de recolha de dados - Técnica 46

3.6 Procedimentos de recolha de dados 47

3.7 Técnica de análise de dados (análise de conteúdo temática) 48

3.8 Considerações Éticas 49

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 51

4.1 Apresentação dos resultados 53

4.2 Tema 1 – Experiência de *onboarding* 54

4.3 Tema 2 – Processo de socialização organizacional 56

4.4 Tema 3 – *Onboarding* e retenção de Colaboradores 57

4.5 Tema 4 – Perspetiva Organizacional (Diretores) 59

4.6 Tema 5 – Desafios e melhorias do *onboarding* 61

4.7 Síntese dos principais resultados 62

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 65

5.1 Interpretação dos resultados à luz da literatura 65

5.2 Impacto do *onboarding* na retenção 68

5.3 Boas práticas identificadas 70

5.4 Desafios na implementação do *onboarding* 72

5.5 Implicações práticas para a GRH 74

5.6 Implicações práticas para a Gestão Logística 76

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 79

6.1 Principais conclusões e resposta à questão de investigação 79

6.2 Contribuições teóricas e práticas 80

6.3 Recomendações para a Simoldes 81

6.4 Limitações do estudo 82

6.5 Sugestões para investigações futuras 83

Referências Bibliográficas 86

Apêndices XI

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Alinhamento entre Objetivos, Questões e Referências (Colaboradores) ... 56
Tabela 2 – Alinhamento entre Objetivos, Questões e Referências (Diretores) 57
Tabela 3 – Dados Sociodemográficos dos Participantes 58
Tabela 4 – Matriz de Análise Teórica-Empírica (Categorias Dedutivas)..... 60
Tabela 5 – Experiência de *Onboarding*: Categorias e Evidências..... 63
Tabela 6 – Processo de Socialização Organizacional: Categorias e Evidências..... 66
Tabela 7 – *Onboarding* e Retenção de Colaboradores: Categorias e Evidências 69
Tabela 8 – Perspetiva Organizacional dos Diretores: Categorias e Evidências..... 72
Tabela 9 – Desafios e Melhorias do *Onboarding*: Categorias e Evidências 74

Apêndices

Apêndice A – Guião de entrevista semiestruturada aos Colaboradores

Apêndice B – Guião de entrevista semiestruturada aos Diretores

Apêndice C – Autorização para utilização de dados recolhidos em entrevista

Apêndice D – Grelha de codificação dos participantes da investigação

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Significado
E1 – E10	Código atribuído aos entrevistados, garantindo confidencialidade e anonimato
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HR	Human Resources (Recursos Humanos)
KPI	Key Performance Indicators (Indicadores Chave de Desempenho)
LMS	Learning Management System (Sistema de Gestão de Aprendizagem)
SUPPLY CHAIN	Cadeia de Suprimentos

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Num contexto organizacional competitivo, globalizado e marcado pela transformação digital, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel estratégico na valorização do capital humano e na retenção de colaboradores. Neste enquadramento, as organizações enfrentam desafios crescentes na atração, integração e permanência de profissionais qualificados, o que torna essencial a adoção de práticas que favoreçam a adaptação e a continuidade desses profissionais nas organizações (Boxall & Purcell, 2016; Chiavenato, 2018).

Este cenário revela a importância da adoção de práticas estratégicas capazes de promover o envolvimento, a integração e o bem-estar dos colaboradores desde os primeiros momentos da relação deles com a organização. Estudos recentes demonstram que uma percentagem significativa das novas contratações abandona a organização nos primeiros meses de trabalho, frequentemente em consequência de processos de integração desestruturados, da ausência de acompanhamento ou de dificuldades de adaptação à organização. Segundo a literatura quanto à novas contratações, muitas vezes, logo nos três primeiros meses abandonam a organização, enquanto dados da *Society for Human Resource Management* indicam que muitos deixam as organizações nos primeiros dois anos devido a experiências de integração insuficientes, à falta de formação e a reduzidas oportunidades de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira (Walker-Schmidt et al., 2022).

Face a estes desafios, o *onboarding* emerge como uma prática estratégica de integração e socialização organizacionais. Mais do que um conjunto de procedimentos administrativos, trata-se de um processo estruturado que permite aos novos colaboradores conhecer a cultura, os valores, as normas, os objetivos e os procedimentos da organização, facilitando a sua adaptação ao contexto de trabalho e promovendo o alinhamento com a organização (Bauer, 2010; Wanberg, 2012). Paralelamente, este processo permite clarificar funções, responsabilidades e expectativas, contribuindo para a redução da incerteza inicial frequentemente associada à entrada numa nova organização e até mesmo numa nova função.

A literatura evidencia que programas de *onboarding* estruturados contribuem positivamente para a satisfação, o compromisso organizacional, o *engagement* e a retenção de colaboradores. De acordo com Klein et al. (2012), iniciativas de integração adequadamente planeadas favorecem uma adaptação mais rápida e aumentam os

níveis iniciais de produtividade. De forma complementar, Cohen et al. (2011) defendem que programas de *onboarding* eficazes promovem o sentimento de pertença e facilitam a integração social e funcional dos colaboradores.

Outros estudos demonstram igualmente que práticas eficazes de socialização organizacional e de apoio por parte das chefias e colegas durante os primeiros meses de trabalho favorecem a adaptação e reforçam o sentimento de pertença dos novos colaboradores na organização (Kammeyer-Mueller et al., 2013; Ellis et al., 2022), o que impacta positivamente o alcance do propósito organizacional.

Por outro lado, a ausência ou inadequação de processos estruturados de *onboarding* pode gerar sentimentos de insegurança, desorientação e insatisfação, aumentando o risco de rotatividade precoce (Wanous & Reichers, 2000). Neste sentido, a experiência inicial do colaborador revela-se determinante para a sua decisão de permanência a curto, médio e longo prazo. O *onboarding* deixa, assim, de ser entendido apenas como um processo operacional associado à admissão de colaboradores, assumindo-se como uma ferramenta estratégica da Gestão de Recursos Humanos, capaz de influenciar a retenção de talentos e o compromisso organizacional.

Apesar do reconhecimento crescente da importância do *onboarding*, muitas organizações continuam a enfrentar dificuldades na implementação de programas estruturados e eficazes, seja devido a limitações de recursos, à ausência de estratégias formalizadas ou à resistência à mudança organizacional (Madanchian, 2024; Mosquera & Soares, 2025). Acresce que, embora a literatura destaque amplamente os benefícios do *onboarding*, persistem lacunas relativamente à compreensão da sua aplicação prática em contextos organizacionais específicos, nomeadamente em ambientes industriais e logísticos caracterizados por uma dinâmica operacional intensa.

Diante dessa realidade, esta investigação analisa o papel do *onboarding* na retenção de colaboradores na Simoldes, no Departamento da Central Logística, sediada em Oliveira de Azeméis. A escolha deste contexto justifica-se pela relevância prática do tema em ambientes industriais e logísticos.

Com base neste contexto, formula-se a seguinte questão de investigação: “De que forma um programa de *onboarding* pode contribuir como pilar fundamental para a retenção dos colaboradores na organização?”

Para responder à problemática definida, os objetivos gerais e específicos que orientam esta investigação são apresentados detalhadamente na secção 1.4.

Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas dirigidas a diferentes intervenientes organizacionais, nomeadamente gestores responsáveis por Recursos Humanos e *Supply Chain*, bem como a colaboradores com diferentes níveis de antiguidade na organização. Os dados recolhidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática.

Esta metodologia permite compreender as percepções, práticas e experiências associadas ao *onboarding* e à retenção de colaboradores, contribuindo para a reflexão científica na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e para a melhoria das práticas organizacionais, reforçando o papel do *onboarding* enquanto ferramenta estratégica de socialização organizacional e instrumento de redução do *turnover* em ambientes de elevada exigência operacional.

A dissertação encontra-se organizada em seis capítulos: o primeiro introduz o tema, o segundo apresenta o enquadramento teórico, o terceiro descreve a metodologia, o quarto apresenta os resultados, o quinto discute-os e o sexto reúne conclusões e recomendações. A estrutura e conteúdo são detalhados na secção 1.6

1.1 Contextualização do Tema

Nas últimas décadas, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem assumido um papel cada vez mais estratégico nas organizações, acompanhando as profundas transformações associadas à globalização, à digitalização e ao aumento da competitividade dos mercados. Neste enquadramento, o capital humano (Chiavenato, 2018) passou a ser legitimado como um dos principais fatores de vantagem competitiva sustentável, sobretudo em contextos organizacionais intensivos em conhecimento, inovação e mudança contínua (Arménio et al., 2015). Assim, a capacidade das organizações de atrair, desenvolver e reter talentos tornou-se um dos principais desafios da gestão contemporânea (Boxall & Purcell, 2016).

Essa problemática é aprofundada na secção 2.1.3, onde se discute a retenção de colaboradores e os impactos da rotatividade (Allen est al., 2010).

Perante este cenário, os processos de integração assumem particular importância para a adaptação dos novos colaboradores ao contexto organizacional. O conceito de *onboarding* e os seus principais fundamentos teóricos são aprofundados na secção 2.2.

O conceito de *onboarding* e a sua evolução histórica da simples entrega de documentação administrativa para um processo estruturada de integração são desenvolvidos em detalhe na secção 2.2.1.

Adicionalmente, a transformação digital e a inovação tecnológica têm redefinido a forma como os processos de *onboarding* são implementados. A utilização de plataformas digitais, ferramentas de aprendizagem online e modelos híbridos de integração permite às organizações desenvolver experiências mais flexíveis, personalizadas e acessíveis, contribuindo para uma integração mais eficaz de novos colaboradores (Ravesangar & Narayanan, 2024). Paralelamente, a diversidade de perfis geracionais nas organizações contemporâneas exige abordagens mais adaptativas, capazes de responder a expectativas e estilos de aprendizagem diversos.

Em contextos industriais e logísticos, estes desafios adquirem contornos específicos, com elevada pressão operacional, rotatividade significativa e necessidade de adaptação rápida (Cappelli, 2000; Holtom et al., 2008), o que torna o *onboarding* estruturado uma resposta estratégica particularmente relevante. A caracterização deste contexto é aprofundada nas secções 2.4.4 e 2.5.4.

Neste sentido, a implementação de programas de *onboarding* estruturados e alinhados às necessidades organizacionais pode constituir uma resposta estratégica ao problema da rotatividade. Mais do que um processo pontual, o *onboarding* deve ser compreendido como uma jornada de integração contínua, que se desenvolve ao longo dos primeiros meses de ligação do colaborador à organização, abrangendo dimensões técnicas, sociais e culturais (Klein & Polin, 2012). A promoção de um ambiente de acolhimento, suporte e acompanhamento contínuo contribui para o fortalecimento do sentimento de pertença e para o desenvolvimento do compromisso organizacional.

Além disso, a eficácia do *onboarding* depende fortemente do envolvimento da liderança e da articulação entre as diferentes áreas da organização (Bauer, 2010). A ausência de planeamento estruturado, a falta de consistência nos processos e a subvalorização da fase inicial de integração constituem barreiras frequentemente identificadas na literatura e na prática organizacional (Saks & Gruman, 2018). Assim, torna-se essencial

compreender não apenas os benefícios do *onboarding*, mas também os desafios associados à sua implementação em contextos reais.

É neste enquadramento que se insere a presente investigação, que pretende analisar como um programa de *onboarding* contribui como pilar fundamental para a retenção de colaboradores na Empresa Simoldes, mais concretamente no Departamento da Central Logística. O estudo procura, assim, compreender o papel do *onboarding* como ferramenta estratégica de GRH, contribuindo para a promoção da estabilidade, do bem-estar e do desempenho organizacional.

1.2 Problema de Investigação

Apesar do crescente reconhecimento da importância do *onboarding* como prática estratégica de GRH, muitas organizações continuam a não o integrá-lo de forma global e estratégica, ou não conseguem implementá-lo de forma estruturada, consistente e alinhada aos objetivos, o que limita a sua eficácia como instrumento de retenção. Em diversos contextos organizacionais, o *onboarding* continua a assumir um carácter predominantemente administrativo ou informal, centrado na transmissão de informação operacional, sem explorar plenamente o seu potencial enquanto ferramenta de socialização organizacional e de integração estratégica (Ellis et al., 2022; Mosquera & Soares, 2025).

Esta limitação torna-se particularmente relevante quando se considera que a fase inicial da experiência do colaborador é um momento crítico no seu percurso organizacional. Realidade particularmente evidente em contextos industriais e operacionais, por conseguinte, a necessidade de aprofundar a compreensão do papel do *onboarding* na permanência dos colaboradores, aspeto desenvolvido no enquadramento teórico e analisado empiricamente nesta investigação, em especial na análise das relações entre *onboarding*, *engagement,* compromisso organizacional e retenção.

A investigação académica confirma que falhas na integração inicial comprometem o vínculo psicológico do colaborador e aumentam a probabilidade de *turnover* precoce (Allen et al., 2010; Bauer et al., 2007). Os mecanismos através dos quais esta relação se processa: *engagement,* compromisso organizacional e satisfação são desenvolvidos em detalhe na secção 2.4.

No contexto específico de departamentos logísticos e operacionais, caracterizados por elevada exigência funcional, ritmos de trabalho intensos e necessidade de adaptação

rápida, uma integração inadequada pode intensificar os níveis de stress, reduzir o envolvimento e contribuir para o aumento da rotatividade. A ausência de acompanhamento estruturado, de feedback contínuo e de clareza quanto às funções pode comprometer significativamente o processo de adaptação e a construção de vínculos organizacionais duradouros (Ellis et al., 2022; Ravesangar & Narayanan, 2024).

Neste prisma, o problema central desta investigação consiste em compreender de que forma um programa de *onboarding* contribui como pilar fundamental para a retenção de colaboradores, considerando não apenas a adaptação inicial, mas também o impacto no *engagement*, no compromisso organizacional e na intenção de permanência (Van Maanen & Schein, 1979; Mosquera & Soares, 2025).

Assim, a presente investigação analisa esta problemática no contexto específico do Departamento da Central Logística da Simoldes, a fim de compreender como as práticas de integração atualmente adotadas influenciam a retenção de colaboradores e quais ajustamentos estratégicos são necessários para reforçar a estabilidade organizacional. O estudo parte da premissa de que programas de *onboarding* estruturados promovem maior suporte organizacional, maior ajustamento e maior vínculo afetivo, fatores diretamente associados à redução da rotatividade e ao aumento da permanência dos colaboradores (Allen et al., 2010; Lourenço & Rodrigues, 2025).

1.3 Pergunta de Investigação

A pergunta de investigação constitui o elemento central que orienta o processo de investigação de qualquer estudo científico, na medida em que define o foco de análise e assegura a coerência entre o problema identificado, os objetivos definidos e a metodologia adotada. Nesse sentido, a sua formulação decorre do enquadramento teórico e da problemática apresentada, o que permite delimitar de forma clara o objeto de estudo.

Assim, a partir do enquadramento teórico e da problemática evidenciada no contexto organizacional, esta dissertação assume como questão orientadora:

“De que forma um programa de *onboarding* pode contribuir como pilar fundamental para a retenção de colaboradores na organização?”

Neste enquadramento, a pergunta de investigação orienta igualmente a análise para a identificação dos principais fatores que influenciam esta relação, incluindo práticas de integração, suporte organizacional, o papel da liderança e as condições de implementação do processo de *onboarding*. Paralelamente, permite explorar diferentes perspetivas organizacionais, nomeadamente a visão de gestores e colaboradores, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo (Ellis et al., 2022). Acresce, ainda, que a cultura organizacional e o clima interno desempenham um papel relevante na forma como os colaboradores experienciam o processo de integração, influenciando diretamente o nível de compromisso e de permanência (Cunha et al., 2016).

Os objetivos específicos que estruturam esta investigação são apresentados na secção 1.4. O enquadramento teórico que sustenta a questão de investigação é desenvolvido no Capítulo II, nomeadamente nas secções 2.2 e 2.4

1.4 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

A definição dos objetivos de investigação constitui uma etapa fundamental na estrutura de uma dissertação, uma vez que orienta todo o processo metodológico, desde a recolha até à análise dos dados, garantindo coerência entre o problema de investigação e os resultados esperados (Creswell & Creswell, 2018). Neste sentido, e com base no enquadramento teórico previamente apresentado, o presente estudo centra-se na análise do *onboarding* enquanto prática estratégica de GRH, particularmente no seu contributo para a retenção de colaboradores no contexto organizacional industrial.

O objetivo geral desta investigação consiste em compreender de que forma um programa de *onboarding* pode contribuir para a retenção de colaboradores numa organização, considerando as perceções de gestores e colaboradores, bem como os fatores organizacionais que influenciam a eficácia deste processo (Bauer, 2010; Mosquera & Soares, 2025). Esta perspetiva reconhece o *onboarding* não apenas como uma etapa inicial de integração, mas também como um processo estruturado de socialização organizacional, com impacto direto na adaptação, no *engagement* e no compromisso organizacional.

Estes objetivos decorrem da revisão da literatura desenvolvida no Capítulo II e da problemática identificada no contexto da Simoldes, e visam articular a evidência teórica com a análise empírica (Allen et al., 2010; Patton, 2015).

Neste enquadramento, a formulação dos objetivos de investigação permite estruturar a análise do fenómeno em estudo, garantindo uma abordagem coerente e progressiva. Assim, a partir do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o impacto do *onboarding* na retenção de colaboradores, identificando fatores que influenciam a permanência na organização;

2. Identificar e analisar boas práticas e metodologias de *onboarding*, com base na literatura e na realidade organizacional, para compreender as abordagens mais eficazes para a integração de colaboradores;

3. Identificar os principais desafios enfrentados na implementação de programas de *onboarding* em contexto industrial e logístico;

4. Compreender a perceção dos colaboradores e gestores relativamente ao processo de integração organizacional

5. Identificar fatores associados ao compromisso organizacional, ao sentimento de pertença e ao *engagement* decorrentes do *onboarding*.

6. Propor diretrizes de melhoria para o desenvolvimento de programas de *onboarding* mais estruturados e alinhados com as necessidades organizacionais

Estes objetivos estruturam o percurso investigativo de forma sequencial, articulando a evidência teórica com a análise empírica do caso Simoldes. Numa primeira fase, procura-se compreender o impacto do *onboarding* na retenção. Posteriormente, identificam-se as práticas e os desafios associados ao processo. Por fim, são desenvolvidas propostas de melhoria aplicáveis ao contexto organizacional estudado. Esta lógica reforça o carácter aplicado da investigação e a sua relevância para a GRH, ao articular evidência teórica com análise empírica (Allen et al., 2010; Patton, 2015).

Em síntese, os objetivos definidos orientam esta investigação para uma compreensão aprofundada do *onboarding* como ferramenta estratégica de retenção de talentos, contribuindo simultaneamente para o enriquecimento da literatura científica e para a melhoria das práticas organizacionais no contexto industrial analisado (Bauer, 2010; Mosquera & Soares, 2025).

1.5 Justificação e Relevância do Estudo

A crescente complexidade dos contextos organizacionais contemporâneos, marcada pela globalização, pela transformação digital e pela intensificação da concorrência, tem reforçado a importância estratégica da Gestão de Recursos Humanos, particularmente no que respeita à atração e à retenção de talentos. Neste contexto, o capital humano assume-se como um recurso fundamental para a sustentabilidade e competitividade das organizações, uma vez que o conhecimento, as competências e o compromisso dos colaboradores influenciam diretamente o desempenho e a criação de valor. Consequentemente, a retenção de colaboradores tem ganho crescente relevância, devido aos custos associados à rotatividade, nomeadamente em termos de recrutamento, formação e perda de conhecimento organizacional, bem como ao seu impacto na estabilidade das equipas, na cultura organizacional e nos níveis de *engagement* (Allen et al., 2010; Boxall & Purcell, 2016; Cappelli, 2000; Chiavenato, 2018).

Neste enquadramento, os processos de *onboarding* surgem como uma prática estratégica de GRH, ao influenciar a experiência inicial dos novos colaboradores. Enquanto mecanismos estruturados de acolhimento e inserção organizacional, facilitam a adaptação ao novo contexto de trabalho, promovem a clarificação de funções e expectativas e favorecem o alinhamento com os valores e objetivos da organização (Bauer, 2010; Wanous & Reichers, 2000). Quando devidamente estruturado, este processo contribui para a redução da incerteza inicial, o aumento da satisfação e o fortalecimento do compromisso organizacional.

A relevância deste estudo justifica-se, em primeiro lugar, pela evidência empírica que associa práticas estruturadas de *onboarding* a níveis mais elevados de retenção, *engagement* e desempenho dos colaboradores (Allen, Shanock, & Rampes, 2013; Klein & Polin, 2012). No entanto, apesar do reconhecimento dos seus benefícios, muitas organizações continuam a privilegiar abordagens predominantemente administrativas, limitando o potencial destas práticas enquanto instrumentos de gestão de pessoas (Ellis et al., 2022; Madanchian, 2024).

Em segundo lugar, a pertinência da investigação é reforçada pelo contexto industrial e logístico em análise, caracterizado por um ambiente de forte pressão produtiva, exigência de resultados e níveis significativos de rotatividade. Nestes ambientes, a fase inicial de integração assume especial importância, pois influencia diretamente a adaptação às funções, a segurança operacional e a capacidade de resposta às

exigências produtivas (Ravesangar & Narayanan, 2024). Assim, compreender como otimizar o *onboarding* neste contexto torna-se particularmente pertinente.

Em terceiro lugar, este estudo apresenta relevância prática ao procurar fornecer contributos concretos para a melhoria dos procedimentos de *onboarding* adotados pela organização em análise, permitindo identificar boas práticas, desafios e oportunidades de melhoria. Por meio da análise das perceções de gestores e colaboradores, pretendeu-se produzir conhecimento aplicável que apoie decisões estratégicas na área da GRH e contribua para a criação de ambientes organizacionais mais estáveis, integrados e orientados ao bem-estar dos colaboradores (Lourenço & Rodrigues, 2025).

Por fim, a relevância científica desta investigação reside no contributo para o aprofundamento do conhecimento sobre os processos de *onboarding* e de retenção de colaboradores, particularmente em contextos industriais ainda insuficientemente explorados. Ao articular a *perspetiva* teórica e a evidência empírica, o estudo procura contribuir para uma compreensão mais abrangente dos mecanismos que favorecem a adaptação e a continuidade dos colaboradores nas organizações (Bauer, 2010; Mosquera & Soares, 2025).

1.6 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em seis capítulos principais, estruturados de forma sequencial e articulada, de modo a garantir coerência entre o enquadramento teórico, a definição do problema de investigação, a abordagem metodológica e a análise dos resultados obtidos.

Capítulo I – apresenta a introdução, na qual são expostos o enquadramento geral do tema, a contextualização da problemática, a pergunta de investigação, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificação e a relevância do estudo. Este capítulo permite enquadrar a investigação no contexto da Gestão de Recursos Humanos, destacando a importância do *onboarding* como instrumento estratégico para a retenção de colaboradores.

Capítulo II – contempla a revisão da literatura e o enquadramento teórico, abordando os principais conceitos associados à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, à retenção de colaboradores, ao *onboarding* e à socialização organizacional que sustentam esta investigação. Este capítulo inclui ainda a análise de modelos teóricos relevantes, evidências empíricas sobre o impacto do *onboarding* na retenção, bem como

a identificação de desafios e tendências contemporâneas, como a digitalização dos processos de integração.

Capítulo III – descreve a metodologia adotada na investigação, incluindo a natureza e a abordagem do estudo, o método de estudo de caso, a caracterização dos participantes, os procedimentos de recolha de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e as técnicas de análise de conteúdo temática. São igualmente apresentadas as considerações éticas e as limitações do estudo.

Capítulo IV – é dedicado à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, organizados em cinco temas principais: experiência de *onboarding,* socialização organizacional, *onboarding* e retenção de colaboradores, *perspetiva* organizacional e desafios e melhorias do processo de integração. Este capítulo inclui ainda uma síntese dos principais resultados identificados.

Capítulo V – apresenta a discussão dos resultados à luz da literatura existente, interpreta os dados empíricos recolhidos e articula-os com o enquadramento teórico desenvolvido nos capítulos anteriores. São exploradas as implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Logística, bem como os contributos teóricos e práticos da investigação.

Capítulo VI – apresenta as conclusões da investigação, respondendo à pergunta de investigação, bem como as recomendações para a organização estudada, as sugestões para futuras investigações, os contributos teóricos e práticos do estudo e as limitações identificadas.

A dissertação termina com as referências bibliográficas que sustentam o enquadramento teórico e metodológico, seguidas de apêndices com os instrumentos de recolha de dados e os materiais complementares considerados relevantes para a compreensão do estudo realizado.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Evolução da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Retenção de Talento

O panorama empresarial contemporâneo, profundamente moldado pelos impactos da globalização, da disrupção tecnológica e da valorização do capital humano, tem reforçado a importância estratégica da GRH nas organizações. Os recursos humanos deixaram de ser vistos apenas como um recurso operacional e passaram a assumir um papel central na criação de valor, na inovação e na sustentabilidade organizacional (Chiavenato, 2018; Chiavenato & Bazzola, 2025).

Segundo Peretti (1990), a GRH deve ser compreendida como um sistema integrado de políticas e práticas, orientado simultaneamente à eficiência organizacional e à valorização dos colaboradores. Nesta perspetiva, a gestão de pessoas deixa de ter uma função exclusivamente administrativa, passando a incorporar dimensões de desenvolvimento humano, motivação e compromisso organizacional.

Neste contexto, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) surge como uma abordagem orientada ao alinhamento entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da organização. Segundo Gómez-Mejía, et al. (1998), a GERH consiste no conjunto de decisões e práticas que influenciam o comportamento, o desempenho e o compromisso dos colaboradores, contribuindo para a concretização da estratégia organizacional e para a criação de vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Sousa, et al. (2025), a GRH moderna integra práticas como recrutamento, formação, avaliação de desempenho e retenção, assegurando articulação ao longo do ciclo de vida do colaborador. Assim, a eficácia organizacional depende da capacidade de gerir pessoas de forma estratégica e alinhada aos objetivos organizacionais.

Diante deste cenário, o *onboarding* surge como uma prática estratégica da GRH, particularmente relevante nos processos de integração organizacional, influenciando diretamente a adaptação, o compromisso e a permanência dos colaboradores (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012).

Em setores caracterizados por elevada exigência funcional, como os setores industrial e logístico, a GERH enfrenta desafios acrescidos relacionados com a rápida adaptação

dos colaboradores, o desenvolvimento contínuo de competências, a estabilidade das equipas e a retenção de talento. Nesse contexto, torna-se necessário implementar práticas estruturadas de integração organizacional capazes de conciliar eficiência operacional com bem-estar, o compromisso organizacional e desempenho sustentável (Gómez-Mejía, et al., 1998; Cunha et al., 2016).

Neste contexto, a GERH assume um papel fundamental na compreensão do *onboarding* enquanto prática estratégica de gestão de pessoas, influenciando não apenas a adaptação inicial dos colaboradores, mas também o *engagement*, o compromisso organizacional, o desempenho e a retenção de talento ao longo do tempo (Chiavenato, 2025; Saks & Gruman, 2018).

2.1.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A evolução da GRH reflete a transformação das organizações ao longo do tempo, passando de uma abordagem administrativa, burocrática e mecanicista para uma visão estratégica, orientada para o desenvolvimento humano, a competitividade organizacional e a valorização do capital humano. Inicialmente, sob a influência da Administração Científica de Frederick Taylor, nos períodos iniciais da industrialização, a gestão das pessoas nas organizações estava associada essencialmente ao controle da força de trabalho, à administração salarial e à supervisão das atividades operacionais. Predominava uma lógica orientada à eficiência operacional, na qual os colaboradores eram vistos essencialmente como recursos produtivos (Taylor, 1911; Chiavenato, 1994).

Com o desenvolvimento das Relações Humanas, especialmente com os estudos de Elton Mayo, passou a reconhecer-se a importância de fatores sociais e psicológicos no trabalho, como a motivação, a comunicação e as relações interpessoais (Mayo, 1933; e Cunha et al., 2016).

Posteriormente, a GRH evoluiu para uma abordagem mais estratégica, integrando práticas de desenvolvimento, compromisso e alinhamento organizacional. Segundo Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (1998), esta evolução implica o alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da organização. Assim, a gestão de pessoas passou gradualmente a incorporar dimensões mais humanas e sociais (Cunha et al., 2016).

Mais recentemente, a transformação digital, a globalização e as mudanças nas dinâmicas laborais reforçaram ainda mais a importância da estratégia da GRH,

destacando as pessoas como ativos essenciais à competitividade organizacional. As organizações passaram a reconhecer que a vantagem competitiva sustentável depende significativamente da capacidade de atrair, desenvolver e reter talento qualificado. Neste contexto, as pessoas passaram a ser vistas como ativos estratégicos geradores de conhecimento, inovação e diferenciação organizacional (Chiavenato, 2018; Chiavenato & Bazzola, 2025).

2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) representa uma evolução da GRH, centrando-se no alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Nesta perspetiva, as pessoas deixam de ser encaradas apenas como recursos operacionais e passam a ser reconhecidas como ativos estratégicos fundamentais para a criação de valor, a inovação e a vantagem competitiva sustentável (Armstrong, 2020; Boxall & Purcell, 2016; Chiavenato, 2018).

Segundo Armstrong (2020), a GEP procura integrar práticas de recursos humanos alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, promovendo o desempenho, o compromisso e o desenvolvimento sustentável. De forma complementar, Boxall e Purcell (2016) defendem que a vantagem competitiva depende da capacidade de atrair, desenvolver e reter talento qualificado e comprometido com os objetivos organizacionais.

Cunha et al. (2016) acrescentam que a GEP envolve fatores como a cultura organizacional, a liderança e a motivação, sendo essencial para o desempenho organizacional. Assim, as pessoas são reconhecidas como o principal recurso estratégico das organizações. Os autores salientam que as organizações não competem apenas por meio de produtos ou serviços, mas, sobretudo, pela qualidade das suas pessoas e pela forma como estas são geridas e desenvolvidas ao longo do tempo.

Mais recentemente, Chiavenato (2018) e Chiavenato e Bazzola (2025) destacam que a gestão de pessoas evoluiu para um modelo centrado no talento humano, na experiência do colaborador e na criação de ambientes de trabalho que promovam *engagement*, motivação e bem-estar. Esta evolução reflete uma mudança de paradigma, na qual as organizações reconhecem que o sucesso sustentável depende da capacidade de criar condições que favoreçam o desenvolvimento e a permanência dos colaboradores.

Neste enquadramento, práticas como o *onboarding* assumem relevância crescente, pois influenciam a experiência inicial do colaborador e o seu alinhamento com a organização (Bauer, 2010; Wanous & Reichers, 2000).

2.1.3 Retenção de Colaboradores como Desafio Estratégico

A retenção de colaboradores constitui um dos principais desafios da GRH e da GERH contemporâneas, especialmente em contextos de elevada mobilidade laboral.

Segundo Gómez-Mejía, et al. (1998), a retenção está associada à eficácia das práticas de GRH, influenciando a satisfação, a motivação e o compromisso organizacional. No entanto, a retenção não depende apenas de fatores salariais, mas também de variáveis como a liderança, a cultura organizacional e as oportunidades de desenvolvimento (Cunha et al., 2016).

A retenção de talentos é vista como um fator crítico de sustentabilidade organizacional, dado o impacto da rotatividade nos custos, na produtividade e no conhecimento organizacional (Allen, et al. 2010; Chiavenato, 2018; Chiavenato & Bazzola, 2025).

Segundo Chiavenato (2018) e Chiavenato e Bazzola (2025), a perda de colaboradores qualificados implica não apenas custos diretos associados ao recrutamento e à substituição, mas também custos indiretos relacionados com a perda de conhecimento, a redução da produtividade e o impacto na coesão das equipas.

De acordo com Cunha et al. (2016), a retenção de colaboradores está fortemente associada ao compromisso afetivo, à satisfação no trabalho e à perceção de suporte organizacional. Colaboradores que se sentem valorizados e apoiados tendem a desenvolver uma ligação psicológica mais forte com a organização. Esta realidade assume particular relevância em setores industriais e logísticos, caracterizados por elevada exigência operacional, pressão por resultados e maior rotatividade, onde a perda de trabalhadores qualificados pode comprometer significativamente a eficiência operacional e a estabilidade das equipas (Ravesangar & Narayanan, 2024; Madanchian, 2024).

Neste sentido, a retenção deve ser compreendida como um desafio para a GERH, dependente da articulação entre diferentes práticas organizacionais, entre as quais o *onboarding* se destaca como um mecanismo fundamental para promover a integração, o compromisso organizacional e a permanência dos colaboradores (Bauer, 2010; Boxall & Purcell, 2016; Allen et al., 2010). Neste contexto, o *onboarding* assume um papel

estratégico na retenção, ao facilitar a adaptação inicial e reduzir a intenção de saída precoce (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012).

2.1.4 Propósito Organizacional e Compromisso Organizacional

O propósito organizacional tem vindo a assumir relevância crescente na GRH, ao definir a identidade, os valores e a direção estratégica da organização.

Segundo Peretti (1990), a GRH deve equilibrar a eficiência organizacional e a valorização das pessoas, promovendo o alinhamento entre objetivos organizacionais e expectativas individuais. Este alinhamento é fundamental para o desenvolvimento do compromisso organizacional. Esta perspetiva reforça a ideia de que o propósito organizacional não se limita a uma dimensão estratégica abstrata, mas deve traduzir-se em práticas concretas de gestão de pessoas que favoreçam a convergência entre os objetivos organizacionais e as expectativas individuais.

Cunha et al. (2016) definem o compromisso organizacional como a ligação psicológica do colaborador à organização, influenciada por fatores como cultura, liderança e motivação. Chiavenato (1994) acrescenta que o compromisso resulta da capacidade da organização de criar condições que promovam a motivação e o envolvimento.

Chiavenato (2018) e Chiavenato & Bazzola (2025) sublinham que a gestão de pessoas contemporânea deve estar orientada para a criação de valor através das pessoas, promovendo *engagement*, bem-estar e alinhamento com o propósito organizacional. Esta abordagem destaca a importância de construir organizações com significado, nas quais os colaboradores se identifiquem com a missão e os valores organizacionais.

Nesse contexto, o *onboarding* desempenha um papel relevante ao constituir o primeiro contacto estruturado com a cultura e os valores organizacionais, influenciando diretamente a integração, o compromisso organizacional e a ligação psicológica do colaborador à empresa (Bauer, 2010).

2.2 Conceito de *Onboarding*

O *onboarding* constitui uma prática central da GRH, que visa a integração inicial de novos colaboradores na organização. Trata-se de um processo estruturado de práticas e estratégias que visam facilitar a adaptação ao posto de trabalho, à cultura organizacional e às dinâmicas internas, promovendo uma transição eficaz entre o

recrutamento e a integração no contexto do trabalho (Bauer, 2010; Wanous & Reichers, 2000).

Segundo Bauer (2010), o *onboarding* acelera a socialização organizacional, reduz a incerteza inicial e contribui para a adaptação do colaborador. A autora evidencia, ainda, o seu impacto na melhoria do desempenho, no aumento do compromisso organizacional e na redução da rotatividade. De forma complementar, Klein e Polin (2012) definem o *onboarding* como um processo multifacetado que integra dimensões técnicas, sociais e culturais, indo além da mera integração operacional.

Na literatura, o *onboarding* é frequentemente associado à socialização organizacional, sendo entendido como a sua fase inicial e mais estruturada (Van Maanen & Schein, 1979; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Contudo, autores como Saks e Gruman (2018) defendem tratar-se de um processo contínuo que deve prolongar-se para além das primeiras semanas, permitindo ao colaborador consolidar aprendizagens, desenvolver relações e reforçar o seu compromisso com a organização.

Chiavenato (2018) e Chiavenato e Bazzola (2025) destacam que o *onboarding* integra a gestão moderna de pessoas e influencia diretamente a experiência inicial do colaborador, sendo determinante para a sua integração e ligação à organização. Neste contexto, Allen, Bryant e Vardaman (2010) destacam que a eficácia do *onboarding* depende da articulação entre práticas formais e informais, incluindo a formação estruturada e o suporte social.

Assim, o *onboarding* deve ser entendido como um processo estratégico de gestão de pessoas, com impacto direto na adaptação, no desempenho e na retenção de colaboradores, especialmente em contextos organizacionais complexos (Bauer, 2010; Mosquera & Soares,2025).

2.2.1 Definição e Evolução do Conceito

O conceito de *onboarding* evoluiu significativamente na literatura de GRH. Inicialmente associado a processos administrativos de entrada, passou a ser reconhecido como um processo estratégico e multidimensional de integração organizacional (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012).

O termo *onboarding* começou a ser amplamente utilizado na literatura de gestão a partir do final do século XX e do início do século XXI, associado ao conceito de socialização organizacional. Autores como Peretti (1990) sublinham que a integração dos

colaboradores não se limita ao acesso inicial à organização, mas também envolve um processo de adaptação progressiva às normas, aos valores e à cultura organizacional. Esta visão aproxima-se da perspetiva de que o *onboarding* deve ser entendido como um processo estruturado de aprendizagem organizacional.

Chiavenato (2018) e Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (1998) destacam que a integração de colaboradores influencia diretamente o desempenho, a motivação e a retenção, reforçando o seu carácter estratégico. De forma complementar, Peretti (1990) enquadra a integração como parte do processo contínuo de adaptação às normas e à cultura organizacional.

A evolução do conceito também está ligada à socialização organizacional, destacada por Van Maanen e Schein (1979), que defendem que a integração ocorre por meio da aprendizagem de valores e comportamentos organizacionais. Nesta linha, Cunha et al. (2016) acrescentam que a integração é influenciada por fatores sociais, culturais e relacionais.

A literatura tem vindo a consolidar a ideia de que o *onboarding* é um processo contínuo que ultrapassa os primeiros dias ou semanas de integração. Nesta linha, autores como Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e colaboradores sustentam que a integração organizacional envolve dimensões formais e informais e é fortemente influenciada pelas relações interpessoais, pela cultura organizacional e pelas práticas de liderança (Cunha et al., 2016).

Assim, o *onboarding* evoluiu de uma função operacional a um processo estratégico centrado na experiência do colaborador e no capital humano (Boxall & Purcell, 2016; Saks & Gruman, 2018).

2.2.2 Objetivos do *Onboarding*

O *onboarding* tem como principal objetivo facilitar a adaptação dos novos colaboradores, promovendo uma integração eficaz entre o momento de entrada e a plena integração no contexto de trabalho (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012).

Um dos seus principais objetivos é acelerar a socialização organizacional, permitindo ao colaborador compreender rapidamente as normas, os valores e as práticas organizacionais (Peretti, 1990; Van Maanen & Schein, 1979). Paralelamente, contribui para reduzir a incerteza inicial, fornecendo orientação e clareza quanto às funções e expectativas (Chiavenato, 2018).

Outro objetivo central é promover o compromisso organizacional e o *engagement*, através de uma experiência inicial positiva que favorece a ligação emocional à organização (Cunha et al., 2016). Além disso, o *onboarding* aumenta a eficácia e o desempenho iniciais, reduzindo erros e acelerando a curva de aprendizagem (Gómez-Mejía, et al., 1998).

O *onboarding* tem como objetivo estratégico contribuir para a retenção de colaboradores, uma vez que experiências iniciais positivas aumentam a satisfação, o sentimento de pertença e a intenção de permanência na organização, reduzindo a intenção de saída precoce (Allen, et al. 2010; Mosquera & Soares, 2025).

Em síntese, os objetivos do *onboarding* são multidimensionais, abrangendo as dimensões funcionais, sociais, culturais e estratégicas, o que reflete sua importância crescente como prática central na Gestão de Recursos Humanos contemporânea (Saks & Gruman, 2018; Bauer, 2010).

2.2.3 Importância Estratégica do *Onboarding*

O *onboarding* tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante enquanto prática estratégica de GRH, deixando de ser entendido como uma etapa operacional de acolhimento e afirmando-se como um processo estruturante de integração organizacional. Esta mudança de perspetiva é sustentada pela literatura contemporânea, que evidencia o impacto do *onboarding* sobre variáveis críticas, como o desempenho, o compromisso organizacional e a retenção de colaboradores (Bauer, 2010; Allen, et al., 2010).

Segundo Bauer (2010), os primeiros meses são críticos, pois moldam perceções que influenciam o comportamento organizacional e a intenção de permanência. Klein e Polin (2012) sublinham que o *onboarding* deve integrar dimensões formais e informais, promovendo aprendizagem técnica, social e cultural.

Neste contexto, o *onboarding* contribui para acelerar a adaptação e reforçar o alinhamento entre o colaborador e a organização (Chiavenato, 2018; Gómez-Mejía, et al., 1998). Saks e Gruman (2018) acrescentam que este processo influencia diretamente o *engagement* e o compromisso organizacional desde o início da relação laboral. Estes autores sublinham que a eficácia do *onboarding* depende da articulação entre práticas formais e informais de socialização, bem como do suporte organizacional disponibilizado ao colaborador.

Estudos recentes indicam ainda que organizações que investem em processos estruturados de *onboarding* apresentam melhores níveis de desempenho e de retenção de talento (Allen, et al., 2018). Assim, o *onboarding* deve ser entendido como um investimento estratégico, e não apenas operacional, uma vez que influencia diretamente os indicadores críticos de gestão de pessoas e de sustentabilidade organizacional.

Em síntese, o *onboarding* constitui uma prática estratégica de GRH que facilita a integração dos novos colaboradores, promove a sua adaptação ao contexto organizacional e favorece o alinhamento com a cultura, os valores e os objetivos da organização. Quando devidamente estruturado, este processo contribui para reduzir a incerteza inicial, reforçar o envolvimento e o compromisso organizacional e potenciar a permanência dos colaboradores (Cunha et al., 2016; Bauer, 2010), gerando benefícios tanto para os indivíduos quanto para a organização.

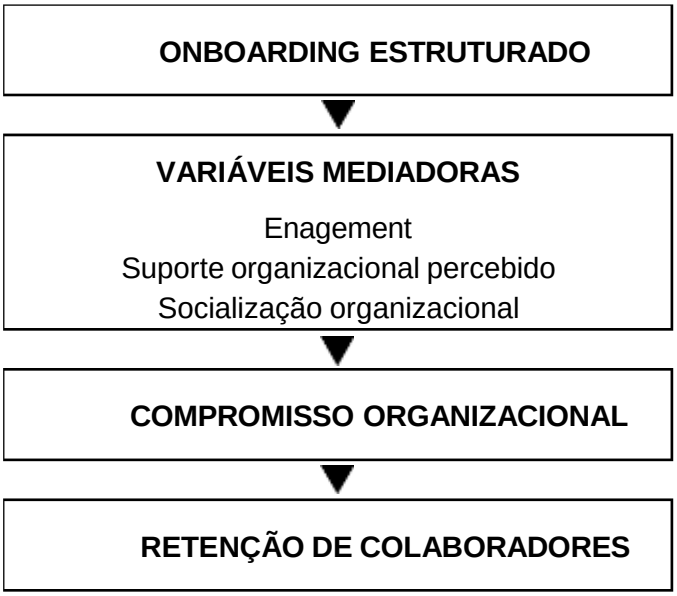


Figura 1. Modelo conceptual: *onboarding* estruturado e retenção de colaboradores
Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de conteúdo da literatura

O modelo propõe que o *onboarding* estruturado não exerce efeito direto e imediato sobre a retenção de colaboradores, mas atua por meio de variáveis mediadoras que condicionam o desenvolvimento do compromisso organizacional. Esta perspetiva é consistente com a literatura, que sugere que a relação entre *onboarding* e retenção é de natureza indireta e cumulativa e é mediada por processos psicológicos e sociais que se desenvolvem ao longo das fases iniciais de integração (Bauer, 2010; Saks & Gruman, 2018).

2.2.4 Modelos Teóricos de *Onboarding*

Os modelos teóricos de *onboarding* procuram explicar como ocorre a integração dos novos colaboradores e como esse processo influencia a adaptação, o desempenho e a retenção. De forma geral, estes modelos enquadram o *onboarding* como um fenómeno dinâmico e multifatorial, envolvendo dimensões sociais, psicológicas e organizacionais (Van Maanen & Schein, 1979; Feldman, 1981).

Um dos modelos mais relevantes é o de Van Maanen e Schein (1979), que descreve a socialização organizacional como um processo de aprendizagem social, por meio do qual o colaborador internaliza normas, valores e práticas organizacionais. Complementarmente, Feldman (1981) propõe um modelo em três fases — socialização antecipatória, encontro e adaptação — que destaca o caráter progressivo da integração.

Neste enquadramento, Bauer (2010) apresenta o modelo dos 4C (*compliance, clarification, culture* e *connection),* que operacionaliza o *onboarding* em dimensões formais e informais. Este modelo reforça a importância de equilibrar aspetos administrativos, culturais e relacionais no processo de integração.

Klein e Polin (2012) aprofundam esta *perspetiva* ao defenderem que o *onboarding* é um processo multidimensional que integra a aprendizagem técnica, a socialização e a adaptação cultural. Já Saks e Gruman (2018) associam o *onboarding* ao *engagement* organizacional, destacando o seu impacto direto na motivação e na intenção de permanência. Neste modelo, o *onboarding* é concebido como um processo que impacta variáveis psicológicas críticas desde o início da relação laboral.

Relações propostas no modelo

Com base no enquadramento teórico, podem ser sintetizadas as seguintes relações:

- **P1:** O *onboarding* influencia positivamente a integração organizacional
- **P2:** A integração organizacional influencia positivamente o envolvimento dos colaboradores
- **P3:** O envolvimento influencia positivamente a satisfação no trabalho
- **P4:** A satisfação no trabalho influencia positivamente a retenção de colaboradores

- **P5 (global):** O *onboarding* influencia positivamente a retenção de colaboradores através de variáveis mediadoras

Em síntese, os modelos teóricos convergem na ideia de que a integração organizacional é um processo contínuo, estruturado e multidimensional, no qual interagem fatores individuais, sociais e organizacionais, sendo o *onboarding* a sua aplicação prática nas organizações.

2.2.5 Modelo dos 4C (Bauer, 2010)

O modelo dos 4C, desenvolvido por Bauer (2010), é uma das abordagens mais utilizadas para estruturar o *onboarding*. O modelo define quatro dimensões fundamentais: *Compliance, Clarification*, *Culture* e *Connection*, que, em conjunto, explicam a eficácia da integração organizacional. A dimensão *Compliance* refere-se aos aspetos formais e administrativos, como normas e procedimentos internos, garantindo a conformidade e a redução de erros (Bauer, 2010). A dimensão *Clarification* refere-se à definição clara de funções e expectativas, reduzindo a ambiguidade de papéis e facilitando o desempenho inicial (Klein & Polin, 2012). A dimensão *Culture* envolve a transmissão dos valores e normas organizacionais, promovendo o alinhamento e a socialização (Van Maanen & Schein, 1979). Já a dimensão *Connection* refere-se ao suporte social e às relações interpessoais, fundamentais para o *engagement* e retenção (Saks & Gruman, 2018).

Em síntese, o modelo dos 4C demonstra que o *onboarding* deve integrar dimensões administrativas, funcionais, culturais e sociais, de forma consistente e alinhada às necessidades dos colaboradores e aos objetivos estratégicos da gestão de pessoas, contribuindo para uma adaptação mais rápida e eficaz (Allen et al., 2017; Bauer, 2010).

2.2.6 *Onboarding* Formal e Informal

O processo de *onboarding* pode assumir diferentes formas de implementação nas organizações, sendo frequentemente distinguido entre o formal e o informal. Esta distinção é relevante para compreender como ocorre a integração dos novos colaboradores, bem como para analisar o impacto das diferentes práticas na adaptação, no desempenho e na retenção de talento (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012).

O *onboarding* formal inclui práticas estruturadas como formação inicial, apresentação da organização, programas de acolhimento, definição de objetivos e procedimentos

administrativos. Este tipo de abordagem garante uniformidade e reduz a incerteza inicial (Chiavenato, 2018; Gómez-Mejía et al., 1998).

Por outro lado, o *onboarding* informal ocorre através das interações diárias no contexto de trabalho, de forma não estruturada, entre o novo colaborador e os restantes membros da organização, sendo influenciado pelas relações interpessoais, pela cultura organizacional e pela aprendizagem por observação (Van Maanen & Schein, 1979; Cunha et al., 2016).

A literatura evidencia que a eficácia do *onboarding* resulta da articulação entre estas duas dimensões: a formal fornece estrutura e orientação, enquanto a informal promove a integração social e o sentimento de pertença (Saks & Gruman, 2018; Bauer, 2010).

Em síntese, ambas as dimensões são complementares e essenciais para uma integração eficaz e para a retenção de colaboradores.

2.2.7 *Onboarding* Contínuo e Experiência do Colaborador

O *onboarding* não deve ser visto como um evento pontual, mas sim como um processo contínuo de integração organizacional (Bauer, 2010). Esta perspetiva enquadra-se numa visão mais ampla da GRH, centrada na experiência global do colaborador ao longo do seu percurso na organização.

Bauer (2010) destaca que a adaptação ocorre ao longo do tempo e influencia o desempenho e o compromisso organizacional. De forma complementar, Saks e Gruman (2018) defendem que o *onboarding* está diretamente ligado ao *engagement* e à experiência do colaborador. Segundo estes autores, a experiência do colaborador é construída gradualmente, influenciada pela qualidade do suporte organizacional, pelas relações interpessoais e pelas oportunidades de desenvolvimento ao longo do tempo.

A experiência do colaborador resulta de perceções, interações e aprendizagens ao longo da sua permanência na organização. Klein e Polin (2012) salientam que esta experiência depende da integração entre práticas formais e informais.

Assim, o *onboarding* contínuo envolve acompanhamento, *feedback* e suporte ao longo do tempo, sendo especialmente relevante em contextos organizacionais dinâmicos.

Em síntese, esta abordagem reforça a importância de uma visão de longo prazo do *onboarding*, alinhada à experiência global do colaborador e à retenção de talento.

2.3 Socialização Organizacional

A socialização organizacional constitui um processo central para a compreensão da integração de novos colaboradores e está diretamente relacionada ao *onboarding*. De forma geral, a socialização organizacional pode ser definida como o processo pelo qual os colaboradores aprendem e internalizam conhecimentos, valores, normas, comportamentos e práticas necessários ao desempenho eficaz das suas funções na organização. Este processo é contínuo e dinâmico, influenciado por fatores formais e informais do contexto organizacional (Van Maanen & Schein, 1979; Schein, 2010).

Mais recentemente, a literatura sobre GRH destaca que a socialização organizacional resulta da combinação de mecanismos formais e informais. Cunha et al. (2016) sublinham que práticas estruturadas de integração, formação e acompanhamento coexistem com aprendizagens informais decorrentes da interação social no local de trabalho. De forma complementar, Kammeyer-Mueller et al. (2013) destacam que o suporte social e a qualidade das relações interpessoais influenciam significativamente o sucesso da integração, promovendo *engagement* e compromisso organizacional.

Segundo Van Maanen e Schein (1979), a socialização organizacional corresponde a um processo de aprendizagem social no qual o indivíduo ajusta a sua identidade profissional às expectativas organizacionais. Esta perspetiva é reforçada por Schein (2010), que destaca o papel da cultura organizacional como um sistema de significados partilhados que orienta os comportamentos e facilita a integração dos colaboradores.

Neste contexto, a socialização organizacional encontra-se diretamente associada ao *onboarding*, podendo este ser entendido como a sua operacionalização prática através de mecanismos concretos de integração que influenciam a adaptação, o compromisso organizacional e a retenção de colaboradores. Deste modo, a socialização organizacional constitui um processo evolutivo e multidimensional, profundamente influenciado pela cultura organizacional, pelas relações interpessoais e pelas práticas de gestão de pessoas, servindo de base teórica fundamental para compreender o *onboarding* como instrumento estratégico de integração organizacional (Van Maanen & Schein, 1979; Bauer, 2010; Cunha et al., 2016; Kammeyer-Mueller et al., 2013).

2.3.1 Modelos de Socialização Organizacional

Os modelos de socialização organizacional constituem uma base teórica central para a compreensão do *onboarding*, pois explicam o processo pelo qual os novos colaboradores adquirem conhecimentos, valores e comportamentos necessários à sua

integração. Trata-se de um processo contínuo de aprendizagem e de adaptação ao contexto organizacional (Van Maanen & Schein, 1979; Feldman, 1981).

Feldman (1981) propõe um modelo de socialização em três fases: (i) Antecipatória; (ii) Encontro; (iii) Adaptação. Este modelo evidencia que a integração ocorre progressivamente ao longo do tempo, por meio da interação entre expectativas iniciais e a realidade organizacional. Na fase (i) Antecipatória, o indivíduo constrói expectativas; na fase (ii) Encontro, confronta essas expectativas com a prática; e na fase (iii) Adaptação, ajusta comportamentos e interioriza as normas organizacionais.

Van Maanen e Schein (1979) defendem que a socialização ocorre por meio da aprendizagem social, na qual a organização influencia a construção da identidade profissional do indivíduo.

Mais recentemente, Bauer (2010) destaca que a socialização eficaz depende da combinação de práticas formais e informais, enquanto Klein e Polin (2012) e Saks e Gruman (2018) salientam a importância do suporte social e das relações interpessoais.

Em síntese, os modelos de socialização organizacional permitem compreender que a integração dos colaboradores é um processo evolutivo, multidimensional e fortemente influenciado pela cultura, pelas relações interpessoais e pelas práticas organizacionais. Estes modelos constituem, assim, uma base fundamental para o desenvolvimento de programas de *onboarding* eficazes e alinhados às necessidades das organizações contemporâneas.

2.3.2 Cultura organizacional e integração

A cultura organizacional desempenha um papel central na socialização e na integração dos colaboradores, composta por valores, crenças, normas e práticas que orientam os comportamentos na organização (Chiavenato, 1994; Chiavenato & Bazzola, 2025). Neste contexto, a integração dos novos colaboradores não se limita à aprendizagem técnica, mas também envolve a assimilação da identidade e dos valores organizacionais. Segundo Cunha et al. (2016), a cultura organizacional funciona como um mecanismo de orientação comportamental, facilitando a adaptação e o ajustamento ao contexto de trabalho.

A integração cultural assume especial relevância nos processos de *onboarding*, pois contribui para reduzir a incerteza inicial e promover o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. O *onboarding* funciona, assim, como um veículo de

transmissão cultural, por meio do qual os colaboradores internalizam normas, práticas e expectativas organizacionais (Gómez-Mejía, et al., 1998).

Adicionalmente, a cultura organizacional influencia diretamente o *engagement*, o compromisso e a intenção de permanência dos colaboradores. Quando há alinhamento entre valores individuais e organizacionais, verifica-se maior sentimento de pertença, motivação e compromisso organizacional (Sousa et al., 2025). Por outro lado, culturas pouco claras ou inconsistentes podem dificultar a adaptação e gerar desalinhamento organizacional.

Em síntese, a cultura organizacional desempenha um papel determinante na integração dos colaboradores, influenciando a forma como estes interpretam, assimilam e reproduzem os valores e as práticas organizacionais.

2.4 *Onboarding, Engagement,* Retenção e contexto organizacional

A relação entre *onboarding*, *engagement* e retenção de colaboradores tem sido amplamente discutida na literatura de gestão de recursos humanos, assumindo particular relevância em contextos marcados por elevada competitividade e rotatividade de talentos. O *onboarding* é reconhecido como um processo crítico de integração organizacional, com impacto direto na forma como os colaboradores se adaptam, desenvolvem compromisso e permanecem na organização (Bauer, 2010; Allen et al., 2010).

O *engagement* organizacional refere-se ao estado psicológico positivo de envolvimento, energia e dedicação do colaborador em relação ao trabalho e à organização (Saks & Gruman, 2018). No contexto do *onboarding*, o *engagement* desenvolve-se à medida que os colaboradores percebem que a organização investe na sua integração e fornece os recursos necessários à sua adaptação.

Saks e Gruman (2018) propõem a teoria dos recursos de socialização, segundo a qual o *onboarding* funciona como um conjunto de recursos organizacionais que promovem o *engagement* inicial, influenciando positivamente o compromisso e a intenção de permanência. No presente estudo, o *engagement* é analisado com base nas perceções dos participantes sobre o seu envolvimento e sua motivação durante a fase de integração.

2.4.1 Relação *onboarding*–retenção

De acordo com Bauer (2010), programas de *onboarding* bem estruturados contribuem significativamente para a redução da rotatividade precoce, aceleram a adaptação e reduzem a incerteza associada ao início da atividade profissional. Segundo Bauer (2010), os primeiros meses de integração são determinantes para a construção da relação entre o colaborador e a organização, influenciando diretamente a intenção de permanência.

De forma complementar, Allen et al. (2010) demonstram que práticas eficazes de *onboarding* estão associadas a níveis menores de *turnover*, pois promovem maior clareza de papéis, integração social e alinhamento com a organização. Assim, o *onboarding* atua como um mecanismo inicial de retenção, ao influenciar positivamente a experiência do colaborador desde o início do vínculo laboral.

De forma semelhante, Sousa et al. (2025) destacam que a retenção de talento resulta da coerência entre diferentes práticas de GRH, sendo essencial a articulação entre *onboarding*, desenvolvimento, avaliação de desempenho e políticas de reconhecimento.

2.4.2 Compromisso organizacional e *engagement*

O impacto do *onboarding* na retenção ocorre, em grande medida, através do desenvolvimento do compromisso organizacional e do *engagement*. O compromisso organizacional reflete o grau de identificação e envolvimento psicológico do colaborador com a organização, enquanto o *engagement* traduz o nível de energia, dedicação e envolvimento no trabalho (Cunha et al., 2016; Sousa et al., 2025).

Segundo Saks e Gruman (2018), o *onboarding* funciona como um processo de socialização de recursos, no qual o suporte organizacional e a qualidade da integração inicial influenciam diretamente o desenvolvimento do *engagement*. Colaboradores que vivenciam experiências positivas de integração tendem a apresentar maior compromisso afetivo e menor intenção de saída.

2.4.3 Satisfação, adaptação e intenção de permanência

A satisfação no trabalho, a adaptação organizacional e a intenção de permanência constituem dimensões interdependentes na explicação da retenção de colaboradores. A satisfação resulta da avaliação global da experiência de trabalho e é influenciada por

fatores como a liderança, as condições de trabalho e as relações interpessoais (Cunha et al., 2016).

A adaptação organizacional, por sua vez, refere-se ao ajustamento do colaborador às exigências do papel e à cultura organizacional. De acordo com Bauer (2010), uma integração eficaz facilita este processo, reduz o *stress* inicial e acelera a curva de aprendizagem. Quando os colaboradores estão bem-adaptados e satisfeitos, a intenção de permanência tende a aumentar, reduzindo a probabilidade de rotatividade.

Em síntese, a literatura sugere que o *onboarding* influencia a permanência dos colaboradores de forma indireta, através da promoção da adaptação organizacional, do *engagement* e do compromisso organizacional. Esta relação assume particular relevância em contextos caracterizados por elevada exigência operacional e por maiores desafios de retenção.

2.4.4 Contextos industriais e logísticos

Em contextos industriais e logísticos, a relação entre *onboarding* e retenção assume uma importância ainda mais crítica devido à elevada complexidade e exigência operacionais, à necessidade de adaptação rápida e à rotatividade frequente de colaboradores. Nestes ambientes, a integração eficaz é determinante para garantir a eficiência operacional e a estabilidade das equipas (Chiavenato, 2018; Gómez-Mejía et al., 1998).

A literatura destaca que, nestes setores, o *onboarding* deve combinar formação estruturada, suporte social e aprendizagem prática no local de trabalho, uma vez que grande parte da adaptação ocorre por meio da experiência operacional. Segundo Sousa et al. (2025), a articulação entre práticas formais e informais é essencial para reduzir erros, aumentar a produtividade e melhorar a retenção.

Assim, o *onboarding* em ambientes industriais e logísticos não apenas facilita a adaptação inicial, mas também desempenha um papel estratégico na retenção de talentos, ao promover o compromisso organizacional, a integração social e a estabilidade operacional. No mesmo sentido, Sousa et al. (2025) acrescentam que, em contextos industriais e logísticos, a GRH deve privilegiar práticas de *onboarding* que combinem formação técnica estruturada, acompanhamento próximo e integração progressiva nas equipas de trabalho.

2.5 Desafios e Barreiras no *Onboarding*

Apesar do crescente reconhecimento do *onboarding* como uma prática estratégica de integração e retenção de colaboradores, a sua implementação continua a enfrentar diversos desafios organizacionais, culturais e operacionais, especialmente em contextos de elevada pressão produtiva. Um dos principais obstáculos relaciona-se à ausência de padronização dos processos de integração, o que frequentemente resulta em experiências inconsistentes e dependentes das práticas individuais das equipas ou das chefias. Segundo Chiavenato (2018) e Chiavenato e Bazzola (2025), a ausência de processos estruturados de gestão de pessoas compromete a coerência organizacional e dificulta a adaptação inicial dos colaboradores.

Paralelamente, as limitações de tempo e de recursos constituem igualmente uma barreira significativa, sobretudo em setores industriais e logísticos, onde as exigências operacionais privilegiam resultados imediatos em detrimento de processos de integração mais completos. De acordo com Gómez-Mejía, et al. (1998), esta orientação para o curto prazo pode gerar impactos negativos a médio prazo, nomeadamente através do aumento da rotatividade, de erros operacionais e da necessidade recorrente de formação.

A literatura evidencia ainda resistência organizacional à formalização do *onboarding*, particularmente em culturas que valorizam a aprendizagem informal e a adaptação "no terreno", o que limita a adoção de práticas estruturadas de socialização organizacional (Cunha et al., 2016). Acresce que a dificuldade em assegurar acompanhamento contínuo aos novos colaboradores, muitas vezes condicionada pela sobrecarga operacional das equipas e das chefias, pode comprometer a qualidade da integração e o desenvolvimento do *engagement*.

Neste sentido, Saks e Gruman (2018) defendem que a eficácia do *onboarding* depende da disponibilização de recursos de socialização adequados, incluindo formação, suporte interpessoal e feedback contínuo. A ausência destes elementos reduz a eficácia do processo de integração e aumenta o risco de falta de *engagement* e rotatividade.

2.5.1 Barreiras Organizacionais

As barreiras organizacionais decorrem de fatores estruturais, culturais e de liderança, o que exige uma abordagem estratégica para que o *onboarding* seja reconhecido como parte essencial da gestão de pessoas.

A cultura organizacional constitui uma das barreiras mais determinantes, especialmente quando orientada para a produtividade e o curto prazo, o que desvaloriza os processos formais de integração. Segundo Cunha et al. (2016), a cultura molda as práticas de gestão de pessoas e pode limitar a formalização dos processos de socialização.

A estrutura organizacional e a falta de coordenação entre as áreas também podem gerar inconsistências no *onboarding*, resultando em experiências desiguais entre os colaboradores. Esta ausência de alinhamento compromete a uniformidade do processo de integração.

Outro fator crítico é a limitação de recursos humanos e financeiros, que reduz a capacidade de implementar programas estruturados de *onboarding*. Em muitos casos, os recursos são priorizados para a operação, o que limita o investimento em integração.

A liderança organizacional desempenha igualmente um papel central. Quando as chefias não estão envolvidas no *onboarding*, o processo torna-se mais informal e menos eficaz. Segundo Gómez-Mejía, et al. (1998), o compromisso da liderança é essencial para alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos.

2.5.2 Resistência Cultural e Operacional

A resistência cultural e operacional resulta da interação entre valores organizacionais e exigências produtivas, constituindo uma barreira relevante à implementação de processos estruturados de *onboarding*, especialmente em contextos com forte orientação para a produção e predominância de práticas informais de integração. A resistência cultural manifesta-se na valorização da aprendizagem “no terreno” e da adaptação informal, o que tende a desvalorizar os programas estruturados de integração. Segundo Cunha et al. (2016), a cultura organizacional influencia decisivamente a adoção de práticas formais de socialização, o que pode limitar a consolidação do *onboarding* como ferramenta estratégica.

Paralelamente, a resistência operacional decorre da pressão por resultados e da necessidade de manter elevados níveis de produtividade, o que reduz o tempo disponível para atividades de integração. De acordo com Gómez-Mejía, et al. (1998), esta orientação para o curto prazo frequentemente conduz à simplificação dos processos de *onboarding*, privilegiando a componente operacional em detrimento da socialização organizacional e do desenvolvimento de relações interpessoais. Em ambientes industriais e logísticos, esta realidade traduz-se numa integração acelerada e funcional, frequentemente acompanhada de sobrecarga das equipas e das chefias, o

que limita o acompanhamento estruturado e reforça práticas informais e inconsistentes de *onboarding*.

2.5.3 Limitações de Tempo e Recursos

As limitações de tempo e de recursos constituem uma das barreiras mais frequentes à implementação de programas de *onboarding* estruturados, sobretudo em contextos organizacionais marcados por elevada pressão operacional. A escassez de tempo frequentemente conduz a processos de integração acelerados e centrados exclusivamente nas tarefas essenciais, o que reduz a profundidade da formação inicial e da socialização organizacional. Segundo Gómez-Mejía, et al. (1998), esta orientação para o curto prazo pode comprometer a eficiência organizacional a médio e longo prazo, aumentando a rotatividade e a necessidade de formação contínua.

Paralelamente, as limitações de recursos humanos afetam diretamente a qualidade do *onboarding*, uma vez que o acompanhamento dos novos colaboradores depende da disponibilidade de equipas frequentemente sobrecarregadas de responsabilidades operacionais. Acresce, ainda, a ausência ou a insuficiência de materiais de formação estruturados e de ferramentas de apoio, o que dificulta a uniformização dos processos de integração. Neste sentido, Chiavenato (2018) e Chiavenato e Bazzola (2025) destacam que a eficácia da gestão de pessoas depende da existência de recursos adequados e que sua insuficiência compromete a consistência e a efetividade das práticas organizacionais.

2.5.4 Desafios em Ambientes Industriais e Logísticos

Os contextos industriais e logísticos apresentam desafios específicos à implementação do *onboarding*, decorrentes da elevada exigência operacional, da complexidade dos processos e da necessidade de rápida adaptação funcional dos colaboradores. Nestes ambientes, a forte orientação à produtividade tende a limitar o tempo disponível para a integração, reduzindo a profundidade dos processos de *onboarding*. Segundo Chiavenato (2025), o equilíbrio entre eficiência operacional e desenvolvimento humano é fundamental para evitar custos organizacionais decorrentes da má adaptação e da ineficiência.

Outro desafio relevante prende-se à elevada dependência da aprendizagem informal, frequentemente baseada no acompanhamento entre colegas. Embora este modelo facilite a adaptação inicial, pode gerar inconsistências na experiência dos colaboradores e variações na forma como os processos são executados. Neste sentido, Cunha et al.

(2016) defendem que a socialização informal deve ser complementada por mecanismos formais de integração, a fim de garantir a uniformidade e o alinhamento organizacionais. Acresce ainda que a limitação de recursos e a pressão operacional dificultam a implementação de programas estruturados e contínuos de *onboarding* e que, segundo Saks e Gruman (2018), a eficácia deste processo depende da existência de recursos adequados de socialização, incluindo formação, suporte interpessoal e *feedback* contínuo.

2.6 Inovação e Evidência Empírica no *Onboarding*

A crescente transformação digital das organizações tem impulsionado uma evolução significativa nos processos de *onboarding*, reforçando a sua dimensão estratégica enquanto mecanismo de integração, socialização e retenção de colaboradores. A literatura recente evidencia que a inovação tecnológica, aliada ao desenvolvimento de novas abordagens de socialização organizacional, tem permitido tornar o *onboarding* mais eficiente, flexível e adaptado às exigências dos contextos organizacionais contemporâneos, sem, contudo, eliminar a centralidade da dimensão humana no processo (Chiavenato, 2025; Cunha et al., 2016).

2.6.1 Digitalização e *Onboarding* Digital/Híbrido

A digitalização dos processos de *onboarding* constitui uma das transformações mais significativas na GRH nas últimas décadas, impulsionada pela crescente incorporação de tecnologias digitais nas organizações. Segundo Chiavenato (2025), a transformação digital tem redefinido a gestão de pessoas, promovendo maior agilidade, automatização e eficiência nos processos de integração e de desenvolvimento.

O *onboarding* digital recorre frequentemente a plataformas tecnológicas, sistemas de gestão de aprendizagem (*Learning Management Systems* - LMS), conteúdos multimédia e ferramentas interativas que permitem padronizar a informação, garantir consistência e facilitar o acesso ao conhecimento organizacional desde as fases iniciais da integração (Ellis, 2009). De acordo com Gómez-Mejía, et al. (1998), o uso de tecnologia na GRH aumenta a eficiência dos processos e melhora a experiência do colaborador, sobretudo em organizações complexas ou geograficamente dispersas.

Paralelamente, o *onboarding* híbrido combina componentes digitais com momentos presenciais, procurando equilibrar eficiência tecnológica e dimensão relacional. Esta articulação reforça a flexibilidade do processo e a socialização organizacional, sendo

que Cunha et al. (2016) defendem que a integração eficaz resulta da combinação de mecanismos formais e informais, com o contacto interpessoal a desempenhar um papel central na construção do compromisso organizacional.

A digitalização permite ainda uma maior personalização do *onboarding*, ajustando conteúdos e ritmos de aprendizagem às necessidades individuais dos colaboradores, o que contribui para o aumento do *engagement* e da adaptação organizacional (Cunha et al., 2016; Sousa et al., 2025). Contudo, a literatura alerta que uma digitalização excessiva pode comprometer a dimensão social da integração, uma vez que a eficácia do *onboarding* depende também da construção de relações interpessoais e do desenvolvimento do sentimento de pertença (Peretti, 1990).

2.6.2 Plataformas Tecnológicas e Experiência do Colaborador

As plataformas tecnológicas desempenham atualmente um papel central na estruturação da experiência de *onboarding*, atuando como sistemas integradores de informação, formação e comunicação organizacional. Estas ferramentas incluem sistemas de gestão de aprendizagem (LMS), *intranets* corporativas, aplicações móveis e portais de *onboarding*, que centralizam conteúdos e facilitam o acesso ao conhecimento organizacional.

Segundo Chiavenato (2025), estas plataformas enquadram-se numa lógica mais ampla de gestão digital de pessoas, permitindo acompanhar todo o ciclo de vida do colaborador e apoiar a tomada de decisão baseada em dados. No *onboarding*, contribuem para a automatização de processos administrativos, a uniformização da informação e a monitorização do progresso de integração. De forma complementar, Gómez-Mejía et al. (1998) destacam que a utilização de sistemas tecnológicos na GRH aumenta a consistência organizacional e reduz a variabilidade dos processos de integração, enquanto Sousa et al. (2025) acrescentam o seu contributo para metodologias de aprendizagem mais ativas e para maior retenção de conhecimento.

Para além da eficiência operacional, estas plataformas influenciam diretamente a experiência do colaborador, ao disponibilizarem conteúdos interativos, comunicação em tempo real e percursos de aprendizagem personalizados. Cunha et al. (2016) referem que a qualidade da experiência organizacional impacta o *engagement* e o compromisso dos colaboradores, sendo a integração inicial um fator crítico nesse processo. Contudo, a literatura alerta que a eficácia destas ferramentas depende do equilíbrio entre tecnologia e interação humana, uma vez que a socialização organizacional não pode

ser totalmente digitalizada, mantendo-se essenciais o contato interpessoal e o suporte social na adaptação e na retenção de colaboradores (Peretti, 1990).

2.6.3 Estudos Internacionais e Nacionais

A evidência empírica internacional tem demonstrado, de forma consistente, o impacto positivo do *onboarding* estruturado na adaptação, no *engagement* e na retenção de colaboradores. Bauer (2010) identifica o *onboarding* como um processo crítico de socialização organizacional, especialmente relevante nos primeiros meses de integração, e destaca que experiências iniciais positivas reduzem a incerteza e aceleram a adaptação.

Allen, et al. (2010) corroboram esta perspetiva ao demonstrar uma relação direta entre a qualidade do *onboarding* e a redução do *turnover* precoce, evidenciando que colaboradores integrados de forma estruturada apresentam maior intenção de permanência. De forma complementar, Klein e Polin (2012) defendem que o *onboarding* deve ser entendido como um processo multidimensional, envolvendo componentes informativos, sociais e culturais.

Saks e Gruman (2018) acrescentam que o *onboarding* influencia a retenção através do *engagement* organizacional, funcionando como um mecanismo mediador entre a experiência inicial e a intenção de permanência. Kammeyer-Mueller et al. (2013) destacam ainda o papel crítico do suporte social na adaptação dos colaboradores, reforçando a importância das relações interpessoais no processo de integração.

Em contextos mais recentes, Madanchian (2024) evidencia que organizações com programas de *onboarding* estruturados apresentam não apenas maior retenção, mas também melhor desempenho operacional e maior estabilidade das equipas, reforçando a dimensão estratégica da integração organizacional.

No contexto nacional, autores como Cunha et al. (2016) e Sousa et al. (2025) sublinham a importância da articulação entre práticas de GRH, destacando que o *onboarding* deve ser integrado a políticas de desenvolvimento, liderança e reconhecimento para produzir efeitos sustentados na retenção de talento. Chiavenato (2025) reforça igualmente a importância da transformação digital na modernização dos processos de integração, sobretudo em contextos organizacionais em mudança.

2.6.4 Síntese da Literatura e Lacuna de Investigação

A revisão da literatura permite identificar um consenso significativo quanto à importância do *onboarding* como processo estratégico de integração e de retenção de colaboradores. Os estudos revistos demonstram que programas de *onboarding* estruturados, contínuos e apoiados socialmente contribuem para uma melhor adaptação organizacional, maior *engagement* e redução do *turnover*, atuando de forma indireta através de múltiplos mecanismos psicológicos e organizacionais (Bauer, 2010; Saks & Gruman, 2018; Allen et al., 2010).

Paralelamente, verifica-se uma convergência teórica na valorização do papel da tecnologia na modernização do *onboarding*, nomeadamente através da digitalização de processos, da utilização de plataformas tecnológicas e da implementação de modelos híbridos de integração (Chiavenato, 2025; Gómez-Mejía et al., 1998). No entanto, a literatura também evidencia uma tensão recorrente entre a eficiência tecnológica e a dimensão relacional, sublinhando que a tecnologia deve complementar, e não substituir, o contacto humano (Peretti, 1990).

Apesar da robustez dos contributos teóricos e empíricos, persistem algumas lacunas relevantes na investigação. Em primeiro lugar, observa-se uma limitação na aplicação dos modelos de *onboarding* a contextos industriais e logísticos, em que a pressão operacional, a complexidade dos processos e a necessidade de rápida adaptação podem afetar significativamente a eficácia das práticas de integração. Em segundo lugar, ainda há insuficiência de estudos que analisem, de forma aprofundada, o *onboarding* como um processo contínuo, e não apenas como uma fase inicial de integração.

Adicionalmente, verifica-se a necessidade de maior aprofundamento empírico da articulação entre *onboarding* digital, *engagement* e retenção em contextos organizacionais reais, nomeadamente através de estudos qualitativos que permitam compreender, na prática, a experiência dos colaboradores e das chefias.

2.7 Síntese do Capítulo

A revisão da literatura realizada permitiu compreender a crescente relevância da GERH nas organizações contemporâneas, destacando o papel das pessoas como ativos estratégicos para a criação de valor, a inovação e a vantagem competitiva sustentável. Neste enquadramento, a retenção de colaboradores emerge como um dos principais

desafios das organizações, exigindo a implementação de práticas de gestão de pessoas capazes de promover a adaptação, o compromisso organizacional, o desempenho e a permanência dos colaboradores ao longo do tempo.

Entre essas práticas, o *onboarding* assume particular relevância como processo estruturado de integração organizacional. Na literatura reconhece-se que o *onboarding* ultrapassa uma perspetiva meramente administrativa, constituindo uma ferramenta estratégica que facilita a adaptação dos novos colaboradores às funções, à cultura organizacional e às dinâmicas de trabalho. Os diferentes modelos teóricos analisados, nomeadamente os contributos de Van Maanen e Schein (1979), Feldman (1981), Bauer (2010) e Saks e Gruman (2018), demonstram que a integração eficaz resulta da combinação de dimensões formais, sociais, culturais e relacionais.

A socialização organizacional revelou-se igualmente um elemento central para compreender o processo de *onboarding*. A literatura destaca que a integração dos colaboradores depende da aprendizagem e da interiorização de valores, normas e comportamentos organizacionais, sendo influenciada tanto por mecanismos formais de acolhimento quanto pelas relações interpessoais desenvolvidas no contexto de trabalho. Neste sentido, o *onboarding* pode ser entendido como a operacionalização prática da socialização organizacional, desempenhando um papel fundamental na construção do sentimento de pertença e na adaptação ao contexto organizacional.

Os estudos analisados evidenciam, ainda, uma relação consistente entre *onboarding*, *engagement* e retenção de colaboradores. Processos de integração estruturados tendem a promover maior clareza de papéis, suporte organizacional, satisfação e compromisso organizacional, fatores que contribuem para o desenvolvimento do *engagement* e para a redução da intenção de saída. Assim, a retenção não resulta apenas de incentivos económicos ou de condições contratuais, mas também da qualidade da experiência dos colaboradores nas fases iniciais da sua integração.

Por outro lado, a literatura identifica diversos desafios e barreiras à implementação de práticas eficazes de *onboarding*, particularmente em ambientes industriais e logísticos. A pressão operacional, a escassez de tempo e de recursos, a predominância de processos informais de aprendizagem e a resistência à formalização dos processos de integração constituem obstáculos que podem comprometer a adaptação dos colaboradores e reduzir a eficácia das iniciativas de retenção. Estes desafios reforçam a necessidade de desenvolver abordagens de *onboarding* capazes de conciliar eficiência operacional, desenvolvimento humano e integração organizacional.

A revisão efetuada permitiu igualmente identificar tendências recentes associadas à digitalização e à inovação dos processos de *onboarding*, nomeadamente através da utilização de plataformas tecnológicas e de modelos híbridos de integração. Embora estas soluções apresentem potencial para aumentar a eficiência e a consistência dos processos, a literatura sublinha que a dimensão relacional e social da integração continua a ser determinante para o sucesso do *onboarding*.

Apesar dos avanços teóricos e empíricos identificados, persistem lacunas relevantes na investigação, particularmente no que respeita à compreensão do *onboarding* em contextos industriais e logísticos. Verifica-se ainda uma exploração limitada das perceções dos diferentes intervenientes envolvidos no processo de integração, bem como da forma como as práticas de *onboarding* influenciam o *engagement* e a retenção em contextos organizacionais específicos. É a partir destas lacunas que se estrutura a presente investigação, cujos dados empíricos são apresentados no Capítulo IV.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o modelo metodológico adotado para a realização da investigação, explicitando a abordagem metodológica, os objetivos do estudo, a caracterização dos participantes, bem como as técnicas e os procedimentos de recolha e de análise de dados. A investigação centra-se na compreensão do *onboarding* como pilar fundamental para a promoção da retenção de colaboradores, considerando as perceções e experiências de colaboradores e gestores no contexto organizacional.

Optou-se pela abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, por se considerar a mais adequada para analisar fenómenos organizacionais complexos, associados a experiências subjetivas, relações interpessoais e processos de adaptação organizacional (Creswell & Poth, 2018; Denzin & Lincoln, 2018). Esta abordagem permite compreender, de forma aprofundada, como os participantes percebem e vivenciam o processo de *onboarding*, bem como os significados atribuídos ao impacto desse processo na integração e na permanência na organização.

O estudo foi desenvolvido por meio de um estudo de caso único, centrado na Simoldes Plásticos, no Departamento da Central Logística, o que possibilitou a análise do fenómeno em contexto real e considerando as especificidades operacionais, culturais e organizacionais dos setores industrial e logístico (Yin, 2018). Esta estratégia metodológica revela-se adequada para explorar as práticas de *onboarding* adotadas pela organização e compreender como são vivenciadas pelos colaboradores e gestores no contexto investigado.

Por fim, a investigação assume uma perspetiva interpretativa e pragmática, procurando não apenas compreender as experiências e perceções dos participantes, mas também produzir conhecimento com relevância prática para a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos e dos processos de integração organizacional.

3.1 Tipo de estudo e desenho da investigação

3.1.1 Objetivos

A retenção de colaboradores tem vindo a assumir uma importância crescente no contexto da GERH, particularmente em ambientes industriais e logísticos caracterizados por elevada exigência operacional, necessidade de adaptação rápida e crescente dificuldade na retenção de talento qualificado. Neste contexto, o *onboarding* emerge

como uma prática organizacional relevante para facilitar a integração dos colaboradores, promover o compromisso organizacional e reduzir o *turnover* precoce (Bauer, 2010; Allen, et al., 2010; Saks & Gruman, 2018).

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as diretrizes metodológicas que orientaram esta investigação, com vista a compreender como um programa de *onboarding* pode contribuir como pilar fundamental para a retenção de colaboradores numa organização do setor industrial. Através da definição de uma pergunta de investigação e de objetivos claros e específicos, pretende-se analisar as perceções dos colaboradores e gestores relativamente às práticas de integração organizacional, bem como identificar fatores facilitadores, desafios e oportunidades de melhoria associados ao *onboarding*.

Desta forma, formulou-se a seguinte pergunta de investigação orientadora:

- De que forma um programa de *onboarding* contribui como pilar fundamental para a retenção de colaboradores numa organização?

Com o intuito de responder à questão de investigação, definiu-se como objetivo geral deste estudo:

- Analisar o impacto de um programa de *onboarding* na retenção de colaboradores, identificando fatores que contribuem para a permanência e o envolvimento organizacional no contexto de uma organização do setor industrial.

Para alcançar o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o impacto do *onboarding* na retenção de colaboradores, identificando fatores que influenciam a permanência na organização (Bauer, 2010; Wanous & Reichers, 2000);
2. Identificar e analisar boas práticas e metodologias de *onboarding*, com base na literatura e na realidade organizacional, para compreender as abordagens mais eficazes para a integração de colaboradores (Klein & Polin, 2012; Mosquera & Soares, 2025);
3. Identificar os principais desafios enfrentados na implementação de programas de *onboarding* em contexto industrial e logístico (Ellis et al., 2022; Madanchian, 2024);
4. Compreender a perceção dos colaboradores e gestores relativamente ao processo de integração organizacional;
5. Identificar fatores associados ao compromisso organizacional, ao sentimento de pertença e ao *engagement* decorrentes do *onboarding* (Lourenço & Rodrigues, 2025; Mosquera & Soares, 2025).

6. Propor diretrizes de melhoria para o desenvolvimento de programas de *onboarding* mais estruturados e alinhados com as necessidades organizacionais.

De modo a reforçar a articulação entre os objetivos da investigação, a questão de partida e o enquadramento teórico, apresenta-se, de seguida, a matriz de análise teórico-empírica que sustenta o desenvolvimento do estudo, traduzida na Tabela 1, referente aos dados que se pretende alcançar na ótica dos colaboradores, e na Tabela 2, referente aos dados que se pretende obter na ótica dos diretores.

Tabela *1*- Alinhamento entre objetivos, questões e referências (Colaboradores)

Objetivos	Questões	Referências
Caracterização perfil dos participantes	1. Qual a sua idade? 2. Qual a sua escolaridade? 3. Função desempenhada 4. Tempo na organização 5. Tipo de contrato	Cohen, Manion & Morrison (2011); Saunders, Lewis & Thornhill (2019).
OE1: Analisar o impacto do onboarding na retenção de talentos	13. Considera que o processo de onboarding influenciou a sua decisão de permanecer na organização? De que forma? 14. Acredita que um onboarding estruturado pode reduzir a rotatividade? Por quê?	Bauer (2010); Wanous & Reichers (2000); Allen, Bryant & Vardaman (2010); Allen, Shanock &
OE2: Explorar as melhores práticas e metodologias de onboarding,	6. Pode descrever como foi o seu processo de integração na organização? 7. Existiu um plano estruturado de onboarding? 8. Teve acompanhamento por parte da chefia ou colega? 9. Sentiu-se preparado(a) para exercer as suas funções após o onboarding? 16. Quais fatores do onboarding facilitaram essa adaptação?	Klein & Polin (2012); Bauer (2010); Wanberg (2012); Mosquera & Soares (2025)
OE3: Identificar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de programas de onboarding eficazes	10. Sentiu-se bem acolhido(a) pela equipa? 11. Nesse processo, compreendeu de forma clara a missão, valores e cultura da organização? 12. Quais foram as principais dificuldades na adaptação?	Ellis et al. (2022); Kammeyer-Mueller et al. (2013); Madanchian (2024)
OE4: Propor diretrizes para a criação ou aprimoramento de um programa de onboarding	15. O que considera essencial num onboarding eficaz para promover retenção? 17. Que melhorias sugere para o processo de onboarding da organização? 18. Há algo mais que gostaria de acrescentar sobre a sua experiência?	(Lourenço & Rodrigues, 2025; Mosquera & Soares, 2025)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sousa (2025).

Tabela 2 - Alinhamento entre objetivos, questões e referências (Diretores)

Objetivos	Questões	Referências
Caracterização perfil dos participantes	1. Qual a sua função na organização? 2. Há quanto tempo exerce funções de direção? 3. Pode caracterizar brevemente o departamento que dirige? 12. Em que setor de atividade está inserida a empresa?	Cohen, Manion & Morrison (2011); Saunders, Lewis & Thornhill (2019).
OE1: Analisar o impacto do onboarding na retenção de talentos	13. Considera o onboarding um fator estratégico na redução da rotatividade? Por quê? 14. Observa impacto do onboarding no compromisso organizacional dos colaboradores? 15. Considera que um processo de onboarding estruturado reduz saídas precoces e contribui para a permanência a médio e longo prazo? De que forma? 19 (Logística). Quais os principais desafios na integração de novos colaboradores na área operacional? 17 (RH). Foram observadas alterações nos níveis de turnover após a implementação do programa?	Bauer (2010); Wanous & Reichers (2000); Allen, Bryant & Vardaman (2010); Allen, Shanock & Rampes (2018).
OE2: Explorar as melhores práticas e metodologias de onboarding,	4. Pode descrever o programa de onboarding atualmente implementado na organização? 5. Quais são os principais objetivos estratégicos deste programa? 6. Quem está envolvido na sua conceção e implementação? 7. Como foram definidos os procedimentos que integram o onboarding? 16 (RH). O onboarding está integrado na estratégia global de retenção da organização?	Klein & Polin (2012); Bauer (2010); Wanberg (2012); Mosquera & Soares (2025)
OE3: Identificar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de programas de onboarding eficazes	8. O programa de onboarding é formalmente avaliado? De que forma? 9. Existe recolha de feedback por parte dos novos colaboradores? 10. Que indicadores são utilizados para medir o sucesso do programa? 11. A organização monitoriza indicadores de turnover? Quais? 21. Que desafios identifica na implementação do programa de onboarding?	Ellis et al. (2022); Kammeyer-Mueller et al. (2013); Madanchian (2024)
OE4: Propor diretrizes para a criação ou aprimoramento de um programa de onboarding	20. Que melhorias estratégicas considera necessárias para reforçar o papel do onboarding na retenção? 22. Que melhorias considera prioritárias? 23. Há algum aspeto adicional que considere relevante sobre onboarding e retenção?	(Lourenço & Rodrigues, 2025; Mosquera & Soares, 2025)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sousa (2025).

3.2 Metodologia Qualitativa

A metodologia adotada nesta investigação é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, recorrendo a entrevistas semiestruturadas como técnica de recolha de dados. Para a interpretação das informações obtidas, utiliza-se a análise temática de conteúdo, cujos fundamentos teóricos e fases de aplicação são descritos em detalhe na secção 3.7.

A investigação qualitativa é particularmente indicada quando se pretende compreender fenómenos organizacionais complexos, associados a experiências subjetivas, interações sociais e construção de significados. Esta abordagem privilegia a compreensão dos fenómenos sociais a partir da perspetiva dos participantes, valorizando a interpretação das experiências, perceções e significados vivenciados no contexto organizacional (Quivy & Van Campenhoudt, 2008; Creswell & Poth, 2018;

Denzin & Lincoln, 2018). No contexto da GRH, esta abordagem possibilita analisar não apenas as práticas formais de integração, mas também a forma como estas são percecionadas e experienciadas pelos colaboradores e gestores, permitindo captar dimensões relacionais, culturais e emocionais associadas ao *onboarding*.

O desenho metodológico adotado corresponde a um estudo de caso único, centrado na Simoldes Plásticos no Departamento da Central Logística. A escolha do estudo de caso justifica-se pela necessidade de analisar o fenómeno em contexto real, considerando as especificidades organizacionais, operacionais e culturais dos setores industrial e logístico (Yin, 2018). A adoção desta estratégia metodológica permite compreender, de forma aprofundada, a implementação dos processos de *onboarding* e a perceção desses processos por parte de colaboradores e gestores no contexto organizacional em estudo.

As entrevistas semiestruturadas constituem uma das principais técnicas utilizadas na investigação qualitativa, por combinarem uma estrutura orientadora previamente definida com flexibilidade para explorar novos temas emergentes durante o discurso dos participantes (Ruslin et al., 2022). Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2008), este tipo de entrevista permite recolher dados ricos, detalhados e contextualizados, favorecendo a expressão livre de opiniões, sentimentos e experiências (Elhami & Khoshnevisan, 2022). Assim, foram elaborados guiões de entrevista adaptados aos diferentes perfis dos participantes: colaboradores e diretores, de forma a assegurar a recolha de informação relevante para os objetivos da investigação.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em formato presencial, nas instalações da organização, assegurando um ambiente adequado à partilha das experiências e perceções dos participantes. Antes da realização das entrevistas, foram garantidos o consentimento informado, bem como os princípios éticos de confidencialidade e anonimato. Para preservar a identidade dos participantes, foi atribuída uma codificação alfanumérica a cada entrevistado.

Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos integralmente, o que permitiu preservar a fidelidade do discurso e facilitar a análise. Posteriormente, procedeu-se à organização, codificação e categorização dos dados, com o objetivo de identificar padrões de resposta e temas relevantes para o estudo (Ruslin et al., 2022). De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (2008), a análise qualitativa procura interpretar os significados presentes nos discursos dos participantes, permitindo compreender os fenómenos sociais em profundidade.

A opção por uma abordagem qualitativa e por um estudo de caso único permite uma análise aprofundada e contextualizada do fenómeno em estudo, privilegiando a compreensão das experiências e dos significados atribuídos pelos participantes. Neste sentido, a dimensão da amostra não visa à generalização dos resultados, mas sim à obtenção de dados ricos e detalhados que permitam alcançar profundidade analítica e saturação conceptual, conforme recomendado na investigação qualitativa (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018).

3.3 Contexto organizacional

O estudo foi realizado no Grupo Empresarial Simoldes Group, organização portuguesa do setor industrial dedicada à produção de moldes para injeção de termoplásticos e de componentes plásticos para a indústria automóvel. A empresa tem presença internacional em diferentes continentes e unidades operacionais em vários países. A investigação incidiu especificamente sobre a Central Logística da Simoldes Plásticos, sediada em Oliveira de Azeméis. Esta unidade é responsável pela gestão integrada dos fluxos materiais, da armazenagem, da movimentação interna e da expedição de produtos, desempenhando um papel crítico na eficiência da cadeia de abastecimento e na manutenção dos níveis de serviço ao cliente.

A escolha deste contexto organizacional justifica-se pela relevância crescente do *onboarding* em ambientes industriais e logísticos caracterizados por elevada exigência operacional, necessidade de adaptação contínua e forte coordenação entre equipas e processos (Christopher, 2016; Mosquera & Soares, 2025). Nestes contextos, a integração eficaz dos colaboradores assume particular importância para o desempenho operacional, a estabilidade das equipas e a retenção de talento, uma vez que a rotatividade pode gerar impactos significativos na produtividade, nos custos operacionais e na continuidade dos processos (Ellis et al., 2022; Hom et al., 2017).

O ambiente da central logística caracteriza-se por operações contínuas, frequentemente organizadas em regime de turnos, pela utilização de sistemas informatizados e por rigorosos requisitos de qualidade e segurança. Neste enquadramento, o *onboarding* não pode ser reduzido a procedimentos administrativos iniciais, devendo integrar formação técnica, aprendizagem das normas de segurança, compreensão dos fluxos operacionais e socialização organizacional (Bauer & Erdogan, 2011; Klein et al., 2015). A necessidade de rápida adaptação funcional, associada à pressão produtiva e à responsabilidade operacional, pode elevar os níveis iniciais de ansiedade e dificultar o

ajustamento dos novos colaboradores, sobretudo quando os processos de integração são insuficientemente estruturados (Wanberg, 2012; Ellis et al., 2022).

Adicionalmente, a diversidade de funções e perfis profissionais presentes na central logística reforça a necessidade de práticas de *onboarding* estruturadas, flexíveis e articuladas entre diferentes departamentos. A literatura em GERH destaca que a coerência entre práticas formais, cultura organizacional e comportamentos operacionais é determinante para a eficácia da integração e para a credibilidade das políticas organizacionais (Boxall & Purcell, 2016). Neste sentido, o *onboarding* assume-se como uma prática estratégica de GRH, relevante para promover a adaptação, o compromisso organizacional e a retenção de colaboradores em ambientes industriais complexos e altamente competitivos (Allen et al., 2017; Ravesangar & Narayanan, 2024).

3.4 Caracterização dos participantes

A seleção dos participantes foi realizada por amostragem intencional, privilegiando o acesso à informação rica e relevante para o fenómeno em estudo. Foram selecionados com base em critérios que assegurassem a adequação aos objetivos da investigação, centrada na análise do *onboarding* como pilar fundamental para a retenção de colaboradores. Assim, a amostra é constituída por entrevistas a 10 profissionais pertencentes a diferentes setores e áreas funcionais da organização, o que permite recolher diferentes *perspetiva*s sobre as práticas de integração e o respetivo impacto na permanência dos colaboradores (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012).

A amostra foi intencionalmente diversificada para assegurar a análise comparativa. Foram incluídos quatro colaboradores que participaram de processos formais de *onboarding* e outros quatro que não tiveram acesso a essa experiência estruturada. Adicionalmente, foram entrevistados dois participantes em funções de direção, nomeadamente um Diretor de Recursos Humanos e um Diretor da área de *Supply Chain* (cadeia de suprimentos), com o objetivo de integrar perspetivas operacionais, estratégicas e organizacionais sobre as práticas de *onboarding*. Esta abordagem permitiu compreender não só a experiência direta dos colaboradores, mas também as políticas e práticas organizacionais associadas ao *onboarding* (Bauer & Erdogan, 2011).

Os participantes desempenham funções em diferentes áreas da organização, nomeadamente apoio ao cliente, aprovisionamento, logística e gestão, o que possibilita uma compreensão abrangente das práticas de *onboarding* em distintos contextos

operacionais e níveis hierárquicos. Esta diversidade funcional contribui para a identificação de possíveis variações na implementação e na perceção dos processos de integração e dos seus efeitos na adaptação, no desempenho e na retenção dos colaboradores (Klein, Polin, & Sutton, 2015).

De forma a garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, a cada entrevistado foi atribuída uma codificação alfanumérica composta pela letra "E" (entrevistado), seguida de um número sequencial (E1 a E10).

Tabela 3 – Dados sociodemográficos dos participantes

Entrevistado	Idade	Género	Habilitações literárias	Função	Tempo na empresa
E1	24	Feminino	Mestrado	Seguidora de Cliente	1 ano e meio
E2	49	Feminino	12º ano	Key user SAP	26 anos
E3	34	Feminino	Licenciatura	Aprovisonamento	1 ano 8 meses
E4	46	Masculino	12º ano	Ténico Logístico	29 anos
E5	47	Masculino	13º ano	Coordenador da gestão de Embalagens	26 anos
E6	21	Feminino	12º ano	Seguidora de Cliente	7 meses
E7	53	Masculino	Licenciatura	Diretor de Recursos Humanos	25 anos
E8	62	Masculino	Bacharelado	Diretor do Supply Chain	18 anos
E9	38	Feminino	12º ano	Aprovisonamento	2 anos
E10	45	Feminino	Pós Graduação	Coordenadora do Aprovisionamento	26 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 3 apresenta as características sociodemográficas dos participantes. As idades variam de 21 a 62 anos, evidenciando uma amostra heterogénea do ponto de vista etário e geracional (Twenge, 2010). Relativamente ao género, verifica-se uma distribuição equilibrada, com cinco participantes do género feminino (50%) e cinco do masculino (50%).

No que diz respeito às habilitações literárias, observa-se diversidade nos níveis de qualificação académica: quatro participantes (40%) possuem o 12.º ano de escolaridade, dois (20%) são licenciados, um (10%) possui mestrado, um (10%) bacharelato, um (10%) pós-graduação e um (10%) o 13.º ano de escolaridade. Esta heterogeneidade académica contribui para uma multiplicidade de perspetivas sobre os processos de integração organizacional.

Relativamente às funções desempenhadas, os participantes ocupam diferentes posições organizacionais, incluindo funções operacionais (como seguidor de cliente e técnico logístico), funções intermédias (como coordenadores) e cargos de direção (recursos humanos e supply chain). Esta diversidade permite analisar o *onboarding* em múltiplos níveis hierárquicos e compreender o seu impacto de forma mais abrangente (Van Maanen & Schein, 1979).

No que diz respeito ao tempo de permanência na empresa, verifica-se uma variação significativa, compreendida entre 7 meses e 29 anos. Esta amplitude e dispersão temporal são particularmente relevantes para o estudo, pois permitem comparar as perceções de colaboradores recentemente integrados com as daqueles que possuem longa permanência na organização, contribuindo para uma análise mais consistente do papel do *onboarding* na retenção de colaboradores (Allen et al., 2010; Saks & Gruman, 2018).

3.5 Instrumento de recolha de dados - Técnica

A recolha de dados foi realizada através da técnica de entrevista semiestruturada, considerada adequada para explorar em profundidade as perceções e experiências dos participantes relativamente ao processo de *onboarding* e ao seu impacto na retenção de colaboradores (Kallio et al., 2016). Esta técnica permitiu conciliar a utilização de dois guiões previamente estruturado com a flexibilidade necessária para explorar dimensões emergentes no discurso dos entrevistados.

Foram elaborados dois guiões de entrevista distintos, adaptados aos diferentes perfis dos participantes: um dirigido aos colaboradores e outro aos elementos em funções de direção. O guião destinado aos colaboradores foi estruturado em cinco secções: (i) caracterização sociodemográfica, (ii) experiência de *onboarding*, (iii) processo de socialização organizacional, (iv) relação entre *onboarding* e retenção e (v) reflexão final. Este guião integrou um conjunto de questões que visaram compreender a experiência

de integração dos colaboradores, o seu grau de adaptação à organização e a perceção do impacto do *onboarding* na sua decisão de permanência, distinguindo entre colaboradores que participaram em processos formais de *onboarding* (n=4) e aqueles que não tiveram acesso ao programa de integração estruturado (n=4).

Por sua vez, o guião dirigido aos diretores foi organizado em seis secções: (i) enquadramento profissional, (ii) estrutura e conceção do programa de *onboarding*, (iii) avaliação e monitorização, (iv) relação entre *onboarding* e retenção, (v) questões específicas ajustadas à área funcional (Direção de Recursos Humanos e Direção da Logística), e (vi) considerações finais. Este guião teve como objetivo recolher informação de natureza estratégica e organizacional, permitindo compreender o papel do *onboarding* ao nível organizacional e de gestão de pessoas, bem como a sua articulação com práticas de retenção de talento.

Importa referir que, numa fase posterior à construção inicial dos guiões, foram acrescentadas questões de carácter sociodemográfico aos guiões dirigidos aos diretores, com o objetivo de complementar a caracterização da amostra e possibilitar uma análise mais detalhada dos dados recolhidos.

Antes do início da recolha de dados, foram realizadas entrevistas piloto com o objetivo de testar a clareza, a pertinência e a organização das questões. Este procedimento contribuiu para identificar a necessidade de pequenos ajustes na fluidez da interação, na clareza e na formulação das questões, assegurando a consistência do instrumento de recolha de dados.

3.6 Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas gravadas. Todas as entrevistas foram realizadas com o consentimento informado e assinado pelos participantes, assegurando o cumprimento dos princípios éticos de confidencialidade e anonimato.

O processo de recrutamento dos participantes decorreu por meio de contacto direto, tendo em consideração os critérios definidos para o estudo. As entrevistas foram realizadas em contexto individual, em formato presencial, nas instalações da organização, o que permitiu um contato direto com os participantes e facilitou a condução das entrevistas em ambiente adequado à partilha de experiências e perceções.

Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos integralmente, de modo a assegurar a fidelidade do discurso e facilitar o processo de análise (Braun & Clarke, 2006). Os ficheiros foram organizados e preparados para o processo de codificação, seguindo os princípios de confidencialidade garantidos aos participantes. Para esse efeito, como já mencionado, os participantes foram identificados por meio de códigos compreendidos entre: E1 a E10.

A recolha de dados foi realizada com um número de participantes previamente definido, em função dos objetivos da investigação e da estratégia de amostragem intencional adotada. A amostra integrou dois participantes em funções de direção e oito colaboradores, dos quais quatro participaram em processos formais de *onboarding* e quatro não tiveram acesso a um programa estruturado de integração, o que permitiu assegurar diversidade de perspetivas relativamente ao fenómeno em estudo (Saunders et al., 2019).

3.7 Técnica de análise de dados (análise de conteúdo temática)

Para a análise dos dados recolhidos, recorreu-se à análise temática de conteúdo, seguindo a abordagem proposta por Braun e Clarke (2006). A análise temática permite identificar, analisar e interpretar padrões de significado presentes nos dados, sendo particularmente adequada para investigações qualitativas centradas em experiências, práticas e perceções organizacionais.

Neste estudo, a análise assume uma orientação predominantemente dedutiva, sustentada pelo enquadramento teórico e pelos objetivos da investigação.

De acordo com Braun e Clarke (2006), o processo de análise temática desenvolve-se em seis fases principais:

- Familiarização com os dados através da leitura das transcrições;
- Geração de códigos iniciais;
- Agrupamento dos códigos em categorias e temas;
- Revisão e refinamento dos temas;
- Definição e nomeação dos temas;
- Elaboração do relatório interpretativo.

A partir deste processo foi construída uma matriz de análise teórico-empírica, organizada em cinco temas centrais:

- Experiência de *onboarding*;
- Processo de socialização organizacional;
- *Onboarding* e retenção de colaboradores;
- Perspetiva organizacional dos diretores;
- Desafios e melhorias do *onboarding*.

Este processo permitiu identificar e interpretar, de forma sistemática, padrões nos discursos dos participantes relacionados com a experiência de *onboarding*, o processo de socialização organizacional, o compromisso organizacional e a retenção de colaboradores, contribuindo para responder à pergunta de investigação e aos objetivos definidos no enquadramento teórico.

3.8 Considerações Éticas

A presente investigação foi conduzida em conformidade com os princípios éticos fundamentais aplicáveis à investigação em ciências sociais e organizacionais, nomeadamente no que respeita ao consentimento informado, à confidencialidade, ao anonimato e ao respeito pela integridade dos participantes (American Psychological Association, 2020; Israel & Hay, 2006).

Garantiu-se, em primeiro lugar, o consentimento informado de todos os participantes, assegurando que foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, a natureza da sua participação e o carácter voluntário desta, incluindo o direito de desistir a qualquer momento (Creswell & Creswell, 2018).

A confidencialidade e o anonimato foram assegurados por meio da atribuição de códigos alfanuméricos (E1 a E10), o que impossibilitou a identificação direta dos participantes durante a análise e a apresentação dos resultados. Esta prática é recomendada na investigação qualitativa como forma de proteção dos participantes e da integridade dos dados recolhidos (Denzin & Lincoln, 2018).

Os dados obtidos foram utilizados exclusivamente para fins académicos, sendo armazenados e tratados de forma segura, respeitando os princípios de integridade científica e de proteção da informação. As entrevistas foram gravadas apenas com

autorização prévia dos participantes, garantindo o respeito à sua privacidade e autonomia.

Desta forma, a investigação procurou assegurar o cumprimento das boas práticas éticas na recolha, no tratamento e na apresentação da informação, garantindo o respeito pelos direitos dos participantes e pela integridade do processo científico.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a Tabela 4, a matriz desenvolvida como base para analisar os resultados das entrevistas realizadas com os participantes, recorrendo a uma abordagem qualitativa de natureza temática.

A análise dos dados permitiu identificar padrões de significado, perceções e experiências relacionadas com o processo de *onboarding* e o seu impacto na retenção de colaboradores, articulando os discursos dos participantes com o enquadramento teórico desenvolvido ao longo da investigação. Para esse efeito, os resultados foram organizados com base numa matriz de análise teórico-empírica, estruturada em cinco categorias centrais, estes temas serão apresentados neste Capítulo IV, e nomeadamente detalhados nas secções compreendidas entre a 4.2 até à secção 4.6

Esta estrutura de análise possibilitou uma compreensão aprofundada das práticas de integração organizacional e de como estas influenciam a adaptação, o compromisso organizacional e a permanência dos colaboradores na organização.

Tabela 4 – Matriz de análise teórica-empírica (Categorias Dedutivas)

CATEGORIAS E SUB categorias
Tema 1 – Experiência de Onboarding
Categoria 1.1 – Existência de onboarding estruturado
Presença de plano formal Ausência de onboarding Integração informal
Categoria 1.2 – Acompanhamento durante a integração
Apoio da chefia Apoio de colegas Ausência de acompanhamento
Categoria 1.3 – Perceção de preparação para a função
Sentimento de preparação Necessidade de aprendizagem autónoma Insegurança inicial
Tema 2 – Processo de Socialização Organizacional
Categoria 2.1 – Acolhimento organizacional
Integração na equipa Ambiente de trabalho Relações interpessoais
Categoria 2.2 – Compreensão da cultura organizacional
Clareza da missão e valores Dificuldade de adaptação cultural
Categoria 2.3 – Dificuldades de adaptação
Falta de informação Complexidade das funções Tempo de adaptação
Tema 3 – Onboarding e Retenção de Colaboradores
Categoria 3.1 – Influência do onboarding na permanência
Impacto positivo na retenção Intenção de saída associada à má integração
Categoria 3.2 – Onboarding como fator de compromisso organizacional
Sentimento de pertença Motivação Envolvimento organizacional
Categoria 3.3 – Redução da rotatividade
Prevenção de saídas precoces Fidelização de colaboradores
Tema 4 – Perspetiva Organizacional (Diretores)
Categoria 4.1 – Onboarding como estratégia de gestão
Importância estratégica Alinhamento com RH
Categoria 4.2 – Avaliação do programa de onboarding
Indicadores de sucesso Feedback dos colaboradores
Categoria 4.3 – Impacto organizacional
Redução de erros Aumento do desempenho Tempo de adaptação
Tema 5 – Desafios e Melhoria do Onboarding
Categoria 5.1 – Desafios na implementação
Falta de estrutura Limitações de tempo/recursos Resistência organizacional
Categoria 5.2 – Boas práticas identificadas
Programas estruturados Acompanhamento contínuo Formação inicial
Categoria 5.3 – Sugestões de melhoria
Formalização do processo Maior acompanhamento Integração progressiva

Fonte: Elaborado pela autora com base em Braun e Clarke (2006).

4.1 Apresentação dos resultados

Com o objetivo de sistematizar e interpretar os dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas, elaborou-se uma matriz de análise teórico-empírica de natureza dedutiva. Esta matriz permitiu organizar os discursos dos participantes em categorias e subcategorias temáticas previamente definidas com base no enquadramento teórico da investigação, assegurando a articulação entre os objetivos do estudo, a literatura e os dados empíricos recolhidos.

A análise temática das entrevistas identificou cinco padrões de temas centrais: (i) experiência de *onboarding*, (ii) processo de socialização organizacional, (iii) relação entre *onboarding* e retenção de colaboradores, (iv) perspetiva organizacional (Diretores) e (v) desafios e oportunidades de melhoria do *onboarding*. Para cada tema, foram identificadas categorias e subcategorias de análise, acompanhadas de evidências empíricas extraídas das entrevistas e sustentadas por referências teóricas relevantes.

Desta forma, com base na Tabela 4, apresentada como matriz de análise teórico-empírica, serão desenvolvidas e nomeadas mais cinco tabelas no âmbito dos temas identificados na investigação. A tabela integra os principais temas, categorias e subcategorias emergentes da análise temática, bem como exemplos de evidências empíricas obtidas nas entrevistas e a sua articulação com o enquadramento teórico. Esta matriz permitiu estruturar e interpretar os dados de forma sistemática, assegurando coerência entre os objetivos do estudo, o referencial teórico e a análise qualitativa realizada (Quivy & Van Campenhoudt, 2008; Braun & Clarke, 2006).

A Tabela 4 apoiou o processo de análise qualitativa de conteúdo e facilitou a identificação de padrões recorrentes nos discursos dos participantes. A organização dos dados possibilitou uma interpretação mais sistemática das entrevistas, o que resultou na identificação de cinco temas, classificados em categorias e subcategorias. Este processo contribuiu para compreender como o *onboarding* atua como pilar fundamental na retenção de colaboradores, bem como na integração, adaptação e no compromisso organizacional no contexto analisado.

Considerando os temas, categorias e subcategorias definidos, apresenta-se, de seguida, a análise das entrevistas, com o apoio visual das tabelas correspondentes a cada tema e com evidência empírica.

4.2 Tema 1 – Experiência de *onboarding*

A análise das entrevistas permitiu identificar diferentes perceções sobre a experiência de *onboarding* dos participantes, evidenciando diferenças entre processos de integração estruturados e experiências predominantemente informais.

Tabela 5 - Experiência de *Onboarding*: Categorias e Evidências

CATEGORIAS E SUB categorias	Entrevistado	Citação	Referências
Tema 1 – Experiência de Onboarding			
Categoria 1.1 – Existência de onboarding estrut	E6, E7, E8, E9, E10	"O onboarding existiu, mas foi muito curto e rápido" (E6); "Não havia onboarding estruturado há 26 anos" (E10); "Existe programa, mas ainda em evolução e digitalização" (E7)	Bauer (2010); Klein & Polin (2012); Wanous & Reichers (2000)
Presença de plano formal	E7, E9	Existência de programas formais com	Bauer (2010); Allen, Bryant & Vardaman (2010)
Ausência de onboarding	E10	Integração informal baseada em	Wanous & Reichers (2000); Cohen, Manion & Morrison
Integração informal	E6, E10	Formação por colegas e	Klein & Polin (2012); Saunders, Lewis & Thornhill
Categoria 1.2 – Acompanhamento durante a integração			
Apoio da chefia	E6, E7, E8, E9	"Sempre tive apoio da equipa e do chefe"	Bauer (2010); Allen et al. (2018)
Apoio de colegas	E6, E9, E10	Forte apoio informal entr	Kammeyer-Mueller et al. (2013); Wanberg (2012)
Ausência de acompanhamento	E10	"Não havia acompanham	Cohen, Manion & Morrison (2011)
Categoria 1.3 – Perceção de preparação para a função			
Sentimento de preparação	E6, E9	"Foi importante e ajudou	Bauer (2010); Madanchian (2024)
Necessidade de aprendizagem autónoma	E6, E10	"Ainda estava em formaç	Klein & Polin (2012)
Insegurança inicial	E10	"Não me sentia preparad	Wanous & Reichers (2000)

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de conteúdo das entrevistas.

Os resultados demonstram que alguns participantes reconheceram a existência de práticas formais de *onboarding*, ainda que consideradas insuficientemente consolidadas ou em fase de desenvolvimento. Neste sentido, o entrevistado E6 referiu que "*o onboarding existiu, mas foi muito curto e rápido*", enquanto E7 salientou que "*existe um programa, mas ainda em evolução e em processo de digitalização*". Em contrapartida, E10 destacou a ausência de processos estruturados no passado, afirmando que "*não havia onboarding estruturado há 26 anos*". Os programas de *onboarding* podem

apresentar diferentes níveis de formalização. Os discursos dos participantes evidenciam diferentes níveis de formalização dos processos de integração, refletindo experiências distintas de *onboarding* no contexto organizacional analisado, que variam consoante a maturidade organizacional e a estratégia de integração adotada (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012; Wanous & Reichers, 2000).

Relativamente ao acompanhamento durante a integração, verificou-se que o apoio das chefias e dos colegas desempenha um papel central na adaptação inicial dos colaboradores. Os entrevistados destacaram a importância do suporte social durante o processo de integração, salientando afirmações como "*sempre tive apoio da equipa e do chefe" (E6) e "acompanhamento por coordenadores e chefias*" (E7). Os participantes atribuíram particular importância ao acompanhamento recebido durante a fase inicial de integração, identificando-o como um elemento facilitador da adaptação às funções e ao contexto organizacional. Paralelamente, alguns participantes salientaram a relevância do apoio informal entre colegas, reforçando a importância das relações interpessoais na fase inicial de integração organizacional, conforme apontado por Kammeyer-Mueller et al. (2013) e por Wanberg (2012). Contudo, E10 referiu que "*não havia acompanhamento formal, era aprender no momento*", evidenciando experiências de integração mais autónomas e menos estruturadas.

No que concerne à perceção de preparação para a função, os resultados revelam experiências distintas entre os participantes. Alguns entrevistados consideraram que o *onboarding* contribuiu positivamente para a adaptação e o desempenho iniciais, como referido por E6: "*foi importante e ajudou bastante na adaptação*". Associaram experiências de *onboarding* mais estruturadas a maiores níveis de confiança e preparação para o desempenho das suas funções. Estes resultados reforçam os contributos de Bauer (2010) e Madanchian (2024), que identificam o *onboarding* como um facilitador da confiança, da adaptação e do desempenho inicial. Em contrapartida, emergiram discursos associados à necessidade de aprendizagem autónoma e à insegurança inicial, sobretudo em contextos de menor acompanhamento organizacional. E10 mencionou que "*não me sentia preparada para a transição de função*", enquanto outros participantes destacaram que grande parte da aprendizagem ocorreu "com a prática" ou em contexto operacional, o que evidencia processos de socialização mais informais e baseados na experiência direta (Klein & Polin, 2012). Estes resultados evidenciam que a qualidade do *onboarding* influencia diretamente a perceção de preparação e de confiança dos colaboradores nas fases iniciais da integração.

4.3 Tema 2 – Processo de socialização organizacional

Relativamente ao processo de socialização organizacional, os participantes atribuíram particular relevância ao acolhimento inicial e à integração nas equipas de trabalho. A maioria dos entrevistados destacou experiências positivas associadas ao ambiente organizacional e às relações interpessoais estabelecidas durante o processo de integração.

Tabela 6 - Processo de Socialização Organizacional: Categorias e Evidências

Tema 2 – Processo de Socialização Organizacional			
Categoria 2.1 – Acolhimento organizacional			
Integração na equipa	E6, E9	"Sempre me senti bem acolhida"	Wanous & Reichers (2000)
Ambiente de trabalho	E6, E7, E9	Ambiente colaborativo e suporte interno	Bauer (2010); Ellis et al. (2022)
Relações interpessoais	E6, E10	Importância da equipa e chefias no acolhimento	Wanberg (2012)
Categoria 2.2 – Compreensão da cultura organizacional			
Clareza da missão e valores	E7, E9	"Missão e valores são explicados no	Allen, Shanock & Rampes (2018)
Dificuldade de adaptação cultural	E10	"Na altura não havia foco em missão ou	Bauer (2010); Mosquera & Soares (2025)
Categoria 2.3 – Dificuldades de adaptação			
Falta de informação	E9, E10	Excesso ou ausência de informação inicial	Saunders, Lewis & Thornhill (2019)
Complexidade das funções	E6, E10	Funções exigentes e multidisciplinares	Klein & Polin (2012)
Tempo de adaptação	E6, E8, E10	Adaptação variável conforme função	Wanberg (2012)

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de conteúdo das entrevistas.

Neste contexto, E6 afirmou que "*sempre me senti bem acolhida*", evidenciando a importância do acolhimento inicial na adaptação organizacional. Os participantes destacaram a relevância do acolhimento inicial para a sua integração na organização, estes resultados estão em linha com Wanous e Reichers (2000), que defendem que os processos de socialização organizacional facilitam a integração e reduzem os sentimentos de incerteza entre os novos colaboradores.

Paralelamente, verificou-se que o ambiente colaborativo e o apoio das equipas contribuem significativamente para o sentimento de pertença e de adaptação dos

colaboradores. Os entrevistados referiram à existência de relações interpessoais positivas e a disponibilidade das chefias e dos colegas para apoiar o processo de integração. Estes padrões de socialização informal, vão ao encontro da literatura de Bauer (2010) e de Ellis et al. (2022), que destacam a importância das relações sociais e do suporte organizacional no desenvolvimento do compromisso organizacional, e são retomados na secção 5.1, onde são interpretados à luz dos modelos de socialização organizacional.

No que diz respeito à compreensão da cultura organizacional, alguns participantes indicaram que os programas de *onboarding* contribuem para clarificar a missão, os valores e os objetivos organizacionais. E1, E3, E7 e E8 relataram que "*missão e valores são explicados no onboarding*", o que evidencia a importância da transmissão cultural durante a integração. Segundo Allen e Shanock (2013), a comunicação da cultura organizacional durante o *onboarding* contribui para aumentar o alinhamento entre os colaboradores e a organização. Contudo, participantes com maior antiguidade na organização salientaram que, anteriormente, havia menor preocupação com estas dimensões. E2, E4, E5 e E10 afirmaram que "*na altura não havia foco em missão ou valores*", evidenciando diferenças na evolução das práticas organizacionais ao longo do tempo (Bauer, 2010).

Foram também identificadas dificuldades associadas ao processo de adaptação organizacional, nomeadamente o excesso ou a ausência de informação inicial, a complexidade das funções e os diferentes ritmos de adaptação. Alguns entrevistados referiram que o início das funções foi marcado por exigências elevadas e pela necessidade de aprendizagem contínua, sobretudo em funções operacionais e logísticas, resultados consistentes com os contributos de Klein e Polin (2012) e de Wanberg (2012).

4.4 Tema 3 – *Onboarding* e retenção de Colaboradores

A Tabela 7 apresenta a categoria '*Onboarding* e Retenção de Colaboradores', bem como as respetivas evidências empíricas recolhidas nas entrevistas.

Os resultados obtidos demonstram que os participantes reconhecem o *onboarding* como um fator relevante para a retenção de colaboradores, embora não o considerem o único determinante da permanência na organização.

Tabela 7 - *Onboarding* e Retenção de Colaboradores: Categorias e Evidências

Tema 3 – Onboarding e Retenção de Colaboradores			
Categoria 3.1 – Influência do onboarding na permanência			
Impacto positivo na retenção	E6, E9, E10	Onboarding contribui para integração mas	Bauer (2010); Allen et al. (2010)
Intenção de saída associada à má integração	E7, E8	Má integração aumenta risco de saída	Wanous & Reichers (2000); Madanchian (2024)
Categoria 3.2 – Onboarding como fator de compromisso organizacional			
Sentimento de pertença	E6, E9	Integração gera maior ligação à organização	Kammeyer-Mueller et al. (2013)
Motivação	E6, E7	Acolhimento aumenta motivação inicial	Allen, Bryant & Vardaman (2010)
Envolvimento organizacional	E7, E8	Envolvimento depende do suporte inicial	Ellis et al. (2022)
Categoria 3.3 – Redução da rotatividade			
Prevenção de saídas precoces	E7, E8	Onboarding reduz risco de abandono inicial	Bauer (2010); Allen et al. (2018)
Fidelização de colaboradores	E7, E10	Impacto positivo na retenção a médio prazo	Madanchian (2024)

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de conteúdo das entrevistas.

Alguns entrevistados consideraram que um processo de integração adequado facilita a adaptação inicial, reduz inseguranças e promove maior satisfação organizacional. Nesse sentido, E3, E6, E7, E8, E9 e E10 referiram que o *onboarding* contribui para a integração e adaptação dos colaboradores. Tal como demonstrado por Bauer (2010) e Allen et al. (2010), programas de *onboarding* estruturados influenciam positivamente o compromisso organizacional e reduzem o *turnover* precoce.

Por outro lado, os participantes salientaram que experiências negativas de integração podem aumentar a intenção de saída da organização. Os entrevistados E7 e E8 consideraram que uma má integração inicial pode comprometer o compromisso organizacional e aumentar o risco de *turnover* precoce. O que converge com Wanous e Reichers (2000) e Madanchian (2024), que associam processos de integração deficitários a menores níveis de retenção e satisfação organizacional.

No que respeita ao compromisso organizacional, os participantes estabeleceram uma associação direta entre a qualidade do acolhimento inicial e o desenvolvimento de uma ligação emocional à organização. Os entrevistados E1, E3, E6, E7 e E8 referiram que o acompanhamento recebido durante a integração contribuiu para aumentar a motivação e o sentimento de pertença. Expressões como "*sempre me senti bem acolhida*" (E6) e "*acompanhamento por coordenadores e chefias*" (E7) ilustram a valorização do suporte relacional durante a fase inicial. Os resultados vão ao encontro dos contributos de

Kammeyer-Mueller et al. (2013) e Ellis et al. (2022), que destacam o papel do suporte organizacional no desenvolvimento do *engagement* e do compromisso organizacional.

Em contrapartida, E10 descreveu uma experiência de integração pouco estruturada, afirmando não se ter sentido preparada na transição de função, o que se refletiu numa adaptação mais lenta e predominantemente autónoma. Esta diferença entre participantes com e sem suporte estruturado sugere que a presença ou ausência de acompanhamento durante a integração produz experiências organizacionais claramente distintas, com impacto direto na perceção de pertença e motivação inicial.

Os resultados demonstram ainda que o *onboarding* pode contribuir para a redução da rotatividade, sobretudo em fases iniciais da integração. Os participantes identificaram que programas estruturados, acompanhamento contínuo e formação inicial adequada reduzem dificuldades de adaptação e diminuem o risco de abandono precoce, corroborando os contributos de Allen et al. (2018) e Bauer (2010).

4.5 Tema 4 – Perspetiva Organizacional (Diretores)

Na perspetiva dos diretores entrevistados, o *onboarding* é entendido como uma ferramenta estratégica para facilitar a integração e retenção de colaboradores. Os participantes em funções de direção destacaram a importância do primeiro contacto organizacional no processo de adaptação dos novos colaboradores.

Tabela 8 - Perspetiva Organizacional dos Diretores: Categorias e Evidências

Tema 4 – Perspetiva Organizacional (Diretores)			
Categoria 4.1 – Onboarding como estratégia de gestão			
Importância estratégica	E7, E8	"É o primeiro impacto do colaborador" (E7)	Bauer (2010); Allen et al. (2010)
Alinhamento com RH	E7, E8	Integração com políticas de formação e	Saunders, Lewis & Thornhill (2019)
Categoria 4.2 – Avaliação do programa de onboarding			
Indicadores de sucesso	E7, E8	Baseado em feedback e perceção de	Cohen, Manion & Morrison (2011)
Feedback dos colaboradores	E7, E8, E10	Recolha informal ou parcial de feedback	Wanberg (2012); Ellis et al. (2022)
Categoria 4.3 – Impacto organizacional			
Redução de erros	E8	Onboarding contribui para evitar falhas iniciais	Allen et al. (2018)
Aumento do desempenho	E7, E8	Melhor integração melhora performance	Bauer (2010); Madanchian (2024)
Tempo de adaptação	E7, E8	Formação inicial acelera adaptação	Klein & Polin (2012)

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de conteúdo das entrevistas.

Neste sentido, E7 afirmou que "*é o primeiro impacto do colaborador*", evidenciando a relevância estratégica atribuída ao *onboarding*. Estes resultados reforçam os contributos de Bauer (2010) e Allen et al. (2010), que identificam o *onboarding* como uma prática estratégica de gestão de recursos humanos.

Os diretores entrevistados percecionam o *onboading* como instrumento relevante para apoiar a integração dos colaboradores e facilitar a sua adaptação. Salientaram igualmente a necessidade de articulação entre os programas de *onboarding* e as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível da formação, desenvolvimento e acompanhamento dos colaboradores. Verificou-se também preocupação relativamente à avaliação do programa de *onboarding*, embora os mecanismos de monitorização ainda sejam maioritariamente informais e baseados no feedback dos colaboradores, aspeto igualmente identificado por Cohen, Manion e Morrison (2011).

Relativamente ao impacto organizacional, os participantes reconheceram que um *onboarding* estruturado contribui para reduzir erros iniciais, acelerar a adaptação e melhorar o desempenho dos colaboradores. A estes resultados Allen et al. (2018) e Madanchian (2024), associam práticas estruturadas de integração a melhorias no desempenho organizacional e operacional.

4.6 Tema 5 – Desafios e melhorias do *onboarding*

Os resultados evidenciam a existência de diversos desafios associados à implementação de programas de *onboarding*, sobretudo em contextos industriais e logísticos caracterizados por elevada exigência operacional. Entre os principais desafios identificados destacam-se a falta de estrutura formal dos processos, limitações de tempo e recursos e resistência organizacional à implementação de práticas mais estruturadas. Estes resultados vão ao encontro dos contributos de Cohen e Morrison (2011) e Saunders, et al., (2019), que identificam dificuldades operacionais e organizacionais na implementação de práticas formais de integração.

Tabela 9 - Desafios e Melhorias do *Onboarding*: Categorias e Evidências

Tema 5 – Desafios e Melhoria do Onboarding			
Categoria 5.1 – Desafios na implementação			
Falta de estrutura	E7, E8, E10	Processos ainda inconsistentes ou em	Cohen, Manion & Morrison (2011)
Limitações de tempo/recursos	E6, E8	Integração rápida devido à operação	Saunders, Lewis & Thornhill (2019)
Resistência organizacional	E8	"Alguns setores veem como perda de tempo"	Wanous & Reichers (2000)
Categoria 5.2 – Boas práticas identificadas			
Programas estruturados	E7, E9	Existência de onboarding formalizado	Bauer (2010)
Acompanhamento contínuo	E6, E7, E9	Suporte social contínuo	Kammeyer-Mueller et al. (2013)
Formação inicial	E7, E8, E10	Formação como base do onboarding	Allen, Bryant & Vardaman (2010)
Categoria 5.3 – Sugestões de melhoria			
Formalização do processo	E7, E8	Necessidade de maior estrutura e padronização	Bauer (2010); Allen et al. (2018)
Maior acompanhamento	E6, E8, E10	Acompanhamento mais prolongado e consistente	Bauer (2010); Allen et al. (2018)
Integração progressiva	E7, E8	Onboarding faseado e contínuo	Klein & Polin (2012)

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise de conteúdo das entrevistas.

Os entrevistados referiram que alguns processos de integração continuam a ocorrer de forma pouco padronizada e excessivamente dependente das equipas operacionais. E8 destacou que "*alguns setores veem o onboarding como perda de tempo*", demonstrando a existência de resistência à formalização do *onboarding* em determinados contextos organizacionais, tal como referido por Wanous e Reichers (2000).

Apesar das dificuldades identificadas, os participantes reconheceram diversas boas práticas associadas ao *onboarding*, nomeadamente programas estruturados, acompanhamento contínuo e formação inicial adequada. Estas práticas foram associadas a melhores níveis de adaptação, integração e compromisso organizacional, corroborando os contributos de Bauer (2010), Kammeyer-Mueller et al. (2013) e Allen et al. (2010).

Por fim, os entrevistados apresentaram sugestões de melhoria centradas na necessidade de maior formalização dos processos, acompanhamento mais prolongado e desenvolvimento de modelos de integração progressiva e contínua. Os participantes consideraram que estas melhorias poderão contribuir para tornar o *onboarding* mais eficaz e alinhado com as necessidades dos colaboradores e da organização, reforçando os contributos de Klein e Polin (2012) relativamente à importância da continuidade e estruturação dos processos de *onboarding*.

4.7 Síntese dos principais resultados

A análise dos dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas permitiu compreender de que forma aprofundada o papel do *onboarding* na integração, a socialização organizacional e retenção de colaboradores na Simoldes Plásticos no Departamento da Central Logística. De forma global, os resultados evidenciam que o *onboarding* é percecionado como um elemento relevante do processo de gestão de pessoas, com impacto direto na adaptação inicial, no compromisso organizacional e na intenção de permanência dos colaboradores.

A análise global dos dados recolhidos permitiu identificar uma distinção clara entre experiências de *onboarding* estruturadas e processos de integração informais. Os participantes que beneficiaram de programas mais organizados relataram uma adaptação mais rápida, maior perceção de preparação para a função e maior clareza relativamente às expectativas organizacionais. Em contraste, os colaboradores que experienciaram processos informais ou pouco estruturados evidenciaram dificuldade de adaptação, maior dependência de aprendizagem autônoma e sentimentos de insegurança nas fases iniciais da integração, reforçando a importância do *onboarding.* corroborando os contributos de Bauer (2010), Klein e Polin (2012) e Wanous e Reichers (2000).

O acompanhamento por parte de chefias e colegas destacou-se como um fator central no sucesso do processo de integração. O suporte social emergiu como elemento facilitador da aprendizagem, da adaptação às funções e do desenvolvimento do sentimento de pertença organizacional, contribuindo para a redução de incertezas e para o reforço do compromisso com a organização. Estes resultados reforçam os contributos de Kammeyer-Mueller et al. (2013), Wanberg (2012) e Allen et al. (2018), que identificam o apoio organizacional como um elemento central no sucesso do *onboarding* e no desenvolvimento do *engagement* organizacional.

Ao nível de socialização organizacional, verificou-se que a integração nas equipas, a qualidade do ambiente colaborativo e as relações interpessoais desempenham um papel fundamental e determinante na experiência e adaptação dos colaboradores. Os participantes reconheceram igualmente a importância da transmissão da cultura organizacional, missão e valores durante o *onboarding*, embora alguns colaboradores com maior antiguidade tenham referido que estas práticas eram menos valorizadas anteriormente. Estes resultados evidenciam uma evolução das práticas de gestão de pessoas e reforçam a importância da integração cultural no processo de *onboarding* (Allen, et al., 2018).

No que diz respeito à retenção de colaboradores, os resultados indicam que o *onboarding* contribui para aumentar o compromisso organizacional, a motivação e o sentimento de pertença, podendo reduzir a probabilidade de *turnover* precoce. Os participantes reconheceram que a retenção não depende exclusivamente desta prática, mas também é influenciada por múltiplos fatores organizacionais e contextuais, como condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento, ambiente organizacional e relações interpessoais. Ainda assim, os discursos evidenciam que experiências negativas de integração podem comprometer significativamente a permanência dos colaboradores na organização, sobretudo em contextos de elevada exigência operacional.

Na perspetiva organizacional, os diretores entrevistados reconheceram o *onboarding* como uma prática estratégica de gestão de recursos humanos, associada à melhoria da adaptação, do desempenho e da retenção dos colaboradores. Foram identificados benefícios organizacionais relacionados com a redução de erros iniciais, à aceleração da aprendizagem e à melhoria do desempenho operacional. Contudo, os participantes em funções de direção reconheceram igualmente desafios associados à implementação

e formalização dos programas de *onboarding*, nomeadamente limitações de tempo e de recursos, bem como resistência organizacional em alguns setores.

Por fim, os resultados permitiram identificar oportunidades de melhoria nos processos de *onboarding* da organização, destacando-se a necessidade de maior formalização dos procedimentos, de desenvolvimento de programas mais estruturados, de acompanhamento contínuo e de integração progressiva dos colaboradores. Os participantes consideraram que estas medidas poderão contribuir para fortalecer o processo de integração organizacional, melhorar a experiência dos colaboradores e reforçar os níveis de compromisso e de retenção organizacional (Santos & Pedro, 2023).

Em síntese, os resultados obtidos estão em consonância com a literatura revista ao longo da investigação, confirmando que práticas de *onboarding* estruturados, contínuas e suportadas por acompanhamento social, alinhadas com a cultura organizacional, desempenham um papel relevante na socialização dos colaboradores e na sua permanência em contextos industriais e logísticos.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo discutir e interpretar os principais resultados obtidos ao longo da investigação, articulando os dados empíricos recolhidos nas entrevistas com o enquadramento teórico desenvolvido nos capítulos anteriores. A discussão dos resultados permite compreender de que forma as perceções e experiências dos participantes corroboram, complementam ou divergem da literatura científica analisada sobre *onboarding*, socialização organizacional e retenção de colaboradores.

Neste sentido, procura-se refletir criticamente sobre o papel do *onboarding* como prática estratégica de gestão de recursos humanos, particularmente em contextos industriais e logísticos caracterizados por elevada exigência operacional e necessidade de rápida adaptação organizacional. A análise será desenvolvida com base nos principais temas identificados na investigação, nomeadamente: a experiência de *onboarding*, o processo de socialização organizacional, a relação entre *onboarding* e retenção de colaboradores, a *perspetiva* organizacional dos diretores e os desafios associados à implementação e à melhoria dos programas de integração.

5.1 Interpretação dos resultados à luz da literatura

Os resultados permitem identificar quatro dimensões em que o *onboarding* demonstra impacto empírico: a adaptação funcional, o suporte social percebido, o desenvolvimento do compromisso organizacional e a intenção de permanência. Em cada uma destas dimensões, os discursos dos participantes apresentam consistências, mas também nuances relevantes face à literatura. A análise é orientada pelo quadro teórico desenvolvido no Capítulo II, nomeadamente pelos modelos de Bauer (2010), Kammeyer-Mueller et. Al. (2013) e Saks e Gruman (2018).

Em linha com Bauer (2010), que identifica clareza de funções e suporte organizacional como dimensões centrais do *onboarding* eficaz, os participantes com experiências mais estruturadas descrevem maior facilidade de adaptação e menor insegurança inicial (E6, E7, E8), processos organizados contribui para acelerar o processo de socialização organizacional, conforme defendem Klein e Polin (2012). Contudo, ao contrário do que a literatura tende a pressupor, o suporte mais valorizado não foi o de origem formal: programas ou formações, mas o interpessoal e informal, proveniente de colegas e chefias diretas. Esta divergência é explorada na secção 5.2.

Os resultados demonstram igualmente que a eficácia do *onboarding* não depende exclusivamente da existência de programas formais. Em vários discursos, o acompanhamento informal das chefias e dos colegas destacou-se como elemento central na adaptação inicial dos colaboradores. Esta dimensão evidencia que os processos de integração organizacional são fortemente influenciados pelas relações interpessoais e pelo suporte social existente nas equipas de trabalho, corroborando os contributos de Kammeyer-Mueller et al. (2013) e de Wanberg (2012). Em contextos operacionais exigentes, como os setores industrial e logístico, o apoio informal pode desempenhar um papel tão relevante quanto os mecanismos formais de *onboarding*.

A investigação permitiu ainda compreender que experiências de integração pouco estruturadas tendem a gerar maiores dificuldades de adaptação, insegurança inicial e necessidade de aprendizagem autónoma. Embora alguns participantes tenham demonstrado capacidade de adaptação por meio da experiência prática e da aprendizagem informal, os resultados sugerem que a ausência de acompanhamento estruturado pode aumentar a incerteza e dificultar o alinhamento inicial com a organização. Esta evidência reforça a perspetiva de Wanous e Reichers (2000), segundo a qual processos de socialização insuficientemente estruturados podem comprometer o compromisso organizacional e aumentar o risco de *turnover* precoce.

No que diz respeito ao processo de socialização organizacional, os resultados demonstram que o *onboarding* desempenha igualmente uma função cultural relevante, permitindo que os colaboradores compreendam normas, valores e formas de funcionamento da organização. A transmissão da cultura organizacional revelou-se particularmente relevante para os participantes que experienciaram práticas de integração mais recentes e estruturadas, confirmando os contributos de Allen et al. (2018) e Van Maanen e Schein (1979), que defendem que os processos de socialização organizacional desempenham um papel fundamental na internalização da cultura organizacional e no alinhamento entre o indivíduo e a organização.

Ainda assim, os resultados sugerem que a integração cultural nem sempre ocorre de forma homogénea. Os participantes com maior antiguidade na organização relataram ter passado por processos de integração mais informais e menos centrados na comunicação da missão, dos valores e da identidade organizacional. Tal poderá refletir uma evolução das práticas de gestão de recursos humanos ao longo do tempo, acompanhando a crescente valorização estratégica do *onboarding* como ferramenta de integração e retenção de talento. Esta transformação organizacional encontra suporte

na literatura contemporânea, que reconhece o *onboarding* como uma prática cada vez mais associada ao *engagement*, à experiência do colaborador e à sustentabilidade organizacional (Saks & Gruman, 2018).

Relativamente à retenção de colaboradores, os resultados corroboram os pressupostos teóricos apresentados por Bauer (2010), Klein e Polin (2012) e Saks e Gruman (2018), evidenciando uma associação positiva entre a qualidade dos processos de integração e a permanência dos colaboradores. Os discursos dos participantes sugerem que experiências positivas de acolhimento, acompanhamento e suporte organizacional contribuem para aumentar o sentimento de pertença, a motivação e o compromisso organizacional. Como demonstrado por Allen et al. (2010), a qualidade da integração inicial é um dos fatores associados à redução do *turnover* e ao fortalecimento da ligação psicológica entre colaborador e organização.

Todavia, os resultados também demonstram que a retenção não depende exclusivamente do *onboarding*. Os participantes reconheceram que fatores como condições de trabalho, ambiente organizacional, oportunidades de desenvolvimento e relações interpessoais influenciam igualmente a decisão de permanecer. Esta evidência sugere que o *onboarding* deve ser compreendido como parte integrante de uma estratégia mais ampla de gestão de pessoas, e não como uma solução isolada para problemas de retenção organizacional. Assim, embora o *onboarding* possa facilitar a adaptação e fortalecer o compromisso inicial, a permanência dos colaboradores depende da continuidade das práticas de suporte, de desenvolvimento e de valorização organizacional.

A *perspetiva* dos diretores entrevistados reforça igualmente a dimensão estratégica do *onboarding* na gestão de pessoas. Os participantes em funções de direção associaram os programas de integração à melhoria do desempenho, à redução de erros operacionais e aceleração da adaptação funcional. Esta perceção sugere que o *onboarding* é entendido não apenas como uma prática de acolhimento, mas também como um investimento organizacional com impacto na eficiência operacional e na gestão do capital humano. Estes resultados vão ao encontro dos contributos de Madanchian (2024), que destaca a relação entre *onboarding* estruturado, desempenho organizacional e retenção de talento.

Apesar do reconhecimento da importância do *onboarding*, a análise identifica desafios associados à implementação de práticas mais estruturadas no contexto organizacional analisado. A elevada exigência operacional, as limitações de tempo e de recursos e

alguma resistência organizacional surgem como fatores que dificultam a consolidação de programas de integração mais consistentes. Estes resultados permitem compreender que, em ambientes industriais e logísticos, a pressão operacional tende frequentemente a priorizar necessidades imediatas de produtividade em detrimento de processos formais de integração, como referido por Saunders, et al. (2019).

De forma global, os resultados da investigação sugerem que o *onboarding* assume um papel relevante na promoção da adaptação organizacional, do compromisso e retenção de colaboradores, embora a sua eficácia dependa da articulação entre práticas formais, suporte interpessoal e cultura organizacional. Mais do que um procedimento inicial, o *onboarding* revela-se um processo contínuo de integração e socialização, cuja qualidade influencia não apenas a experiência inicial dos colaboradores, mas também a sua relação futura com a organização.

5.2 Impacto do *onboarding* na retenção

Os resultados da investigação evidenciam que o *onboarding* exerce influência relevante na retenção de colaboradores, particularmente nas fases iniciais de integração organizacional. Embora os participantes não considerem o *onboarding* como o único fator determinante para a permanência na organização, os discursos analisados sugerem que experiências de integração positivas tendem a favorecer maiores níveis de compromisso organizacional, satisfação e intenção de permanência.

A análise permitiu compreender que colaboradores que experienciam processos de *onboarding* estruturados demonstram maior facilidade de adaptação ao contexto organizacional, menor insegurança inicial e maior perceção de suporte organizacional. Estes fatores parecem contribuir para o fortalecimento da ligação entre colaborador e organização, sobretudo durante os primeiros momentos de integração, período frequentemente identificado na literatura como crítico para a retenção de talento (Bauer, 2010; Allen et al., 2010). Neste sentido, infere-se que a qualidade da experiência inicial influência significativamente a forma como os colaboradores desenvolvem perceções sobre a organização e o seu futuro profissional dentro dela.

A associação entre acompanhamento inicial e desenvolvimento do compromisso organizacional, identificada nos discursos dos participantes, converge com os contributos de Kammeyer-Mueller et al. (2013), que defendem que o suporte social nas fases iniciais de integração é determinante para o desenvolvimento do *engagement* e

da identificação organizacional. Neste sentido, os resultados confirmam que a dimensão relacional do *onboarding* - o acolhimento, o apoio das chefias e a integração nas equipas exerce um papel central na construção do vínculo afetivo entre colaborador e organização.

Contudo, os dados revelam uma nuance relevante que merece reflexão: em vários casos, o suporte que os colaboradores mais valorizaram foi de natureza informal o apoio espontâneo de colegas e chefias diretas, e não necessariamente decorrente de um programa formal e estruturado. Esta evidência diverge parcialmente da ênfase que Bauer (2010) coloca na formalização dos processos de *onboarding*, sugerindo que, em contextos industriais e logísticos de elevada pressão operacional, as relações interpessoais informais podem compensar pelo menos parcialmente a ausência de mecanismos formais de integração. Esta é uma dimensão que a literatura sobre *onboarding* em contextos industriais ainda não explorou de forma sistemática, constituindo uma área de potencial aprofundamento para investigações futuras.

Paralelamente, os discursos dos participantes demonstram que experiências de integração negativas ou insuficientemente estruturadas podem aumentar sentimentos de frustração, insegurança e desmotivação, potenciando maior intenção de saída organizacional. A ausência de orientação clara, acompanhamento reduzido e necessidade excessiva de aprendizagem autónoma foram identificadas como dificuldades que comprometem a adaptação inicial dos colaboradores. À luz de Wanous e Reichers (2000), conclui-se que falhas nos processos de socialização organizacional aumentam a probabilidade de *turnover* precoce, particularmente em contextos organizacionais exigentes e de elevada pressão operacional.

Importa, contudo, reconhecer que a retenção organizacional resulta de uma combinação de múltiplos fatores e não exclusivamente da existência de programas de *onboarding*. Os participantes salientaram aspetos como ambiente organizacional, relações interpessoais, oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento e condições de trabalho como elementos igualmente relevantes para a decisão de permanência. Assim, os dados apontam para a necessidade de entender o *onboarding* como uma etapa inicial de um processo mais amplo de gestão e valorização de pessoas.

No Departamento da Central Logístico da Simoldes, esta realidade tornou-se particularmente evidente: os participantes com experiências de *onboarding* mais estruturadas E6, E7, E8, descreveram maior facilidade de adaptação aos fluxos operacionais e menos insegurança inicial, ao passo que aqueles que passaram por integração informal (E10)

referiram um período de adaptação mais longo e autônomo. Esta distinção empírica reforça a pertinência de práticas estruturadas em ambientes de elevada exigência funcional.

A perspetiva dos diretores entrevistados reforça igualmente esta interpretação, ao associarem o *onboarding* à redução de erros, aceleração da aprendizagem e melhoria do desempenho operacional. Esta visão demonstra que o *onboarding* é percecionado não apenas como uma prática de integração social, mas também como um instrumento estratégico para reforçar eficiência organizacional e retenção de talento. Tal entendimento vai ao encontro da literatura contemporânea, que reconhece o *onboarding* como uma ferramenta relevante para fortalecer o capital humano e promover sustentabilidade organizacional (Allen et al., 2017; Madanchian, 2024).

De forma geral, os resultados da investigação sugerem que o *onboarding* influencia positivamente a retenção de colaboradores na medida em que facilita a adaptação organizacional, fortalece o compromisso organizacional e promove experiências iniciais mais positivas. Contudo, os dados evidenciam igualmente que a eficácia do *onboarding* depende da continuidade do suporte organizacional e da capacidade da organização em desenvolver práticas de gestão de pessoas consistentes e alinhadas com as necessidades dos colaboradores ao longo do tempo.

5.3 Boas práticas identificadas

A análise dos resultados permitiu identificar um conjunto de práticas consideradas relevantes para a eficácia do *onboarding* e para a promoção da adaptação, o compromisso organizacional e retenção de colaboradores. As evidências recolhidas demonstram que os participantes valorizam práticas de integração estruturadas, acompanhadas e ajustadas às necessidades funcionais e humanas dos colaboradores, particularmente em contextos organizacionais exigentes como o setor industrial e logístico.

Uma das principais boas práticas identificadas relaciona-se com a existência de programas de *onboarding* formalizados e organizados. Os participantes que experienciaram processos de integração mais estruturados demonstraram perceções mais positivas relativamente à adaptação inicial, clareza das funções e compreensão da organização. Estes resultados reforçam os contributos de Bauer (2010), que defende que programas formais de *onboarding* contribuem para reduzir incertezas, facilitar a aprendizagem organizacional e aumentar os níveis de confiança e satisfação dos

colaboradores. A estruturação do processo parece igualmente favorecer maior consistência na transmissão de informação e alinhamento organizacional.

Outra prática valorizada pelos participantes foi o acompanhamento contínuo durante a fase inicial de integração. O suporte prestado pelas chefias, colegas e equipas de trabalho revelou-se particularmente importante na facilitação da adaptação funcional e social dos colaboradores. Os resultados sugerem que a existência de acompanhamento próximo contribui para reduzir sentimentos de insegurança e promover maior sentimento de pertença organizacional. Esta padrão é suportado por Kammeyer-Mueller et al. (2013) e Allen et al. (2018), que identificam o suporte social como um elemento central no sucesso dos processos de socialização organizacional.

A formação inicial surgiu igualmente como uma prática relevante no processo de *onboarding* (Santos & Pedro, 2023). Os participantes reconheceram que a transmissão inicial de conhecimentos sobre funções, procedimentos e funcionamento organizacional facilita a adaptação às exigências operacionais e reduz dificuldades iniciais. No contexto industrial e logístico analisado, caracterizado por elevada complexidade operacional e necessidade de coordenação entre equipas, a formação inicial assume particular importância para acelerar a aprendizagem e reduzir erros operacionais. Estes resultados corroboram Klein e Polin (2012), que defendem que o *onboarding* deve incluir componentes informativas, funcionais e sociais de forma integrada.

Os resultados permitiram ainda identificar a importância da integração progressiva dos colaboradores. Alguns participantes mencionaram que processos excessivamente rápidos ou concentrados num curto período dificultam a assimilação da informação e aumentam sentimentos de sobrecarga inicial. Neste sentido, os dados sugerem que programas de *onboarding* faseados e contínuos poderão favorecer uma adaptação mais consistente e sustentável. Esta perspetiva vai ao encontro dos contributos de Saks e Gruman (2018), que defendem que o *onboarding* deve ser entendido como um processo contínuo e não apenas como uma atividade pontual associada aos primeiros dias de trabalho.

A comunicação da cultura organizacional, missão e valores também emergiu como uma prática relevante para facilitar o alinhamento organizacional e o sentimento de identificação dos colaboradores com a empresa. Os participantes que referiram maior clareza relativamente à cultura organizacional demonstraram igualmente maior perceção de integração e compromisso organizacional. Estes resultados corroboram Van Maanen e Schein (1979), que identificam os processos de socialização

organizacional como mecanismos fundamentais para a transmissão da cultura e identidade organizacional.

Importa igualmente destacar que algumas das boas práticas identificadas assentam em dimensões relacionais e humanas do *onboarding*, e não apenas em procedimentos formais. O acolhimento inicial, a disponibilidade das equipas e o ambiente colaborativo foram frequentemente associados a experiências de integração mais positivas. Tal evidencia que a eficácia do *onboarding* depende não apenas da existência de processos estruturados, mas também da qualidade das relações interpessoais desenvolvidas durante a integração organizacional.

Na empresa Simoldes, os participantes que mais valorizaram o *onboarding* foram precisamente aqueles que descreveram uma combinação destes elementos estrutura, acompanhamento e integração cultural sugerindo que é a articulação entre estas dimensões, e não qualquer uma isoladamente, que determina a qualidade da experiência de integração.

5.4 Desafios na implementação do *onboarding*

Os resultados da investigação permitiram identificar diversos desafios associados à implementação e consolidação de programas de *onboarding* no contexto organizacional analisado. Apesar do reconhecimento generalizado da importância do *onboarding* para a integração e retenção de colaboradores, verificou-se que a operacionalização de práticas estruturadas continua condicionada por fatores organizacionais, operacionais e culturais, particularmente em ambientes industriais e logísticos caracterizados por elevada exigência e dinâmica operacional.

Um dos principais desafios identificados refere-se à falta de estrutura e de padronização dos processos de *onboarding*. Os discursos dos participantes evidenciaram experiências de integração diferenciadas entre os colaboradores, sugerindo que os processos de acolhimento e acompanhamento nem sempre seguem procedimentos consistentes. Esta ausência de uniformização pode gerar desigualdades na experiência de integração e dificultar a transmissão eficaz de informação organizacional. Estes resultados corroboram Cohen et al. (2011), que defendem que processos pouco estruturados tendem a comprometer a eficácia da socialização organizacional e a aumentar as dificuldades de adaptação.

As limitações de tempo e recursos foram o desafio mais referido pelos participantes: E3, E5 e E9 mencionaram que a pressão operacional diária deixa pouca margem para acompanhamento estruturado dos novos colaboradores, levando a que o *onboarding* seja frequentemente reduzido à componente funcional imediata. Esta constatação é consistente com Saunders et al. (2019), mas vai além da literatura, no caso Simoldes, os próprios diretores reconheceram esta tensão como um ponto de melhoria prioritário.

Os resultados evidenciaram igualmente alguma resistência organizacional à formalização dos processos de *onboarding*. Alguns participantes assinalaram que determinadas áreas ou setores consideram as atividades de integração como processos secundários ou pouco prioritários face às exigências produtivas. Esta perceção evidencia a persistência de abordagens mais tradicionais, centradas na rápida adaptação funcional dos colaboradores, em detrimento de uma visão mais estratégica e integrada do *onboarding*. Tal evidência reforça os contributos de Wanous e Reichers (2000), que destacam que a valorização insuficiente dos processos de socialização organizacional pode comprometer o compromisso organizacional e aumentar o risco de *turnover*.

Outro desafio identificado refere-se à dificuldade em assegurar acompanhamento contínuo aos colaboradores nas fases iniciais de integração. Embora os participantes reconheçam a importância do apoio das chefias e dos colegas, os resultados sugerem que este acompanhamento depende frequentemente da disponibilidade individual das equipas, e não necessariamente de mecanismos organizacionais formalmente definidos. Esta dependência de práticas informais pode gerar inconsistências no processo de integração e dificultar a criação de experiências homogéneas entre os colaboradores.

Os resultados sugerem ainda que a crescente complexidade das funções e dos processos organizacionais constitui um desafio adicional para os programas de *onboarding*. Em contextos industriais e logísticos, em que as funções exigem rápida aprendizagem técnica, capacidade de adaptação e articulação entre diferentes departamentos, a integração dos colaboradores torna-se mais exigente e prolongada. Neste sentido, programas de *onboarding* excessivamente curtos ou limitados podem revelar-se insuficientes para responder às necessidades reais de adaptação dos colaboradores.

Importa igualmente considerar que a implementação de práticas de *onboarding* mais estruturadas implica um investimento organizacional em termos de tempo, formação e

recursos humanos. Os resultados demonstram que, embora exista reconhecimento dos benefícios associados ao *onboarding*, persistem dificuldades na sua operacionalização prática e sustentada. Esta evidência sugere que a consolidação de programas eficazes de *onboarding* depende não apenas da existência de políticas formais, mas também do compromisso organizacional de integrar essas práticas à estratégia global de gestão de pessoas.

Apesar dos desafios identificados, os resultados permitem compreender que há consciência organizacional relativamente à necessidade de melhoria e de desenvolvimento dos processos de *onboarding*. As sugestões apresentadas pelos participantes, nomeadamente maior formalização, acompanhamento contínuo e integração progressiva, demonstram abertura à evolução das práticas organizacionais. Neste sentido, os desafios identificados podem igualmente ser interpretados como oportunidades de desenvolvimento organizacional, permitindo à organização reforçar práticas de integração mais alinhadas às necessidades dos colaboradores e aos objetivos de retenção e de compromisso organizacional.

5.5 Implicações práticas para a GRH

Os resultados desta investigação evidenciam diversas implicações práticas para a GRH, particularmente no que respeita à integração, adaptação e retenção de colaboradores em contextos industriais e logísticos. A análise realizada demonstra que o *onboarding* deve ser encarado como uma prática estratégica de gestão de pessoas, com impacto não apenas na experiência inicial dos colaboradores, mas também no compromisso organizacional, no desempenho e na permanência na organização.

Nesse sentido, a GRH deverá promover práticas que reforcem o suporte organizacional, nomeadamente através da participação ativa das chefias e das equipas no acolhimento dos novos colaboradores e da implementação de sistemas de *mentoring**, tutoria ou acompanhamento personalizado, contribuindo para fortalecer o sentimento de pertença e reduzir as dificuldades de adaptação, particularmente em funções operacionais e em contextos de elevada exigência organizacional (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Uma das principais implicações para a GRH refere-se à necessidade de desenvolver programas de *onboarding* mais estruturados, consistentes e alinhados com a estratégia organizacional. Os resultados sugerem que processos formais e organizados contribuem para reduzir a incerteza inicial, facilitar a adaptação funcional e promover

maior clareza quanto às expectativas organizacionais. Neste sentido, a GRH assume um papel central na definição de procedimentos, conteúdos e mecanismos de acompanhamento que assegurem uma integração mais eficaz e homogénea entre os colaboradores (Bauer, 2010).

Outra implicação relevante diz respeito à necessidade de integrar componentes culturais e relacionais nos programas de *onboarding*. A transmissão da missão, dos valores e da cultura organizacional revelou-se importante para o alinhamento entre colaboradores e organização, contribuindo para o desenvolvimento do compromisso organizacional. Desta forma, a GRH deve assegurar que os processos de *onboarding* não se limitem à transmissão de informação técnica e funcional, incluindo igualmente dimensões relacionadas com a identidade organizacional, a comunicação interna e a integração social.

Os resultados demonstram ainda que a adaptação organizacional ocorre de forma progressiva, o que implica que o *onboarding* não deve ser entendido como uma atividade pontual restrita aos primeiros dias de trabalho. Neste sentido, a GRH deverá desenvolver modelos de integração contínua e faseada, capazes de acompanhar os colaboradores ao longo dos primeiros meses de permanência na organização. Esta abordagem poderá contribuir para consolidar as aprendizagens, reforçar o suporte organizacional e reduzir o risco de *turnover* precoce (Saks & Gruman, 2018).

Outra implicação prática prende-se com a importância da avaliação e da monitorização dos programas de *onboarding*. A investigação demonstrou que os mecanismos de avaliação existentes tendem a ser informais e pouco sistematizados. Assim, torna-se relevante que a GRH implemente instrumentos formais de recolha de feedback e indicadores de acompanhamento, permitindo avaliar a eficácia do *onboarding* em termos de adaptação, satisfação, desempenho e retenção dos colaboradores. Esta monitorização contínua poderá igualmente facilitar a identificação de necessidades de melhoria e de ajustamento dos programas implementados.

No caso da Simoldes, este equilíbrio revelou-se um ponto de tensão real: os dados mostram que as equipas reconhecem o valor do *onboarding* mas sentem que as exigências operacionais do dia-a-dia limitam o tempo disponível para o implementar com consistência. A GRH assume aqui um papel mediador entre a pressão operacional e o investimento na experiência do colaborador com responsabilidade particular na sensibilização das chefias quanto à importância do *onboarding* como investimento organizacional, e não como mero procedimento administrativo.

Por fim, os resultados reforçam a necessidade de uma abordagem integrada da GRH para a retenção de colaboradores. Embora o *onboarding* contribua positivamente para a adaptação e compromisso organizacional, a permanência dos colaboradores depende igualmente da continuidade de práticas de desenvolvimento, reconhecimento, bem-estar e valorização profissional. Assim, o *onboarding* deverá ser articulado com outras políticas e práticas de gestão de pessoas, integrando uma estratégia mais ampla de atração, desenvolvimento e retenção de talento.

De forma global, esta investigação evidencia que a implementação de práticas eficazes de *onboarding* poderá representar uma oportunidade estratégica para a GRH, contribuindo simultaneamente para melhorar a experiência dos colaboradores, reforçar o compromisso organizacional e promover maior estabilidade e sustentabilidade.

5.6 Implicações práticas para a Gestão Logística

No contexto específico da Central Logística da Simoldes, os resultados revelam implicações práticas concretas para a Gestão Logística: a qualidade da integração influenciou diretamente a velocidade de adaptação funcional, a segurança operacional percebida e a estabilidade das equipas três dimensões críticas num ambiente de operações contínuas e em turnos.

Uma das principais implicações identificadas refere-se à necessidade de assegurar uma integração mais rápida e eficaz dos colaboradores nas operações logísticas. A elevada dinâmica operacional da logística exige que os colaboradores compreendam rapidamente processos, fluxos de trabalho, sistemas e procedimentos internos. Neste sentido, programas de *onboarding* estruturados podem contribuir para acelerar o processo de aprendizagem e reduzir as dificuldades iniciais associadas à adaptação funcional, como defendem Klein e Polin (2012).

Os resultados demonstram igualmente que a existência de acompanhamento inicial reduz a probabilidade de erros operacionais e facilita a compreensão das responsabilidades associadas às funções logísticas. Em ambientes onde pequenas falhas podem comprometer fluxos operacionais, tempos de resposta ou qualidade do serviço, o *onboarding* assume uma função preventiva relevante. Assim, a Gestão Logística poderá beneficiar da implementação de processos de integração mais consistentes, capazes de reduzir falhas iniciais e melhorar a eficiência operacional.

Outra implicação prática relevante refere-se à transmissão do conhecimento operacional e organizacional. Os resultados evidenciam que grande parte da aprendizagem em contexto logístico ocorre através da experiência prática e do apoio informal das equipas. Embora esta aprendizagem informal seja importante, a dependência excessiva da transmissão não estruturada de conhecimento pode gerar inconsistências nos processos e dificuldades de adaptação. Neste sentido, a Gestão Logística deverá promover mecanismos mais formais de partilha de conhecimento, incluindo formação inicial estruturada, procedimentos operacionais claros e acompanhamento contínuo dos novos colaboradores (Santos & Pedro, 2023).

A investigação permitiu igualmente identificar a importância das relações interpessoais e do trabalho em equipa na adaptação dos colaboradores ao contexto logístico. O suporte prestado pelas equipas e chefias revelou-se essencial para facilitar a integração e reduzir os sentimentos de insegurança iniciais. Esta evidência sugere que a Gestão Logística deverá valorizar práticas de liderança próximas e colaborativas, capazes de promover ambientes de trabalho mais integradores e favoráveis à socialização organizacional.

Outra implicação relevante refere-se à retenção de colaboradores nas áreas logísticas e operacionais. Os resultados sugerem que experiências iniciais negativas podem aumentar as dificuldades de adaptação e a intenção de saída, sobretudo em funções caracterizadas por elevada pressão operacional. Neste sentido, programas de *onboarding* eficazes podem constituir uma ferramenta importante para reduzir o *turnover* precoce e promover maior estabilidade das equipas logísticas, contribuindo para minimizar os custos associados à rotatividade e à necessidade constante de formação de novos colaboradores.

Os resultados demonstram ainda que a Gestão Logística enfrenta o desafio de conciliar exigências operacionais imediatas com a necessidade de investir em processos de integração mais estruturados. A pressão por produtividade e rapidez frequentemente reduz o tempo disponível para acompanhamento e formação inicial, conduzindo a processos de integração mais acelerados e menos consistentes. Assim, torna-se relevante desenvolver estratégias que integrem práticas de *onboarding* à dinâmica operacional, sem comprometer a eficiência dos processos logísticos.

Adicionalmente, a crescente complexidade tecnológica e a digitalização dos processos logísticos reforçam a necessidade de programas de *onboarding* adaptados às novas exigências operacionais. A integração eficaz de colaboradores em ambientes logísticos

cada vez mais tecnológicos exige não apenas formação técnica, mas também capacidade de adaptação contínua e de aprendizagem organizacional.

De forma global, os resultados desta investigação sugerem que o *onboarding* pode assumir um papel estratégico na gestão logística, contribuindo para melhorar a adaptação operacional, reduzir erros, promover maior estabilidade das equipas e reforçar a eficiência organizacional. Assim, a integração de práticas estruturadas de *onboarding* na gestão logística poderá representar uma vantagem organizacional relevante, particularmente em contextos marcados por elevada competitividade e por exigências operacionais elevadas.

Em síntese, os dados apontam para um conjunto de recomendações dirigidas à organização estudada. As recomendações concretas para a organização, organizada por bloco temático, são apresentadas de forma detalhada na secção 6.3.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo apresenta as principais conclusões da investigação, resultantes da articulação entre o enquadramento teórico e os dados empíricos recolhidos. Procura-se responder à questão de investigação inicialmente definida, identificar os contributos teóricos e práticos do estudo, reconhecer as limitações metodológicas e formular recomendações para a organização analisada. Procura-se ainda apontar direções para investigações futuras.

6.1 Principais conclusões e resposta à questão de investigação

A presente investigação teve como objetivo compreender como o *onboarding* atua como pilar fundamental para a retenção de colaboradores no contexto de uma organização do setor industrial, especificamente na Simoldes Plásticos, no Departamento da Central Logística. Os resultados permitem concluir que o *onboarding* desempenha um papel relevante no processo de integração organizacional e na intenção de permanência dos colaboradores, embora esse impacto seja indireto e cumulativo.

Os resultados desta investigação confirmam o modelo teórico proposto no Capítulo II e permitem formular cinco conclusões principais:

1. O *onboarding* influencia a retenção de forma indireta, através do compromisso e do sentimento de pertença, e não como causa direta de permanência de forma isolada. Condições de trabalho, liderança e oportunidades de desenvolvimento são igualmente decisivas (Allen et al., 2010; Saks & Gruman, 2018);

2. Em contextos industriais, o suporte informal (colegas e chefias) tende a compensar lacunas nos processos formais, dimensão ainda pouco explorada na literatura (Kammeyer-Mueller et al., 2013);

3. A ausência de *onboarding* estruturado aumenta a insegurança inicial e a probabilidade de turnover precoce (Wanous & Reichers, 2000);

4. A transmissão da cultura organizacional durante o *onboarding* varia consoante a antiguidade dos colaboradores, evidenciando uma evolução das práticas ao longo do tempo (Bauer, 2010; Van Maanen & Schein, 1979);

5. A retenção depende de um conjunto mais amplo de fatores: condições de trabalho, liderança, desenvolvimento e por isso o *onboarding* deve ser integrado numa estratégia global de GRH (Armstrong, 2020; Cunha et al., 2016).

Em resposta direta à questão de investigação: **"De que forma um programa de *onboarding* contribui como pilar fundamental para a retenção dos colaboradores numa organização?",** conclui-se que o *onboarding* contribui para a retenção ao facilitar

a adaptação inicial, reforçar o compromisso organizacional e promover experiências de integração positivas, funcionando como um mecanismo de suporte essencial na fase inicial da relação laboral. A sua eficácia depende, contudo, da articulação com outras práticas de gestão de recursos humanos e da continuidade do acompanhamento organizacional ao longo do tempo.

6.2 Contribuições teóricas e práticas

Do ponto de vista teórico, esta investigação contribui para a conceitualização da natureza multidimensional do *onboarding*, evidenciando que o processo de integração não se limita à transmissão de informação funcional, mas também envolve dimensões sociais, culturais e relacionais (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012). Os resultados reforçam ainda a relação entre *onboarding* e socialização organizacional, sustentando os contributos de Van Maanen e Schein (1979) sobre o papel dos processos de socialização na construção da identidade organizacional dos colaboradores.

A investigação contribui igualmente para consolidar a *perspetiva* de que o *onboarding* influencia a retenção de forma indireta, através do impacto no *engagement*, compromisso e satisfação organizacional (Saks & Gruman, 2018; Allen et al., 2010). Ao centrar-se num contexto industrial e logístico, área ainda pouco explorada na literatura, o estudo amplia o conhecimento sobre a implementação do *onboarding* em ambientes operacionalmente exigentes, contribuindo para reduzir as lacunas existentes.

Do ponto de vista prático, a investigação evidencia a importância de estruturar programas de *onboarding* mais formais, consistentes e adaptados às especificidades das funções e dos contextos operacionais. Os resultados demonstram que práticas de integração organizadas e acompanhadas contribuem positivamente para a adaptação funcional, a redução da insegurança inicial e o desenvolvimento do compromisso organizacional. A valorização da dimensão relacional da integração, do acolhimento, das relações interpessoais e do sentimento de pertença reforça a necessidade de uma abordagem mais humanizada do *onboarding,* centrada não apenas na adaptação técnica, mas também na integração social e cultural dos colaboradores.

Em síntese, o estudo fornece evidência empírica que apoia decisões organizacionais relacionadas à integração, ao desenvolvimento e à retenção de colaboradores, reforçando o papel estratégico do *onboarding* na sustentabilidade organizacional.

6.3 Recomendações para a Simoldes

Com base nos resultados apresentados nos Capítulos IV e V, propõem-se as seguintes recomendações dirigidas à Simoldes, organizadas em quatro blocos: processo de *onboarding,* pessoas e liderança, monitorização e melhoria contínua.

Desta forma, apresentam-se nove recomendações dirigidas à organização, separadas em blocos classificados com as letras de A a C:

Bloco A - Processo de *onboarding*

1. Formalizar e padronizar o programa de *onboarding* (etapas, conteúdos, responsáveis). Os resultados evidenciam diferenças na experiência de integração entre os colaboradores, sugerindo a necessidade de estruturar um modelo mais consistente e uniforme, com etapas bem definidas, conteúdos bem organizados e objetivos claros (Bauer, 2010).

2. Implementar um modelo de *Onboarding* contínuo e faseado, com acompanhamento durante os seis primeiros meses. A adaptação organizacional não ocorre de forma imediata. Recomenda-se um processo faseado, com acompanhamento ao longo dos primeiros meses de atividade, para promover uma integração mais sólida e sustentável (Saks & Gruman, 2018).

3. Incluir uma comunicação estruturada sobre a cultura organizacional. A inclusão da missão, dos valores e dos objetivos estratégicos no *onboarding* promove maior identificação com a organização e reforça o sentimento de pertença (Van Maanen & Schein, 1979; Bauer, 2010).

Bloco B - Pessoas e liderança

4. Implementar mecanismos formais de *mentoring* ou tutoria interna, estruturando o suporte informal já existente e reforçando o papel das chefias e dos colegas na adaptação incial (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

5. Capacitar chefias para acompanhamento próximo e intencional na fase inicial de integração. Reconhecer o papel determinante da liderança de proximidade na adaptação e no compromisso dos novos colaboradores (Kammeyer-Mueller et al., 2013; Armstrong, 2020).

6. Investimento na formação inicial. A disponibilização de conteúdos formativos claros e alinhados às exigências das funções operacionais e logísticas reduz o tempo de adaptação, diminui os erros iniciais e aumenta a confiança dos colaboradores (Klein & Polin, 2012).

Bloco C - Monitorização e melhoria contínua

7. Recolher, de forma sistemática, feedback dos novos colaboradores ao longo do processo de integração. Identificando pontos fortes e áreas de melhoria para a evolução contínua do programa (Allen et al., 2017).

8. Definir indicadores de desempenho (Key Performance Indicators - KPIs) para monitorização do *onboarding* – nomeadamente a taxa de retenção a seis meses, índice de satisfação com o processo de integração e o tempo de adaptação funcional, permitindo avaliar a eficácia das práticas implementares e fundamentar decisões de melhoria (Ellis et al., 2022; Armstrong, 2020)

9. Integrar o *onboarding* à estratégia global de GRH, articulando-o com práticas de desenvolvimento, progressão de carreira e *engagement* organizacional, de forma a constituir um elemento estruturante da experiência do colaborador ao longo do seu percurso na organização (Saks & Gruman, 2018; Cunha et al., 2016).

6.4 Limitações do estudo

Apesar dos contributos desta investigação, importa reconhecer algumas limitações metodológicas e contextuais que poderão influenciar a interpretação e generalização dos resultados.

O estudo baseou-se num estudo de caso único, centrado na Simoldes Plásticos, no Departamento da Central Logística. Embora esta estratégia permita uma análise aprofundada do fenómeno em contexto real, os resultados refletem uma realidade organizacional específica e não podem ser generalizados de forma absoluta a outras organizações ou setores (Yin, 2018).

A amostra reduzida (n=10) constitui igualmente uma limitação. Ainda que a investigação qualitativa privilegie a profundidade analítica em detrimento da representatividade estatística, a amostra poderá limitar a diversidade de perspetivas recolhidas (Creswell

& Poth, 2018). Procurou-se, ainda assim, assegurar a heterogeneidade funcional e a diversidade de experiências de *onboarding*.

A recolha de dados exclusivamente por meio de entrevistas semiestruturadas implica dependência das perceções subjetivas dos participantes, com possíveis enviesamentos associados à memória, à interpretação pessoal ou à desejabilidade social (Denzin & Lincoln, 2018). Adicionalmente, o estudo centrou-se apenas num departamento, não contemplando outras áreas funcionais com práticas e experiências de *onboarding* potencialmente distintas.

A natureza transversal do estudo não permitiu acompanhar a evolução das perceções dos colaboradores ao longo do tempo, embora a diversidade de níveis de antiguidade dos participantes tenha permitido uma análise com perspetiva longitudinal implícita. Por fim, o processo de análise temática envolve interpretação por parte do investigador; procurou-se assegurar rigor metodológico por meio da utilização de uma matriz teórico-empírica e da articulação coerente entre objetivos, categorias e interpretação dos resultados (Braun & Clarke, 2006).

6.5 Sugestões para investigações futuras

Com base nas limitações identificadas, propõem-se dez direções de investigação futuras que poderão aprofundar o conhecimento sobre o *onboarding* e o seu impacto na retenção de colaboradores.

Em primeiro lugar, sugere-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem colaboradores desde a integração até fases mais avançadas da permanência, permitindo analisar o impacto do *onboarding* no compromisso e na retenção a médio e longo prazo (Bauer, 2010). Em segundo lugar, seria relevante desenvolver investigações comparativas entre organizações e setores distintos, contribuindo para a construção de modelos mais generalizáveis e ajustados a diferentes realidades organizacionais.

Recomenda-se igualmente a realização de estudos com amostras mais alargadas e diversificadas, integrando diferentes níveis hierárquicos e perfis geracionais, bem como o desenvolvimento de estudos mistos que combinem a profundidade interpretativa das entrevistas com análise estatística de dados mais amplos, permitindo uma validação mais robusta dos resultados (Creswell & Creswell, 2018). Seria ainda pertinente explorar de forma mais aprofundada o papel de variáveis mediadoras, como o *engagement*, a

satisfação no trabalho e o suporte organizacional percebido, nos mecanismos pelos quais o *onboarding* influencia a retenção.

Uma quarta direção relevante consiste no desenvolvimento de investigações que analisem a implementação de indicadores-chave de desempenho (*KPIs*) específicos para a monitorização e avaliação dos programas de *onboarding*. A ausência de métricas sistematizadas — como a taxa de retenção nos primeiros seis meses, o tempo médio de adaptação funcional, o índice de satisfação com o processo de integração ou o nível de *engagement* nos primeiros 90 dias — constitui uma lacuna relevante tanto na prática organizacional como na literatura (Ellis et al., 2022; Bauer, 2010). Estudos futuros que desenvolvam e validem sistemas de indicadores aplicados ao *onboarding* em contextos industriais e logísticos poderiam contribuir significativamente para a tomada de decisão baseada em evidências na gestão de recursos humanos (Armstrong, 2020).

No domínio da inovação tecnológica, sugere-se o estudo do impacto de sistemas de *onboarding* potenciados por inteligência artificial — nomeadamente assistentes virtuais, plataformas adaptativas e análise preditiva de risco de *turnover* — na experiência de integração e na retenção de colaboradores (Ellis et al., 2022). A crescente disponibilidade de ferramentas de IA na gestão de pessoas levanta questões relevantes sobre a capacidade dessas soluções de complementar o suporte humano durante a integração, e ainda é escassa a evidência empírica sobre o seu impacto no compromisso organizacional em contextos industriais (Tambe, Cappelli & Yakubovich, 2019; Armstrong, 2020).

Face à crescente entrada da Geração Z no mercado de trabalho, investigações futuras poderão analisar de que forma as expectativas e preferências desta geração relativamente ao processo de integração diferem das das gerações anteriores, nomeadamente em contextos industriais caracterizados por uma cultura organizacional mais tradicional (Armstrong, 2020; Cunha et al., 2016; Twenge, 2010). Esta análise poderá contribuir para o desenvolvimento de programas de *onboarding* diferenciados, capazes de atender às necessidades específicas de colaboradores com perfis geracionais distintos. Trata-se de uma dimensão com implicações diretas na retenção a longo prazo e particularmente relevante em amostras com ampla heterogeneidade etária, como a que caracteriza a presente investigação.

Por fim, numa conjuntura de crescente diversidade cultural nas organizações industriais portuguesas, decorrente do aumento significativo de trabalhadores imigrantes, sugere-se a realização de estudos que analisem como os programas de *onboarding* respondem

às necessidades específicas de integração de colaboradores de diferentes origens culturais. Este contexto levanta questões sobre barreiras linguísticas, diferenças nas expectativas culturais face ao trabalho e o papel do *onboarding* na promoção da inclusão e da retenção — dimensão de elevada relevância social e académica, ainda pouco explorada na literatura nacional sobre gestão de recursos humanos.

Referências Bibliográficas

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives, 24*(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775

Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organisational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialisation tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior, 34*(3), 350–369. https://doi.org/10.1002/job.1805

Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 324–337. https://doi.org/10.1037/apl0000086

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/0000165-000

Arménio Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.ª ed.). Edições Sílabo.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding* new employees: Maximizing success. *Society for Human Resource Management* SHRM Foundation.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707–721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective *onboarding* of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3). American Psychological Association.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review, 78*(1), 103–111.

Chiavenato, I. (1994). *Recursos humanos* (3.ª ed.). Atlas.

Chiavenato, I. (2018). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5.ª ed.). Atlas.

Chiavenato, I., Chiavenato, L., & Bazzola, C. (2025). *Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano*. Atlas.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th ed.). Routledge.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.).

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.).

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.ª ed.). RH Editora.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.

Elhami, A., & Khoshnevisan, B. (2022). Conducting an interview in qualitative research: The modus operandi. *MEXTESOL Journal*, *46*(1), 1–7. https://doi.org/10.61871/mj.v46n1-3

Ellis, R. K. (2009). *Field guide to learning management systems*. American Society for Training & Development. https://assets.td.org/m/788c366c54cfed87/original/Microsoft-Word-LMS_fieldguide_2009.pdf

Ellis, A. M., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Truxillo, D. M. (2022). Employee *onboarding*: A review and research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*, 271–297. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060803

Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review, 6*(2), 309–318. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1998). *Managing human resources* (2nd ed.). Prentice Hall.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals, 2*(1), 231–274. https://doi.org/10.5465/19416520802211552

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Sage.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing, 72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A. L., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1104–1124. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791

Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practices *onboarding*? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press.

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific *onboarding* practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment, 23*(3), 263–283. https://doi.org/10.1111/ijsa.12113

Lourenço, B., & Rodrigues, R. (2025). Organisational *onboarding* and talent retention: The mediating role of workplace attachment and supervisor support. Social Sciences & Humanities Open, 12, Article 101909. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101909

Madanchian, M. (2024). From recruitment to retention: AI tools for human resource decision.making. *Applied Sciences,(MDPI) 14(24), Article 11750.* https://doi .org/10.3390/app142411750

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). *Onboarding*: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 19, 3687–3711. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.

Peretti, J.-M. (1990). *Ressources humaines*. Vuibert.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Gradiva.

Ravesangar, K., & Narayanan, S. (2024). Adoption of HR analytics to enhance employee retention in the workplace: A review. Human Resources Management and Services, 6(3), Article 3481. https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3481

Ruslin, Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, *12*(1), 22–29. http://www.iosrjournals.org/iosr-jrme/papers/Vol-12%20Issue-1/Ser-2/D1201022229.pdf

Santos, J. R., & Pedro, M. L. (2023). Principais players da gestão de recursos humanos. In P. N. Melo & C. Machado (Coords.), *Gestor de recursos humanos: Guia de sobrevivência profissional*. Editora RH.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International, 23*(1), 12–32. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes Peralta, J. (2025). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (11.ª ed.). Pactor, 89-104.

Sousa, T. D. R. (2025). *Turnos irregulares no setor dos transportes rodoviários de mercadorias: Impactos nos motoristas e estratégias empresariais de mitigação* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/server/api/core/bitstreams/e5ad982e-6c66-4418-bf3f-c5d57e11bef7/content

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, *61*(4), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 201–210. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1). JAI Press.

Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Crocker Papadakis, L. (2022). *Onboarding* effects on engagement and retention in the IT sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice, 7*(4), 8–15. https://doi.org/10.5195/ie.2022.220

Wanberg, C. R. (Ed.). (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press.

Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review, 10*(4), 435–451. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Apêndice A Guião de Entrevista semiestruturada aos colaboradores

Introdução

O meu nome é Fabíola Santos, sou estudante do Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia - Isla Gaia e encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Estou a realizar uma pesquisa no âmbito da minha dissertação, que tem como objetivo compreender de que forma o *Onboarding* pode contribuir como pilar fundamental na retenção dos colaboradores na organização.

Será garantido o anonimato relacionado às informações recolhidas e tratamento de dados. Agradeço a disponibilidade.

Começo por solicitar alguns dados pessoais.

I - Elementos sociodemográficos

1. Qual a sua idade?
2. Qual a escolaridade?
3. Função desempenhada
4. Tempo na Organização
5. Qual o Tipo de contrato

II – Experiência de *Onboarding*

6. Pode descrever como foi o seu processo de integração na organização?
7. Existiu um plano estruturado de *Onboarding*?
8. Teve acompanhamento por parte da chefia ou colega?
9. Sentiu-se preparado(a) para exercer as suas funções após o *onboarding*?

III) Processo de Socialização Organizacional

10. Sentiu-se bem acolhido(a) pela equipa?

11. Nesse processo, compreendeu de forma clara a missão, valores e cultura da organização?

12. Quais foram as principais dificuldades na adaptação?

IV) *Onboarding* e Retenção

13. Considera que o processo de *Onboarding* influenciou a sua decisão de permanecer na organização? De que forma?

14. Acredita que um *Onboarding* estruturado pode reduzir a rotatividade? Por quê?

15. O que considera essencial num *Onboarding* eficaz para promover retenção?

V) Reflexão Final

16. Quais fatores do *Onboarding* facilitaram essa adaptação?

17. Que melhorias sugere para o processo de *Onboarding* da organização?

18. Há algo mais que gostaria de acrescentar sobre a sua experiência?

Apêndice B Guião de entrevista semiestruturada aos Diretores

Introdução

O meu nome é Fabíola Santos, sou estudante do Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia - Isla Gaia e encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Estou a realizar uma pesquisa no âmbito da minha dissertação, que tem como objetivo compreender de que forma o *Onboarding* pode contribuir como pilar fundamental na retenção dos colaboradores na organização.

Será garantido o anonimato relacionado às informações recolhidas e tratamento de dados. Agradeço a disponibilidade.

Começo por solicitar alguns dados pessoais.

I – Enquadramento Profissional

1. Qual a sua função na organização?
2. Há quanto tempo exerce funções de direção?
3. Pode caracterizar brevemente o departamento que dirige?

II. Estrutura e concepção do Programa de *Onboarding*

4. Pode descrever o programa de *Onboarding* atualmente implementado na organização?
5. Quais são os principais objetivos estratégicos deste programa?
6. Quem está envolvido na sua concepção e implementação?
7. Como foram definidos os procedimentos que interagem o *Onboarding*?

III – Avaliação e Monitorização

8. O programa de *Onboarding* é formalmente avaliado? De que forma?
9. Existe recolha de feedback por parte dos novos colaboradores?
10. Que indicadores são utilizados para medir o sucesso do programa?
11. A organização monitoriza indicadores de *turnover*? Se sim, quais?

IV – *Onboarding* e Retenção

12. Em que setor de atividade está inserida a Empresa?

13. Considera o *Onboarding* um fator estratégico na redução da rotatividade? Por quê?

14. Observa impacto do *Onboarding* no compromisso organizacional dos colaboradores?

15. Considera que um processo de *Onboarding* estruturado reduz saídas precoces no departamento e pode contribuir para a permanência a médio e longo prazo? Se sim, de que forma?

V – Informações Específicas

A) Diretor da Central Logística

16. De que forma o *Onboarding* influencia o tempo de adaptação ao posto de trabalho na área logística?

17. Observa diferenças no desempenho entre colaboradores que passaram por um *Onboarding* estruturado e outros que não tiveram esse acompanhamento?

18. O *Onboarding* contribui para a redução de erros operacionais ou falhas iniciais?

19. Quais os principais desafios na integração de novos colaboradores na área operacional?

20. Que melhorias estratégicas considera necessárias para reforçar o papel do *Onboarding* na retenção?

B) Diretor de Recursos Humanos

16. O *Onboarding* está integrado na estratégia global de retenção da organização?

17. Foram observadas alterações nos níveis de *turnover* após a implementação do programa?

18. O *Onboarding* contribui para *employer branding* da organização? De que forma?

19. Como o *Onboarding* se articula com políticas de desenvolvimento e progressão de carreira?

20. Que melhorias estratégicas considera necessárias para reforçar o papel do *Onboarding* na retenção?

VI – Considerações Finais

21. Que desafios identifica na implementação do programa de *Onboarding*?

22. Que melhorias considera prioritárias?

23. Há algum aspecto adicional que considere relevante sobre *Onboarding* e retenção?

Apêndice C Autorização para utilização de dados recolhidos em entrevista

Autorização para utilização de dados recolhidos em entrevista

Caro senhor(a)

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico Isla Gaia, encontro-me a realizar um estudo cujo título é "*Onboarding* como pilar fundamental na promoção da retenção dos colaboradores: o caso da Simoldes". O objetivo passa por compreender de que forma um programa de *onboarding* pode contribuir para a retenção dos colaboradores em uma organização?", a ser apresentado por Fabíola Sacramentos Santos, sob a orientação dos Professores Doutores Elisete Martins e Marco Lamas.

Deste modo:

"Declaro que me foram explicados os objetivos do estudo, que compreendi os procedimentos, condições, vantagens e eventuais riscos, que tive oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas, que me foi garantida o anonimato e a confidencialidade dos dados e que, estando devidamente informado(a), autorizo a minha participação na entrevista que visa dar resposta à questão no âmbito da investigação."

Oliveira de Azeméis, de de 2026

Nome do Participante:

_____

Assinatura do Participante

Nome do Entrevistador:

_____

Assinatura do Entrevistador

Apêndice D Grelha de codificação dos participantes da investigação

Entrevistado	Idade	Género	Habilitações literárias	Função	Tempo na empresa
E1					
E2					
E3					
E4					
E5					
E6					
E7					
E8					
E9					
E10					

Fonte: Elaborado pela autora.