



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – CAMPUS XVIII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAYLANA SANTOS DE ARAÚJO

**EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR COM FOCO NO PROCESSO DE
INTEGRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO NO PERÍODO DE 2019 A 2024**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação

Eunápolis-BA

2024

RAYLANA SANTOS DE ARAÚJO

**EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR COM FOCO NO PROCESSO DE
INTEGRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO NO PERÍODO DE 2019 A 2024**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração, do Colegiado de Administração, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – Campus XVIII, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

Orientador: Victor Borges Canella

Eunápolis-BA

2024

RAYLANA SANTOS DE ARAÚJO

**EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR COM FOCO NO PROCESSO DE
INTEGRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO NO PERÍODO DE 2019 A 2024**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração, do Colegiado de Administração, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – Campus XVIII, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

BANCA EXAMINADORA

Victor Borges Canella
UNEB DCHT – CAMPUS XVIII – Eunápolis
Professor orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Examinador 1

Prof. Examinador 2

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, por ter me permitido chegar até aqui, pela sabedoria e saúde concedida, por me dar forças e ânimo para continuar a jornada diante às adversidades. Sem a sua presença em lugar algum eu chegaria, e antes de tudo nada eu seria. Minha vida é do Senhor, o meu Salvador.

Aos meus pais, por todo o amor, apoio e incentivo que sempre me ofereceram. Vocês me guiaram no caminho, foram minha fonte de coragem, e sem vocês, este momento não seria possível.

Ao meu noivo Higor Corte, que esteve ao meu lado na reta final, oferecendo apoio e motivação para continuar, que me deu suporte diante as dificuldades do dia a dia, para que o processo de escrita fosse mais leve.

Aos meus amigos, que compartilharam alegrias, desafios e momentos de aprendizado. Obrigado por estarem ao meu lado, por acreditarem em mim e por tornarem esta caminhada mais leve.

E, especialmente, ao meu orientador, Professor Victor Canella, por sua orientação, paciência e dedicação. Suas valiosas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, e sou muito grata por toda a atenção e conhecimento compartilhado para chegar até aqui.

"O começo é a parte mais importante de
qualquer trabalho."

Platão

RESUMO

Atualmente, nota-se uma alta rotatividade de colaboradores nas empresas, onde um *turnover* anual aceitável é de cerca de 10%, segundo empresas especializadas. A partir do momento em que um indivíduo passa a ser contratado, ele está exposto a variáveis de adaptação do novo ambiente profissional, o que pode impactar diretamente no seu desempenho ou permanência. Cada contratação acarreta custos que incluem salário, despesas operacionais, encargos sociais e benefícios. O *onboarding*, que se trata do processo de integração de novos colaboradores, pode auxiliar na redução dessa taxa de rotatividade. Pois através de seus objetivos constituído por etapas de treinamento, orientação, acompanhamento e socialização, o novo funcionário passa a conhecer sobre a cultura organizacional, missão, objetivos e valores do negócio até estar 100% integrado. Nesse contexto, a presente pesquisa buscou por meio do estudo bibliométrico mapear os principais artigos publicados em revistas científicas no período de 2019 a 2024 sobre o tema. A metodologia adotada combinou abordagens qualitativa e quantitativa, com caráter descritivo e exploratório. Essa combinação possibilitou tanto a análise detalhada quanto a exploração de aspectos pouco abordados nos estudos selecionados. Como procedimento, utilizou-se a pesquisa bibliométrica, que identificou as publicações mais relevantes relacionados ao *onboarding* e às experiências de novos colaboradores em fase de ambientação. Os resultados foram apresentados de forma estruturada e organizada, destacando contribuições significativas sobre o tema, por meio do levantamento de 18 artigos selecionados em revistas científicas, através do Google Acadêmico, onde foi possível identificar qual ano houve maior incidência de publicações. Nesses 18 estudos foram envolvidos 40 autores, e observou-se que as principais temáticas abordadas estão relacionadas à gestão de pessoas, integração de novos colaboradores, treinamento, desenvolvimento, cultura organizacional e comunicação interna, temas diretamente conectados ao processo de *onboarding*. A análise revelou uma diversidade de classificações Qualis das revistas avaliadas, variando de A1 a B4, além de um número significativo de periódicos sem classificação Qualis.

Palavras-chave: integração; *onboarding*; treinamento; cultura organizacional.

ABSTRACT

Currently, there is a noticeable high turnover rate of employees in companies, where an acceptable annual turnover rate is approximately 10%, according to specialized firms. From the moment an individual is hired, they are exposed to variables related to adapting to the new professional environment, which can directly impact their performance or tenure. Each hiring process incurs costs, including salary, operational expenses, social charges, and benefits. Onboarding, which refers to the process of integrating new employees, can help reduce this turnover rate. Through its objectives, consisting of stages such as training, orientation, monitoring, and socialization, the new employee becomes familiar with the organizational culture, mission, objectives, and values of the business until they are fully integrated. In this context, the present research aimed to map the main articles published in scientific journals between 2019 and 2024 on this topic through a bibliometric study. The methodology adopted combined qualitative and quantitative approaches, with a descriptive and exploratory nature. This combination allowed for both a detailed analysis and the exploration of aspects that are underrepresented in the selected studies. As a procedure, bibliometric research was used, identifying the most relevant publications related to onboarding and the experiences of new employees during their adaptation phase. The results were presented in a structured and organized manner, highlighting significant contributions to the topic by reviewing 18 articles selected from scientific journals via Google Scholar. This analysis identified the year with the highest incidence of publications. These 18 studies involved 40 authors, and it was observed that the main themes addressed are related to people management, new employee integration, training, development, organizational culture, and internal communication—topics directly connected to the onboarding process.

The analysis revealed a diversity of Qualis classifications for the evaluated journals, ranging from A1 to B4, as well as a significant number of journals without a Qualis classification.

Keywords: integration; onboarding; training; organizational culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Título e autor	47
Quadro 2 - Título e objetivo geral	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Número de publicações por ano	50
Gráfico 2 - Qualis por artigo	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivo Geral	17
1.2.1 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa	18
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	22
2.2 Processo de Integração de Colaboradores nas Organizações	24
2.3 Benefícios da Integração Eficaz na Experiência do Colaborador	28
2.4 Desafios e Limitações na Integração de Colaboradores	30
2.5 Tecnologias e Ferramentas de Integração no Ambiente de Trabalho Moderno	32
2.6 Perspectivas Futuras para o Processo de Integração e a Experiência do Colaborador	33
2.7 Perspectivas Sobre as Dificuldades Pertinentes à Implantação e Execução do Onboarding	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 Tipo de pesquisa quanto a natureza.....	37
3.1.1 Pesquisa básica	37
3.1.2 Pesquisa aplicada.....	37
3.2 Tipo de pesquisa quanto ao procedimento	38
3.2.1 Pesquisa de campo.....	38
3.2.2 Pesquisa bibliográfica.....	39
3.2.3 Pesquisa bibliométrica.....	40
3.3 Objetivo de pesquisa.....	40
3.3.1 Pesquisa exploratória	41
3.3.2 Pesquisa descritiva	41

3.3.3 Pesquisa explicativa	42
3.4 Abordagem da pesquisa	43
3.4.1 Qualitativa	43
3.4.2 Quantitativa	43
3.4.3 Mista	43
3.5 Instrumento de coleta de dados	44
3.6 Plano de coleta de dados	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

O *onboarding* é um termo que, traduzido, refere-se aos métodos de integração de novos colaboradores. Nele é reservado um momento para inserir os novos funcionários no âmbito profissional ao qual foram admitidos, indo além da etapa da assinatura dos documentos admissionais e apresentação nos setores.

Através desse mecanismo, é possível garantir que os funcionários sintam que fazem parte da organização. Ao proporcionar um sentimento de pertencimento que gera uma conexão emocional entre as pessoas colaboradoras, ou seja, os funcionários e a organização, tendo em conta que quando se sentem parte integrante do ambiente de trabalho, por consequência estão mais inclinados a se envolverem ativamente nas tarefas, projetos e objetivos da respectiva empresa, segundo Círico (2023). Culminando em um efeito de mão dupla e consequentemente de cascata. O método do *onboarding* possui a capacidade de marcar positivamente o novo colaborador e lembrar àqueles que já pertencem a empresa, a importância que têm dentro da mesma.

Denomina-se como socialização organizacional ou *onboarding* a forma como a organização acolhe os novos colaboradores e os incorpora à sua cultura, ao seu cenário e à sua sistematização, para que sejam capazes de se portarem de maneira compatível às expectativas da organização, conforme Chiavenato (2014). Logo, o modo como a empresa fará a recepção dos novos funcionários e os incluirá à cultura, ao seu ambiente e à sua estruturação, possui, portanto, a finalidade de que eles se conduzam de forma que alcancem os anseios da instituição empregatícia.

Segundo Chiavenato (2006), conforme citado por Cunha e Rodrigues (2022), afirma que os colaboradores que assumem cargos de liderança, isto é, uma influência interpessoal na qual um indivíduo age com o intuito de modificar ou influenciar o comportamento de outra pessoa de forma deliberada, são os mesmos que possuem a maior responsabilidade no papel de fazer com que os novos funcionários se sintam ambientados. Aqueles que estão em posições de liderança, têm um potencial maior de compromisso em instruírem os novos contratados, a fim de que eles se sintam parte do ambiente.

Durante o *onboarding* é que há a abertura da possibilidade deles não apenas refletirem sobre sua bagagem profissional já adquirida, mas também a chance de

perceberem como ela é importante ao ter que ser passada à frente. É o ato de compartilhar o conhecimento, desviando-se de assumir uma postura centralizadora. Isto é, distanciar-se de efeitos oriundos de lideranças autoritárias, onde o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo, estabelecendo diretrizes, de acordo Kelley (1999), conforme citado por Cunha e Rodrigues (2022).

De acordo com Herzberg (1968), em concordância com a citação de Cunha e Rodrigues (2022), é onde deve ser feita uma diferenciação entre motivação e satisfação. Utilizando da teoria dos dois fatores o autor exemplificou o comportamento, ou seja, a conduta humana em situações de trabalho. Argumentando que os fatores que constituem os comportamentos positivos no âmbito do trabalho não são semelhantes aos que provocam posturas negativas.

De acordo com Herzberg (1968), em conformidade com a citação de Cunha e Rodrigues (2022), as condições motivacionais são pontos inerentes, uma vez que correspondem ao conteúdo do trabalho e à natureza das tarefas que o indivíduo executa, e estes aspectos estão sob o controle do mesmo. Nesse contexto, ele aborda a individualidade do indivíduo, ressaltando que as circunstâncias motivadoras para o mesmo, são características do próprio funcionário e assim, possuem ligação com o repertório de trabalho e o carácter das tarefas a serem executadas por ele.

De acordo com Peters (1989), em consoante com a citação de Cunha e Rodrigues (2022), afirmou que o papel interpretado pela liderança é o de amplificar novos talentos e que isso por vezes irá demandar a abertura para conceitos preexistentes. Nessa ótica, para desenvolver um novo colaborador, será necessário que os que ocupam posições de liderança abram-se para concepções pré-estabelecidas.

Não é à toa que possuir metas a curto, médio e longo prazo, concedendo autonomia aos que poderão atingi-las, pode se tornar um caminho inteligente e promissor. Internalizar a cultura da empresa parte do pressuposto de que o indivíduo não está integrado apenas em uma equipe, mas sim, de que ele é um membro desta. De acordo com Freitas (2002), citado por Rocha *et al.* (2021), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a desenvolver condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais.

Todavia, se tratando do *onboarding*, isso tem haver com as motivações do colaborador, pois quando ela é influenciada pela competência, significa que tanto ele como a empresa exercerão uma disposição próspera para ambos os lados. O esforço para aprender, desenvolver habilidades de resolução de problemas e a busca por inovação, são constantes, isso ocorre em consequência da satisfação específica que obtêm com a concretização destes fatores. No entanto, de acordo com Lessa (1999), conforme citado por Cunha e Rodrigues (2022), pessoas motivadas por competência tendem a esperar um trabalho com qualidade alta resultante daqueles com quem estão trabalhando, mas no tocante ao tema abordado, refere-se àqueles com quem irão trabalhar.

De acordo a argumentação de Micheletti (2006), conforme citado por Nunes, Martins e Mendonça (2021), por outro lado, destaca que quando se trata de talento, indivíduos competentes que visam o intelecto e métodos, que expõem sua proatividade e decisões referentes à organização, apresentarão uma postura de alto nível de resiliência, somada a adaptação e capacidade de serem flexíveis, podendo ser adicionado outro fator positivo que é o de ampliarem suas relações entre pessoas de uma maneira equilibrada. Colaboradores com essa visão destacam-se por tudo que compõem o talento que eles possuem, ou seja, pela competência, visão intelectual e técnica, como também por serem pessoas com iniciativas e que são firmes quanto ao que se refere à empresa. Mantendo uma conduta versátil, adaptável e capaz de se relacionarem com facilidade.

No que diz respeito aos projetos desenvolvidos dentro das organizações com ampla participação dos setores, é crucial que os membros da equipe se sintam competentes em suas atividades, conforme Bettiga *et al.* (2018) e Larsson *et al.* (2022), mencionado por Mota, Penha e Gonçalves (2023). Assim, é indispensável que nos projetos a serem realizados nas empresas, com volumosa participação entre os departamentos, os componentes da equipe tenham segurança em sua competência.

De acordo com Celino *et al.* (2021) e Weinberger *et al.* (2021), apontado por Mota, Penha e Gonçalves (2023), a constatação feita pelos funcionários sobre a eficácia da sua competência nas atividades, possibilita que os mesmos compreendam a relevância e o impacto do seu trabalho para o projeto como um todo. Dessa forma, os colaboradores que já fazem parte da organização e também os recém-admitidos,

são os que agregarão valor à empresa em virtude da competência e eficiência que possuem.

Encontrar desafios ao implantar o *onboarding* não é incomum, no entanto, ainda assim valerá a pena. Toda implementação traz consigo bônus e ônus, superando as dificuldades, será possível chegar a outros níveis de adaptação através do processo de integração. É necessário salientar que cada pessoa é única e igualmente, todo colaborador. De acordo com Ribeiro (2008), conforme citado por Rocha *et al.* (2021) as políticas básicas devem ser passadas e descritas ao novo empregado, para que feito isso, como uma ajuda dada a ele, o mesmo tenha condições de se adequar com mais praticidade ao ambiente. Desse modo, ao receber as políticas por ser recém-chegado na empresa, ele as terá como pontos norteadores para ele dentro da organização, pois se tratam das políticas da mesma.

Segundo Faraco (2014), em concordância com a citação feita por Rocha *et al.* (2021):

Programa de integração: são programas intensivos de treinamento inicial destinados aos novos membros da organização, para familiarizar com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura de organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc. [...]. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho em seus quadros de funcionários (Faraco, 2014, p.118 *apud* Rocha *et al.*, 2021).

Portanto, para Faraco (2014), conforme citado por Rocha *et al.* (2021), programas de intensivos que se referem a treinamento propõem oportunidades onde as experiências individuais e organizacionais se iniciarão favoravelmente, sendo este o início da caminhada para um desenvolvimento saudável no que diz respeito ao quadro de funcionários. Ainda segundo o autor, a sua finalidade é condicionar o colaborador a possuir o que a empresa considera como imprescindível e relevante para que o empregado venha a ter um bom desempenho. Logo, possui o intuito de gerar efeitos que se iniciarão no treinamento e perpetuarão no seu futuro na empresa. Assim sendo, seus resultados não estão limitados aos primeiros meses, pois refletirão na percepção daquele que recebeu o treinamento e que foi orientado de maneira a ser capaz de se desempenhar com qualidade dentro da empresa.

Para Chiavenato (2014), em concordância com o que fora relatado por Rocha *et al.* (2021), é durante o programa de integração que se pode apresentar, ou seja, abordar as questões que se referem a cargos e funções, juntamente com líderes conforme os setores. Assim, a partir deste momento os colaboradores já estarão cientes dos pontos pertinentes aos cargos e às funções que dizem respeito à posição a ser ocupada.

Conforme Chiavenato (2016), de acordo com a citação de Rocha *et al.* (2021), quando se trata de recursos organizacionais, destacam-se as pessoas. Segundo o autor, os indivíduos são um recurso ímpar, o qual é vivo e inteligente, uma vez que está vinculado ao seu caráter altamente arrojado e distingue-se em virtude do seu admirável potencial de aprimoramento.

De acordo com a afirmação de Chiavenato (2015), em conformidade com a citação em Rocha *et al.* (2021), onde o autor manifesta que as pessoas constituem o substancial ativo de uma organização e que é essencial que as empresas se tornem mais conscientes e tenham maior atenção acerca dos seus funcionários.

Ressaltando ainda que, segundo Chiavenato (2014), em conformidade com a citação de Rocha *et al.* (2021), o triunfo das organizações procede das pessoas. A maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é, ponto crucial, ou seja, o segredo do sucesso e da competitividade. Portanto, reter talentos na empresa é uma situação que está diretamente ligada à continuidade dos processos da mesma.

A autora Hofmeister (2009), conforme citação de Nunes, Martins e Mendonça (2021), destaca que quando se refere à retenção de talentos, se deve incorporar uma estratégia de mercado como instrumento visando à evolução profissional associada à competitividade e ao aperfeiçoamento. Para Hofmeister (2009), a implementação estratégica está diretamente relacionada ao progresso profissional que culmina em resultados que gerarão mais valor para a organização.

1.1 Problema de Pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), o problema de pesquisa é quem guia no processo de investigação que nasce através de uma questão que direciona todo o trabalho, apontando o que é relevante ou não observar e quais dados selecionar. Assim, entendem que o problema da pesquisa é o condutor para o desenvolvimento,

as autoras ainda enfatizam que alguns pontos são essenciais e que devem ser utilizados para a formulação, tais como a clareza e precisão, viabilidade, relevância e originalidade.

Por outro lado, pelas visões de Tako e Kameo, para formular o problema, primeiro deve ser definido o tema, seguida por uma justificativa bem estruturada e então o problema de pesquisa, o qual elas afirmam ser o passo que de maneira bem feita levará ao sucesso da pesquisa. Segundo elas, a formulação do problema deve ser apresentada de forma interrogativa, clara, precisa e objetiva; deve ter uma solução que seja viável; estabelecer uma relação entre duas ou mais variáveis; e resultar de uma análise da literatura e de uma reflexão pessoal.

Conforme as valiosas contribuições de Tako e Kameo (2023) e Marconi e Lakatos (2017), entende-se que o problema de pesquisa é a etapa fundamental que orienta o pesquisador, onde deve haver reflexão e uma abordagem organizada e também a fundamentação da revisão de literatura. Dessa forma, para conduzir o desenvolvimento deste estudo, o problema de pesquisa foi dirigido pela pergunta a seguir:

Quais as principais características dos estudos dos últimos cinco anos relacionados ao processo de integração do colaborador nas organizações?

1.2 Objetivo Geral

Prodanov e Freitas (2013), destacam que o conceito do objetivo geral se dá pela visão ampla do que o pesquisador deseja alcançar, sua função esclarecerá o motivo da qual a pesquisa está sendo proposta, isto é, os resultados que almeja alcançar e a contribuição precisa abordada no estudo, além de que um de seus aspectos são os verbos no infinitivo, exemplo: verificar, observar, constatar. Dessa forma, um objetivo geral claro e preciso em sua definição é imprescindível para a construção de uma pesquisa de qualidade.

Ao analisar a estrutura de um projeto de pesquisa, Tako e Kameo (2023) apontam que os objetivos conseguem designar a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser definido e o tipo de material a ser selecionado. Podem ser internos ou externos, teóricos ou práticos, amplos ou específicos, e de curto ou longo prazo.

Ainda em conformidade com Tako e Kameo (2023), o objetivo geral equivale com a meta mais abrangente que a pesquisa pretende alcançar, ele representa a ideia principal do trabalho acadêmico. Deve ser formulado de maneira clara, evidenciando a intenção do projeto e apontando qual a finalidade do estudo. Dado isso, o objetivo geral deve definir de maneira precisa os limites do tema abordado.

Dessa forma, através do método bibliométrico concentrado no estudo de artigos científicos publicados em revistas, o objetivo geral dessa pesquisa é:

Comparar os principais estudos relacionados ao processo de integração do colaborador nas organizações publicados no período de 2019 a 2024.

1.2.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos expressam de maneira mais detalhada o que se deriva do objetivo geral. Tako e Kameo (2023) descrevem de maneira mais específica os resultados que se desejam alcançar e ainda estabelece metas concretas que consequentemente complementam e possibilitam alcançar o objetivo geral.

Para Aragão e Neta (2017) os objetivos específicos apresentam a função de orientar e direcionar os atos do pesquisador de forma mais detalhada. Portanto, evidencia na prática a realização direta das atividades.

Sendo assim, nesta sessão apresenta a seguir os objetivos específicos que mais se adéqua a esta pesquisa:

1. Identificar os principais estudos em bases de dados sobre o processo de integração do colaborador nas organizações.
2. Descrever as principais abordagens de integração.
3. Analisar os principais fatores de sucesso de integração destacados nos estudos.

1.3 Justificativa

A integração ou treinamento de integração refere-se etapa de adaptação e habituação pela qual o novo colaborador passa em seu momento de iniciação na empresa, inserindo o mesmo ao âmbito social e palpável onde este irá exercer suas

funções, conforme Chiavenato (2002), de acordo a citação de Rocha *et al.* (2021). Segundo o autor, essa é a ocasião em que acontece a ambientação do funcionário e na qual ele não é apenas inserido ao ambiente da empresa, como também inicia a sua jornada de socialização e de ambientação onde irá trabalhar.

Para Gil (2009), em concordância citado por Rocha *et al.* (2021), nos processos de integração está se tornando mais comum levar em consideração, dentre outros objetivos, as necessidades e interesses das pessoas, seus fatores de motivação e dentre outros aspectos de mesmo cunho. O autor destaca que os aspectos mais pessoais estão adquirindo maior relevância que coincide com a execução dos programas de integração.

Afirma Dutra (2017), em conformidade com Rocha *et al.* (2021), que a organização será capaz de impulsionar sua competitividade por meio dos indivíduos, ao desenvolver a sua função enquanto empresa. Logo, o autor ressalta que quando a organização exercita as suas atribuições conforme a posição em que se encontra na relação empregador-empregado, esta possibilita a geração de fatores que fomentam a competitividade através dos funcionários.

Ribeiro (2008), conforme citado por Rocha *et al.* (2021), ressalta que o principal objetivo da área de Recursos Humanos é administrar os relacionamentos da empresa com as pessoas que formam ela. Observando uma ótica que visa, no momento, as relações de negócio que sejam entendidas como parcerias e não mais apenas elementos organizacionais.

Para o Weiss (2006), de acordo a abordagem de Rocha *et al.* (2021), o treinamento de integração ocorre com o intuito de possibilitar a adaptação do novo colaborador à empresa que o está contratando. A autora afirma que por meio desse objetivo, se descomplica o processamento sobre a socialização no atual cenário de instrução em que o colaborador iniciará as suas atividades. O processo de integração de novos colaboradores cumpre um papel de adaptação por meio da ambientação.

Para haver um programa de integração é imprescindível que haja um projeto referente às atividades, conforme Tachizawa (2006), de acordo citado por Rocha *et al.* (2021). Em sua afirmativa, esclarece que são quatro as etapas de formulação de um programa de integração, sendo eles o diagnóstico das necessidades, programação, execução e avaliação.

De acordo com Chiavenato (2015), conforme citado por Rocha *et al.* (2021), as organizações que são bem-sucedidas estão identificando que apenas podem se expandir, prosperar e sustentarem a sua continuidade se forem competentes. A competência abordada pelo autor está relacionada à capacidade de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, especialmente a aplicação financeira respectiva aos colaboradores. Assim, o investimento no *onboarding* de novos funcionários se torna uma estratégia de longo prazo, que fornecerá condições favoráveis para que a empresa mantenha o ciclo financeiro dela ativo e em bom funcionamento, em virtude da otimização do retorno sobre os investimentos oriundos dos funcionários.

Segundo o Blog Metadados RH 360° (2024), com o aprimoramento do processo de Integração ocorre a garantia de uma boa primeira impressão, que coopera para proporcionar uma experiência positiva, além de que auxilia no Branding, atraindo e retendo profissionais qualificados. Logo, o investimento no *onboarding* de novos funcionários se torna uma estratégia de longo prazo no tocante à retenção.

Assim, conforme Erdem (2024), atualizar o *onboarding* constantemente levando em consideração as alterações relacionadas às necessidades e expectativas dos funcionários, avaliando também estes aspectos relativos à empresa, é vantajoso para a organização, pois ela não está limitada a permanecer com o processo igual a como foi na implantação do processo. O autor aponta ainda que através da Integração se consegue reter até 25% dos funcionários e apresenta melhoria do desempenho em 11%. Entende-se, portanto, que de forma quantitativa a retenção pode aumentar em mais de 20% e o rendimento dos colaboradores em acima de 10%.

O RH Portal (2024) destaca que quando o processo de Integração acontece de forma completa, nele estará incluído a apresentação dos sistemas e políticas da empresa, treinamentos e procedimentos, contribuindo para que os recém-contratados captem o que as empresas esperam deles acerca do desenvolvimento dos mesmos dentro da organização. À vista disso, ter conhecimento sobre o que rege a organização, sistematização desta, assim como, receber treinamentos e contato com os procedimentos realizados, resultam em minimização de episódios de erros frequentes gerando retrabalho, afirma o RH Portal (2024).

O processo de Integração não encerra no primeiro dia do funcionário na empresa, pois se trata de uma prática que poderá se estender por vários meses,

segundo a Gupy | Blog (2023). Logo, possui a finalidade de possibilitar que o colaborador se sinta realmente parte da equipe e esteja apto para desenvolver suas atribuições, salienta a Gupy | Blog (2023).

Sendo assim, o presente trabalho imprime grande relevância não somente para o meio acadêmico, mas também para a compreensão daqueles que querem fazer uso para conhecer e integrar o sistema de *onboarding* para novos colaboradores. Afinal, o termo que vem do inglês e se traduz para “embarque” ou “a bordo” transmite o que a socialização através de um processo bem estruturado pode trazer de vantagens para a organização, desde pequena, média ou grande.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A experiência do colaborador também conhecida como Employee Experience, remete à relação que a organização desenvolve com os colaboradores e colaboradoras, mas não apenas isso, como também a jornada, sentida e vivenciada por essas pessoas. Assim, trata-se das relações criadas pelos indivíduos uns com os outros, sendo elas positivas ou não, curtas ou duradouras, mas que se referindo ao ambiente onde são geradas, a sua criação estará ligada com a personificação da empresa e também da marca empregadora, conforme a Alura (2023).

Essa experiência inicia-se já nos primeiros contatos da pessoa com a empresa, ou seja, acontece ainda durante o processo de Recrutamento e Seleção com posterior admissão, segundo a Alura (2023). A experiência do funcionário que será contratado tem seu ponto de partida nas primeiras interações do indivíduo com a empresa, como afirma a escola Alura (2023).

São diversos os fatores que inspiram a satisfação profissional dentro das empresas, mas é importante observar para cada colaborador o estágio de vida em que este se encontra, um outro fator pode pesar mais que alguns, de acordo com o RH Portal (2024). Ele destaca ainda que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, salário e benefícios justos e, possibilidade verdadeira de evolução na organização, como também um clima organizacional saudável, são aspectos responsáveis pela satisfação no trabalho.

As condições de trabalho, remuneração, plano de carreira e valorização estão entre as particularidades que influenciam e tornam importante a experiência, considerando que as chances de êxito do negócio estão intimamente relacionadas ao bom funcionamento da equipe, segundo Lacombe (2005), de acordo citado por Rocha *et al* (2021). Tornando imprescindível que a empresa disponha de uma estratégia que leve em consideração a experiência do colaborador como importante.

A Alper Seguros (2024) ressalta a essencialidade de haver uma garantia de que os colaboradores estejam empenhados e predispostos a entregarem o seu melhor em favor da organização. Assim como enfatiza que diante da competitividade do mercado, é necessário atrair e reter os melhores profissionais e ter, portanto, a experiência do colaborador como um diferencial positivo, conforme artigo publicado pela mesma.

Para Oliveira *et al.* (2013), conforme citação feita por Nunes, Martins e Mendonça (2021), após uma quantidade de mudanças consideráveis, o processo de retenção de talentos começou a ser relacionado com ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, o planejamento de carreira, nível de higiene e segurança, o âmbito organizacional, a motivação constante dos colaboradores, a imagem que a empresa transparece, a missão, visão e valores e ainda, está associada às gestões eficientes. Compreendendo-se então que a experiência e a retenção hoje estão atreladas a aspectos inteiramente diferentes do que antes motivavam os empregados. Embora as atualizações na forma como o mercado se desenvolvem venham de encontro aos aspectos mencionados acima, o autor aponta para a ligação destes com a capacidade de reter conservar talentos.

Dessa forma, afirma Pereira (2020), citado por Nunes, Martins e Mendonça (2021), que as organizações estão vivenciando uma nova época de amplos aprendizados, através dos quais informações, as concepções e os conhecimentos conectados, geram para as empresas trajetórias únicas que promovem a detecção dos talentos e cenários de negócios vantajosos. Essas experiências de atualizações pelas quais as empresas estão passando, refletem como elas estão a vivenciar o aprendizado, onde a introdução de informações e conhecimentos possibilitam direções que tornarão mais prática à identificação de indivíduos com perfis profissionais promissores e, igualmente, condições de negócios propícios.

Salienta-se a participação da liderança na perspectiva da experiência do colaborador, conforme afirmação de Poli (2021), de acordo por Nunes, Martins e Mendonça (2021), onde a autora reforça que necessitam expandir maior auxílio quanto ao fato de compreenderem as necessidades dos funcionários. Nesta ótica, Poli (2021), enfatiza a manutenção do âmbito onde ocorre o trabalho colaborativo, contendo a renovação dos planos de emprego e dos processos dentro das organizações. O progresso dos líderes no que se refere à sua aprendizagem no que tange a como gerenciar não apenas as atividades e a entrega destas, mas similarmente, as emoções dos colaboradores, descreveu Poli (2021).

Bohlander, Snell e Sherman (2003), conforme citado por Nunes, Martins e Mendonça (2021), evidenciam que identificar e desenvolver a capacidade, ou seja, o talento dos indivíduos é mais que uma posição onde todos os gerentes devem se manifestar favoravelmente, pois necessitam visualizar como uma responsabilidade,

para assumirem este papel com seriedade. À proporção que estes executam análises formais, é essencial que haja atenção ao potencial dos empregados para ocuparem postos de gerência ou assumirem responsabilidades técnicas avançadas e, ainda, encorajar a evolução destes nesse sentido.

2.2 Processo de Integração de Colaboradores nas Organizações

Onboarding é um termo em inglês derivado da expressão “to board”, que se refere a embarcar, acontece através da interação direta da empresa com o novo colaborador, segundo um artigo publicado pela Sólides Blog (2022) - Empresa de Tecnologia do Brasil para Gestão Integrada de Pessoas de pequenas e médias empresas -, no tópico de Engajamento e Retenção, escrito por Vasconcelos (2022). A autora afirma que o conceito acima é nomeado desta forma, por se tratar do “processo de integração dos novos colaboradores a uma empresa”. Consistindo em um conjunto de atividades que irão desde a admissão, com as etapas de acolhimento dos profissionais, até a preparação e adequação aos demais participantes da equipe.

Lacombe (2005), conforme citado por Rocha *et al.* (2021), ressalta que o processo de integração abrange em informar ao novo colaborador os objetivos, as políticas, os horários de trabalho da empresa e instruí-lo sobre sua cultura, visão e missão. Além disso, o autor aponta que são de grande importância para a adaptação na empresa, os benefícios que ela oferece para seus funcionários, como vale refeição, planos médicos e odontológicos, organograma, informações sobre os serviços/produtos com que a organização trabalha e ainda, realização de um percurso pela empresa.

Segundo Chiavenato (2002), em conformidade com Rocha *et al.* (2021) o treinamento de integração tem por objetivo auxiliar a adaptação do colaborador sua ambientação na empresa, assim como introduzi-lo ao ambiente social e físico onde realizará suas atividades. Assim sendo, esse momento pelo qual o novo contratado irá passar, está estritamente relacionado a contribuir para adaptar que o mesmo seja ambientado à organização, assim como também à atmosfera de socialização em que o mesmo desenvolverá seu trabalho.

O tempo de duração da Integração está sujeito a particularidades, como o tamanho da corporação, a especificidades do cargo, experiência do novo funcionário

e cultura da organização, destaca a Sólides Blog (2022). Inclusive aponta que o tempo mínimo para integrar o recém contratado deve ser três meses, acrescentando ainda que uma forma de reduzir o tempo para isso, é a implementação de projetos de aperfeiçoamento e integração ininterrompidos, a fim de auxiliar o colaborador após a realização do processo.

Segundo a Sólides (2022), a importância do processo de *onboarding* está relacionada aos seguintes objetivos: maior engajamento dos profissionais, aumento na qualidade das entregas, redução de erros e retrabalhos, diminuição da rotatividade, melhora do clima organizacional e fortalecimento da cultura organizacional. Compreende-se então que os benefícios oriundos da realização correta do *onboarding* são variados.

Em síntese, a Sólides Blog (2022) discorre que o objetivo primordial do processo em questão é incluir e receber os novos colaboradores de forma acolhedora, concedendo aos mesmos a percepção de que fazem parte da empresa e assim, possam conseguir se conectar com facilidade aos seus parceiros de trabalho. Um *onboarding* de qualidade, possibilitando aos novos contratados a sensação de até 18 vezes mais comprometimento com a empresa, atesta a Sólides Blog (2022).

O engajamento virá como consequência, visto que através do seu aumento, a motivação dos profissionais, fará com que eles desejem revelar o melhor deles, afirma a Sólides Blog (2022). Ocorrendo a diminuição dos gastos relativos à rotatividade, a empresa assegura mais eficiência e colaboradores mais sincronizados, afirma a Sólides Blog (2022). Assim, será tangível a garantia de mais rendimento, ou como comumente é conhecida, mais produtividade, que também faz parte dos benefícios que se almejam conquistar através do processo de *onboarding*, conforme relata o Blog.

Entendendo mais claramente quais são suas responsabilidades e a quem são subordinados, o aumento na qualidade das entregas será inevitável, uma vez que com isso, tornam-se mais facilitados os procedimentos, possibilitando assim, uma adaptabilidade mais fluida e o crescimento do serviço prestado, que será de grande benefício para a organização, abordou a Sólides (2022). Posto isto, com o esclarecimento das suas atribuições, os funcionários terão ciência de a quem devem se reportar e conseqüentemente melhoria nos resultados das suas atividades, em

virtude de como a sua adaptação na empresa é promovida mais rapidamente, o que acarreta maior desempenho oriundo do colaborador.

Uma Integração bem executada pode contribuir significativamente para minimizar erros e a correção destes, ou seja, retrabalho, afirma Sólides Blog (2022). Com a intenção de otimizar a produtividade do negócio, mesmo que o colaborador ainda esteja se familiarizando com os processos, as instruções claras e aprofundadas que recebera no seu momento inicial ao adentrar à empresa, farão com que o mesmo seja capaz de compreender melhor as atividades uma por uma, conforme as terá que desenvolver, gerando mais autonomia ao mesmo, igualmente ocorre com o restante da equipe em que este se encontra, aponta a Sólides Blog (2022).

Esclarecendo sobre o objetivo que propende à diminuição da rotatividade, a Sólides Blog (2022) declara que está estritamente atrelado a reter talentos. A empresa que obtém êxito nesse sentido, economiza tempo e recursos, que podem ser investidos em contratação e treinamento de novos empregados, evitando também que a equipe não receba sobrecargas de trabalho em virtude da demanda de mão de obra, contribuindo ainda para que o time não enfrente sobrecargas de atividades em virtude da ausência de pessoas nas operações do setor, destaca o Blog (2022).

A Sólides Blog (2022) expressa que integração do novo contratado com os demais funcionários está conectada a como se processa o clima organizacional. Estando todos alinhados à cultura organizacional e empenhando-se em direção aos mesmos intentos, o clima, em decorrência, tende a se tornar mais leve, proporcionando a produtividade e cooperação.

Evidenciando que o fortalecimento da cultura dentro da organização se dará em razão da manifestação da missão, visão e valores da empresa aos novos talentos, conforme Sólides Blog (2022). Demonstrando aos mesmos a compreensão clara sobre a conduta que é aguardada deles e ainda, oportunidades de evolução dos mesmos dentro da organização, enfatiza o Blog. Portanto, no tocante ao fortalecimento da cultura da empresa, ressalta ainda que a conformidade com essas expectativas dificultará que aconteça frustrações e preservará o engajamento deles.

A empresa necessita dispor de um repertório de estratégias somadas à métodos com o intuito de executar com excelência o processo de Integração e receber dele o retorno positivo com foco nos objetivos descritos pela Sólides Blog (2022). Seguindo está ótica, o engajamento é definido por Schaufeli *et al.* (2002), citado por

Mota, Penha e Gonçalves (2023), como sendo um estado mental positivo para o trabalhador, uma vez que sua energia e seu empenho laboral são investidos em direção às atividades com as quais o colaborador se identifica, se encontra profissionalmente, diferenciando este ponto de outros conceitos semelhantes, como comprometimento com a organização ou mesmo, satisfação no trabalho.

Para o alcance dos objetivos do *onboarding*, é necessária atenção ao que se refere à padronização, por se tratar de um método com a finalidade de garantir a existência da uniformização dos processos, ainda que seja crucial ações para precaver o excesso da própria padronização, salienta Santos (2012), citado por Costa *et al.* (2021). Evidenciando assim que se as regras forem demasiadamente rígidas, se tornarão um fator que acarreta a deficiência de atualizações e afetará também a o nível de responsabilidade, que acabarão por gerar prejuízo ao desempenho no processamento dos procedimentos dentro da organização, complementa Santos (2021).

As organizações que investem mais tempo treinando e capacitando seus funcionários têm maior inclinação com finalidade nos processos, porque os colaboradores obterão mais bagagem em conhecimento sobre as terminologias em questão e sobre o resultado que suas atividades irão produzir para a empresa, conforme a afirmativa de Skrinjar e Trkman (2013) conforme citado por Costa *et al.* (2021). Compreende-se assim que o tempo investido proporcionará aos novos contratados mais conhecimento relacionado às nomenclaturas dos processos e referente à relação que aquilo que executam pode gerar à empresa. Um processo eficaz e que não apenas integra novos colaboradores, mas também impacta positivamente nos resultados da organização, é um fator de crescimento para as empresas.

De acordo a Vorecol (2024), em um estudo realizado pela Societ For Human Resource Management (SHRM) (2010), uma experiência de *onboarding* estruturada pode melhorar a retenção dos novos empregados em até 82%. A estruturação do *onboarding* levando em consideração de forma objetiva a experiência do funcionário tem o potencial de elevar o índice de retenção para mais de 80%.

Segundo o artigo publicado pela Psico-Smart (2024), integrar metodologias de avaliação no processo de *onboarding* permite que as empresas aprimorem constantemente suas estratégias, o que influencia diretamente o desempenho geral.

Para a Psico-Smart (2024), a implementação dos processos de integração está atrelada a como as empresas podem acompanhar também o desenvolvimento dos funcionários.

A narrativa da Psico-Smart (2024) enfatiza a importância de tratar o *onboarding* não apenas como uma formalidade, mas sim como uma estratégia primordial para o sucesso da organização desde o momento em que começa a jornada do novo contratado. Segundo a Psico Smart (2024), no que diz respeito ao engajamento do mesmo, é oportuno citar o estudo da empresa de tecnologia GitHub, que implementou um programa de integração gamificada. O Blog ressalta que este método inovador não está limitado ao envolvimento apenas dos novos funcionários, pois, todavia, está aberto a potencializar a produtividade, resultando em um potencial de 20% de participação ativa nos projetos arquitetados dentro dos primeiros meses deles.

Em outra perspectiva, há colaboradores que na experiência que estão recebendo, optam pela “micro-aprendizagem”, como afirma a Psico-Smart (2024). Este modelo destaca-se como um procedimento também eficiente, que possui o intuito de engajar os novos funcionários. Um estudo realizado pela Gartner (2024) apontou que 58% das organizações consideraram metodologias de microlearning com a finalidade de melhorarem a retenção do conhecimento.

2.3 Benefícios da Integração Eficaz na Experiência do Colaborador

Segundo o artigo da Sólides Blog (2022), o processo de integração ajuda a reduzir os números de *turnover* recorrente dos colaboradores novos. Para Choo (2006), de acordo citação feita por Rocha *et al.* (2021), o aprender dentro de uma organização ocorre em várias ocasiões, as empresas requerem da capacidade de inovar e crescer. O autor destaca que a aprendizagem dentro de uma corporação perpassa em muitos contextos e que as mesmas demandam de competência e capacitação que coincidam em modificações e desenvolvimento.

O melhoramento da satisfação, diminuição do tempo de adequação à nova função e maior estabilidade para realizar suas obrigações estão entre os benefícios da eficácia da Integração, conforme afirma a Sólides Blog (2022). No que diz respeito processo de *onboarding* fornece ao indivíduo a ser contratado, desde as primeiras

etapas da contratação, a sensação de acolhimento, fazendo com que eles se sintam bem recebidos e tranquilos para elucidar dúvidas e solicitar auxílio, segundo o Blog.

A Sólides Blog (2022) acrescenta que por meio da redução dos gastos por rotatividade, a empresa garante melhorias na produtividade e colaboradores melhor alinhados. Com a finalidade de distinguir as expectativas que estão sendo respondidas e condicionar que a motivação permaneça em alta, afirma a Sólides Blog (2022).

No tocante à experiência do novo colaborador destaca-se, conforme Freitas (2002), em concordância com Rocha *et al.* (2021), o reconhecimento da cultura da empresa como sinônimo de perceber os diversos elementos que permitem visualizá-la, identificá-la, e que também são utilizados na integração dos nos empregados. Nessa inserção dos recém-contratados ao ambiente da empresa, o *onboarding* também acompanha com ele o estabelecimento da cultura organização, afirma a Sólides Blog (2022).

Freitas (2002), segundo citado por Rocha *et al.* (2021), evidencia que a cultura organizacional é a chave para um processo eficaz de socialização dos funcionários, que é realizado através das atividades dos programas de integração que cada empresa desenvolve, visto que cada processo leva a outro. Assim, compreende-se que a cultura da organização é como a espinha dorsal à qual todos os outros objetivos de interação social, nela, estarão ligados.

Para Rocha *et al.* (2021), compreende-se que os valores estão relacionados aos padrões de desempenho e qualidade, no entanto, as crenças, por outro lado, distingue-se sendo o que a organização possui como verdade. As normas, portanto, são as regras ou princípios que norteiam o comportamento do grupo existente dentro da empresa, descreve os autores.

Schein, no livro *Organizational Culture and Leadership* (2010), enfatiza que a cultura tem para grupos e organizações o mesmo significado que o caráter tem para os indivíduos. Visando a relevância e consequente influência deste aspecto dentro das organizações, torna-se perceptível que seja substancial para a empresa possuir uma cultura organizacional fortalecida e constantemente praticada.

A Sólides (2024) certifica que quando a integração é bem-feita, os benefícios são diversos. Dentre eles está a satisfação ou a melhora da satisfação, após conclusão do *onboarding*. Também destaca que o engajamento pode ocorrer desde o

início da contratação. Diferentemente da motivação, que está entre as etapas, ainda que atrelada ao engajamento.

É importante salientar que se o colaborador não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais das suas existências, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração, destaca Tamayao e Paschoal (2003), conforme citado por Rocha *et al.* (2021). Com base nisso, identifica-se que a satisfação do colaborador ainda está associada a seus interesses pessoais e que a sua prestação de serviços na empresa está conexa não apenas a como ele se sente no processo de integração, mas, entretanto, em o quanto o seu serviço dentro da organização contribui para o desenvolvimento dos seus objetivos fora do ambiente da empresa.

A fim de intensificar o engajamento dos colaboradores, as empresas precisam reconhecer que este é um desafio real (Sólides, 2024). Uma vez que os perfis profissionais diferem entre si e os anseios do empregador também. Como mencionado acima, é substancial para a organização possuir uma cultura forte, mas não apenas isso, como também a disposição para colocar em prática os causadores dessa reação e posteriormente, dos benefícios advindos disso.

São distintos os fatores que produzem o engajamento, não se limitando apenas a uma cultura organizacional forte e clara. São condicionadores de engajamento o reconhecimento e valorização, flexibilidade, autonomia e liberdade, clareza nos objetivos da organização, expectativa de crescimento profissional e adoção de ferramentas inovadoras e tecnologia.

A Sólides (2024) é objetiva em afirmar que apenas a motivação não faz a diferença no sucesso do negócio. No entanto, é inegável segundo a mesma que, o engajamento e a motivação em relação a um objetivo, sendo a criação desse sentimento essencial, são o que mantém uma empresa competitiva e sólida.

2.4 Desafios e Limitações na Integração de Colaboradores

Dentre os desafios encontrados pelas organizações no *onboarding*, encontra-se a ausência de personalização do processo, por conta de as empresas adotarem abordagens básicas ou mesmo genéricas, que não levam em consideração as necessidades individuais dos colaboradores. Um estudo da Deloitte revelou que 38%

dos funcionários tendem a deixar seus empregos ainda nos primeiros 90 dias, devido à má experiência que tiveram de integração, conforme abordagem do artigo da Human Smart (2010).

Ainda pesa a visão de Human Smart (2010), a falta de coleta de feedbacks constantes dos colaboradores, ausência de uma comunicação clara e transparente, como também a falta de atualização de tecnologias que facilitem o processo, como o uso de plataformas de onboarding virtual, são desafios que empresas podem enfrentar e também causar como prejuízo no seu processo de *onboarding*. Como exemplo, pode-se citar a Uber, que enfrentou dificuldades no seu processo de integração. Foi realizada uma investigação interna, onde a empresa verificou que a deficiência de centralização e padronização das informações para os novos funcionários estava dificultando a sua adaptação.

Logo, a carência de estrutura em pontos relevantes para uma boa integração, ou seja, em centralizar e padronizar as informações que serão apresentadas aos colaboradores, também são aspectos desafiadores para a realização do *onboarding*. À vista disso, a compatibilização dos objetivos individuais dos colaboradores com o desempenho da empresa é um dos fundamentais desafios de um gestor de RH, segundo Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), citado por Souza (2017). Isso intercorre em virtude da diferença de interesses e como acontece a comunicação organizacional.

Portanto, quando a integração ainda não está claramente estruturada e no momento de ser implantada, o desafio pode crescer e gerar problemas por conta da percepção que será passada aos novos contratados.

Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas, para Chiavenato (2014). Estar atento às mudanças e novas tendências do mercado favorecendo uma melhor abordagem sobre qual procedimento é necessário utilizar, com o intuito de garantir que as organizações sobrevivam, é fundamental quando se trata das barreiras culturais e estruturais no tocante ao tema em questão.

Conforme o artigo da Sólides Blog (2022), o principal objetivo do processo de *onboarding* é também acolher os novos funcionários, mas, todavia, ainda que seja extremamente importante, estima-se que 88% das organizações não fazem um *onboarding* eficiente. Ainda segundo o Sólides (2022), aproximadamente 1 em cada 5

empregados contratados, ou seja, 16%, requerem a demissão ainda na primeira semana. Fato tão grave quanto de que 17% apresentam pedido de desligamento após o primeiro mês.

As demandas entre níveis empresariais variam e assim, a forma como cada uma irá proceder, a fim de chegar a um mesmo objetivo. Segundo o site Contadores.cnt (2016), em uma abordagem sobre a Importância da Integração de Processos em Pequenas Empresas, autor Fábio Túlio Felipe, a adoção de tecnologias pode representar um grande diferencial importante para pequenas e médias empresas, contribuindo significativamente para sustentar padrões de competitividade congruentes com as grandes organizações, que tem potencial de estabelecer a distinção entre se tornar obsoleta, sobreviver e desaparecer.

2.5 Tecnologias e Ferramentas de Integração no Ambiente de Trabalho Moderno

Para Psico-Smart (2024), o uso das tecnologias se trata de um recurso fundamental para modernizar o processo de *onboarding* nas empresas. Com toda a era da transformação digital, está surgindo pelas organizações o reconhecimento de que a integração de novos colaboradores vai além de um simples processo de contratação, pois trata-se da experiência que molda o futuro e visão do funcionário.

Portanto, essa abordagem não apenas facilita a adaptação ao ambiente de trabalho, mas também gera uma conexão mais profunda com a cultura organizacional, isto promove um maior engajamento e comprometimento desde a fase inicial.

Psico-Smart (2024) aponta que as ferramentas tecnológicas tem possibilitado maior facilidade em relação ao acesso de informações desde o primeiro dia de trabalho nas empresas. Pois, os recursos digitais estão auxiliando no processo de acolhimento de maneira intuitiva e interativa. Dessa forma, além de otimizar a experiência do colaborador, também acelera a sua adaptação ao novo ambiente corporativo, o que leva conseqüentemente a um início de jornada mais produtivo.

Para Bitrix24 (2024), a tecnologia transformou a forma como as empresas realizam a integração. O processo, que anteriormente era lento e exigia várias etapas burocráticas, atualmente é agilizado por meio de ferramentas de *onboarding* modernas.

Conforme classificado por Bitrix24 (2024), estas são as melhores ferramentas de *onboarding* disponível para aplicação:

- Portais de *onboarding* centralizados;
- Gestão eletrônica de documentos;
- Sistemas de gestão de tarefas;
- Plataformas de treinamento;
- Software de rastreamento de conformidade;
- Formulário de feedback e pesquisa;
- Aplicativos de *onboarding* móveis;
- Ferramentas de colaboração social;
- Programas de análise e relatórios

Estas ferramentas de integração auxiliam na adaptação ao simplificar os processos, organizar documentos e atribuições, além de oferecer plataformas centralizadas para treinamento e comunicação. Através destas ferramentas é possível seguir cada etapa do processo de integração de maneira transparente e eficaz, proporcionando uma agradável experiência de boas-vindas, afirma Bitrix24 (2024).

Deste modo, uma das vantagens geradas por meio desse avanço tecnológico, é a redução de tempo para o novo funcionário se socializar. Além disso as ferramentas também permitem que os gestores acompanhem o progresso dos novos integrantes de sua equipe, identificando rapidamente as características, desafios e pontos fortes.

2.6 Perspectivas Futuras para o Processo de Integração e a Experiência do Colaborador

Visando os benefícios oriundos do *onboarding*, as empresas o implementam em sua cultura e tendem a aperfeiçoá-lo, conforme a Gupy (2024). Isto ocorre com o intuito de que alinhem aquilo que têm planejado para o futuro da empresa e tornem mais linear a forma como os colaboradores desenvolvem suas atividades.

A Gupy (2024), afirma que ela gera um impacto direto e bom na retenção de talentos, acarretando para a empresa vantagens. Dentre elas, encontram-se a redução do absenteísmo, traz mais qualidade para a produtividade da equipe,

desenvolve os funcionários e também melhora a imagem da empresa. Em consequência, quando se tem êxito, as expectativas geradas pelas mudanças na integração são supridas com os benefícios acima, segundo a Gupy (2024).

No que se refere ao efeito das novas gerações no processo de *onboarding*, é imprescindível considerar que na noção de diversidade etária, torna-se essencial a atenção ao fato de que a faixa etária não pode ser parâmetro determinante de aspectos como disposição, energia, capacidade de liderar, produzir e entre outros pontos indicados pela Contajul Contabilidade (2024). Logo, compreende-se que a idade não deve ser o ponto chave para determinar características que tem vínculo direto com o perfil de cada profissional e não estão limitadas a idades.

No que diz respeito às projeções sobre o futuro das práticas do processo de integração, busca-se apoiar o novo funcionário no caminho para experimentar a cultura da empresa, segundo o RH para Você (2022). Objetivando a compreensão de quais são as expectativas em relação ao papel exercido pelo colaborador, suas responsabilidades na carreira e a maneira como pode agregar valor para time e impactar o negócio, com as projeções que têm a intenção de gerar um ambiente favorável para que o colaborador esteja sendo incentivado a inovação, ou seja, ao futuro.

Para o RH para Você (2022), as projeções futuras necessitam estar abertas não apenas para situação cultural da empresa, também para a cultura, com o intuito de fazer sempre aquilo que irá agregar. Ressaltando importância de que cada talento chega e chegará para somar na organização e que este potencialmente irá apoiar os anseios e planejamentos da empresa, sendo ele também o indivíduo fundamental para os tornar reais.

2.7 Perspectivas Sobre as Dificuldades Pertinentes à Implantação e Execução do *Onboarding*

O processo de *onboarding* não é utilizado por um número grande de empresas, ainda que seja uma tendência, aponta a Escola de Pessoas (2024). Segundo ela, a não utilização dessa metodologia ocorre, majoritariamente, em virtude da ausência de conhecimento sobre as vantagens promovidas pela mesma.

Quanto orientado de forma inadequada, o processo de *onboarding* incorreto trará problemas significativos, ressaltando a necessidade de maior atenção sobre a estratégia a ser usada e o cuidado que esta requeira, conforme IsEazy (2024). Considerando a diversidade dos aspectos negativos que estão relacionados às dificuldades para haver um processo de integração nas empresas, um exemplo disto é a carência de uma estratégia definida ou mesmo ineficaz, na sua influência de motivar e tornar mais forte o engajamento dos colaboradores, explica o Blog.

Ainda a respeito da ausência de compreensão sobre as vantagens e benefícios do processo, aponta Eva People (2021) que, ainda é grande a quantidade de empresas que presumam a integração como imprescindível apenas para organizações de grande porte. Logo, empresas com esse pensamento, tendem a acreditar que somente aquelas que julgam maiores são incluídas entre as que precisam fazer integração de novos colaboradores, sendo este um ponto que dificulta a implantação do processo em organizações menores.

A não inclusão dos treinamentos é outro exemplo de dificuldade, conforme ressalta a Eduvem (2022). No artigo publicado pela mesma, considera-se que 25% das empresas não adicionam nenhum modelo de treinamento na trajetória de integração. Aborda ainda que, por conta ausência do ponto em questão, a empresa é exposta a uma perda de 60% da sua capacidade de trabalho em 4 anos.

A estrutura inicial para a concretização do *onboarding* tem influência direta, ou seja, é crucial para que o processo ocorra de forma organizada, mas quando há a falta de pré-integração, acontece a ruptura do vínculo entre funcionário e organização, aborda o artigo da StarSoft (2023). Atrelado a ele está a desmotivação sobre o trabalho ou a empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em conformidade com as autoras Marconi e Lakatos (2017), a metodologia consiste em um conjunto de métodos, ferramentas e diretrizes que direcionam o desenvolvimento de uma pesquisa. Ela define a trajetória que o pesquisador deverá seguir, estabelecendo como os dados serão coletados, analisados e interpretados. Dessa forma, assegura que a pesquisa seja construída de forma estruturada, organizada e coerente.

Dessa forma ela se torna indispensável já que ela fornece os fundamentos que o pesquisador precisa para que não seja aplicado apenas métodos de forma mecânica, mas também compreenda e critique os processos que estão envolvidos, encaixando-os conforme as especificidades do objetivo do estudo.

Portanto, afirmam Marconi e Lakatos (2017) que a metodologia tem o papel de orientar a execução da pesquisa, como também o de promover uma interação dinâmica entre os métodos aplicados e o contexto investigado. Isso permite que a pesquisa seja construída com rigor, reflexão e criatividade.

Em vista disso, nesta seção buscou-se apresentar os seguintes aspectos metodológicos desta pesquisa: tipo de pesquisa (básica e aplicada); tipo de pesquisa quanto ao procedimento (pesquisa de campo e bibliográfica); objetivo da pesquisa (exploratório, descritivo e explicativo); abordagem da pesquisa (quantitativa e qualitativa); instrumento de coleta de dados (questionário, formulário, roteiro de entrevista e diário de observação); plano de coleta de dados; e, plano de análise de dados.

3.1 Tipo de pesquisa quanto a natureza

Menezes *et al.* (2019) explicam que existem diversos tipos de pesquisas, cada uma apresenta suas próprias classificações para garantir um desenvolvimento adequado. A classificação dos tipos é fundamental porque orienta o foco da investigação, os métodos empregados e como os dados serão analisados. Em razão disso, cada pesquisador determina seu objeto de estudo levando em conta os objetivos da pesquisa e quais as estratégias que utilizará para atingi-los. Logo, abaixo estão os conceitos de dois tipos de pesquisa.

3.1.1 Pesquisa básica

A pesquisa básica se difere da pesquisa aplicada principalmente em seus objetivos e aplicações práticas. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa básica apresenta como objetivo produzir novos conhecimentos que contribuam para o avanço da ciência, sem uma aplicação prática imediata prevista. Trata-se de descobertas que abordam verdades e interesses de alcance universal.

Isto é, esse tipo de pesquisa busca compreender os fenômenos de maneira profunda e teórica, expandindo o conhecimento sobre uma área específica do saber, sem focar na resolução imediata de problemas concretos. No entanto, seus resultados podem servir de base para futuras pesquisas aplicadas ou para o desenvolvimento de novas tecnologias.

3.1.2 Pesquisa aplicada

A pesquisa aplicada de acordo com Gil (2008), compartilha aspectos em comum com a pesquisa básica no sentido de usar das descobertas e se beneficiar do seu progresso. Contudo, ela apresenta como foco principal o uso prático do conhecimento e também das consequências diretas que são geradas por ele.

Ainda segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada se volta mais para a solução de problemas específicos e a implementação de soluções imediatas em contexto sólido, utilizando o conhecimento existente para criar soluções práticas, testar hipóteses ou

aprimorar processos, produtos ou serviços, ela tem grande relevância para áreas da psicologia, sociologia, serviço social e outras áreas das ciências sociais.

Essa pesquisa buscar aplicar diretamente o conhecimento para atender a necessidades reais, sendo importante em diversas áreas e setores que necessitam de inovação melhorias contínuas.

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos voltados para aplicação prática, focados na resolução de problemas específicos. Envolve questões e interesses próprios de contextos locais.

Em virtude disso, neste estudo foi utilizado como tipo de pesquisa a pesquisa básica, que por sua vez, visa aprofundar o conhecimento teórico acerca do tema em questão, sem a intenção direta de aplicação prática imediata. Utilizando essa abordagem possibilitou compreender os fundamentos, conceitos e princípios relacionados ao assunto, fornecendo suporte para estudos de futuros.

3.2 Tipo de pesquisa quanto ao procedimento

Ao que se refere ao procedimento e à natureza da pesquisa, ela pode ser classificada de diferentes maneiras, abrangendo por exemplo a pesquisa de campo e outras. Cada uma delas possui características próprias em relação ao tipo de coleta de dados e análise.

3.2.1 Pesquisa de campo

Em estudo de Marconi e Lakatos (2017) apresenta-se como pesquisa de campo uma abordagem utilizada com o intuito de extrair dados e informações sobre um problema, hipótese a ser confirmada ou o propósito de identificar novos fenômenos e suas interrelações. Esse tipo de pesquisa envolve a observação direta dos eventos e fenômenos em ocorrência natural, na coleta de dados relacionadas a esses eventos e o registro das variáveis que são essenciais para o estudo desses fenômenos. Dessa forma, a pesquisa de campo permite analisar de maneira detalhada e contextualizada, proporcionando dados relevantes sobre o objeto de estudo.

De acordo com a visão de Severino (2017), na pesquisa de campo, o objeto ou fonte de estudo é investigado em seu ambiente natural. Os dados são coletados nas

condições em que os fenômenos se manifestam, sendo observados diretamente, mas sem qualquer intervenção ou manipulação pelo pesquisador. Nesse tipo de pesquisa pode variar desde os levantamentos (surveys), de caráter mais descritivo, até estudos com uma abordagem mais analítica. Assim, os dados que são coletados no ambiente natural possuem uma maior validade aos resultados, já que eles refletem as condições reais em que o fenômeno ou evento ocorreu.

3.2.2 Pesquisa bibliográfica

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa bibliográfica se baseia no levantamento de fontes previamente publicadas como livros, artigos, dissertações, entre outros, com o objetivo do contato direto entre pesquisador e material, também como o de revisar, compreender e discutir o estado atual de um determinado tema ou campo de pesquisa, ou seja, ela não envolve a coleta de dados originais. Os autores também descrevem os passos fundamentais a ser seguidos para a elaboração de uma pesquisa bibliográfica:

- a) escolha do tema;
- b) levantamento bibliográfico preliminar;
- c) formulação do problema;
- d) elaboração do plano provisório do assunto;
- e) busca das fontes;
- f) leitura do material;
- g) fichamento;
- h) organização lógica do assunto;
- i) redação do texto.

Essas etapas tendem a propor uma abordagem estruturada e sistemática na revisão literária, isso permite que o pesquisador adentre no tema de forma aprofundada. Compreende-se que a pesquisa bibliográfica é importante para fornecer fundamentos teóricos em qualquer estudo científico.

Severino (2017), afirma que a pesquisa bibliográfica é conduzida a partir de registros existentes, originados de pesquisas anteriores, em documentos impressos.

Ela se baseia em dados ou conceitos teóricos já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente documentados.

Esse tipo de pesquisa proporciona uma base sólida para a compreensão do estado atual da pesquisa em uma área específica. A partir da revisão, o pesquisador consegue identificar lacunas no saber, sugerir novas abordagens ou aprimorar teorias existentes.

3.2.3 Pesquisa bibliométrica

Segundo Araújo (2006), a bibliometria consiste como um conjunto de métodos quantitativos, esses métodos visam estudar e analisar a produção científica usando dados bibliográficos. Isso possibilita mensurar, descrever e avaliar pontos que estão relacionados com a comunicação científica, como a produtividade de autores, instituições de países, o impacto de publicações e a evolução de determinadas áreas do conhecimento.

A bibliometria serve como uma ferramenta fundamental para a gestão da informação e o planejamento estratégico em ciência e tecnologia. Ainda pela visão de Araújo (2006), essa metodologia permite o pesquisador analisar de modo quantitativo a produção científica, identificando padrões, tendências e lacunas em determinadas áreas do conhecimento. Além disso, ela auxilia na avaliação da relevância de autores, instituições e periódicos, contribuindo para a tomada de decisão estratégica de políticas científicas e tecnológicas.

No presente estudo, utilizou-se como tipo de pesquisa quanto ao meio de procedimento a pesquisa bibliométrica, com a finalidade de identificar quais pesquisas mais relevantes no anos de 2019 a 2024 abordam sobre o processo de *onboarding* através de pesquisadores que relatam as experiências de novos colaboradores em fase de ambientação.

3.3 Objetivo de pesquisa

Em conformidade com Gil (2002) existe três principais categorias de pesquisas quanto aos seus objetivos: 1) a pesquisa exploratória; 2) a pesquisa descritiva; e, 3) a pesquisa explicativa. Dessa maneira nas seções seguintes, buscar-se-á apresentar

os conceitos de cada um desses objetivos de pesquisa e justificar o objetivo deste estudo.

3.3.1 Pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória pela perspectiva de Severino (2017) tem por objetivo a busca pela coleta de dados iniciais sobre um objeto específico, estabelecendo um escopo de estudo e analisando as condições em que esse objeto ocorre. Ou seja, essa abordagem serve como uma etapa preparatória para a pesquisa explicativa. Dessa forma, o pesquisador consegue obter uma visão mais ampla e embasada no tema, o que possibilita identificar lacunas de conhecimento e elaborar hipóteses ou questões que guiarão as fases seguintes do estudo, conferindo uma maior precisão e profundidade no processo investigativo.

Ressalta Prodanov e Freitas (2013) que a pesquisa exploratória por sua vez busca por obter informações adicionais sobre o tema em análise, o que contribui na definição e organização do objeto de estudo, facilitando a delimitação do tema, elaboração de hipóteses, e até mesmo revelando novas abordagens sobre o assunto. Portanto, a pesquisa exploratória desempenha um papel fundamental na elaboração do conhecimento científico, uma etapa que pode levar ao sucesso de pesquisas detalhadas e explicativas.

3.3.2 Pesquisa descritiva

De acordo com Gil (2008), renomado sociólogo e autor de diversas obras brasileiras, entre elas o livro *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (1994), revisado pelo mesmo em 2008, as pesquisas dessa natureza têm como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre diferentes variáveis. Logo, a natureza descritiva apresenta um panorama rico em detalhes sobre a produção científica, descrevendo dados, ano da publicação, autores mais relevantes, entre outros pontos.

Ainda pela visão de Gil (2008), são destacadas as que buscam analisar as características de um grupo estudado, como a distribuição em relação à idade, sexo, origem, nível educacional, condições de saúde física e mental, entre outras. Dessa

forma, fornece de maneira detalhada e abrangente uma visão sobre o comportamento ou situação de uma população, permitindo compreender de forma mais clara os fenômenos tratados e auxiliando na formulação ou intervenções baseadas em dados sólidos.

Contudo, busca-se interpretar os fenômenos de maneira imparcial, já que nessa narrativa não há intervenção direta do pesquisador, apenas a sua análise e observação de dados.

3.3.3 Pesquisa explicativa

A pesquisa explicativa de acordo com as palavras de Prodanov e Freitas (2013) possui um nível maior de complexidade, uma vez que, além de observar, analisar, categorizar e interpretar fenômenos investigados, focam principalmente em identificar os fatores que influenciam ou determinam. Assim, fornece uma compreensão mais clara dos fenômenos ajudando a gerar teorias que podem ser aplicados em diferentes áreas do saber.

Conforme Severino (2017), a pesquisa explicativa vai além de registrar e analisar os fenômenos investigados, ela busca entender suas causas por meio de métodos experimentais ou matemáticos, quanto interpretações viabilizadas por métodos qualitativos.

Esse tipo de pesquisa é comum em meios de ciências sociais, naturais e da saúde, e se torna fundamental para gerar teorias e compreender os processos denominados como mais complexos.

Neste estudo desenvolvido, foi utilizado a pesquisa de abordagem descritiva e exploratória, devido a combinação de elementos de ambas metodologias, pois o desejo foi tanto o de explorar aspectos não tão conhecidos doas artigos analisados, quanto ao mesmo tempo descrever as características de forma detalhada desses artigos. Assim, buscando destacar a visão sobre o tema junto a apresentação de dados de forma estruturada e organizada.

3.4 Abordagem da pesquisa

3.4.1 Qualitativa

Em conformidade com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa parte do princípio de que existe uma conexão dinâmica e inseparável entre o mundo real e a subjetividade do pesquisador que não pode ser reduzida a números. Assim, interpretar os fenômenos e atribuir significados são etapas consideradas centrais no estudo da pesquisa qualitativa. Isto é, essa abordagem reconhece a complexidade da realidade social e individual, ressaltando a importância de entender o contexto e as perspectivas dos participantes, permitindo uma compreensão mais profunda das dinâmicas sociais e culturais envolvidas.

Pela visão de Tako e Kameo (2023) a pesquisa qualitativa é particularmente relevante em campos como a sociologia e a psicologia, já que o comportamento humano é completo e difícil de prever de forma exata, o que dificulta a aplicação de métodos quantitativos. A pesquisa qualitativa apresenta uma flexibilidade que permite aos pesquisadores capturar a complexidade das experiências humanas, além de possibilitar que novas teorias sejam geradas sobre o comportamento e percepção do indivíduo.

3.4.2 Quantitativa

Prodanov e Freitas (2023) descrevem a abordagem quantitativa como um método de investigação que se baseiam em dados quantificáveis, empregando técnicas estatísticas para realizar a análise. As autoras ressaltam que em pesquisas quantitativas, as categorias são normalmente denominadas antecipadamente, isso torna a análise mais simples.

3.4.3 Mista

Segundo Creswell (2010) conforme referenciado na Revista Transmutare (2019), o método misto é uma abordagem que integra tanto os métodos quantitativos quanto qualitativos. Ele sugere não apenas a coleta de dados precisos, mas também

a necessidade de uma análise profunda desses dados. Ao considerar os dados como respostas definitivas, é importante entender que eles são apenas uma parte de um contexto maior que deve ser entendido como tal.

Dessa forma, a abordagem utilizada nesta pesquisa é a abordagem mista, logo, combina tanto métodos quantitativos quanto qualitativos, a bibliometria faz uso de dados numéricos para identificar padrões significativos nos estudos científicos relacionados ao tema. Esse método possibilita uma análise estruturada dos dados coletados, permitindo, por exemplo, a análise da frequência das publicações e a distribuição dos temas. Ao unir essas análises quantitativas com interpretações qualitativas, é possível obter uma visão mais aprofundada sobre o progresso e a evolução do conhecimento na área, ampliando a compreensão do cenário de pesquisa.

3.5 Instrumento de coleta de dados

Para as autoras Marconi e Lakatos (2017), a coleta de dados é caracterizada como a fase da pesquisa em que são aplicados os instrumentos desenvolvidos e as técnicas escolhidas, e tem por objetivo a obtenção de dados planejados. Ainda segundo as autoras, os instrumentos de coletas de dados são métodos ou ferramentas utilizadas para obter informações precisas para responder às perguntas de pesquisa. A escolha varia de acordo com a abordagem metodológica adotada e do tipo de dados a serem coletados, sendo qualitativa ou quantitativa.

Os instrumentos de coleta de dados podem abranger os seguintes tópicos:

- a) Questionários: utilizados para reunir dados tanto quantitativos quanto qualitativos, podendo utilizar perguntas abertas ou fechadas, aplicadas pessoalmente ou de forma remota como telefone.
- b) Entrevistas: as entrevistas possuem três características, sendo elas: estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, seu objetivo de coleta de dados é qualitativo e ocorre por meio de conversas diretas com os entrevistados.

- c) Observação: envolver observar de forma direta o comportamento dos participantes do estudo, ou os fenômenos presente em seu ambiente, o pesquisador pode observar participando, ou sem interagir diretamente.
- d) Formulário: estes são amplamente utilizados em pesquisas, é uma ferramenta estruturada de um conjunto de perguntas ou campos a serem preenchidos pelos participantes.

Para a elaboração deste TCC, não foi cabível os instrumentos convencionais apresentados acima, todavia, o instrumento utilizado para a recolha de dados se deu pelo Google Acadêmico, que é uma plataforma para pesquisas acadêmicas onde permite encontrar arquivos científicos, como livros, artigos teses, entre outros. As informações empregadas nele foram obtidas utilizando a análise bibliométrica por meio dos artigos científicos mais relevantes publicados em revista nos anos de 2019 a 2024, onde foi realizado o levantamento dos autores mais destacados, anos de maior relevância das publicações, artigos e revistas, Qualis e o impacto das obras, além das palavras-chave associados ao tema, e também pela revisão de literatura.

3.6 Plano de coleta de dados

Para viabilizar a realização deste estudo bibliométrico, foram seguidos passos que serão descritos abaixo:

3.6.1 Método de análise de dados

O método de análise de dados alinhando com Prodanov e Freitas (2013) envolve o processo de verificar, organizar modificar e modelar as informações, com o objetivo de identificar quais os dados que são relevantes, tirar conclusões e auxiliar no processo decisório. A análise de dados pode ser realizada através de diferentes abordagens, que podem ser categorizadas de acordo com a natureza dos dados e objetivos da pesquisa.

Nesta etapa, foram estabelecidos alguns parâmetros para identificar o que utilizar e o que não utilizar na seleção dos artigos sobre a experiência do colaborador com foco no processo de integração nas organizações, estabelecido no período de 2019 e 2024. As publicações científicas foram ordenadas de acordo com a sequência

que se apresentaram ao realizar a busca no google acadêmico, possibilitando a organização e análise de dados.

Para a realização, houve primeiramente a definição do alcance da análise e dos parâmetros para selecionar as publicações. Logo após, a coleta e organização das buscas e registros dos artigos definidos, analisando os títulos, resumos e conclusões para assegurar a relevância do tema abordado. Em seguida, utilizou-se métodos da análise bibliométrica para compreender de forma clara a classificação dos assuntos, o impacto, e as principais abordagens de integração.

A ideia inicial para a análise de dados era através do Software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), disponibilizado gratuitamente para os usuários, seu código é aberto e ele possibilita a análise estatística de dados textuais. Sua criação se baseia no software R, permitindo que o usuário tenha a possibilidade de diferentes formas de análises (Camargo e Justo, 2013).

Contudo, não foi viável devido a quantidade limitada de corpos textuais disponíveis dentro da delimitação do trabalho. O IRAMUTEQ requer um volume maior de dados textuais para gerar resultados com relevância estatística e realizar análises com nuvens de palavras, similitude e classificação hierárquica descendente. Diante disso, optou-se por adaptar a metodologia a fim de contemplar com outras abordagens que fossem mais adequadas ao escopo e as limitações e objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do levantamento realizado foram identificados 18 artigos publicados em revistas científicas através da plataforma do google acadêmico utilizando filtro periódico de 2019 a 2024, contendo como palavra chave da pesquisa – Integração de novos colaboradores – onde resultou em aproximadamente 19.400 resultados (0,07s) ao total, entre livros, dissertações e revistas. No entanto, para delimitação foram selecionados da página 1 a 10, onde as 10 primeiras apresentam as publicações mais relevantes.

O Quadro 1 localizado abaixo apresenta uma compilação das principais informações sobre os artigos analisados, incluindo título e autores. Os títulos estão ordenados de acordo com a sequência dos resultados encontrados nas páginas do google acadêmico.

Quadro 1 - Título e autor

Nº	TÍTULO	AUTORES
1	Contribuições do Programa de Integração de Novos Colaboradores na Gestão de Talentos	Ingryd Santos Nunes, Thaisa Caroline de Oliveira e Eliacy Cavalcanti Lélis
2	Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil	Elizangela Maria Pas Menegon e Andrea Bencke Zambarda
3	Intervenções educativas de acolhimento à novos colaboradores: o papel do enfermeiro e instrutores internos	Sebastião Ezequiel Vieira, Marcelo Paraíso Alves, Gisele de Souza Silva, Luciana de Freitas Souza e Tatiane de Assis Bernardo Vieira
4	O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações	Hernandes Correa de Oliveira e Marilda Sena Pereira Zuza
5	A utilização do endomarketing como diferencial competitivo: a Relação entre a satisfação dos colaboradores e a integração Com os objetivos estratégicos das empresas	Joice Caliman Trindade, Lídia Valverde Almeida, Maria Leandra Correia e Aline Juriatto Fagundes.
6	Avaliação dos hábitos de higiene dos manipuladores como ferramenta de gestão e garantia da qualidade na fabricação dos pães de forma	Carlos Renato Cortes Aquino, Simone Lorena Quitério de Souza e Lilian Lilian Bechara Elabras Veiga

Continua

Quadro 1 - Continuação

7	Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações	Daniela Venturi, André Eduardo Konell e Adriana Giovanela
8	Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR	Maria Polliana Gurnaski e Ceyça Lia Palerosi Borges
9	Socialização organizacional em campus de Instituto Federal	Adriana da Silva Correia e Lana Montezano
10	Estratégias para a implantação do protocolo de identificação do paciente em um hospital de médio porte no Noroeste do Paraná	Leticia Kruger Zocolotti Rebello, Franciele da Silva Quemel e Olga Laura Giraldo Peterlini
11	A influência da comunicação na produtividade das organizações	Geisiane Françosa Nogueira e João Marcos Codato
12	A gestão do clima e da cultura organizacional no ambiente escolar	Leandro Martins de Assis e Ana Maria de Araújo Martins
13	A socialização organizacional como forma de uniformidade comportamental: estudo de caso da Academia Gynasium na cidade de Londrina-PR.	Letícia Peressim Palomo de Souza e Zuleide Maria Janesch
14	Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado	Camila Pauli e Denilson Sell
15	A comunicação digital como possibilidades de integração social	Natália Reis Manfrin
16	A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos / The Influence of Organizational Culture in Recruitment, Selection and Training of Human Resources	Francisco Diógenes da Cunha Saraiva e Jaime Caiceo Escudero
17	Integração de sistemas de gerenciamento ERP para contribuição na gestão do conhecimento empresarial	Valdemilson Araújo e Isabel Cristina Scafuto
18	O salário como fator impulsionador do churning de recursos humanos	Olga Alexandra Chinita Pirrolas e Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Observa-se que o Quadro 1 apresenta um total de 40 autores distribuídos em 18 artigos, sendo que alguns desses autores atuaram em coautorias, o que possibilitou a incorporação de diferentes perspectivas aos trabalhos.

Conforme evidenciado, alguns temas se destacam pela frequência de ocorrência nos artigos. A integração de colaboradores e socialização organizacional aparecem em 5 artigos, enquanto que treinamento e gestão de talentos em 4. Já o

endomarketing e a comunicação organizacional aparecem em 3 artigos. Por sua vez, a gestão do conhecimento e da qualidade bem como a cultura organizacional e o clima em 2 artigos cada, a motivação e o salário também são temas descritos em 2 artigos.

Nota-se que os artigos analisados focam principalmente em gestão de pessoas, integração de novos colaboradores, treinamento, desenvolvimento, cultura organizacional e comunicação interna, temas que estão dentro das características do *onboarding* apresentados no desenvolvimento deste estudo.

Além disso, essas temáticas estão interconectadas, pois a integração eficiente de novos colaboradores depende do processo bem estruturado de treinamento e alinhamento com a cultura organizacional, onde Sólides (2022) cita que o alinhamento começa desde antes da contratação. E ainda na fase que ocorrem as entrevistas, é fundamental compreender se o candidato se identifica com a cultura da empresa e se está preparado para entregar o que se espera dele.

Dentre as pautas, a integração de novos colaboradores aparece citado em diversos artigos (Nunes et al., 2023; Souza; Janesch, 2019) que abordam os programas de integração como ferramentas estratégicas para uma melhor adaptação dos novos funcionários ao ambiente organizacional, demonstrando a importância no desenvolvimento de gestão de pessoas.

Por sua vez, Oliveira e Zuza (2021) e Saraiva e Escudero (2019), aponta, sobre o impacto da cultura organizacional e das estratégias do endomarketing nas dinâmicas internas das empresas, sugerindo um vínculo significativo entre a comunicação interna, satisfação dos colaboradores e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Por outro lado, Menegon e Zambarda (2019) apresentam como foco a percepção dos funcionários sobre os programas de treinamento, enquanto outros estudos, como por exemplo Venturi *et al.* (2021), analisam como o treinamento impacta diretamente no comportamento e na motivação dos colaboradores.

É possível observar que a maioria dos artigos evidenciam como contribuições e objetivos a análise ou descrição de práticas de gestão de pessoas e como elas influenciam o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Diversos estudos buscaram identificar a percepção dos funcionários sobre as políticas de gestão de pessoas aplicadas, como programas de treinamento e sua conexão com a motivação e produtividade organizacional. Ademais, o efeito da comunicação interna e da cultura

organizacional na integração e no comportamento dos colaboradores que tem sido um fato recorrente de investigação.

Por meio da análise bibliométrica, foi verificado os anos de maior concentração de publicações sobre a temática da integração de novos colaboradores.

Gráfico 1- Número de publicações por ano



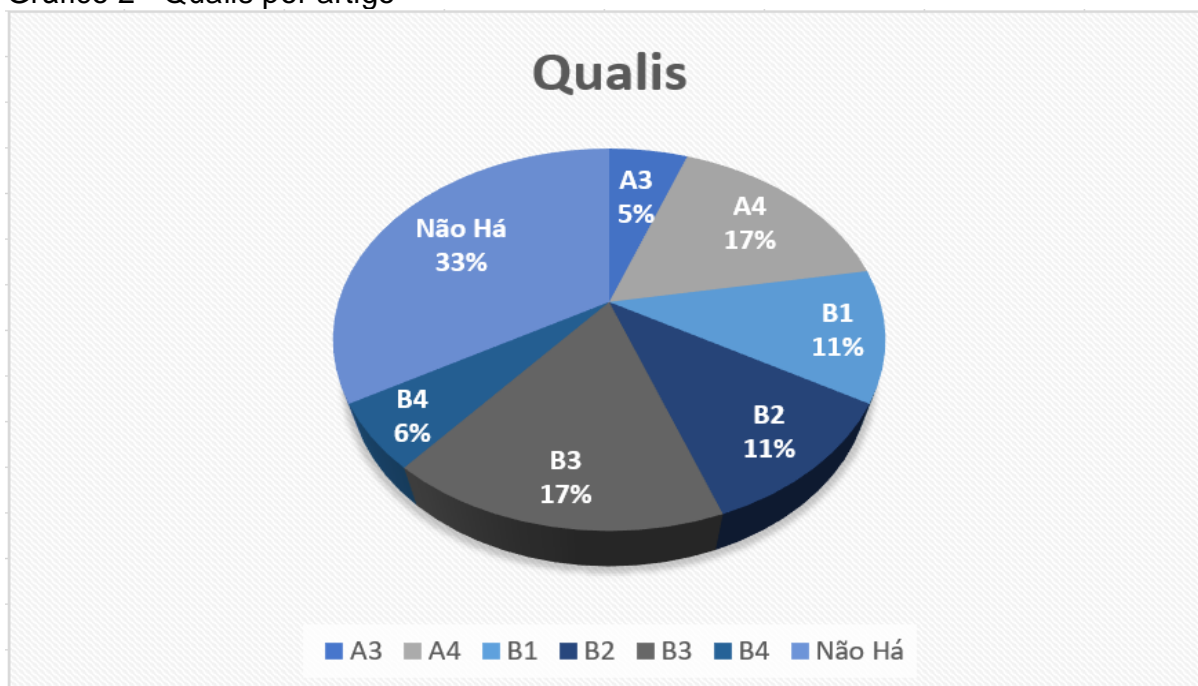
Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se que a quantidade de artigos publicados no ano de 2019 foi muito maior do que a quantidade de artigos publicados nos demais anos de análise (2020 a 2024), com um total de 10 artigos, enquanto que no ano de 2024 não se obteve nenhum resultado. A grande quantidade de artigos publicados em 2019 sobre o tema deste estudo – Integração de novos colaboradores – pode ser explicada devido à pesquisa realizada pela Deloitte (2019 *apud* Blog SAP Concur, 2020). Na pesquisa Tendências Globais de Capital 2019, revelou-se que 84% dos líderes consideraram a experiência do colaborador como uma das principais prioridades; contudo, somente 9% relataram acreditar estar preparados para enfrentar a questão. Portanto, esta pesquisa pode ter sido divulgada amplamente e a comunidade acadêmica passou a dar mais atenção para este assunto. Todavia, não se pode afirmar que esse, de fato, é o principal motivo, uma vez que análises qualitativas junto aos pesquisadores devem ser realizadas para investigar a principal motivação para a realização desses estudos

em 2019. Alguns desses estudos apresentam classificações Qualis, enquanto outros não.

Conforme informações disponibilizadas pela CAPES, o Qualis Periódicos é um sistema criado para atender às necessidades específicas do processo de avaliação dos programas de pós-graduação no Brasil. Esse sistema tem como finalidade principal a classificação e a avaliação da produção científica, com destaque para os artigos publicados em revistas científicas. Para isso, utiliza os dados obtidos por meio do módulo Coleta da Plataforma Sucupira, gerando uma lista de classificação dos veículos de publicação, como periódicos, utilizados pelos programas para divulgar suas produções acadêmicas. Ressaltando o uso do Qualis se restringe à avaliação da produção científica no âmbito dos programas de pós-graduação, não sendo responsabilidade da CAPES sua aplicação em outros contextos.

Gráfico 2 - Qualis por artigo



Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise bibliométrica, também foi possível verificar a diversidade de classificações Qualis através dos dados coletados, onde refletiu as diferentes áreas e qualidades das revistas científicas.

Verificou-se que um número significativo de revistas não possui Qualis, como as Revistas *Advances in Global Innovation & Technology*, *Revista Dimensão Acadêmica*, *Revista Alimentos: Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente*, *Revista*

Científica FAMAP, Revista UNIVERSITAS, Revista UNIVERSITAS e a Revista Eletrônica de Ciências Empresarias. A ausência de Qualis não necessariamente indica baixa qualidade ou impacto insuficiente no meio científico. Pode significar que essas revistas ainda não foram avaliadas ou incluídas no sistema Qualis pela CAPES.

As revistas que apresentaram classificações intermediárias, como B1, B2 e B3, indicam relevância em áreas específicas, embora não alcancem o impacto global das categorias mais altas, como A1 e A2. Tendo como exemplo, a Revista GeTec e a Revista Eletrônica da Graduação – REGRAD que foram classificadas como B1, enquanto a Revista Gestão em Análise e a Revista da FAE obtiveram classificação B2. Essas categorias refletem publicações consolidadas em suas áreas, mas ainda restritas em termos de alcance e impacto global. De maneira semelhante, a Revista de Ciências Empresariais da Unipar, classificada como B3, apresenta boa visibilidade, embora sua influência seja limitada, predominantemente, ao contexto acadêmico regional ou nacional.

As revistas classificadas como A3 e A4, como a Revista Praxis on Line (A3) e a Navus – Revista de Gestão e Tecnologia (A4), destacam-se por sua relevância e impacto dentro do sistema Qualis, especialmente em suas áreas específicas. Embora estejam posicionadas abaixo das categorias A1 e A2, essas revistas são reconhecidas pela qualidade editorial e contribuições significativas para o avanço do conhecimento em seus respectivos campos. A classificação A4, em particular, reflete um impacto acadêmico considerável, ainda que com restrições quanto ao alcance internacional.

Portanto, a análise bibliométrica das revistas científicas avaliadas, revelou uma variedade de classificações de Qualis, dentro da limitação deste estudo que foram de A1 a B4, variando de publicações consolidadas e com impacto significativo em suas áreas (A3, A4 e B1) até aquelas que ainda não têm uma avaliação formal. Essa variedade reflete os diferentes níveis de consolidação acadêmica, as áreas de atuação mais específicas e os distintos graus de impacto das publicações.

Ao final, o estudo ressalta a importância de considerar as classificações Qualis dentro de cada área de conhecimento, além das particularidades de cada revista, para uma análise mais precisa e informativa. Dessa forma, uma avaliação criteriosa do Qualis pode oferecer percepções valiosas aos pesquisadores, contribuindo para a escolha mais estratégica das revistas e onde publicar, além de auxiliar na identificação

de tendências e oportunidades de desenvolvimento científico dentro de cada área específica.

Por outro lado, embora nem todos os títulos apresentados no Quadro 2, a seguir, estejam diretamente alinhados com o foco principal deste estudo, intitulado “Experiência do colaborador com foco no processo de integração nas organizações: um estudo bibliométrico no período de 2019 a 2024”, todos os artigos abordam, de alguma forma, o tema da integração de novos colaboradores, que é a central para a análise proposta.

Alguns artigos exploram a integração de novos colaboradores a partir de diferentes perspectivas, como a gestão de talentos, o treinamento, o endomarketing e a cultura organizacional, buscando compreender como esses fatores contribuem para o processo de acolhimento, socialização e adaptação dos funcionários dentro das organizações. Enquanto outros artigos discutem a socialização organizacional e as práticas de acolhimento, enfatizando como as organizações promovem um ambiente que facilita a adaptação dos novos membros, além de discutir estratégias para engajamento e motivação destes.

Apesar de abordagens e ênfases diferentes, os estudos apresentados no Quadro 2 possuem uma contribuição significativa para o entendimento dos processos de integração nas organizações, pois discutem diferentes aspectos sobre essa temática, que, ao serem analisadas de forma conjunta, enriquecem a compreensão do impacto das práticas de integração na experiência do colaborador.

Esse entendimento abrangente sobre os processos de integração é, portanto, o foco central deste trabalho. Ao reunir as diferentes perspectivas presentes na literatura, esse estudo consegue oferecer uma visão holística sobre como as organizações podem aprimorar suas práticas de integração, criando ambientes que favoreçam o desenvolvimento e o bem-estar dos funcionários.

Com isso, espera-se contribuir para a formulação de estratégias mais eficazes para a gestão de pessoas, alinhando os objetivos organizacionais com as necessidades e expectativas dos indivíduos que passam a ser novos membros da equipe.

Quadro 2 - Título e objetivo geral

Nº	TÍTULO	OBJETIVO GERAL
1	Contribuições do Programa de Integração de Novos Colaboradores na Gestão de Talentos	Como objetivo geral, pretende-se identificar as contribuições de um programa de integração de novos colaboradores no desenvolvimento da gestão de talentos como ferramenta de RH.
2	Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil	O objetivo deste trabalho foi o de identificar a percepção de colaboradores, relativas a treinamentos, desenvolvidas pela educação corporativa, nas unidades produtivas de uma indústria têxtil localizada na região oeste catarinense.
3	Intervenções educativas de acolhimento à novos colaboradores: o papel do enfermeiro e instrutores internos	Como objetivo principal a presente pesquisa procura descrever a atuação dos enfermeiros do setor de Treinamento e Desenvolvimento na capacitação dos instrutores internos na estratégia de treinamento e acolhimento dos novos profissionais de Enfermagem admitidos na Fundação Cristiano Varela.
4	O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações	Neste artigo tem-se como objetivo visualizar a aplicabilidade do endomarketing e a sua eficácia organizacional.
5	A utilização do endomarketing como diferencial competitivo: a Relação entre a satisfação dos colaboradores e a integração Com os objetivos estratégicos das empresas	O intuito deste artigo é demonstrar como o endomarketing influencia no desenvolvimento, comportamento e motivação do cliente interno, e como essa impacta o cliente externo, demonstrando as vantagens de ser utilizado na organização.
6	Avaliação dos hábitos de higiene dos manipuladores como ferramenta de gestão e garantia da qualidade na fabricação dos pães de forma	o presente presente estudo teve como objetivo avaliar os hábitos de higiene e as práticas inadequadas dos manipuladores que atuam no setor de embalagens do processo produtivo de uma indústria de panificação, como ferramenta de gestão visando garantir a qualidade da fabricação dos pães de forma.
7	Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações	Este artigo tem por objetivo demonstrar o quanto o treinamento se mostra cada vez mais importante nas organizações, pois pode contribuir para o crescimento do colaborador e da organização.
8	Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR	Por meio desta pesquisa buscou-se verificar quais políticas de Gestão de Pessoas podem favorecer a motivação dos colaboradores da Cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR.
9	Socialização organizacional em campus de Instituto Federal	O artigo objetiva descrever a percepção dos servidores de um Campus do IFB sobre processo de socialização organizacional e identificar dificuldades e necessidades de aperfeiçoamento.
10	Estratégias para a implantação do protocolo de identificação do paciente em	O objetivo deste trabalho é relatar a experiência de implantação da identificação do paciente em um hospital de médio porte na cidade de Umuarama, localizada no noroeste do Paraná.

Continua

Quadro 2 - Continuação

	um hospital de médio porte no Noroeste do Paraná	
11	A influência da comunicação na produtividade das organizações	Demonstrar como a comunicação pode influenciar a produtividade nas organizações, pesquisando acerca do tema comunicação e produtividade.
12	A gestão do clima e da cultura organizacional no ambiente escolar	Esclarecer como as diversas áreas da Administração devem ser aplicadas em um processo de organização da gestão escolar para que se forme uma sintonia entre a escola, professores, alunos, pais e a comunidade.
13	A socialização organizacional como forma de uniformidade comportamental: estudo de caso da Academia Gynasium na cidade de Londrina-PR.	Teve como objetivo geral elaborar um Manual de Integração para a empresa Academia Gynasium
14	Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado	Analisar as práticas de GC utilizadas pelo PMO pertencente a uma instituição privada de ciência, tecnologia e inovação; identificar as iniciativas correntes e as oportunidades de melhoria na estratégia de GC daquela instituição; e diagnosticar o estágio atual de maturidade em GC.
15	A comunicação digital como possibilidades de integração social	Verificar os impactos causados pela utilização da comunicação digital no âmbito da sociedade.
16	A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos / The Influence of Organizational Culture in Recruitment, Selection and Training of Human Resources	Descrever como a cultura organizacional influencia os processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas.
17	Integração de sistemas de gerenciamento ERP para contribuição na gestão do conhecimento empresarial	Entender como o gerenciamento de projetos contribuiu para a implementação e integração de dois sistemas ERP, com o intuito de melhorar a padronização da Gestão do Conhecimento dessas empresas.
18	O salário como fator impulsionador do churning de recursos humanos	Analisar qual a principal causa de churning de recursos humanos e quais as medidas estratégicas adotadas pelas organizações para promover a retenção de recursos humanos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Apresentou-se que os estudos investigam indústrias privadas e instituições públicas, exemplo, o artigo “Estratégias para a implantação do protocolo de identificação do paciente em um hospital de médio porte no Noroeste do Paraná ” (2019), que traz a reflexão da aplicação das práticas de gestão de pessoas em diversos contextos. Assim como este estudo, “A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos / The

Influence of Organizational Culture in Recruitment, Selection and Training of Human Resources” (2019) e “Intervenções educativas de acolhimento à novos colaboradores: o papel do enfermeiro e instrutores internos” (2021), abordam metodologias descritivas.

Observou-se como exemplo de estudo de caso os artigos “Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR” (2020), o artigo “A socialização organizacional como forma de uniformidade comportamental: estudo de caso da Academia Gynasium na cidade de Londrina-PR” (2019) e “Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado” (2019).

Gil (2002) explica que o estudo de caso se trata de uma abordagem qualitativa comumente aplicada nas ciências biomédicas e sociais. Ele se caracteriza pela análise aprofundada e minuciosa de um número reduzido de objetos, visando proporcionar um entendimento completo e detalhado sobre o tema, o que torna difícil de ser alcançado por meio de outros tipos de pesquisa.

Alguns artigos como “Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações” (2021), “O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações” (2021) e o estudo sobre “A utilização do endomarketing como diferencial competitivo: a relação entre a satisfação dos colaboradores e a integração com os objetivos estratégicos das empresas” (2019) sugerem estratégias e ferramentas práticas, como programas e integração, endomarketing, e treinamento, para melhorar a eficácia organizacional. A utilização de tecnologia e sistemas de ERP também aparece como uma solução para aprimorar processos, especialmente nos artigos “Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado” (2019) e no artigo “Integração de sistemas de gerenciamento ERP para contribuição na gestão do conhecimento empresarial” (2019).

Contudo, através das análises destes estudos, averiguou-se que as estratégias de integração e treinamento são amplamente discutidas na literatura recente sobre gestão de pessoas, com ênfase no impacto positivo dessas práticas no desempenho organizacional e na motivação dos colaboradores. Além disso, a comunicação interna e gestão do conhecimento se mostram como áreas-chave de desenvolvimento, tanto

no setor público quando no setor privado, de acordo com os estudos. Essa linha de pesquisa continua a gerar percepções significantes para a melhoria da prática de recursos humanos em diferentes contextos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo, o processo de *onboarding* se revela essencial para a integração eficaz de novos colaboradores em uma organização, gerando um sentimento de pertencimento e alinhamento com a cultura organizacional. Através de uma recepção estruturada e de ações de socialização organizacional, os novos funcionários conseguem se adaptar rapidamente ao ambiente de trabalho, entendendo as expectativas da empresa e se engajando em suas atividades. Além disso, o papel da liderança é crucial nesse processo, pois são líderes que facilitam a ambientação, compartilham conhecimento e incentivam postura colaborativa, afastando modelos centralizadores.

Embora o processo de *onboarding* possa apresentar desafios, sua implementação é uma estratégia de longo prazo que contribui significativamente para o desenvolvimento de talentos e para o sucesso organizacional. A partir da revisão de literatura e da análise realizada foi possível identificar que programas de treinamento intensivos, quando bem estruturados, são fundamentais para garantir que os colaboradores compreendam os valores e as normas da empresa, e ao mesmo tempo, sintam-se motivados a contribuir com suas competências. Portanto, investir em um *onboarding* eficaz não é apenas uma forma de integração, mas uma estratégia que visa reter talentos e fortalecer a competitividade organizacional, promovendo um ciclo contínuo de desenvolvimento.

Em síntese, o alcance dos objetivos traçados por esta pesquisa, contribui para a literatura acadêmica ao consolidar uma visão integrada sobre o tema, fornecendo bases para novos estudos e diretrizes práticas para gestores específicos que aprimoram o processo de integração em suas organizações. Dessa maneira, o trabalho não só reafirma a importância do tema no cenário organizacional, como também destaca a necessidade de abordagens inovadoras e estratégicas, que asseguram o progresso dessa etapa fundamental no ciclo de vida dos colaboradores.

Contudo, a análise bibliométrica revelou que a integração é um processo multidimensional, envolvido desde o alinhamento inicial com a cultura organizacional até a aplicação de estratégias de comunicação e treinamento. Estudos como os de Nunes et al. (2023) e Souza e Janesch (2019) destacaram a importância de programas de integração estruturados como ferramentas estratégicas na gestão de talentos. Por

outro lado, pesquisas como as de Menegon e Zambarda (2019) enfatizaram o papel do treinamento na motivação e no desempenho dos colaboradores.

Por sua vez, a análise das publicações evidenciou que, embora haja variações na qualidade editorial e na classificação das revistas, todos os artigos foram desenvolvidos de forma significativa para a compreensão das práticas de integração. Estudos de caso e abordagens descritivas foram predominantes, refletindo a aplicabilidade prática e o foco em contextos específicos, como indústrias privadas e instituições públicas

A pesquisa também demonstrou que, apesar do volume elevado de publicações em 2019, a produção acadêmica sobre integração de colaboradores apresentou declínio nos anos subsequentes. Este cenário destaca a necessidade de continuidade nas investigações sobre o tema, principalmente por pesquisadores, considerando os desafios e transformações recentes no mercado de trabalho. Além disso, a integração com tecnologias, como sistemas de ERP e gestão do conhecimento, emerge como uma tendência promissora para potencializar esse cenário empresarial.

Portanto, este estudo contribui significativamente para a literatura ao consolidar diferentes perspectivas sobre a integração de novos colaboradores, fornecendo percepções valiosas tanto para gestores quanto para profissionais de Recursos Humanos. Ao abordar as práticas de integração sob uma ampla abordagem, este trabalho destaca a importância de estratégias bem planejadas que não apenas acelerem a adaptação dos novos integrantes, mas também promovam um alinhamento mais eficaz entre os objetivos organizacionais e as expectativas individuais. Contudo, reconhece-se que há espaço para aprofundamento no tema, e, nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo de análise, incorporando abordagens metodológicas que combinem análises qualitativas detalhadas com estudos de longos períodos de observação.

Investigar o impacto dessas práticas ao longo do tempo permitirá uma melhor compreensão sobre como a integração influencia não apenas o desenvolvimento organizacional, mas também o engajamento, a satisfação e o crescimento profissional dos colaboradores. Ademais, esses estudos podem contribuir para o refinamento de políticas que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e propício à inovação, assegurando que as necessidades e aspirações dos

colaboradores sejam atendidas de forma eficaz, enquanto os objetivos estratégicos da organização são alcançados de maneira sustentável.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Carlos Renato Cortes., SOUZA, Simone Lorena Quitério de., VEIGA, Lilian Lilian Bechara Elabras. **Avaliação dos hábitos de higiene dos manipuladores como ferramenta de gestão e garantia da qualidade na fabricação dos pães de forma.** Revista Alimentos: Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, v. 2, n. 11, nov. 2021. Disponível em:

<https://revistascientificas.ifrj.edu.br/index.php/alimentos/article/view/2051>. Acesso em: 24 nov. 2024.

ARAGÃO, José Wellington Marinho de., NETA, Maria Adelina Hayne Mendes. **Metodologia Científica.** Local de Publicação: Superintendência de Educação a Distância, 2017.

ARAÚJO, Carlos Alberto. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais.** Em Questão, Porto Alegre, v. 12, n. 1, 2006. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/16/5>. Acesso em: 23 nov. 2024.

ARAÚJO, Valdemilson., SCAFUTO, Isabel Cristina. **Integração de sistemas de gerenciamento ERP para contribuição na gestão do conhecimento empresarial.** Revista Gestão & Tecnologia, e-ISSN 2177-6652, v. 19, n. 4, p. 1-20, 2019. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/>. Acesso em: 24 nov. 2024.

ASSIS, Leandro Martins de., MARTINS, Ana Maria de Araújo. **A gestão do clima e da cultura organizacional no ambiente escolar.** Revista FANORPI de Divulgação Científica, v. 1, n. 8, p. 95-114, 2022. Disponível em: www.fanorpi.com.br. Acesso em: 24 nov. 2024.

BASTOS, Athena. **Razões para investir em Employee Experience no setor tech.** Disponível em: www.allura.com.br/empresas/artigos/employee-experience. Acesso em 24 nov. 2024.

JAEGER, Ariane. **10 ferramentas de onboarding para integração de novos funcionários.** Bitrix24, 2024. Disponível em: <https://www.bitrix24.com.br/articles/10-ferramentas-de-onboarding-para-integracao-de-novos-funcionarios.php>. Acesso em: 21 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Sucupira.** Disponível em: <https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/>. Acesso em: 8 dez. 2024.9

CAMARGO, Brígido Vizeu., JUSTO, Ana Maria. **IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais.** Temas Psicol [Internet]. 2013 [citado 2015 out. 15];21(2):513-8. Disponível em:

<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v21n2/v21n2a16.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2024

CÍRICO, Juh. **A importância de se sentir pertencente ao ambiente de trabalho**. 2023. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/60886/sentir-se-pertencente-no-ambiente-de-trabalho-e-importante/> Acesso em: 24 nov. 2024.

SAP Concur. **Experiência do colaborador não é somente sobre os colaboradores**. Disponível em: <https://www.concur.com.br/blog/article/experi%C3%Aancia-do-colaborador-n%C3%A3o-%C3%A9-somente-sobre-os-colaboradores>. Acesso em: 5 dez. 2024.

FELLIPE, Fábio Túlio. **A importância da integração de processos em pequenas empresas**. Contadores Cnt, 15 jan. 2016. Disponível em: <https://www.contadores.cnt.br/noticias/empresariais/2016/01/15/a-importancia-da-integracao-de-processos-em-pequenas-empresas.html>. Acesso em: 21 nov. 2024.

CORREIA, Adriana da Silva., MONTEZANO, Lana. **Socialização organizacional em campus de Instituto Federal**. *Revista Gestão e Negócios*, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 104-118, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1974/851>. Acesso em: 24 nov. 2024

COSTA, Danielly Viana da., MACHADO, Diego de Queiroz., GUIMARÃES, Daniel Barboza., JÚNIOR, Odirlando Viana Avelar., SILVA, Luís Matheus Tavares. **Os fatores críticos de sucesso na gestão por processos: estudo de caso em uma empresa de distribuição**. *Pensamento & Realidade*, 36(01), 35–55. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/52291>. Acesso em: 25 nov. 2024

CUNHA, Luana da Silva., RODRIGUES, Luciana da Luz. **A influência da liderança e motivação nas organizações**. Identificação on-line. *Revista de Psicologia*. 2022, ISSN: 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3447>. Acesso em: 24 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: file:///C:/Users/kezia/Downloads/CHIAVENATO_I_Gestao_de_Pessoas_o_novo_p.pdf. Acesso em: 27 nov. 2024.

DIAS, Guilherme. **13 tendências de RH para 2024: confira e prepare-se!** Gupy Blog 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/tendencias-rh-2024>. Acesso em: 25 nov. 2024

ERDEM, Serhat. **30 estatísticas de onboarding de funcionários para 2024**. UserGuiding, 2024. Disponível em: <https://userguiding.com/pt-br/blog/estatisticas-e-tendencias-de-onboarding>. Acesso em: 25 nov. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598370/mod_resource/content/1/Livro%20Gil%2C%20Antonio%20Carlos.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

GURNASKI, Maria Polliana., BORGES, Ceyça Lia Palerosi. **Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR**. Revista Científica Empresarial da UNIPAR, Umuarama, v. 21, n. 1, p. 75-99, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://unipar.openjournalsolutions.com.br/index.php/empresarial/article/view/7467/3954>. Acesso em: 24 nov. 2024.

HAUCK, Monica. **O que é Onboarding e como utilizar essa estratégia na sua empresa**. Escola de Pessoas, 2024. Disponível em: <https://escoladepessoas.com.br/artigos/o-que-e-onboarding-e-como-utilizar-essa-estrategia-na-sua-empresa/#:~:text=Embora%20seja%20uma%20tend%C3%AAncia%2C%20o,benef%C3%ADcios%20que%20ele%20pode%20promover.>>. Acesso em 27 nov. 2024.

HERZBERG, Frederick. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968. Disponível em: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>. Acesso em: 23 nov. 2024.

HUMANSMART. **Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas na implementação de um sistema de gestão de onboarding eficiente?** HumanSmart Blog, 2024. Disponível em: <https://humansmart.com.mx/pt/blogs/blog-quais-sao-os-principais-desafios-enfrentados-pelas-empresas-na-implementacao-de-um-sistema-de-gestao-de-onboarding-eficiente-67019#1.-desafios-comuns-na-implementa%C3%A7%C3%A3o-de-um-sistema-de-onboarding-eficaz-nas-empresas>. Acesso em: 19 nov. 2024.

KAPTAS. **Os passos para pequenas empresas realizarem um onboarding eficiente**. Kaptas, 2023. Disponível em: <https://kaptas.io/os-passos-para-pequenas-empresas-realizarem-um-onboarding-eficiente/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

MARKETING. **7 Estatísticas Sobre Onboarding Que Vão Te Chocar**. Eduvem, 2022. Disponível em: <https://eduvem.com/7-estatisticas-sobre-onboarding-que-vaote-chocar/#:~:text=6.,o%20comprometimento%20e%20a%20lealdade.>>. Acesso em: 27 nov. 2024.

MANFRIN, Natália Reis. **A comunicação digital como possibilidades de integração social**. REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM - ISSN 1984-7866, [S.l.], v. 12, n. 01, p. 45 - 62, nov. 2019. ISSN 1984-7866. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2774>. Acesso em: 24. nov. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS., Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. Atual. por João Bosco M. Moreira. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Romulo. **Programa de Integração: exemplos para integrar talentos com sucesso.**

Gupy Blog, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/programa-de-integracao>. Acesso em: 26 nov. 2024.

MENEGON, Elizangela Maria Pas., ZAMBARDA, Andrea Bencke. **Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil.** Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, n. 1, p. 7-20, 2019. DOI: 10.22279/navus.2019.v9n1.p7-20.720. Disponível em:

<https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/720/pdf>. Acesso em: 24 nov. 2024.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes., DUARTE, Francisco Ricardo., CARVALHO, Luís Osete Ribeiro., SOUZA, Tito Eugênio Santos. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância.** Petrolina, PE: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.

MONTEIRO, Paula Cury. **Principais Insights e estatísticas de onboarding para 2024.** IsEazy,

2024. Disponível em: <https://www.iseazy.com/br/blog/estatisticas-de-onboarding/#:~:text=Por%20fim%2C%20as%20estat%C3%ADsticas%20da,fortalece r%20o%20engajamento%20dos%20funcion%C3%A1rios.>>. Acesso em: 27 nov. 2024.

MOTA, Celso Danilo da., PENHA, Renato., GONÇALVEZ, Marcelo Luiz do Amaral. **A Relação Entre a Motivação e o Engajamento no Desempenho dos Indivíduos nas Equipes de Projetos: Uma Revisão Sistemática de Literatura.** Caderno de Administração, Faculdade de Administração da FEA PUC/SP, Dez, 2023. ISSN: 1414-7394. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/63156>. Acesso em: 24 nov. 2024.

MORILLAS, Giovana. **5 problemas que o CEO da Uber enfrentou ao virar motorista do aplicativo.** Consumidor Moderno. Disponível em:

<https://consumidormoderno.com.br/5-problemas-uber-ceo-motorista/>. Acesso em: 24 nov. 2024

NOGUEIRA, Geisiane Françosa., CODATO, João Marcos. **A influência da comunicação na produtividade das organizações.** Revista de Ciências Empresariais UNIPAR, Disponível em:

<https://unipar.openjournalsolutions.com.br/index.php/empresarial/article/view/6978/3824>. Acesso em: 24 nov. 2024

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira., MARTINS, Gabriella Granel., MENDONÇA, Jéssica da Mata. **A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos.** Id on Line Revista de Psicologia. Dezembro/2021, vol.15, n.58, p. 391-409, ISSN: 1981-1179. Disponível em:

<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3335>. Acesso em: 24 nov. 2024.

NUNES, Ingrid Santos., OLIVEIRA, Thaisa Caroline de., LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Contribuições do programa de integração de novos colaboradores na gestão de talentos**. Revista GIT: Gestão, Inovação e Tecnologia, v. 1, n. 3, 2023. DOI: 10.29327/2384439.1.3-1. Disponível em: <https://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/41/45>. Acesso em: 24 nov. 2024.

OLIVEIRA, Edjofre Coelho de., MOREIRA, Francisco Jadson Franco., SILVA, Saulo Vieira Cavalcante da. **Abordagens mistas na pesquisa em dissertações de mestrado de um programa de pós-graduação de educação**. Revista Transmutare, Curitiba, v. 4, e1911322, p. 1-17, 2019. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rtr/article/view/11322/7437>. Acesso em: 05 dez. 2024.

OLIVEIRA, Hernandes Correa de., ZUZA, Marilda Sena Pereira. **O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações**. Revista GeTeC: Gestão, Tecnologia e Ciências, v. 10, n. 31, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2512>. Acesso em: 24 nov. 2024.

PEIXOTO, Ana Cláudia. **Satisfação profissional no mercado de trabalho**. RH Portal, 2024. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/satisfacao-profissional-no-trabalho/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

PEREIRA, Glauci Cristiane. **Onboarding: o que é, seus benefícios e como colocar em prática**. Metadados RH 360º, 2024. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/onboarding#:~:text=Ao%20implementar%20essas%20estrat%C3%A9gias%2C%20as,a%20longo%20prazo%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 25 nov. 2024.

PIRROLAS, Olga Alexandra Chinita., CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. **O salário como fator impulsionador da agitação de recursos humanos**. Revista da FAE, Curitiba, v. 25, 2022 – e 0693. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/693/557>. Acesso em: 24 nov. 2024.

PSICO-SMART. **Como a tecnologia pode transformar a integração de funcionários em empresas modernas**. Psico Smart, 2024. Disponível em: <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-como-a-tecnologia-pode-transformar-a-integracao-de-funcionarios-em-empresas-modernas-97887>. Acesso em: 22 nov. 2024.

PSICOSMAMRT, Equipe Editorial da. **O impacto do microlearning no desenvolvimento contínuo: por que investir em um LMS especializado?**. Vorecol, 2024. Disponível em: <https://psicosmart.net/pt/blogs/blog-o-impacto-do-microlearning-no-desenvolvimento-continuo-por-que-investir-em-um-lms-especializado-174406> . Acesso em 26 nov. 2024.

PSICOSMAMRT, Equipe Editorial da. **Impacto do onboarding eficaz na retenção de talentos e no engajamento da equipe**. Vorecol, 2024. Disponível em:

<https://vocol.com/pt/blogs/blog-impacto-do-onboarding-eficaz-na-retencao-de-talentos-e-no-engajamento-da-equipe-143960>. Acesso em: 26 nov. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano., FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

REBELLO, Leticia Kruger Zocolotti., QUEMEL, Franciele da Silva., PETERLINI, Olga Laura Giraldi. **Estratégias para a implantação do protocolo de identificação do paciente em um hospital de médio porte no Noroeste do Paraná**. Revista de Saúde Pública do PARANÁ, Curitiba, v. 2, supl. 1, p. 31-37, jul. 2019. Disponível em: <http://revista.escoladesaude.pr.gov.br/index.php/rspp/article/view/227/59>. Acesso em: 24 nov. 2024.

ROCHA, Camila. **Processo de Onboarding: saiba como essa estratégia melhora o desempenho de novos colaboradores**. RH Portal, 2024. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/processo-de-onboarding/>. Acesso em: 25 nov, 2024.

ROCHA, Letícia Venditi., ARROIO, Natália Paula., DIAS, Andreza Silva., PAIOLI, Luis Aparecido. **Onboarding digital: dificuldades e desafios em integrar novos colaboradores a distância**. Identificação on-line. Revista Eletrônica Anima Terra, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC, p.80-93, Jun, 2021. ISSN: 2526-1940. Disponível em: <https://www.fatecmogidascruzes.com.br/pdf/animaTerra/edicao13/artigo7.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2024

SARAIVA, Francisco Diógenes da Cunha., ESCUDERO, Jaime Caíceo. **A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos**. Id on Line: Revista Multidisciplinar de Psicologia V.13, N. 46, p. 656-676, 2019. Disponível em <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1929/2873>. Acesso em: 24 nov. 2024.

SEGUROS, Alper. **A importância da experiência do colaborador e como melhorá-la**. Alper Seguros, 2024. Disponível em: <https://www.alperseguros.com.br/blog/gestao/a-importancia-da-experiencia-do-colaborador-e-como-melhora-la/>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SOARES, Hugo. **Onboarding: o que é, processos e como implementar**. Eva People, 2021. Disponível em: <https://evapeople.com.br/onboarding/onboarding-o-que-e-processos-e-%20como-implementar/#:~:text=clara%20e%20direta.-%20,P%C3%B3s%20onboarding,treinamentos%2C%20atividades%20e%20outros%20processos.%20>>. Acesso em: 27 nov. 2024.

SÓLIDES. **Engajamento e retenção: tudo o que você precisa saber para contar com os melhores talentos.** Sólides Blog, 2023. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/engajamento-e-retencao/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

SOUZA, Renata Aymone Però de. **Engajamento no Trabalho.** Identificação on-line. REPOSITÓRIO DIGITAL, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Jun, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/172307>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SCHEIN, Edgar Henry. **Organizational Culture and Leadership.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Shein,+no+livro+Organizational+Culture+and+Leadership+\(2010\)&ots=oqeqNe4rRj&sig=ZYMhtJut2hp6RYI9TOIOuMO-Mhl#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Shein,+no+livro+Organizational+Culture+and+Leadership+(2010)&ots=oqeqNe4rRj&sig=ZYMhtJut2hp6RYI9TOIOuMO-Mhl#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 25 nov. 2024.

STARSOFT. **Processo de Onboarding: Erros que o RH deve evitar durante o employee onboarding.** StarSolft, 2023. Disponível em: <https://starsoft.com.br/blog/processo-de-onboarding/#:~:text=1.,para%20iniciar%20suas%20atividades%20corporativas.>>. Acesso em: 27 nov. 2024.

VASCONCELOS, Sanny. SOLIDES. **Onboarding: o que é, etapas e como fazer um eficiente.** Sólides Blog, 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/onboarding/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

SOUZA, Letícia Peressim Palomo de., JANESCH, Zuleide Maria. **A socialização organizacional como forma de uniformidade comportamental: estudo de caso da academia Gynasium na cidade de Londrina-PR.** Revista Eletrônica de Ciências Empresariais, v. 10, n. 14, 2018. Disponível em: <http://publicacoes.unifil.br/index.php/revista-empresarial/article/view/958/1086> Acesso em: 24 nov. 2024.

TAKO, Karine Vacaro., KAMEO, Simone Yuriko. **Metodologia da pesquisa científica: dos conceitos teóricos à construção do projeto de pesquisa.** São Paulo: Amplia, 2023.

TRINDADE, Joice Caliman., ALMEIDA, Lídia Valverde., CORREIA, Maria Leandra., FAGUNDES, Aline Juriatto. **A utilização do endomarketing como diferencial competitivo: a relação entre a satisfação dos colaboradores e a integração com os objetivos estratégicos das empresas.** Revista Dimensão Acadêmica, v. 4, n. 2, p. 52, jul./dez. 2019. ISSN 2525-7846. Disponível em: <revista-dimensao-academica-v04-n02-artigo04.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2024.

VASCONCELOS, Paola Klee de. **A experiência do Onboarding no futuro do trabalho.** RH pra Você. Disponível em: <https://chatgpt.com/c/67592cfa-6378-8011-bd42-7488a40ace04>. Acesso em: 25 nov. 2024

VENTURI, Daniela., KONELL, André Eduardo., GIOVANELA, Adriana. **Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações.**

REVISTA CIENTÍFICA FAMAP, 1(01). Disponível em:<https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5>. Acesso em: 24 nov. 2024.

VIEIRA, Sebastião Ezequiel., ALVES, Marcelo Paraíso., SILVA, Gisele de Souza., SOUZA, Luciana de Freitas., VIEIRA, Tatiane de Assis Bernardo. **Intervenções educativas de acolhimento a novos colaboradores: o papel do enfermeiro e instrutores internos**. Revista Praxis, v. 12, n. 24, 2020. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/praxis/article/view/803/2671>. Acesso em: 24 nov. 2024.