

## *O papel da comunicação na integração de estagiários e no desenvolvimento de relações profissionais saudáveis*

 *Svetlana Neto*

*Svetlanasamuelneto@gmail.com*

*<https://orcid.org/0009-0005-5921-0912>*

*ISCAP, Instituto Politécnico do Porto*

### **Resumo**

A integração de estagiários representa uma etapa determinante para a adaptação e desenvolvimento dos futuros profissionais, exigindo das organizações estratégias capazes de facilitar a aprendizagem, reduzir a ansiedade e promover o sentimento de pertença. Neste contexto, o presente artigo reflexivo analisa o papel da comunicação interna nos processos de *onboarding* e socialização organizacional, destacando a sua influência na clarificação de expectativas, na construção da segurança psicológica e no fortalecimento dos vínculos entre o colaborador e a organização. A partir da revisão da literatura, discutem-se os contributos do feedback bidirecional, da segurança psicológica e das práticas de acolhimento estruturadas para a integração bem-sucedida de estagiários. Reflete-se ainda sobre os desafios associados à infociação e às expectativas da Geração Z. A comunicação interna constitui um recurso estratégico essencial para promover experiências de integração positivas, contribuindo simultaneamente para o bem-estar dos colaboradores e para a eficácia organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna, *Onboarding*, Integração de Estagiários, Feedback, *Employee Experience*, Estágio profissional.

### **Abstract**

The integration of interns is a crucial step in the adaptation and development of future professionals, requiring organizations to implement strategies that facilitate learning, reduce anxiety, and foster a sense of belonging. In this context, this reflective article analyzes the role of internal communication in onboarding and organizational socialization processes, highlighting its influence on clarifying expectations, building psychological safety, and strengthening the bonds between the employee and the organization. Based on a review of the literature, the article discusses the contributions of two-way feedback, psychological safety, and structured onboarding practices to the successful integration of interns. It also reflects on the challenges associated with infociation and the expectations of Generation Z. Internal communication is an essential strategic resource for promoting positive onboarding experiences, simultaneously contributing to employee well-being and organizational effectiveness.

**Keywords:** Internal Communication, Onboarding, Intern Integration, Feedback, Employee Experience, Professional Internship.

## Introdução

O estágio representa, para muitos estudantes, o primeiro contacto efetivo com o mercado de trabalho e, consequentemente, um momento decisivo na construção da identidade profissional. Esta transição entre o universo académico e o contexto organizacional ultrapassa a simples adaptação técnica às funções, envolvendo também processos de aprendizagem social, cultural e emocional. Nesse sentido, a comunicação interna assume um papel central, funcionando como elemento estruturador da experiência de integração e da relação entre o estagiário e a organização. A comunicação transforma o estágio numa experiência verdadeiramente formativa quando se estabelece de forma bidirecional, permitindo diálogo, feedback e construção de sentido partilhado.

Num contexto organizacional cada vez mais marcado pela diversidade geracional, compreender as expectativas dos novos profissionais tornou-se essencial para o sucesso dos processos de integração. Atualmente coexistem no mercado de trabalho diferentes gerações *Baby Boomers*, *Geração X*, *Millennials* e *Geração Z* cada uma influenciada por experiências históricas, sociais e tecnológicas distintas (Clark, 2017). Entre estas, a *Geração Z* destaca-se por representar a primeira geração totalmente imersa no ambiente digital, caracterizando-se por uma forte valorização da flexibilidade, da transparência, da aprendizagem contínua e do propósito organizacional (Dobrowolski et al., 2022). Diferentemente de gerações anteriores, estes jovens profissionais tendem a procurar ambientes colaborativos, horizontais e alinhados com valores sociais, esperando das organizações não apenas estabilidade, mas também reconhecimento, desenvolvimento e sentido de pertença.

Neste contexto, o processo de integração assume uma relevância estratégica crescente. Contudo, é frequente que as organizações confundam *onboarding* com socialização organizacional, apesar de se tratarem de conceitos distintos e complementares. O *onboarding* refere-se ao processo estruturado de acolhimento e adaptação inicial dos novos colaboradores, com o objetivo de acelerar a sua integração funcional e reduzir o tempo necessário para atingir níveis adequados de desempenho (Bauer, 2010). Trata-se de uma abordagem formal e sistematizada, normalmente conduzida pelos departamentos de gestão de pessoas, que inclui práticas como sessões de acolhimento, formação inicial, mentoria, acompanhamento e clarificação de funções (Klein & Polin, 2012). O *onboarding* tende, assim, a concentrar-se nos primeiros dias ou meses da entrada do colaborador na organização.

Já a socialização organizacional constitui um processo mais amplo, contínuo e progressivo, através do qual os indivíduos aprendem os valores, normas, comportamentos e práticas culturais da organização, tornando-se membros efetivamente integrados no grupo de trabalho (Van Maanen & Schein, 1979). Ao contrário do *onboarding*, a socialização organizacional não depende apenas de mecanismos formais, sendo fortemente influenciada pelas interações quotidianas, pelas relações interpessoais e pela cultura organizacional. Segundo Chao et al. (1994), este processo envolve múltiplas dimensões, incluindo a aprendizagem da linguagem organizacional, da estrutura política, da história, dos objetivos e dos valores institucionais. Desta forma, a socialização não representa apenas a transmissão de informação, mas também a internalização da cultura organizacional e a reconstrução da identidade profissional do novo colaborador.

A eficácia destes processos depende, em grande medida, da qualidade da comunicação interna e da capacidade de as organizações criarem ambientes de segurança psicológica. Amy Edmondson, reconhecida como uma das principais referências mundiais na área da gestão e comportamento organizacional, define segurança psicológica como a crença partilhada pelos membros de uma equipa de que existe um ambiente seguro para assumir riscos interpessoais, expressar dúvidas, cometer erros e agir com vulnerabilidade sem receio de humilhação ou punição. Importa sublinhar que a segurança psicológica não constitui um fim em si mesmo, mas sim uma condição essencial para o desenvolvimento da confiança, da

aprendizagem coletiva, da inovação e da cooperação entre os membros das equipas. Em contextos de estágio, esta dimensão assume particular importância, uma vez que os novos colaboradores enfrentam frequentemente sentimentos de insegurança, ansiedade e receio de falhar.

Paralelamente, a integração de novos profissionais ocorre atualmente num cenário caracterizado pela sobrecarga informacional e pela multiplicidade de canais digitais de comunicação. Neste âmbito, destaca-se o fenómeno da “infoxicação”, termo introduzido por Alfons Cornella para descrever o excesso de informação que ultrapassa a capacidade individual de processamento e assimilação. Em ambiente organizacional, o excesso de plataformas, mensagens, documentos e estímulos comunicacionais pode gerar desorientação, fadiga cognitiva e insegurança nos novos colaboradores, comprometendo a clareza das prioridades e dificultando a adaptação ao contexto de trabalho (Cornella, 1996).

Para além dos impactos individuais, um processo de integração eficaz produz benefícios significativos para as organizações. A literatura demonstra que práticas estruturadas de *onboarding* e socialização organizacional contribuem para reduzir a ambiguidade de papéis, acelerar a curva de aprendizagem, aumentar a produtividade e fortalecer o compromisso organizacional. Simultaneamente, promovem maiores níveis de retenção de talento, identificação com a cultura institucional e reputação interna positiva. Quando os colaboradores compreendem os valores, objetivos e expectativas da organização, tornam-se mais propensos a desenvolver vínculos afetivos com a empresa e a “vestir a camisola”, contribuindo de forma mais ativa e alinhada para os resultados organizacionais.

Numa era marcada pela rapidez da comunicação digital e pela crescente valorização da *Employee Experience* (EX), a perceção que um novo colaborador constrói sobre a organização forma-se de maneira particularmente acelerada. Madruga (2021) refere que grande parte da opinião sobre a empresa é consolidada nos primeiros 30 dias, período em que ocorre o chamado “efeito halo”, através do qual experiências iniciais positivas tendem a influenciar a relação futura do colaborador com a organização. Ainda assim, limitar a integração a um acolhimento inicial representa um erro recorrente. O verdadeiro desafio organizacional consiste em garantir continuidade comunicacional, clareza de expectativas e apoio relacional ao longo de toda a jornada do colaborador.

Deste modo, este artigo sustenta que a comunicação eficaz constitui o principal motor da integração de estagiários (CLAIM), na medida em que pode reduzir a ansiedade através da clarificação de papéis, promove segurança psicológica por meio de fluxos de feedback bidirecionais e fortalece vínculos de pertença organizacional (BASE)

Consequentemente, defende-se que as instituições devem adotar estratégias comunicacionais contínuas e estruturadas, capazes de ultrapassar a lógica do acolhimento pontual e responder às exigências das novas gerações, promovendo simultaneamente bem-estar individual e ganhos de eficiência, produtividade e retenção organizacional (IMPLICAÇÃO).

## ***Onboarding* como estratégia de redução de ansiedade**

O termo *onboarding* surgiu na década de 1970, nos Estados Unidos, sendo associado ao processo de integração de novos colaboradores ou chamada de socialização organizacional, sendo uma teoria desenvolvida por Edgar Henry Schein em 1980.

É um conceito que ao longo dos anos é e foi definido por vários autores e pode ser definido como um processo de adaptação, em que os recém-contratados adquirem as competências ao longo de dias, semanas ou meses, para assumirem um determinado cargo e se tornarem membros efetivos da organização (Dias, 2013; Shufutinsky & Cox, 2019; Silva & Fossá, 2013, citados em Sório, 2018). Importa referir que este é um processo de adaptação mútua entre

o novo colaborador e a organização (Simosi, 2010). segundo Alis et al. (2012, p. 327) consiste em “familiarizar o novo trabalhador.

Este processo ocorre de forma faseada e, representa o momento comunicativo mais crítico do ciclo de vida do colaborador. Esta fase constitui um momento particularmente crítico do processo de integração, uma vez que a incerteza associada à entrada na organização pode comprometer a capacidade de aprendizagem, adaptação e desempenho do novo colaborador, que pode ser comprovada apartir dos estudos da *Glassdoor* que explica que as empresas com um processo de *onboarding* eficaz aumentam a retenção de novos talentos em até 82% e a produtividade em mais de 70%.

Quando implementado de forma estruturada, o processo de acolhimento contribui significativamente para a redução da ansiedade e da ambiguidade de papéis, facilitando uma adaptação mais rápida ao contexto organizacional, sendo este papel atribuído prioritariamente ao tutor, que segundo Silva et al (2025) atua como o primeiro e mais importante canal de comunicação e mediador com a equipa.

Figura 1 Modelo dos 4 C (Bauer, 2010)

|                                                                         |                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Compliance</b><br>Policies<br>Regulations<br>Guidelines<br>Handbooks | <b>Clarification</b><br>Job Descriptions<br>Orientation<br>Performance<br>Criteria |
| <b>Culture</b><br>History<br>Traditions<br>Values<br>Norms              | <b>Connection</b><br>Information<br>Networks<br>Interpersonal<br>Relationships     |

Nota. Adaptado de *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, por T. N. Bauer, 2010, SHRM Foundation.

Segundo Bauer (2010) o processo de *Onboarding* ou de integração organiza-se em 4 fases distintas são nomeados como os 4 C's (Figura 1), sendo designados: *Compliance*, *Clarification*, *Culture* e *Connection*.

A *Compliance*/conformidade é o nível mais básico e inclui ensinar aos colaboradores as regras e regulamentos básicos de natureza jurídica e relacionados com as políticas. O *Clarification*/esclarecimento refere-se a garantir que os colaboradores compreendam as suas novas funções e todas as expectativas associadas. A *Culture*/cultura é uma categoria abrangente que inclui proporcionar aos colaboradores uma noção das normas organizacionais tanto formais como informais. A *Connection*/conexão refere-se às relações interpessoais vitais e às redes de informação que os novos funcionários devem estabelecer.

Os fluxos de feedback como mecanismo de construção de confiança

O feedback surge como uma etapa primordial no processo de *onboarding*, atuando como uma ferramenta que permite ao novo colaborador avaliar se o seu desempenho está alinhado com as expectativas institucionais. Segundo o Dicionário Priberam, o termo de origem inglesa significa "resposta ou comentário de reação a alguma coisa; retorno". Na prática, esta ferramenta tem como objetivos centrais a monitorização do progresso do profissional, a identificação precoce de dificuldades e o ajuste contínuo de metas.

Para que estes objetivos sejam alcançados, a comunicação institucional deve assentar na bidirecionalidade e na transparência. Conforme aponta Sigaúque (2025), o feedback transforma o monólogo da gestão num diálogo produtivo. Complementarmente, Brum (2017) defende que a informação deve circular num fluxo de 360 graus englobando as dimensões ascendente, descendente e horizontal. E esta transparência comunicativa torna-se indispensável para que o estagiário compreenda o propósito e o "porquê" das tarefas que realiza, validando a perspectiva de Cunha et al. (2016).

No âmbito da integração organizacional, os fluxos de feedback operam como variáveis determinantes na construção da confiança interpessoal, um construto psicossocial caracterizado pela sua lenta consolidação e elevada vulnerabilidade à rutura. A relevância empírica de estruturar este acolhimento é evidenciada pelos indicadores da *Society for Human Resource Management* (SHRM), os quais apontam que as taxas de rotatividade prematura nos primeiros meses de contratação podem atingir os 50%, afetando tanto trabalhadores horistas como quadros seniores integrados externamente. Em sentido oposto, evidências do *Brandon Hall Group* demonstram que a implementação de programas robustos de *onboarding* correlaciona-se com um incremento de 82% na retenção de novos colaboradores e um aumento superior a 70% nos níveis de produtividade gerais

Perante esta dinâmica, a função do líder assemelha-se à de um curador de conteúdo, competindo-lhe filtrar o excesso de informação ou infoxicação proveniente dos múltiplos canais digitais que tende a paralisar o estagiário em início de carreira (Soares & Del Gáudio, 2020). A clareza na transmissão destas diretrizes correlaciona-se diretamente com os índices de envolvimento interno. De acordo com dados da *Trade Press Services*, 85% dos colaboradores reportam maiores níveis de motivação quando a gestão oferece atualizações regulares e transparentes sobre o panorama corporativo. Complementarmente, o relatório *State of the Global Workplace* adensa estes indicadores ao demonstrar que equipas ativamente engajadas apresentam uma redução de 18% na rotatividade de pessoal, validando a premissa de que a previsibilidade situacional estimula a fixação de uma força de trabalho leal a longo prazo. De acordo com o relatório *State Of The Global Workplace*, funcionários ativamente engajados apresentam uma redução de 18% na rotatividade de pessoal. Embora seja impossível zerar a retenção de funcionários, certamente é possível criar uma força de trabalho leal, na qual seus colaboradores permaneçam na organização por um longo período.

Para a sustentabilidade destas relações produtivas, a literatura preconiza a manutenção de um rácio comunicacional de valência positiva, idealmente composto por cinco interações favoráveis para cada apontamento negativo (Rego, 2016). Esta abordagem garante que o feedback corretivo seja decodificado como uma ação de desenvolvimento e não como uma sanção punitiva. Por conseguinte, a mitigação do silêncio da liderança frequentemente percecionado pelo estagiário como desaprovação tácita evita o desencadeamento de stresse cognitivo desnecessário (Rego, 2016). Sob esta lógica, a substituição da tradicional avaliação de desempenho anual por check-ins frequentes configura uma estratégia de vanguarda que remove atritos operacionais e responde às expectativas de comunicação em tempo real das novas gerações (Madruga, 2021). Uma vez estabelecida esta regularidade, a comunicação interna consolida-se como o sistema nervoso regulador da organização (Soares & Del Gáudio, 2020), mitigando a desconfiança e viabilizando a consolidação de vínculos afetivos e do sentimento de pertença institucional.

## **O sentimento de pertença, vínculos consolidados**

Integrar um novo elemento é essencialmente “ensinar a linguagem da tribo” esta transmissão cultural não ocorre apenas através da leitura passiva de manuais burocráticos, mas sim por rituais diários, pois, como refere Brum (2017), a cultura não se lê, comunica-se

através de rituais. A relevância desta dimensão social é fundamentada pela neurociência: o isolamento social ou a exclusão é processado pelo cérebro de forma equivalente à dor física.

No contexto da integração organizacional, a inserção de um novo elemento traduz-se, essencialmente, na transmissão da cultura e dos códigos informais da instituição. Esta aculturação não ocorre por via da leitura passiva de manuais burocráticos, mas sim através da vivência de rituais diários, uma vez que, como preconiza Brum (2017), a cultura não se lê, comunica-se e consolida-se por meio de interações rituais. A relevância desta dimensão social e integradora encontra sustentação empírica na neurociência cognitiva, a qual demonstra que o isolamento social ou a exclusão no ambiente de trabalho são processados pelo cérebro de forma homóloga à dor física. Através de estudos neuroestruturais baseados em ressonância magnética funcional (fMRI), o neurocientista Matthew Lieberman evidenciou que a rejeição social ativa o córtex cingulado anterior dorsal e a ínsula anterior, precisamente as mesmas regiões corticais responsáveis pelo processamento do componente afetivo e aflitivo da dor física. Esta sobreposição neurobiológica comprova que a negligência comunicacional e a exclusão do estreado não configuram apenas um desconforto psicológico, mas desencadeiam uma resposta neurofisiológica de ameaça. Por conseguinte, os fluxos contínuos de feedback e acolhimento são vitais, pois atuam como atenuadores deste stress cognitivo, convertendo o ambiente organizacional num espaço de segurança psicológica e pertença institucional.

Para mitigar este risco e promover o ajuste pessoa-organização (*P-O fit*), as instituições devem valorizar rituais de passagem como o almoço de boas-vindas que solidificam a identidade do estagiário dentro do grupo. Segundo Cunha et al. (2016), a cultura organizacional funciona como o “software mental”. O sucesso desta socialização mede-se pela rapidez com que o colaborador substitui o termo “eles” pelo “nós” ao referir-se à empresa. O sentimento de pertença não é um estado estático, mas uma construção comunicacional diária que transforma a empresa numa máquina bem oleada, onde o estagiário se sente validado e integrado. Desta forma, a experiência vivida torna-se o termómetro da saúde cultural da instituição, garantindo que o contrato psicológico seja salvaguardado contra saídas precoces, que ocorrem quando este vínculo é quebrado.

## Discussão

### Ato de acolher pensado de forma estratégica

*Considera-se que a comunicação eficaz não é um elemento acessório, mas o motor central e indispensável da integração de estagiários.*

Os resultados da literatura analisada sugerem que a comunicação interna desempenha um papel relevante na integração dos estagiários, particularmente na redução da ansiedade, na construção da segurança psicológica e no desenvolvimento do sentimento de pertença. Contudo, considerar a comunicação como solução universal para os desafios da integração constitui uma simplificação excessiva do fenómeno organizacional.

Embora Bauer (2010) demonstre que programas estruturados de *onboarding* facilitam a adaptação dos novos colaboradores, a sua eficácia parece depender da forma como são implementados. Um processo excessivamente burocrático ou centrado apenas na transmissão de informação pode cumprir os requisitos formais de acolhimento sem, contudo, promover uma verdadeira integração. Neste sentido, o desafio não reside apenas em comunicar mais, mas em criar oportunidades de interação significativas que permitam ao estagiário compreender o seu papel e construir relações de confiança.

A mesma lógica aplica-se aos processos de feedback. A literatura destaca os benefícios da comunicação bidirecional para o desenvolvimento profissional e para a clarificação de expectativas. No entanto, tal como sugere Edmondson (2019), a existência de feedback não

garante, por si só, a segurança psicológica. Em culturas organizacionais excessivamente hierarquizadas, o feedback pode ser interpretado como um mecanismo de controlo ou avaliação, levando os colaboradores a ocultar dificuldades e a evitar comportamentos de aprendizagem. Assim, a eficácia desta ferramenta depende da existência prévia de relações de confiança e de um ambiente que legitime o erro como oportunidade de desenvolvimento.

Por outro lado, os benefícios associados ao sentimento de pertença devem ser analisados de forma equilibrada. Se, por um lado, a identificação com a organização favorece o compromisso e o envolvimento, por outro, uma integração excessivamente orientada para a conformidade cultural pode reduzir a diversidade de perspetivas e desencorajar o pensamento crítico. Desta forma, as organizações enfrentam o desafio de promover a integração sem comprometer a individualidade dos seus colaboradores.

Importa ainda considerar os efeitos da transformação digital nos processos de acolhimento. Conforme alertam Soares e Del Gáudio (2020), a multiplicação de plataformas e canais de comunicação pode gerar fenómenos de infoxicação, dificultando a assimilação da informação relevante. Neste contexto, a comunicação deixa de ser apenas uma questão de quantidade e passa a depender da capacidade de selecionar, organizar e contextualizar a informação disponibilizada aos novos colaboradores.

Por fim, a implementação de estratégias de integração exige investimento de tempo e recursos por parte das organizações. Em ambientes caracterizados por elevada pressão operacional, a realização de reuniões de acompanhamento, momentos de feedback ou atividades de socialização pode ser percecionada como um encargo adicional. Todavia, a literatura sugere que a ausência deste investimento tende a produzir consequências mais dispendiosas a longo prazo, nomeadamente dificuldades de adaptação, menor envolvimento organizacional e maior probabilidade de rotatividade.

Em síntese, os benefícios da comunicação na integração de estagiários parecem depender menos da existência de procedimentos formais e mais das condições organizacionais que sustentam a sua aplicação. A clareza da informação, a qualidade das relações interpessoais, a presença de segurança psicológica e a adequação da cultura organizacional surgem, assim, como fatores essenciais para transformar o acolhimento numa verdadeira estratégia de desenvolvimento humano e organizacional.

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu compreender que a comunicação interna constitui um elemento determinante para a integração bem-sucedida de estagiários. Mais do que um mecanismo de transmissão de informação, a comunicação assume uma função estratégica ao facilitar a adaptação ao contexto organizacional, reduzir a incerteza associada à entrada na organização e promover a construção de relações de confiança entre os diferentes intervenientes.

A revisão da literatura evidenciou que a eficácia dos processos de integração depende da articulação entre mecanismos formais de *onboarding* e processos contínuos de socialização organizacional. Neste sentido, a clarificação de funções e expectativas, os fluxos de feedback bidirecionais, a promoção da segurança psicológica e o fortalecimento do sentimento de pertença revelam-se fatores essenciais para o desenvolvimento de experiências de integração positivas e sustentáveis. Simultaneamente, verificou-se que estes benefícios não resultam apenas da existência de práticas estruturadas, mas também da capacidade das organizações para criarem ambientes caracterizados pela confiança, inclusão e abertura ao diálogo.

A reflexão crítica permitiu ainda concluir que o acolhimento deve ser encarado como um investimento estratégico e não como uma mera exigência administrativa. Embora a implementação de práticas de acompanhamento e feedback exija recursos e disponibilidade por parte das organizações, os seus potenciais benefícios ao nível da adaptação, do



envolvimento e da retenção dos colaboradores justificam a sua valorização enquanto componente central da gestão de pessoas.

Por outro lado, os desafios associados à transformação digital e à crescente presença da Geração Z no mercado de trabalho exigem que as organizações repensem os seus modelos de integração. A necessidade de responder a expectativas relacionadas com a transparência, a participação, a aprendizagem contínua e o propósito organizacional reforça a importância de estratégias comunicacionais mais personalizadas, participativas e centradas na experiência do colaborador.

Por fim, considera-se pertinente que futuras investigações aprofundem o impacto de abordagens inovadoras nos processos de *onboarding*, nomeadamente a utilização de estratégias de gamificação, ferramentas digitais de feedback em tempo real e práticas orientadas para o fortalecimento da segurança psicológica. Estes estudos poderão contribuir para uma compreensão mais aprofundada das formas através das quais a comunicação interna pode continuar a promover a integração, o bem-estar e o desenvolvimento dos profissionais em contextos organizacionais cada vez mais complexos e dinâmicos.

Deste modo, conclui-se que a comunicação interna não constitui apenas um suporte ao processo de integração, mas um recurso estratégico fundamental para a construção de organizações mais inclusivas, colaborativas e capazes de responder aos desafios contemporâneos da gestão de pessoas.

## Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a inteligência Artificial *gemini* para a estruturação lógica, refinamento linguístico e organização das referências deste artigo. 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

- Alis, D., Besseyre des Horts, C.-H., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J.-M. (2012). *Gestão dos recursos humanos: Uma abordagem internacional*. Edições Piaget.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Brum, A. de M. (2017). *Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. Integrare Editora.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379–396.
- Cornella, A. (1996, 16 de dezembro). Cómo darse de baja y evitar la infoxicação en Internet. *Extra!-Net. Revista de Infonomía*, 187, 1–2.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.ª ed.). Editora RH.
- Dias, R. (2013). *Cultura organizacional: Construção, consolidação e mudanças*. Atlas.
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of*

*Environmental Research and Public Health*, 19(7), Article 3868.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>

- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014>
- Madrugá, R. (2021). *Employee experience: Gestão de pessoas e cultura organizacional para gerar engajamento e retenção*. Editora Saraiva.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática* (4.ª ed. revista e atualizada). Edições Sílabo.
- Shufutinsky, A., & Cox, R. (2019). Losing talent on day one: Onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33–52.
- Sigaúque, M. J. (2025). O papel do feedback no fortalecimento da bidireccionalidade da comunicação interna nas organizações. *Comunicologia*, 18(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.31501/clogia.v18i1.15591>
- Silva, A., & Fossá, M. I. T. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração do indivíduo à organização. *Cadernos da Escola de Negócios*, 1(11), 17–28.
- Simosi, M. (2010). The role of socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 301–327. <https://doi.org/10.1108/02683941011023758>
- Soares, P. H., & Del Gaudio, R. (2020). *Sem megafone, com smartphone: Práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados*. Aberje Editorial.
- Sório, G. L. (2018). *Socialização organizacional na UFSM: Proposta de um programa de integração para novos servidores* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. Repositório Digital da UFSM.  
<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/15902>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). JAI Press.