

A EFETIVIDADE DO ONBOARDING NA RETENÇÃO DE TALENTOS: UMA REVISÃO ABRANGENTE E ANÁLISE DE PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS¹⁰

Tércia Duarte¹¹

RESUMO

A atração e retenção de talentos permanecem como desafios cruciais para as organizações em um mercado de trabalho dinâmico e competitivo. Este artigo de revisão explora a importância do processo de onboarding (socialização organizacional) na retenção de colaboradores, analisando como a integração eficaz de novos funcionários impacta a satisfação, o engajamento e a permanência na empresa. Com base em pesquisas bibliográficas e *surveys* com profissionais, constatou-se que um onboarding bem estruturado é fundamental para o sucesso empresarial, reduzindo a rotatividade (turnover) e o absenteísmo. A remuneração, embora relevante, não é o único fator retentor; condições de desenvolvimento, crescimento profissional, reconhecimento e um ambiente de trabalho positivo são igualmente determinantes. O Departamento de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel estratégico na condução desse processo, que vai além da simples transmissão de informações, englobando a familiarização com a cultura organizacional e a promoção de treinamentos contínuos. A negligência no onboarding resulta em insatisfação, desengajamento e custos elevados com a substituição de pessoal, além de

¹⁰ Nota da Autora: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

¹¹E-mail: profaterciaduarte@cenbrap.edu.br e Mini Currículo: Professora universitária, palestrante e escritora, com foco em comportamento humano na era digital. Consultora em estratégia corporativa, atuando em Turismo, Hotelaria, Marketing, Gestão de Pessoas e Liderança. Especialista em comunicação organizacional integrada.

prejudicar a imagem da marca empregadora (*employer branding*). Embora o tema da "efetividade do onboarding digital" tenha sido solicitado, os materiais de origem fornecidos focam-se no onboarding em seu sentido mais amplo, sem abordar especificamente as modalidades ou a efetividade da versão digital. Assim, esta revisão analisa o onboarding de forma geral, destacando seus impactos na retenção e a necessidade de as organizações aprimorarem suas práticas de acolhimento e desenvolvimento de talentos para garantir sua sustentabilidade e vantagem competitiva.

Palavras-chave: Onboarding. Retenção de Talentos. Socialização Organizacional. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

1. Introdução

O mercado de trabalho contemporâneo é caracterizado por mudanças constantes, alta competitividade e a demanda crescente por profissionais qualificados que agreguem valor às organizações. Nesse cenário dinâmico, a atração e retenção de talentos emergiram como problemáticas internas críticas para as empresas, sendo imperativas para manter um clima organizacional de qualidade, elevado nível de produtividade e, conseqüentemente, uma imagem corporativa positiva. Não basta apenas atrair bons colaboradores; as instituições precisam investir significativamente em sua retenção. A negligência desse processo pode resultar em impactos negativos substanciais, como o aumento da rotatividade (turnover) e do absenteísmo, prejudicando o clima organizacional e a reputação da empresa.

O sucesso ou fracasso de uma organização está diretamente relacionado ao engajamento e à qualidade do trabalho entregue por seus talentos. Colaboradores engajados não apenas elevam a produtividade e a qualidade, mas também impactam positivamente os resultados financeiros. No entanto, a complexidade da gestão de pessoas reside em satisfazer as novas demandas dos colaboradores, que buscam muito mais que salário e benefícios, priorizando o desenvolvimento profissional, um ambiente de trabalho positivo, reconhecimento, comunicação efetiva, oportunidades de avanço na carreira, uma cultura organizacional sólida e flexibilidade.

Nesse contexto, o processo de onboarding, também conhecido como integração de novos funcionários ou socialização organizacional, assume um papel de relevância fundamental. Trata-se do conjunto de atividades e orientações que uma organização fornece a um novo colaborador durante seus primeiros dias, semanas ou meses de trabalho. Seu objetivo principal é auxiliar o recém-contratado a se adaptar rapidamente ao ambiente, à cultura organizacional e às expectativas de seu papel, visando a que se torne produtivo e engajado o mais rápido possível. A falta de um bom processo de integração pode motivar a inadaptabilidade e estimular a intenção de rotatividade, baixa produtividade e absenteísmo.

O presente artigo de revisão busca analisar a efetividade do onboarding na retenção de talentos, interpretando como um processo de integração bem planejado e executado pode melhorar significativamente o desempenho, a adequação e a prontidão dos novos membros em uma organização. Embora a requisição específica da pesquisa tenha sido sobre a "efetividade do onboarding digital", é importante salientar que os materiais de origem fornecidos para esta revisão – "ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.pdf", "importancia do onboarding.pdf" e "retenção rh.pdf" – abordam o onboarding e a retenção de talentos em um sentido geral, sem detalhar ou discutir especificamente as modalidades ou a efetividade do onboarding em um formato "digital" ou "online". Portanto, esta revisão se concentrará na efetividade do onboarding em sua concepção mais ampla, conforme descrito e fundamentado nas fontes disponíveis.

Os objetivos específicos desta pesquisa incluem: (a) conceituar atração, retenção de talentos e onboarding; (b) exemplificar práticas de onboarding que contribuem para a retenção; (c) analisar o impacto da negligência do processo de atração e retenção de talentos; e (d) apresentar os resultados empíricos e as percepções dos profissionais sobre a relevância do onboarding. O estudo justifica-se pela necessidade contínua de estratégias de gestão de pessoas que garantam a sustentabilidade e o sucesso empresarial, contribuindo para o meio acadêmico e para a sociedade corporativa ao demonstrar a importância de uma integração eficaz.

2. Metodologia de Revisão

Este artigo constitui uma revisão da literatura baseada na síntese e análise crítica dos estudos de Fermino (et al., 2024), de Santos & Barros Neto (2024), e de Costa & Casite (2025). A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho consistiu na revisão da literatura a partir das informações contidas nesses materiais.

É fundamental ressaltar que, embora a proposta inicial desta revisão tenha sido focada na "efetividade do onboarding digital", os materiais de origem disponibilizados não contêm informações ou discussões específicas sobre o onboarding digital, online ou virtual. As fontes abordam o conceito de onboarding (ou socialização organizacional) e as estratégias de atração e retenção de talentos em um sentido mais amplo e tradicional. Portanto, a presente revisão se restringiu a analisar a efetividade do onboarding de forma geral na retenção de talentos, conforme os dados e conceitos presentes nas pesquisas analisadas.

3. Desenvolvimento

3.1. Conceitos Fundamentais

Para compreender a efetividade do onboarding na retenção de talentos, é crucial estabelecer definições claras dos conceitos de atração de talentos, retenção de talentos e onboarding (socialização organizacional).

3.1.1. Atração e Retenção de Talentos

A atração de talentos refere-se à forma como as organizações buscam profissionais qualificados no mercado de trabalho, aprimorada pelas ações de gestão de pessoas. Esse processo é um dos grandes desafios dos gestores de Recursos Humanos, especialmente da equipe de Recrutamento e Seleção, dada a competitividade acirrada por profissionais que possam agregar valor às organizações. Para atrair candidatos de qualidade, um fator útil é a probabilidade de sucesso na carreira, que alinha os interesses dos profissionais com os da organização. Profissionais que buscam carreira possuem uma visão de relacionamento de longo prazo, e empresas que

oferecem essa perspectiva aumentam o engajamento e reduzem o *turnover*. No entanto, oferecer apenas salários competitivos pode não ser suficiente para atrair e reter pessoas.

A retenção de talentos é o esforço deliberado realizado pelas organizações para manter seus colaboradores satisfeitos e comprometidos com os resultados, motivando-os a permanecer na empresa. O objetivo é fazer com que esses talentos se desenvolvam e permaneçam, resultando em baixa rotatividade e elevados níveis de satisfação. Quando uma instituição perde um talento, perde não apenas capital humano, mas também todo o tempo e os recursos investidos em seu desenvolvimento, além da experiência profissional adquirida. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças de uma organização dependendo de como são tratadas, sendo fundamental tratá-las como fonte de sucesso.

A retenção é um conceito fundamental na gestão de recursos humanos, referindo-se à capacidade de uma organização de manter seus funcionários talentosos, habilidosos e valiosos por um período prolongado. Isso envolve a identificação de talentos (funcionários com habilidades excepcionais e potencial), o engajamento (envolvimento ativo e emocional), e o desenvolvimento de talentos (investimento em programas de desenvolvimento profissional e oportunidades de crescimento). O clima organizacional, positivo e promotor de respeito, reconhecimento e equilíbrio, é crucial para a retenção. Empresas com retenção eficaz impulsionam a inovação, qualidade, produtividade e satisfação do cliente, além de reduzir custos com recrutamento e treinamento.

3.1.2. Onboarding (Socialização Organizacional)

O onboarding, ou socialização organizacional, é o conjunto de atividades e orientações que uma organização fornece a um novo colaborador durante seus primeiros dias, semanas ou meses de trabalho. Sua finalidade é familiarizar o novo trabalhador com informações práticas, regulamentos, horários, cultura, valores e estrutura organizacional. O objetivo é que o novo

empregado se adapte rapidamente, tornando-se produtivo e engajado o mais rápido possível.

Alis et al. (2012) afirmam que um bom programa de acolhimento duplica a possibilidade de manter o trabalhador por um longo tempo, evitando dúvidas sobre pontos de referência. Snell, Morris e Bolander (2020) diferenciam "orientação" (familiarização formal) de "integração" (socialização sistemática), mas ambos visam auxiliar o novo funcionário a se ambientar. Bradt e Vonnegut (2009) alertam que a integração é uma das tarefas mais difíceis e importantes do RH, e seu fracasso pode levar a recusas infelizes e ao insucesso em atingir objetivos. Um programa de integração bem planejado e executado pode melhorar drasticamente o desempenho, adequação e prontidão de cada pessoa em uma nova função. Giles (2022) descreve o onboarding como um processo simples, passo a passo, que aumenta a eficácia de novas contratações, beneficiando novatos, a equipe e a organização, e aumentando a confiança dos gestores.

Chiavenato (2014) denomina o onboarding de "processo de socialização organizacional", que integra novos membros, condicionando-os às práticas e filosofias predominantes da organização por meio de cerimônias de iniciação e aculturação. Esse processo busca marcar no participante a forma de pensar e agir conforme os ditames da organização, exigindo que ele renuncie a certo grau de liberdade para seguir preceitos internos e se adaptar às expectativas. Em contrapartida, o novo participante busca influenciar a organização para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e alcance de objetivos pessoais.

As etapas típicas do onboarding incluem:

- **Apresentação da organização:** Visão geral da missão, valores, estrutura e produtos/serviços.
- **Documentação e formalidades:** Preenchimento de documentos, informações sobre benefícios e políticas internas.
- **Introdução à equipe e colegas:** Apresentações formais, reuniões individuais ou atividades sociais para construir relacionamentos e facilitar a colaboração.

- **Treinamento e capacitação:** Recrutas são treinados sobre responsabilidades, processos, sistemas e ferramentas, podendo incluir treinamentos formais, mentoria ou acompanhamento.

- **Acompanhamento e feedback:** Suporte contínuo, orientações claras, esclarecimento de dúvidas e feedback regular.

Todo o processo de integração deve ser realizado ao longo dos primeiros noventa dias. Mesmo profissionais experientes necessitam desse processo ao mudar de organização ou de função, pois o início em um novo ambiente ou cargo é um momento crítico de vulnerabilidade, e erros nos primeiros três meses podem comprometer o sucesso profissional. Portanto, o onboarding esclarece expectativas, conecta o novo contratado às pessoas e o capacita a usar as ferramentas necessárias para ter sucesso.

3.2. A Relação entre Onboarding e Retenção de Talentos

A efetividade do onboarding está intrinsecamente ligada à retenção de talentos, atuando como um pilar essencial para o sucesso a longo prazo da organização. Um processo de integração bem-sucedido não apenas melhora a experiência do novo colaborador, mas também reforça seu compromisso e permanência na empresa.

3.2.1. Onboarding como Fator Determinante da Permanência

O onboarding eficaz contribui para o engajamento do novo funcionário desde o início, aumentando a probabilidade de os talentos permanecerem na organização em longo prazo. Quando os funcionários se sentem bem-vindos, apoiados e preparados para suas funções, eles tendem a ser mais produtivos e satisfeitos. Essa satisfação com o trabalho está diretamente associada aos aspectos internos da organização, como as condições trabalhistas, benefícios e o cotidiano. Para o recém-contratado, a satisfação é influenciada pela eficácia do onboarding em relação às atividades, treinamento, remuneração, benefícios (incluindo auxílio *home office* de infraestrutura, se necessário), relacionamento com gestores, comunicação, *feedbacks* e flexibilidade de horários.

Além disso, o onboarding eficaz ajuda os novos funcionários a compreenderem a cultura, os valores e as normas da organização, permitindo que se alinhem aos objetivos e ajam de acordo com suas diretrizes. Isso reduz o tempo de adaptação, a chamada "rampagem", acelerando o momento em que se tornam produtivos e independentes.

3.2.2. Impacto Negativo da Negligência no Onboarding

A negligência no processo de atrair e reter um colaborador pode ocasionar um declínio gradual de talentos na estrutura da empresa. Organizações que falham em um bom processo de integração podem motivar a inadaptabilidade, estimular a intenção de rotatividade, baixa produtividade e absenteísmo. A perda de talentos implica a perda de capital humano e de todos os recursos investidos no colaborador, que leva consigo a experiência profissional adquirida.

Essas falhas afetam não apenas os colaboradores que se desligam, mas também aqueles que permanecem na organização, que podem começar a perceber um ambiente menos atrativo, afetando a reputação da empresa como empregadora e impactando negativamente o *Employer Branding* (marca empregadora). Uma marca empregadora forte, impulsionada pela lealdade dos colaboradores e sua identificação com a cultura organizacional, é crucial para atrair os melhores talentos e reduzir os custos de recrutamento. A negligência reafirma ao novo colaborador que as promessas de retenção não se concretizarão na prática, levando ao aumento do absenteísmo e da rotatividade, com consequências maléficas para a reputação e o sucesso empresarial.

3.3. Papel do Departamento de Recursos Humanos (RH) e da Liderança

O Departamento de Recursos Humanos (RH) e a liderança desempenham papéis centrais e estratégicos na garantia da efetividade do onboarding e, conseqüentemente, na retenção de talentos.

3.3.1. A Atuação Estratégica do RH

O RH é a área que está em constante transição, administrando os talentos da organização e visando a melhor forma de utilizar as habilidades de seus integrantes para alcançar a excelência em todos os setores. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma disciplina essencial que se concentra na administração e no desenvolvimento eficaz das pessoas, abrangendo uma ampla gama de atividades relacionadas à gestão do capital humano, visando potencializar o desempenho individual e coletivo.

A GRH utiliza ações estratégicas para atrair, manter e desenvolver dinamicamente seus funcionários. As seis etapas básicas para gerir pessoas, segundo Chiavenato (2004), incluem: atração, introdução de pessoas (onboarding), gratificações, treinamento, fluxo organizacional e análise de resultados. O RH é responsável por oferecer benefícios legais e não legais (estratégicos) para atrair e reter colaboradores.

No contexto do onboarding, a equipe de Recursos Humanos tem o trabalho de fazer com que os talentos se desenvolvam e permaneçam na empresa, visando à sobrevivência e ao crescimento das organizações. É fundamental que o processo de integração seja conduzido sob a responsabilidade do RH. A pesquisa de Santos e Barros Neto (2024) revelou que, embora a maioria dos respondentes tenha passado por onboarding, cerca de um terço da amostra não teve essa oportunidade, e, em 22,72% dos casos onde houve onboarding, ele não foi conduzido pelo RH. Essa constatação levanta um alerta sobre a necessidade de o RH se apropriar e coordenar esse processo fundamental, em vez de terceirizá-lo.

As estratégias de retenção de talentos devem englobar um conjunto de práticas e ações que visam a fazer com que o colaborador permaneça satisfeito, engajado e motivado pelos valores e objetivos da empresa. Isso inclui a valorização do capital humano, que exige não apenas remuneração justa, mas também benefícios alinhados às necessidades dos colaboradores, além de oportunidades de desenvolvimento contínuo e um ambiente de trabalho motivador.

3.3.2. O Papel da Liderança e do Desenvolvimento de Talentos

A liderança é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. A Avaliação de Desempenho, por exemplo, é uma ferramenta que auxilia na identificação de potenciais talentos e no processo de desenvolvimento das pessoas que já ocupam cargos, avaliando sua contribuição para o negócio. As competências revelam o verdadeiro potencial de um colaborador, identificando suas forças específicas que podem ser utilizadas em benefício da organização.

Chiavenato (2014) indica que o desenvolvimento de liderança é crucial para a retenção, ao oferecer oportunidades para identificar, desenvolver e promover líderes internos, garantindo a continuidade e qualidade da liderança na organização. Líderes eficazes criam um ambiente de trabalho positivo que promove o respeito, reconhecimento, colaboração e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

A organização deve ter uma visão clara de si mesma, de seus recursos, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus *stakeholders* e de como atingirá seus objetivos. Reter os talentos existentes é um desafio que exige planejamento estratégico bem definido. O desenvolvimento de programas de gestão de carreira é outro fator preponderante para a retenção, pois permite que os colaboradores tenham uma visão clara do plano de carreira e se sintam valorizados, motivando-os a permanecer na empresa a longo prazo.

3.4. Impactos da Negligência e Desafios para a Retenção

A negligência quanto ao processo de atração e retenção impacta diretamente a "Marca Empregadora" (*Employer Branding*) da organização, afetando sua reputação interna e externa. Uma marca forte atrai os melhores candidatos e reduz os custos de recrutamento.

Os desafios para a retenção de talentos são complexos. A competição por talentos qualificados é intensa. A pesquisa de Costa e Casite (2025) revelou que o maior desafio para 35% dos participantes é a falta de oportunidade de crescimento para o colaborador. Adicionalmente, 30% apontaram o baixo salário e a ausência de benefícios como fatores desafiadores. Outros desafios incluem o baixo ou falta de reconhecimento do

trabalho (21%), clima organizacional desfavorável (12%) e relacionamento inadequado entre líderes e liderados (2%).

Apesar desses desafios, a retenção de talentos oferece uma série de vantagens competitivas. Reduz custos com rotatividade, recrutamento, seleção e treinamento. Colaboradores que permanecem por mais tempo acumulam conhecimento profundo sobre processos internos, fortalecendo a eficiência e a qualidade. A retenção também favorece a construção de uma cultura organizacional forte e coesa, promovendo confiança e lealdade.

3.5. Contexto Específico: Setor Público vs. Privado

Embora a pesquisa de Santos e Barros Neto (2024) tenha optado por não distinguir as percepções de respondentes de empresas privadas e organizações públicas na análise de resultados, o referencial teórico ressalta as peculiaridades da gestão de pessoas no setor público.

No Brasil, a Administração Pública possui um propósito voltado para o bem-estar social, diferentemente do lucro das empresas privadas. Servidores públicos são guiados por princípios como legalidade, imparcialidade e interesse público, e gozam de estabilidade no emprego, o que garante a continuidade dos serviços. Eles lidam com questões de alta complexidade técnica e social, exigindo habilidades específicas de gestão pública, negociação e tomada de decisões éticas.

A gestão de pessoas na Administração Pública, portanto, difere da gestão privada. O *onboarding* é crucial nesse setor para integrar novos servidores à cultura institucional, transmitir valores, políticas e procedimentos, e acelerar a adaptação às funções. Em contextos militares e de segurança pública, onde características como disciplina e hierarquia são acentuadas, a socialização (*onboarding*) é de grande importância, especialmente considerando a mudança da natureza do "trote" e a chegada de novas gerações com marcas da Era do Conhecimento. Investir na socialização no setor público reflete-se na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

4. Discussão

A revisão dos materiais fornecidos corrobora a premissa de que a atração e retenção de talentos, alicerçadas por um processo de onboarding eficaz, são elementos cruciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no cenário competitivo atual. Os estudos analisados convergem ao identificar que a negligência desses processos acarreta consequências negativas diretas, como aumento de *turnover* e absenteísmo, perdas de capital humano e financeiro, e deterioração da imagem da marca empregadora.

O onboarding, definido como a socialização organizacional, emerge como um dos pilares mais importantes nesse contexto. Sua função vai muito além de meramente informar; ele visa a integrar o novo colaborador à cultura organizacional, valores e expectativas, promovendo uma rápida adaptação e o engajamento. A pesquisa de Santos e Barros Neto (2024) reforça o papel fundamental do primeiro contato, com resultados indicando que a insatisfação com as primeiras experiências profissionais está estreitamente ligada ao treinamento e à qualidade desse contato inicial. Essa percepção é crucial, pois, como alertam Bradt e Vonnegut (2009), o fracasso na integração pode comprometer o desempenho e a adequação do novo membro.

Um ponto chave que perpassa os materiais é a constatação de que a remuneração, embora importante, não é o fator primordial para a retenção de talentos. Aspectos como oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, reconhecimento, um ambiente de trabalho positivo, comunicação efetiva e flexibilidade são igualmente, ou até mais, determinantes para a decisão de um colaborador de permanecer ou não na organização. A pesquisa de Costa e Casite (2025) demonstra que 47% dos participantes priorizam oportunidades de crescimento, enquanto 28% focam em salários e benefícios. De forma complementar, a falta de oportunidades de crescimento é percebida como o maior desafio para a retenção (35%).

O Departamento de Recursos Humanos (RH) assume uma posição estratégica na orquestração desses processos. É responsabilidade do RH não apenas atrair e selecionar, mas também conduzir o onboarding de forma estruturada, oferecendo treinamentos contínuos, *feedbacks* e desenvolvendo

programas de gestão de carreira. A pesquisa de Santos e Barros Neto (2024) destaca que uma parcela considerável de organizações (33,3%) não oferece um processo de onboarding, e mesmo entre as que o fazem, nem sempre é o RH que o conduz (22,72% dos casos). Essa lacuna aponta para a necessidade de o RH reafirmar sua liderança e responsabilidade neste processo crucial.

A importância da satisfação no trabalho para a retenção é um tema transversal. A percepção individual do trabalho como agradável, o alinhamento com a cultura organizacional e a satisfação com as condições trabalhistas são elementos-chave para o bem-estar e a permanência. A criação de um ambiente que promova o bem-estar físico e mental, com flexibilidade e apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, é essencial.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa de revisão teve como objetivo principal analisar a efetividade do onboarding na retenção de talentos, dada a relevância desse processo para o sucesso empresarial em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Os resultados obtidos a partir da síntese e análise dos materiais fornecidos confirmam que a atração e, principalmente, a retenção de talentos são problemáticas cruciais, e que um processo de onboarding bem estruturado é um fator determinante para a sustentabilidade organizacional.

Verificou-se que o onboarding, ou socialização organizacional, é essencial para a rápida adaptação do novo colaborador à cultura, valores e expectativas da empresa, impactando diretamente seu engajamento, satisfação e, conseqüentemente, sua permanência. A negligência dessa etapa inicial acarreta consequências negativas significativas, como o aumento da rotatividade e do absenteísmo, perdas financeiras consideráveis e danos à imagem da marca empregadora.

Constatou-se que a remuneração, embora um componente importante, não é o único ou o principal fator retentor. Os colaboradores modernos valorizam, em grande medida, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, o reconhecimento, um ambiente de trabalho positivo e a flexibilidade. Nesse sentido, o Departamento de Recursos Humanos (RH)

desempenha um papel estratégico insubstituível, sendo o responsável pela concepção e execução de programas de onboarding eficazes e pelo desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que atendam a essas expectativas multifacetadas. A liderança, por sua vez, deve atuar como catalisadora da cultura de inclusão e desenvolvimento, garantindo um ambiente propício à permanência dos talentos.

Apesar da solicitação inicial para abordar a "efetividade do onboarding digital", é importante reiterar que os materiais de origem fornecidos não contêm informações ou discussões específicas sobre essa modalidade. As fontes focam no conceito de onboarding e nos desafios e estratégias de retenção de talentos em um sentido mais amplo e tradicional. Portanto, as conclusões desta revisão aplicam-se ao onboarding em sua generalidade, sem distinção de formato (digital ou presencial), dada a ausência de dados para tal diferenciação nos documentos analisados.

Implicações e Sugestões para Futuras Pesquisas: Este estudo reforça a necessidade de as organizações priorizarem e investirem em programas de onboarding de alta qualidade, reconhecendo-os como um investimento estratégico no capital humano. Para futuras pesquisas, sugere-se:

1. **Investigação sobre o onboarding digital:** Realizar estudos específicos sobre as modalidades e a efetividade do onboarding digital, abordando seus desafios (tecnológicos, de engajamento à distância) e benefícios para a retenção de talentos em ambientes de trabalho híbridos ou totalmente remotos, utilizando novas fontes que contemplem esse tema.

2. **Métricas de efetividade do onboarding:** Desenvolver e aplicar métricas mais robustas para avaliar a efetividade do onboarding não apenas na redução do *turnover*, mas também no engajamento, na produtividade e na satisfação de longo prazo dos novos colaboradores.

3. **Papel da liderança no onboarding:** Aprofundar a análise sobre como o estilo de liderança e o envolvimento direto dos gestores impactam a experiência de onboarding e a retenção de talentos.

4. **Comparação entre setores:** Realizar estudos comparativos mais aprofundados entre o setor público e privado, dado que a pesquisa de Santos e

Barros Neto (2024) optou por não distinguir as percepções, para identificar se as peculiaridades de cada contexto demandam abordagens de onboarding distintas.

5. **Percepção dos diferentes *stakeholders*:** Incluir a perspectiva de diferentes *stakeholders* (recém-contratados, gestores de linha, equipe de RH) para obter uma visão mais completa da experiência de onboarding.

REFERÊNCIAS

ALIS, David; HORTS. Charles-Henri Besseyre Des; CHEVALIER, Françoise; FABI, Bruno; PERETTI, Jean-Marie. **Gestão de recursos humanos: uma abordagem internacional**. Coleção Sociedade e Organizações. Lisboa: Edições Piaget, 2012.

BANCALEIRO, José. **Employer Branding**. Stanton Chase, p. 4, 2011.

BARROS NETO, J. P. **Gestão de pessoas 4.0**. Freitas Bastos, 2022.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Administração pública no Brasil: uma breve história dos correios**. São Paulo: Annablume, 2004.

BOGDANOVA, M; PARASHKEVOVA, E; STOYANOVA, M. **Agile project management in public sector – methodological aspects**. Journal of European Economy, 19(2), 2020. Disponível em <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1442>. Acesso em 19/08/2023.

BRADT, George B.; VONNEGUT, Mary. **Onboarding: how to get your new employees up to speed in half the time**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

BRUM, Analisa de Medeiros. **A experiência do colaborador: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador.** São Paulo: Integrare, 2020.

CASCIO W. F. **Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits.** Editora McGraw-Hill Education, 2018.

CASTRO, C. **O trote no Colégio Naval: uma visão antropológica.** Antíteses, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 569–595, 2010. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/antiteses/article/view/4248>. Acesso em: 19 ago. 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** São Paulo SP: Manole, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COIMBRA, D. **Gestão de Recursos Humanos: Estratégias Práticas Para Recrutar, Selecionar, Desenvolver e Reter Talentos nas Organizações.** Amazon Kindle, 2023.

COLLINS, J. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** 3ª ed. Editora Elsevier, 2019.

COSTA, Elvio Carlos da Costa; CASITE, Huochinton Leonidas Casite. **Desafios e oportunidades estratégias do departamento de recursos**

humanos na retenção de talentos das organizações. Fatec Rubens Lara - Santos, v. 8, n. 1, janeiro-abril 2025.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.).** Sage Publications, 2014.

DENHARDT, Robert. CATLAW, Thomas. **Teoria da administração pública.** São Paulo: Cengage, 2016.

DRUCKER, P. F. **Management Challenges for the 21st Century.** Ed. HarperCollins, 2008.

DU TOIT, Charles. **Onboarding: a practical guide to creating extraordinary new employee experiences.** Randburg: KR Publishing, 2019.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; MAILLARD, Nathalie de Amorim Perret Gentil Dit; MIYAHIRA, Ney Nakazato. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas.** São Paulo: Atlas, 2019.

ESTEVES, Sofia; OLIVEIRA, Ligia. **Employer branding: crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa.** São Paulo: Buzz, 2023.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERMINO, Érica Sabrina da Silva; SILVA, Jacqueline Batista da; SANTOS, Ândrea Alves dos; SOUZA, Luis Gustavo Schmitz de. **Atração e Retenção de Talentos.** Etec Prof.^a Nair Lucas Ribeiro, 2024.

FURTADO, B. ALFREDO, **Como escrever artigos científicos, dissertações e teses: 3º edição.** Editoração Eletrônica: Alfredo Braga Furtado, 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 99 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GILES, Brad. **Onboarded: how to bring new hires to the point where they are effective, faster**. Perth: Evolution Partners Pty Ltd., 2022.

GOMES V. R. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci, UNIASSELVI, 2017.

KRUSE, K. **Employee Engagement 2.0: Como motivar sua equipe para alto desempenho**. Editora Kruse Group, 2012.

LIMA, M. M. C., STEFANI, S. R., VELOSO, E. F. R., TREVISAN, L. N. **A importância do employer branding na atração e retenção de talentos em Portugal, 2023**. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6384>
Acesso em 06 de Março de 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2018.

MENDONÇA, M.C.F. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MIRANDA, Denis de. **O processo de socialização militar: um estudo com cadetes e instrutores da Academia Militar das Agulhas Negras no século**

XXI. Tese (doutorado em Ciências Sociais). Orientador: Eduardo de Vasconcelos Raposo. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Ciências Sociais, 2019.

NOE, R. A. **Employee Training and Development**. Ed. McGraw-Hill Education, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAINTER, Amanda J.; HAIRE, Brenda A. **The onboarding process: how to connect your new hire**. Chandler: Joy of Pursuit Publishing, 2022.

PARRA, O. H. C. **Diferenças de valores culturais em organizações públicas e privadas**. Revista Eletrônica de Administração, 2(2). 2003. Disponível em <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/168/24>. Acesso em 19/08/2023.

PELOSO, A.C, YONEMOTO, H.W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC - Encontro De Iniciação Científica - ISSN 21-76-8498, Vol. 6, Nº 6 (2010).

PEREIRA, I. A. C. **Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura**. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Católico Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. Porto, p. 15-16. 2019. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.14/30453>. Acesso em: 10 de Outubro de 2023.

PHILLIPS, J. J., & CONNELL, A. O. **Managing Employee Retention: a strategic accountability approach**. Ed. Butterworth-Heinemann, 2003.

RABELO, A. R., & AVELINO Mazza, A. C. **A Percepção dos Gestores Sobre as Práticas de Retenção de Talentos Adotadas em uma Empresa de**

Logística e Distribuição. (2015). Revista Administração Em Diálogo RAD, 17(1). Disponível em: <https://doi.org/10.20946/rad.v17i1.16051>. Acesso em: 20 de Outubro de 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional.** Editora Pearson, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional.** 16ª ed. Ed. Pearson, 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson; Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P; COULTER M. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** Editora Saraiva, 2007.

ROTHWELL, W. J. **Planejamento de sucessão eficaz: garantindo a continuidade da liderança e construindo talentos internos.** 6º ed. Editora Amacom, 2005.

RUAS, R.; KAMINSKI, P. C. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos, técnicas e práticas.** Editora Elsevier Brasil, 78-79, 2017.

SANTOS, Kathlen Marques dos; BARROS NETO, João Pinheiro de. **A importância do Onboarding (Socialização Organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório.** ISSN: 2386-8570, v. 10, n. 5, p. 1-17, 2024.

SILVA A. M.; MARQUES, C. S. **Retenção de talentos: estratégias e desafios nas organizações contemporâneas.** Revista Gestão & Conexões, 8(3), 19-34, 2019.

SILVA J. **Empreendedorismo e Liderança: como alcançar o sucesso organizacional e pessoal**. Ed. Business, 2022.

SNELL, Scott A.; MORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2020.

SOUZA J. **Remuneração e Benefícios: estratégias para Atração e Retenção de Talentos**. Editora Kaiju, 2018.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa básica: material completo, com exemplos e características**. Florianópolis, SC. METTZER, 2019.

WATKINS, Michael D. **The first 90 days updated and expanded: proven strategies for getting up to speed faster and smarter: proven strategies for getting up to speed faster and smarter**. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.