

O Acolhimento e a Integração de Novos Colaboradores: Uma Análise sobre a Suficiência das Ferramentas de Onboarding nas Organizações

 *Petra Oliveira Dolce*

petraoliveiradolce@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-3441-1852>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Este artigo parte da distinção entre acolhimento e integração, entendidos como etapas diferentes no percurso da entrada de um colaborador numa organização. O acolhimento, centrado no primeiro contacto, ajuda a reduzir a ansiedade inicial e a apresentar a empresa e os seus valores de forma clara. A integração decorre depois, ao longo das semanas e dos seguintes meses, quando o novo colaborador lida com rotinas concretas, normas não escritas e relações na equipa, exigindo acompanhamento, feedback e uma convivência contínua. A análise mostra que tratar o onboarding como um processo fechado e padronizado pode gerar lacunas de informação e uma perceção de apoio insuficiente. Defende-se, assim, que o acolhimento e a integração devem ser pensados como um percurso faseado, com responsabilidades bem definidas em cada momento.

Palavras-chave: Acolhimento, Integração, *Onboarding*, Ferramentas de *Onboarding*, Socialização Organizacional, Cultura Organizacional.

Abstract

This article begins by distinguishing between onboarding and integration, understood as different stages in an employee's journey into an organization. Onboarding, focused on the initial contact, helps reduce initial anxiety and clearly present the company and its values. Integration takes place later, over the following weeks and months, as the new employee navigates specific routines, unwritten norms, and team dynamics, requiring ongoing support, feedback, and interaction. The analysis shows that treating onboarding as a closed, standardized process can lead to information gaps and a perception of insufficient support. It is therefore argued that onboarding and integration should be viewed as a phased process, with well-defined responsibilities at each stage.

Keywords: Onboarding, Integration, Onboarding Tools, Organizational Socialization, Organizational Culture.

Introdução

Nos últimos anos, as organizações têm sentido com maior intensidade a pressão da digitalização, da mudança dos mercados e da competição por profissionais qualificados. Neste contexto, a forma como se recebe quem chega deixou de ser uma questão meramente administrativa e passou a ter impacto direto na confiança inicial, na adaptação e no futuro desempenho. Delvas (2017) refere que conhecer a cultura, a história, as pessoas e o papel da organização é determinante para que o colaborador se integre de forma consistente e desenvolva o compromisso com a instituição.

O conceito de *onboarding* é hoje usado para designar o conjunto de práticas que ajudam o novo colaborador a passar de alguém externo ao funcionamento diário, para alguém capaz de compreender e participar ativamente na vida organizacional. Bauer e Erdogan (2011) entendem este processo como uma forma concreta de socialização organizacional, através da qual o colaborador vai aprendendo regras, valores, processos e expectativas associadas ao cargo.

A literatura mostra ainda que, quando o acolhimento e a integração são bem conduzidos, verifica-se uma maior satisfação, melhor desempenho e menor vontade de sair. Pelo contrário, quando estes processos são fracos, surge a incerteza, sensação de abandono e dificuldades de adaptação à cultura da organização. É neste enquadramento que o presente artigo defende que o acolhimento e a integração, embora distintos, devem ser pensados como partes articuladas de um percurso contínuo de *onboarding*. Esta análise estrutura-se em torno da cultura organizacional, da gestão do conhecimento, das tecnologias digitais e das ferramentas tradicionais de acolhimento, procurando demonstrar que a dependência de processos meramente padronizados e sem acompanhamento humano fragiliza a retenção de talento e o compromisso afetivo do colaborador.

Enquadramento Teórico

Onboarding: Da Socialização ao Compromisso

Na literatura internacional, Bauer (2010) e Bauer e Erdogan (2011) descrevem o *onboarding* como o processo que apoia os novos colaboradores na passagem de “outsiders” a “insiders”, fornecendo-lhes a informação e o apoio necessários para que se tornem membros produtivos e integrados. Pinco et al. (2025) retoma estes contributos e sublinha que o objetivo central do *onboarding* é garantir que o novo colaborador se sente bem-vindo, compreende o seu papel e dispõe dos recursos adequados para o desempenhar.

Pinco et al. (2025) identifica quatro mecanismos de *onboarding*, com base numa revisão sistemática assente no modelo CIMO (*Context, Interventions, Mechanisms, Outcomes*). Um ***onboarding* básico**, focado sobretudo em informação e procedimentos; um ***onboarding* avançado**, que procura trabalhar também a dimensão afetiva, e o sentido de pertença à organização; **mecanismos específicos de integração de newcomers**, que acompanham a entrada gradual na equipa; e **modalidades de *onboarding* remoto**, associadas à transformação digital e à disseminação de regimes de trabalho híbridos ou totalmente à distância. Vistos em conjunto, estes mecanismos mostram que o *onboarding* não se esgota num momento único, mas resulta da articulação de várias ações, desenhadas em função das características de cada organização e dos recursos de que esta dispõe.

As análises de vários estudos empíricos mostram ainda uma tendência clara: os processos de *onboarding* bem estruturados não só melhoram a receção ao novo colaborador, como também fortalecem o seu vínculo com a empresa e reduzem a rotatividade. Esta ideia é comprovada pela meta-análise de Meyer et al. (2002), que demonstra como o compromisso afetivo está diretamente ligado à permanência e ao rendimento, e destaca que as primeiras interações no trabalho definem, em grande parte, a futura qualidade da relação laboral.

Desta forma, se o *onboarding* define a qualidade da relação laboral, é fundamental compreender como é que este se articula com a gestão do conhecimento e os valores da organização.

O Acolhimento como Motor do Conhecimento

Como referido inicialmente, a gestão do conhecimento é um dos eixos estruturantes para uma integração plena. Figueiredo e Paiva (2018) analisaram três práticas de gestão de recursos humanos- análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, e acolhimento- em articulação com quatro dimensões da gestão do conhecimento, num grande grupo bancário português. Trabalhando com uma amostra superior a cinco mil colaboradores, concluíram que os processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e gestão do conhecimento estão relativamente consolidados e assentam em pressupostos orgânicos, que valorizam as pessoas, o desenvolvimento e a flexibilidade. As análises de regressão múltipla mostram que estas práticas têm uma forte capacidade preditiva sobre a gestão do conhecimento, com o acolhimento a destacar-se como o preditor mais forte. Em termos concretos, isto quer dizer que a forma como os novos colaboradores são acolhidos influencia diretamente a forma como o conhecimento é partilhado, organizado e usado no dia a dia da organização.

Monteiro e Lunkes (2021) complementam esta visão ao estudar uma empresa familiar brasileira. Chamam a atenção para o peso dos mecanismos de controlo informais, controlo cultural e controlo de pessoal na construção da identificação organizacional e do compromisso afetivo. Quando os valores da organização são claros e coerentes com as práticas de gestão de pessoas, os colaboradores tendem a reconhecer-se na instituição e a envolver-se mais ativamente nos seus objetivos. Ligando isto ao *onboarding*, percebemos que os primeiros contactos são um momento privilegiado para explicitar esses valores e definir o tipo de relação que a organização pretende construir com quem chega.

Para além da transmissão de valores, a eficácia desta integração depende também das ferramentas e das metodologias utilizadas, onde a digitalização assume um papel crescente.

Digitalização: Eficiência vs Barreiras Relacionais

O avanço das tecnologias digitais veio alterar também a forma como as organizações pensam a formação de entrada. Centrando-se na educação corporativa, Reinert e Minuzi (2021), exploram como as metodologias ativas podem ser aplicadas à integração dos colaboradores, com particular foco na eficácia do modelo de sala de aula invertida nesta fase de transição. As autoras descreveram que, nesta abordagem, uma parte importante dos conteúdos sobre a organização, a cultura e os processos de trabalho é disponibilizada antecipadamente em formato digital, através de *e-books*, vídeos ou podcasts, o que liberta as sessões presenciais. Nestas condições, os momentos presenciais passam a ser utilizados sobretudo para esclarecer dúvidas, realizar exercícios práticos e promover discussões mais abertas em torno dos conteúdos.

Com base nas reflexões de Moran (2019), a autora defende que esta organização do percurso formativo reforça a autonomia do colaborador, permitindo-lhe gerir melhor o seu próprio ritmo de aprendizagem e, reservar o tempo presencial para interações de maior qualidade. Os resultados dos estudos analisados mostram que, quando parte da informação essencial é trabalhada antes do primeiro dia, a entrada na organização tende a ser menos pesada. O novo colaborador deixa de ser confrontado com tudo ao mesmo tempo, a ansiedade inicial reduz, e o conhecimento sobre a organização vai ser assimilado com mais calma.

Segundo Pinco et al. (2025), a digitalização do *onboarding* trouxe ferramentas como portais dedicados, visitas virtuais e sessões por vídeo que agilizam a logística inicial. Contudo, os autores alertam para as limitações deste modelo, referindo que a mediação exclusiva pelo

ecrã pode dificultar a leitura de sinais não-verbais e atrasar a construção de relações de confiança genuínas entre colegas.

É fundamental notar que, embora o uso de metodologias ativas e o modelo de sala de aula invertida tragam autonomia, a dependência exclusiva de ecrãs cria barreiras à confiança genuína. Na prática organizacional, isto traduz-se em colaboradores que dominam os processos técnicos, mas que não compreendem a cultura implícita, o “como as coisas realmente se fazem aqui”, gerando uma integração superficial e silenciada.

Como exemplo prático para mitigar este isolamento, algumas organizações iniciam o processo de socialização antes do primeiro dia de trabalho através da aplicação de testes de personalidade, como o indicador ISTJ (*Introversion, Sensing, Thinking Judging*). O objetivo deste diagnóstico não é apenas avaliar o alinhamento do candidato com a função e a cultura da empresa, criticamente, este mapeamento permite aos Recursos Humanos identificar o perfil ideal para o mentor que guiará o novo colaborador. Quando um colaborador de perfil estruturado (ISTJ) é ligado com um formador que compreenda e respeite essa necessidade de organização, a integração torna-se mais humana. Esta estratégia demonstra que o sucesso do *onboarding* remoto não depende de mais tecnologia, mas sim do uso de dados para desenhar conexões humanas mais seguras e personalizadas.

Análise e Discussão

Acolhimento e Integração como Fases Complementares

A análise cruzada dos autores revela que, embora o acolhimento e a integração sejam momentos distintos, ambos constituem faces da mesma fase no processo de socialização organizacional. Se, por um lado, Delvas (2017) associa o acolhimento ao momento formal de receção e à apresentação da missão e valores, por outro, a integração exige um ajuste diário às normas implícitas e à dinâmica das equipas. Desta articulação decorre a tese central deste artigo- a eficácia do *onboarding* não reside na formalidade do primeiro dia, mas sim na continuidade do acompanhamento.

Bauer e Erdogan (2011) e Pinco et al. (2025) reforçam que o apoio informal das chefias e dos colegas é frequentemente mais determinante para o sucesso da adaptação do que os manuais formais. A implicação prática desta evidência é clara: um acolhimento meramente protocolar, sem uma estratégia de integração a longo prazo, gera lacunas informacionais e inseguranças que comprometem o compromisso afetivo e a retenção de talento.

Esta necessidade de continuidade ganha robustez empírica quando analisamos o estudo de Figueiredo e Paiva (2018). Ao avaliarem uma amostra superior a cinco mil colaboradores, os autores demonstram que o acolhimento é o fator preditivo mais forte para que o conhecimento circule na organização. Na prática, isto significa que o sucesso da integração não se mede pela entrega burocrática de documentos no primeiro dia. Se o suporte informal falha nas semanas seguintes, o conhecimento prático deixa de ser partilhado e criam-se barreiras à produtividade. Portanto, o *onboarding* deve funcionar como um percurso contínuo, onde o suporte humano das lideranças compensa a rigidez dos processos padronizados.

Onboarding: Conhecimento e Compromisso

Ao cruzar o trabalho de Figueiredo e Paiva (2018) com o de Monteiro e Lunkes (2021), torna-se evidente que o *onboarding* é o ponto de origem da gestão do conhecimento e do compromisso afetivo. No setor bancário, observa-se que o acolhimento não é apenas uma formalidade, mas o fator preditivo mais forte da circulação do saber. A implicação crítica aqui

é profunda, se o acolhimento falha na transmissão inicial de informação, a organização cria "ilhas de desconhecimento" que prejudicam a produtividade a longo prazo.

No contexto das empresas familiares, a importância dos controlos informais e culturais (Monteiro & Lunkes, 2021) reforça que o vínculo não se cria através de contratos, mas de valores partilhados. Deste modo, a orientação crítica deste artigo sustenta que um *onboarding* que ignore a dimensão cultural em favor da mera padronização técnica está a comprometer ativamente a identificação organizacional. Quando os valores não são explicitados de forma coerente desde o início, o risco de rotatividade aumenta, pois, o colaborador pode dominar a tarefa, mas nunca a sentir-se fazer parte da instituição. Para concretizar este sentimento de pertença e a transmissão de saber, as organizações recorrem historicamente a diversos instrumentos, cujas utilidades e limitações importa agora discutir.

Ferramentas Tradicionais: Utilidade e Limitações

No estudo de Deltas (2017), o manual de acolhimento surge como uma peça central. Este é capaz de reunir a história, missão e normas da organização num ponto de referência estável. Contudo, a utilidade desta ferramenta é indissociável da forma como é entregue. A orientação crítica deste artigo sugere que, quando o manual é tratado meramente como um "fluxo de informação unidirecional", perde-se a oportunidade de gerar socialização.

Os problemas identificados por Deltas (2017), expõem uma clara lacuna entre a intenção administrativa e a experiência real do colaborador. Entregar o documento sem espaço para o diálogo, ou abordar a cultura apenas em cerimónias superficiais, reduz o impacto da ferramenta. Na prática, o valor real do manual não reside no texto escrito, mas sim no acompanhamento humano que o valida. Por exemplo, em vez de uma leitura passiva e isolada, o manual deve funcionar como uma base para dinâmicas de formação interativas e momentos de esclarecimento de dúvidas.

Conforme os inquéritos analisados pelo autor, os colaboradores valorizam o suporte documental, mas exigem que este integre um processo amplo de interação presencial. Assim, a principal recomendação é que estas ferramentas deixem de ser encaradas como fins em si mesmas. Devem, sim, servir de suporte a momentos de diálogo estruturados. Só assim, será possível transformar informação bruta em envolvimento, proximidade e confiança mútua.

Tecnologias Digitais e Modelos Híbridos de *Onboarding*

A leitura conjunta de Reinert e Minuzi (2021) e Pinco et al. (2025) permitem identificar um paradoxo central: embora o digital confira uma flexibilidade sem precedentes, o contacto humano permanece como um pilar insubstituível da confiança. O uso de vídeos e podcasts para transmitir dados burocráticos liberta a agenda, mas, como alerta Pinco et al. (2025), a tecnologia falha na transmissão das subtilidades não-verbais que consolidam as relações.

O *trade-off* aqui identificado sugere que a eficiência tecnológica não deve ser o objetivo final, mas sim um meio para potenciar a interação. Assim sendo, a orientação crítica deste artigo propõe que as organizações adotem modelos híbridos onde a tecnologia assume a carga informativa, enquanto os momentos presenciais se focam na cultura e no compromisso. Recomenda-se, por isso, que as ferramentas digitais sejam acompanhadas por sessões de feedback síncronas e pela figura de um "mentor", garantindo que a autonomia proporcionada pelo digital não resulte em isolamento ou numa integração superficial. Neste sentido, importa questionar em que medida as ferramentas habitualmente utilizadas pelas organizações são, por si só, suficientes para sustentar este percurso.

São Suficientes as Ferramentas de *Onboarding*?

Em síntese, as evidências mostram que as empresas já dispõem de um arsenal considerável de ferramentas que resolvem com eficácia a logística informativa. Contudo, a resposta à pergunta que titula esta secção é negativa, as ferramentas, isoladamente, não são suficientes para garantir a integração real. Como aponta Deltas (2017), a falta de continuidade após o primeiro dia anula o impacto de qualquer manual bem estruturado.

A orientação crítica deste artigo sustenta que, quando a gestão de pessoas segue uma lógica "mecânica e burocrática" (Figueiredo & Paiva, 2018), as ferramentas tornam-se barreiras em vez de pontes. O futuro cenário para as organizações não passa por mais tecnologia, mas sim por uma melhor arquitetura de processos. Isto implica priorizar a qualidade da experiência sobre a digitalização de formulários (Pinco et al., 2025).

Como recomendação final, propõe-se que as organizações reformulem os seus processos com base num modelo faseado de responsabilidades claras: os Recursos Humanos asseguram a base documental (as ferramentas), enquanto as equipas e lideranças garantem o suporte informal e a validação dos valores (o compromisso). Só este equilíbrio entre o arsenal tecnológico e o acompanhamento humano permitirá que o *onboarding* deixe de ser uma formalidade burocrática para se tornar um verdadeiro motor de retenção e conhecimento.

Conclusão

Este artigo procurou demonstrar que o sucesso da entrada de um novo colaborador depende da distinção e da articulação entre o acolhimento formal e a integração contínua. Ao longo da análise, sustentou-se que o *onboarding* não é um evento isolado, mas um percurso estratégico fundamentado na cultura organizacional, na gestão do conhecimento e no equilíbrio entre as ferramentas tradicionais e digitais.

A reflexão crítica aqui apresentada permite concluir que a dependência exclusiva de modelos padronizados, ou puramente digitais, gera uma integração superficial, comprometendo o compromisso afetivo e a retenção de talento. Concluindo, este estudo defende que o valor acrescentado de um programa de *onboarding*, reside na capacidade de humanizar a tecnologia através de um acompanhamento faseado e da responsabilização das lideranças diretas.

Como pistas para uma futura investigação, sugere-se a exploração do impacto de programas de mentoria formal, na aceleração da confiança em contextos de trabalho 100% remoto. Adicionalmente, seria relevante analisar, em estudos comparativos, como é que diferentes culturas organizacionais adaptam o modelo de "sala de aula invertida" à integração de colaboradores de diferentes gerações.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a *Perplexity* AI para a reestruturação e organização do texto. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational*

psychology (Vol. 3. *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

- Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: O manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro-uma proposta* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto). Repositório Científico do Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/11197>
- Figueiredo, E., & Paiva, T. (2018). O papel da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento : Os casos da análise e descrição de funções, recrutamento e seleção e acolhimento. *Egitania Scientia*, 1(22), 7-17. <https://doi.org/10.46691/es.v1i22.192>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2021). Effects of informal controls and organizational identification on affective commitment. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 15(2). <https://doi.org/10.3232/GCG.2021.V15.N2.01>
- Moran, G. (2019). “How to stop candidates from ghosting you after accepting the job offer”. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/90360309/how-to-stop-candidates-from-ghosting-you-after-accepting-the-job-offer>
- Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N., & Crisan, E. L. (2025). The onboarding process: a review. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 22(1), 2–13. DOI: <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>
- Reinert, K. C. J., & Minuzi, N. A. (2021). Estratégias Para a Utilização de Recursos Tecnológicos na Educação Corporativa. *Cenas Educacionais*, 4, Article e10736. <https://revistas.uneb.br/cenaseducacionais/article/view/10736>