



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**A INFLUÊNCIA DO ONBOARDING NA INTEGRAÇÃO E RETENÇÃO DE
COLABORADORES EM AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS**

Rute Marlene Fernandes

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Prof. Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Viana do Castelo, outubro de 2025.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**A INFLUÊNCIA DO ONBOARDING NA INTEGRAÇÃO E RETENÇÃO DE
COLABORADORES EM AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS**

Rute Marlene Fernandes

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Prof. Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Viana do Castelo, outubro de 2025.

Resumo

O *onboarding* constitui um processo estratégico para a integração e retenção de novos colaboradores, assumindo particular relevância em contextos organizacionais que valorizam a saúde e o bem-estar. Apesar da relevância já reconhecida, a relação entre as práticas de *onboarding* e a construção de Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS) permanece pouco explorada, sobretudo no setor português das Tecnologias da Informação, caracterizado por elevada rotatividade.

O objetivo deste estudo é analisar de que forma o *onboarding* influencia a integração organizacional, o bem-estar e a intenção de permanência dos colaboradores. Para tal, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, de delineamento transversal, através da aplicação do questionário validado EATS a 106 colaboradores com até seis meses de vínculo contratual. Os dados foram analisados por meio de correlações, regressões e modelos de mediação e moderação.

Os resultados sugerem a existência de associações significativas entre *onboarding* estruturado, integração organizacional, bem-estar percebido e intenção de permanência. O compromisso da liderança e o alinhamento cultural emergem como fatores determinantes no fortalecimento destas relações.

Em termos práticos, os resultados evidenciam o *onboarding* como ferramenta de gestão estratégica de pessoas, salientando o seu contributo para ambientes organizacionais mais saudáveis. Recomenda-se investigações futuras que adotem metodologias longitudinais ou mistas e explorem a aplicabilidade do modelo EATS em diferentes setores de atividade, bem como a comparação sistemática entre distintos formatos de trabalho (presencial, híbrido e remoto).

Palavras-chave: Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS), Integração Organizacional, *Onboarding*, Retenção.

Abstract

Onboarding is a strategic process for the integration and retention of new employees, being particularly relevant in organizational contexts that prioritize health and well-being. Despite its recognized relevance, the relationship between onboarding practices and the development of Healthy Work Environment Ecosystems (EATS) remains underexplored, especially in the Portuguese Information Technology sector, which is characterized by high turnover.

The objective of this study is to analyze how onboarding influences organizational integration, well-being, and employees' intention to remain. A quantitative, cross-sectional design was adopted, using the validated EATS questionnaire applied to 106 employees with up to six months of employment. Data were analyzed through correlations, regressions, and mediation and moderation models.

The results suggest significant associations between structured onboarding, organizational integration, perceived well-being, and retention intention. Leadership commitment and cultural alignment emerged as key factors in strengthening these relationships.

In practical terms, the findings highlight onboarding as a strategic human resources tool, reinforcing its contribution to healthier organizational environments. Future research should adopt longitudinal or mixed-method approaches and further explore the applicability of the EATS model across different sectors, as well as systematically compare distinct work arrangements (on-site, hybrid, and remote).

Keywords: Healthy Work Environment Ecosystems (EATS), Onboarding, Organizational Integration, Retention.

Agradecimentos

A realização desta dissertação representou um percurso exigente, marcado por desafios, aprendizagens e crescimento pessoal e académico. Neste caminho, houve pessoas e instituições cuja presença foi determinante, a quem desejo expressar a minha sincera gratidão.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves, agradeço pela orientação rigorosa, disponibilidade constante e confiança nas minhas capacidades. O seu apoio científico e humano foi essencial para a concretização deste trabalho.

À minha família — pais, irmãos e sobrinhos — manifesto profunda gratidão pelo apoio incondicional, pela paciência nos momentos mais exigentes e pela motivação permanente.

Aos amigos, agradeço, a compreensão e as palavras de ânimo, que fizeram toda a diferença ao longo deste percurso.

Agradeço igualmente a todos os colaboradores que participaram neste estudo e à organização que possibilitou a recolha de dados.

Por fim, a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que esta dissertação se tornasse uma realidade, deixo o meu mais sincero **OBRIGADA**.

Lista de Abreviaturas e Siglas

α – Alfa de *Cronbach* (indicador de confiabilidade estatística)

COVID-19 – Doença do Coronavírus 2019

DP – Desvio-Padrão

EATS – Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis

IA – Inteligência Artificial

IC – Intervalo de Confiança

M – Média

RA – Realidade Aumentada

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Product and Service Solutions*

TI – Tecnologias da Informação

Índice Geral

Índice de Figuras	xvii
Índice de Tabelas	xix
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Definição e Práticas de <i>Onboarding</i>	3
1.1.1 Conceito, Dimensões e Fases do <i>Onboarding</i>	3
1.1.2 Modelos Teóricos do <i>Onboarding</i>	5
1.2 Impacto do <i>Onboarding</i> na Retenção e Bem-Estar Organizacional.....	7
1.2.1 <i>Onboarding</i> e Taxas de Rotatividade.....	7
1.2.2 <i>Onboarding</i> e Satisfação dos Colaboradores	8
1.3 O Papel da Liderança no <i>Onboarding</i>	9
1.3.1 Estilos de Liderança e o seu Impacto na Integração	9
1.3.2 A Importância do Apoio e Feedback da Liderança	9
1.4 <i>Onboarding</i> em Diferentes Contextos	10
1.4.1 <i>Onboarding</i> em Ambientes Remotos e Híbridos.....	10
1.4.2 <i>Onboarding</i> em Pequenas e Médias Empresas (PME) e <i>Startups</i>	11
1.4.3 <i>Onboarding</i> Digital Versus Presencial	12
1.5 <i>Onboarding</i> e Ecosystemas de Ambientes de Trabalho	13
1.5.1 Conceito e Aplicabilidade dos EATS.....	13
1.5.2 Impacto dos EATS na Retenção e Satisfação	14
1.6 <i>Onboarding</i> como Estratégia de <i>Employer Branding</i>	15
1.7 Fundamentação das Hipóteses	16
1.8 Síntese Crítica.....	17
2. Metodologia	19
2.1 Desenho de Investigação.....	19
2.2 Abordagem Metodológica	20
2.3 Critérios e Estratégia de Amostragem	21
2.3.1 Dimensionamento da Amostra e Poder Estatístico	21
2.3.2 Procedimento Estatístico para Controlo de Viés de Desejabilidade Social.....	22

2.4 Instrumentos de Recolha de Dados	22
2.5 Procedimentos de Recolha de Dados	26
2.6 Análise Estatística	26
2.6.1 Análise Quantitativa	26
2.7 Variáveis do Estudo e Modelo de Hipóteses	27
2.7.1 Variáveis do Estudo	28
2.7.2 Hipóteses de Investigação	28
2.7.3 Operacionalização das Variáveis	29
2.7.4 Estratégia de Análise Estatística	29
2.8 Aspetos Éticos	30
2.9 Limitações Metodológicas	30
2.10 Síntese Final da Metodologia	31
3. Resultados e Discussão	33
3.1 Resultados Descritivos	33
3.2 Relação entre <i>Onboarding</i> e Integração (H1)	34
3.3 Relação entre <i>Onboarding</i> e Suporte Social (H2)	34
3.4 Liderança Ética como moderador (H3)	34
3.5 Cultura Organizacional como mediadora (H5)	34
3.6 Resultados Inesperados: ausência de efeito no bem-estar	35
3.7 Implicações Práticas e Teóricas	35
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	37
Referências Bibliográficas	39
Anexo A Questionário	41
Anexo B Tabelas de Apoio	41

Índice de Figuras

Figura 1.Diferença entre Socialização Organizacional vs Ajustamento Mútuo.	6
Figura 2.Resumo do Processo de <i>Onboarding</i>	8
Figura 3.Interações entre Liderança Ética e Bem-Estar Organizacional.	10
Figura 4.Modelo de Hipóteses.	29

Índice de Tabelas

Tabela 1. Fases do <i>Onboarding</i> e as suas principais atividades.....	5
Tabela 2.Comparação de práticas de <i>onboarding</i> por contexto organizacional.....	12
Tabela 3.Convergências, divergências e lacunas na literatura sobre <i>onboarding</i>	18
Tabela 4.Síntese do Desenho Metodológico do Estudo.	20
Tabela 5.Estrutura do Questionário EATS.	23
Tabela 6.Variáveis do Estudo.	28
Tabela 7.Operacionalização das Variáveis.	29
Tabela 8.Testes aplicados às hipóteses.	29
Tabela 9.Limitações metodológicas.	30

Introdução

A retenção de talentos constitui um dos maiores desafios das organizações contemporâneas, sobretudo em setores altamente competitivos e marcados por forte mobilidade laboral, como o das Tecnologias da Informação (TI). Em Portugal, esta realidade é particularmente visível: estima-se que cerca de 45% dos profissionais de TI tenham mudado de emprego no último ano, o que acarreta custos acrescidos de recrutamento, perda de conhecimento tácito e fragilização da sustentabilidade estratégica das empresas (Michael Page, 2024).

Neste cenário, o processo de *onboarding* assume um papel estratégico ao promover a integração funcional, social e cultural de novos colaboradores. Para além de tarefas administrativas iniciais, o *onboarding* estruturado possibilita alinhar expectativas, reforçar a cultura organizacional e criar condições para um ajustamento saudável nos primeiros meses de vínculo (Bauer, 2020, pp. 365–390). Apesar da sua relevância reconhecida, a literatura continua limitada no que respeita à análise do impacto direto do *onboarding* na construção de Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS). Estes ecossistemas integram dimensões de bem-estar organizacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e saúde psicossocial (Gaspar, 2022), representando uma perspetiva inovadora e ainda pouco explorada no contexto português.

O gap científico encontra-se, assim, na escassez de estudos empíricos que articulem práticas de *onboarding* com a criação de ambientes de trabalho saudáveis, sobretudo em setores críticos para a economia nacional, como o tecnológico. Ao mesmo tempo, importa compreender como variáveis relacionais — nomeadamente liderança ética, suporte social e alinhamento cultural — influenciam a eficácia do processo de integração.

A relevância prática desta investigação decorre da necessidade de reduzir a elevada rotatividade que caracteriza o setor tecnológico português, bem como de fornecer às organizações evidência científica sobre como desenhar programas de *onboarding* capazes de promover a retenção e o bem-estar dos colaboradores.

Assim, a questão de investigação que orienta este estudo é: De que forma as práticas de *onboarding* influenciam a integração, o bem-estar e a retenção dos colaboradores em ambientes de trabalho do setor tecnológico em Portugal?

Neste enquadramento, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar de que forma as práticas de *onboarding* contribuem para a construção de Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS) e para a retenção de colaboradores no setor tecnológico em Portugal.

Para alcançar este propósito, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os elementos-chave do processo de *onboarding* que favorecem a criação de EATS,
2. Avaliar a relação entre a qualidade percebida do *onboarding* e a intenção de permanência,
3. Comparar a eficácia de diferentes formatos de *onboarding* (presencial, híbrido e remoto) na satisfação e no bem-estar dos colaboradores,
4. Testar modelos de mediação e moderação que relacionem *onboarding*, liderança ética e cultura organizacional,
5. Propor recomendações práticas para o alinhamento dos programas de *onboarding* com os princípios dos EATS no setor tecnológico.

A dissertação estrutura-se em quatro capítulos. O primeiro apresenta a revisão da literatura sobre *onboarding*, integração e EATS, destacando convergências, divergências e lacunas de investigação. O segundo descreve a metodologia adotada, abrangendo desenho, amostra, instrumentos e procedimentos de análise. O terceiro expõe e discute os resultados obtidos à luz da literatura, evidenciando contributos teóricos e implicações práticas. Por fim, o quarto capítulo sintetiza as conclusões, limitações e recomendações para investigações futuras.

1. Enquadramento Teórico

A revisão da literatura tem como objetivo aprofundar a compreensão teórica e empírica sobre o processo de *onboarding*, a sua relação com a integração e retenção de colaboradores e o papel que desempenha na construção de Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS). A análise segue uma progressão temática: inicia-se com a definição e evolução do conceito, avança para os impactos na retenção e no bem-estar, explora o papel da liderança, examina os diferentes contextos organizacionais, integra o conceito de EATS e, por fim, apresenta uma síntese crítica das convergências, divergências e lacunas de investigação.

1.1 Definição e Práticas de *Onboarding*

1.1.1 Conceito, Dimensões e Fases do *Onboarding*

O *onboarding* corresponde a um processo estruturado e intencional de socialização organizacional, cujo propósito é facilitar a adaptação funcional, cultural e emocional dos novos colaboradores (Bauer et al., 2020). Tradicionalmente limitado a tarefas administrativas, este processo tem vindo a evoluir para uma prática estratégica de gestão de pessoas, incorporando

dimensões relacionais, culturais e de bem-estar, assumindo-se como fator determinante para a retenção de talentos e para o compromisso organizacional (Smith, Brown, & Taylor, 2024).

Num mercado de trabalho marcado pela competitividade e pela mobilidade laboral, a eficácia do *onboarding* assume especial relevância. Os primeiros meses de vínculo contratual são decisivos para a construção de perceções sobre a organização e para a definição da intenção de permanência (Klein, Polin, & Sutton, 2024). A evidência empírica demonstra que colaboradores que participam em programas estruturados de *onboarding* apresentam níveis mais elevados de satisfação, menor intenção de saída e maior compromisso organizacional (Wilkie & Vaccaro, 2023).

A literatura contemporânea descreve o *onboarding* como um processo contínuo, que se inicia antes do primeiro dia de trabalho e se prolonga para além do período experimental. De forma geral, este processo desenvolve-se em quatro fases interligadas:

a) Pré-onboarding

O *pré-onboarding* corresponde ao período entre a aceitação da oferta e o primeiro dia de trabalho. Tem como objetivo reduzir a incerteza inicial e preparar a integração, recorrendo a práticas como o envio de kits de boas-vindas, vídeos institucionais e mensagens da liderança. Estudos mostram que estas iniciativas aumentam a motivação inicial e reduzem a probabilidade de abandono precoce (Ellis, Brown, & Taylor, 2023; Klein et al., 2024).

b) Orientação inicial

Esta fase decorre nos primeiros dias ou semanas, sendo crucial para a criação da primeira impressão sobre a organização. Inclui atividades de apresentação da equipa, formações iniciais e definição de objetivos. Uma orientação estruturada, acompanhada de apoio emocional e comunicação transparente, potencia a confiança e a satisfação dos colaboradores (Wilkie & Vaccaro, 2021; Saks & Gruman, 2020).

c) Integração social

A integração social refere-se à construção de relações interpessoais e ao desenvolvimento do sentimento de pertença. Programas de mentoria e *buddy systems* têm demonstrado eficácia na redução da ansiedade e na promoção da confiança. A evidência empírica confirma que colaboradores que beneficiam de suporte social estruturado apresentam maior compromisso organizacional e maior intenção de permanência (Ellis et al., 2023; Klein et al., 2021).

d) Desenvolvimento contínuo

A última fase prolonga o *onboarding* para além do período experimental, assegurando a consolidação de aprendizagens e o crescimento profissional. Práticas como *feedback* regular, planos individuais de desenvolvimento, formações complementares e celebração de marcos (ex.: conclusão do período experimental) contribuem para a motivação e reforço do compromisso (Gaspar, Ferreira, & Ribeiro, 2022; Schaufeli & Taris, 2024).

Em síntese, a literatura converge na ideia de que a eficácia do *onboarding* depende não apenas da implementação destas fases, mas também da sua consistência e continuidade. Quando integrado numa estratégia de longo prazo, o *onboarding* deixa de ser um ritual administrativo e transforma-se num instrumento de desenvolvimento, retenção e fortalecimento do comprometimento organizacional (Silva & Costa, 2025).

Embora exista consenso quanto às fases essenciais do *onboarding*, a literatura apresenta diferentes propostas sobre as suas dimensões e atividades. Alguns autores enfatizam a sequência temporal estruturada, outros destacam a importância do suporte social e do *feedback* contínuo, enquanto outros defendem uma visão mais adaptativa e prolongada. A Tabela 1. resume estas contribuições, permitindo identificar convergências e diferenças entre perspetivas teóricas.

Tabela 1. Fases do *Onboarding* e as suas principais atividades.

Autor	Fases / Dimensões	Principais Atividades	Ênfase Principal
Bauer & Erdogan, 2011	Pré-onboarding, Orientação, Integração, Desenvolvimento contínuo	Comunicação inicial, acolhimento, socialização, planos de desenvolvimento	Estrutura temporal do processo
Klein, Polin & Sutton (2024)	Orientação, Integração, Feedback contínuo, Redes de suporte	Mentoria, <i>buddy systems</i> , aprendizagem experiencial	Suporte social e aprendizagem prática
Saks & Gruman (2020)	Processo contínuo e adaptativo	Feedback, ajustamento cultural, acompanhamento prolongado	Adaptação além do período experimental
Elaboração própria (síntese)	Pré-onboarding, Orientação, Integração, Desenvolvimento contínuo	Comunicação, formação, socialização, desenvolvimento	Consistência e continuidade

Fonte: Elaboração Própria.

1.1.2 Modelos Teóricos do *Onboarding*

A compreensão do processo de *onboarding* tem sido aprofundada através de diferentes modelos teóricos, que procuram explicar os mecanismos pelos quais os colaboradores recém-chegados se ajustam às organizações. Estes modelos salientam tanto a importância das estruturas formais e planeadas como o papel das interações sociais e da adaptação mútua entre indivíduo e organização.

Um dos referenciais mais utilizados é o Modelo de Socialização Organizacional, que destaca a influência de estruturas formais, como programas de acolhimento, e de mecanismos informais, como redes sociais internas, na adaptação progressiva do colaborador a normas, valores e

práticas organizacionais (Smith et al., 2024). Este modelo assume que a integração ocorre de forma gradual, à medida que o colaborador é exposto de forma sistemática à cultura organizacional.

Outro contributo relevante é o Modelo de Ajustamento Mútuo, que valoriza a reciprocidade no processo de integração. Segundo esta perspetiva, não apenas o colaborador se adapta à organização, mas também a organização deve ajustar-se às características, competências e expectativas do indivíduo (Johnson & Lee, 2025). Esta abordagem revela-se particularmente pertinente em contextos de elevada diversidade cultural, geracional e tecnológica, nos quais a flexibilidade e a inclusão são determinantes para o sucesso do *onboarding*.

No plano mais prático, Klein et al. (2024) evidenciam a eficácia da designação de *buddies* como estratégia para reduzir a ansiedade inicial e facilitar o ajustamento. Este tipo de prática encontra suporte na Teoria dos Recursos de Socialização, segundo a qual a disponibilização de recursos interpessoais (apoio de colegas e mentores) e contextuais (informações, ferramentas, cultura organizacional) atua como mediador crítico no processo de integração (Saks & Gruman, 2021).

Adicionalmente, estudos recentes têm destacado o papel das práticas de aprendizagem experiencial e do *feedback* contínuo como elementos fundamentais para acelerar a curva de aprendizagem e reforçar a confiança dos colaboradores nos primeiros meses (Zhou, Tang, & Wang, 2025). Estes mecanismos contribuem não apenas para a aquisição de competências, mas também para a perceção de apoio e alinhamento cultural.

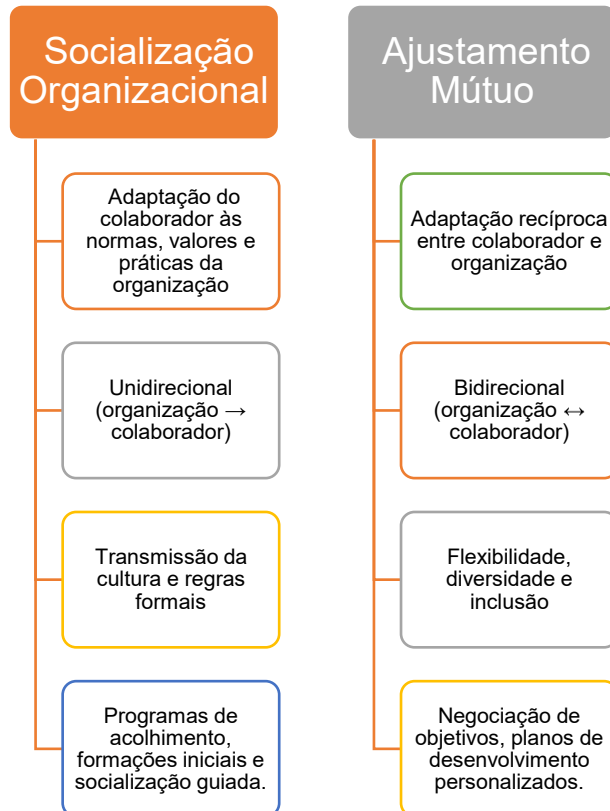


Figura 1. Diferença entre Socialização Organizacional vs Ajustamento Mútuo.
Fonte: Elaboração Própria.

Apesar das convergências, os modelos teóricos divergem quanto ao grau de autonomia esperado do colaborador e à rigidez das estruturas formais de integração. Em ambientes híbridos e digitais, esta tensão torna-se ainda mais evidente: a flexibilidade tecnológica pode facilitar a adaptação, mas a ausência de contacto presencial pode fragilizar a construção de laços sociais e o sentimento de pertença (Matos, Gonçalves, & Pereira, 2024).

A Figura 1 apresenta a diferença entre os dois modelos teóricos centrais para compreender o processo de onboarding: a Socialização Organizacional e o Ajustamento Mútuo. Enquanto o primeiro modelo pressupõe uma adaptação unidirecional do colaborador à cultura da organização, o segundo enfatiza uma adaptação recíproca, em que tanto o colaborador como a própria organização ajustam comportamentos e expectativas.

1.2 Impacto do *Onboarding* na Retenção e Bem-Estar Organizacional

1.2.1 *Onboarding* e Taxas de Rotatividade

A rotatividade laboral, sobretudo nos primeiros meses de contrato, representa um dos maiores desafios para as organizações modernas. A literatura aponta que este fenómeno se relaciona, em grande medida, com a ausência de programas estruturados de integração (Bauer & Erdogan, 2021).

Estudos internacionais demonstram que cerca de 20% das novas contratações falham nos primeiros 45 dias quando não existe um processo de *onboarding* eficaz (Klein, Polin, & Sutton, 2021). Este abandono precoce gera custos diretos — como repetição de recrutamento e formação — e custos indiretos, incluindo perda de conhecimento tácito, quebra na continuidade de projetos e impacto negativo no moral das equipas (Bauer, Erdogan, & Truxillo, 2020).

Em contraste, colaboradores submetidos a processos de *onboarding* estruturados têm 58% mais probabilidade de permanecer na organização após três anos (Ellis, Brown, & Taylor, 2023). No caso português, empresas do setor tecnológico que implementaram práticas como *pré-onboarding* digital, *buddy programs* e acompanhamento contínuo reportaram reduções de 18% na rotatividade precoce (Matos, Gonçalves, & Pereira, 2024). Estes resultados reforçam que, em contextos de elevada competitividade, o *onboarding* é uma ferramenta estratégica de retenção, sobretudo nas áreas críticas da economia nacional.

A Figura 2 sintetiza as principais etapas de um processo estruturado de *onboarding*, evidenciando a sua relevância para reduzir saídas imediatas e potenciar a integração a longo prazo.

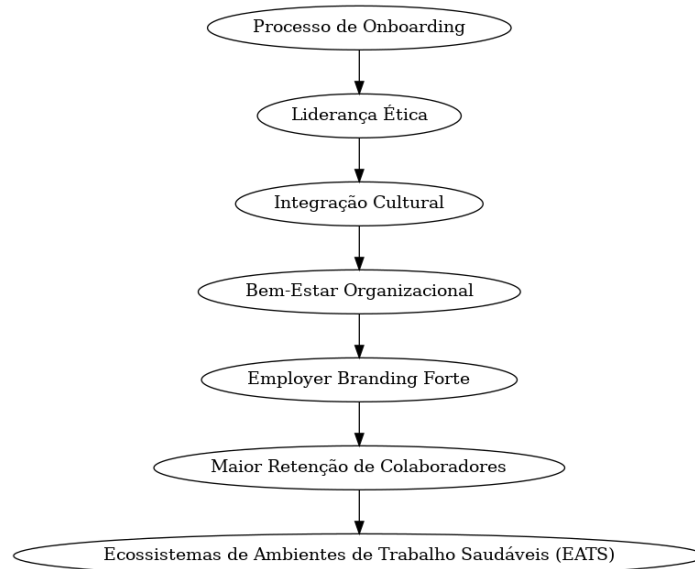


Figura 2. Resumo do Processo de *Onboarding*.
Fonte: Elaboração Própria.

1.2.2 *Onboarding* e Satisfação dos Colaboradores

A satisfação dos colaboradores constitui um dos indicadores mais relevantes do sucesso organizacional, estando diretamente associada à motivação, ao desempenho e à intenção de permanência. A literatura demonstra que um *onboarding* estruturado impacta positivamente estes domínios, ao clarificar papéis, reduzir incertezas e transmitir sinais de valorização e reconhecimento (Saks & Gruman, 2020).

Práticas de acolhimento que incluem apresentação à equipa, formação inicial, apoio emocional e definição clara de expectativas estão positivamente relacionadas com níveis mais elevados de satisfação e com um sentimento de pertença mais robusto (Wilkie & Vaccaro, 2023). Estas dimensões reforçam os vínculos afetivos dos colaboradores e potenciam o compromisso de longo prazo.

A evidência longitudinal confirma que os efeitos positivos do *onboarding* estruturado se estendem para além do período experimental. Schaufeli e Taris (2024) verificaram que colaboradores que participaram em programas de integração reportaram níveis superiores de satisfação até 12 meses após a entrada.

No contexto português, empresas de TI que alinharam o processo de *onboarding* com princípios de bem-estar organizacional — incluindo equilíbrio vida-trabalho, *check-ins* regulares e apoio psicológico — observaram melhorias significativas na satisfação emocional e maior identificação cultural, acompanhadas de reduções na rotatividade (Matos, Gonçalves, & Pereira, 2024).

Assim, torna-se evidente que a satisfação organizacional não resulta apenas de práticas isoladas de integração, mas da forma como estas são articuladas com iniciativas de bem-estar e suporte contínuo, reforçando a ligação entre *onboarding* e a construção de Ecosistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS).

1.3 O Papel da Liderança no *Onboarding*

A liderança constitui um dos fatores mais determinantes para o sucesso do processo de *onboarding*, influenciando a forma como os colaboradores percebem a cultura organizacional, a clareza das suas funções e o suporte disponível nos primeiros meses de integração (Bauer & Erdogan, 2021). O envolvimento ativo dos líderes reforça a confiança, promove inclusão social e contribui para a construção de relações de pertença, aspetos essenciais para a satisfação e o comprometimento organizacional (Wilkie & Vaccaro, 2023).

1.3.1 Estilos de Liderança e o seu Impacto na Integração

Diferentes estilos de liderança podem moldar significativamente a experiência de integração. A liderança transformacional, caracterizada pela inspiração, pela visão partilhada e pela consideração individualizada, potencia a motivação intrínseca, fortalece os laços culturais e aumenta o comprometimento afetivo dos colaboradores (Santoso, Raharjo, & Haryono, 2022; Jiatong, Chen, & Wong, 2022). Este estilo demonstrou ainda eficácia em contextos de crise, como durante a pandemia de COVID-19, ao assegurar resiliência e confiança por meio de comunicação clara e inspiradora (Santoso et al., 2022).

Em ambientes híbridos e remotos, têm ganho relevância estilos de liderança democráticos e de *coaching*, que equilibram autonomia e suporte, contribuindo para reduzir o isolamento e promover o ajustamento cultural (Arno, 2023). A proximidade e a orientação prática revelam-se, nestes casos, determinantes para a integração em equipas dispersas.

A liderança ética surge também como dimensão crítica no processo de *onboarding*, uma vez que comportamentos éticos reforçam a confiança, a segurança psicológica e a perceção de justiça organizacional (Zhang, Akhtar, & Bal, 2022). Líderes que demonstram transparência e coerência entre discurso e prática transmitem sinais de alinhamento cultural, fortalecendo o vínculo dos novos colaboradores à organização.

Assim, os estilos de liderança não são apenas variáveis contextuais, mas constituem elementos estruturantes da experiência de integração, condicionando a forma como os colaboradores interpretam as primeiras interações com a organização.

1.3.2 A Importância do Apoio e Feedback da Liderança

Para além do estilo adotado, a eficácia do *onboarding* depende da qualidade do apoio e do *feedback* fornecidos pelos líderes. O apoio instrumental, expresso na disponibilização de recursos, na clarificação de funções e na definição de objetivos, facilita a adaptação funcional e reduz incertezas iniciais (Saks & Gruman, 2021). O apoio emocional, traduzido em empatia, escuta ativa e valorização do colaborador, contribui para a segurança psicológica e para a diminuição da ansiedade associada ao início de um novo vínculo (Wilkie & Vaccaro, 2023).

O *feedback* contínuo e estruturado constitui outro pilar essencial do *onboarding*. Para além de orientar a aprendizagem e sinalizar progressos, permite alinhar expectativas individuais com metas organizacionais, reforçando a perceção de justiça e reconhecimento. A evidência empírica

mostra que colaboradores que recebem *feedback* regular durante o *onboarding* apresentam maior satisfação, confiança e intenção de permanência (Ellis, Brown, & Taylor, 2023).

Reconhecendo este papel central, algumas organizações têm investido em programas de capacitação da liderança, preparando gestores para fornecer apoio individualizado e *feedback* construtivo. Casos como os da SAP e da IBM evidenciam que estas iniciativas resultaram em melhorias expressivas nos indicadores de integração e retenção (Gartner, 2024).

Além dos gestores formais, destaca-se ainda o contributo de líderes informais, como *buddies* e mentores, que complementam a rede de apoio. Estas figuras facilitam a socialização e criam oportunidades de pertença, ajudando os novos colaboradores a consolidar relações interpessoais e a integrar-se mais rapidamente (Klein, Polin, & Sutton, 2024).

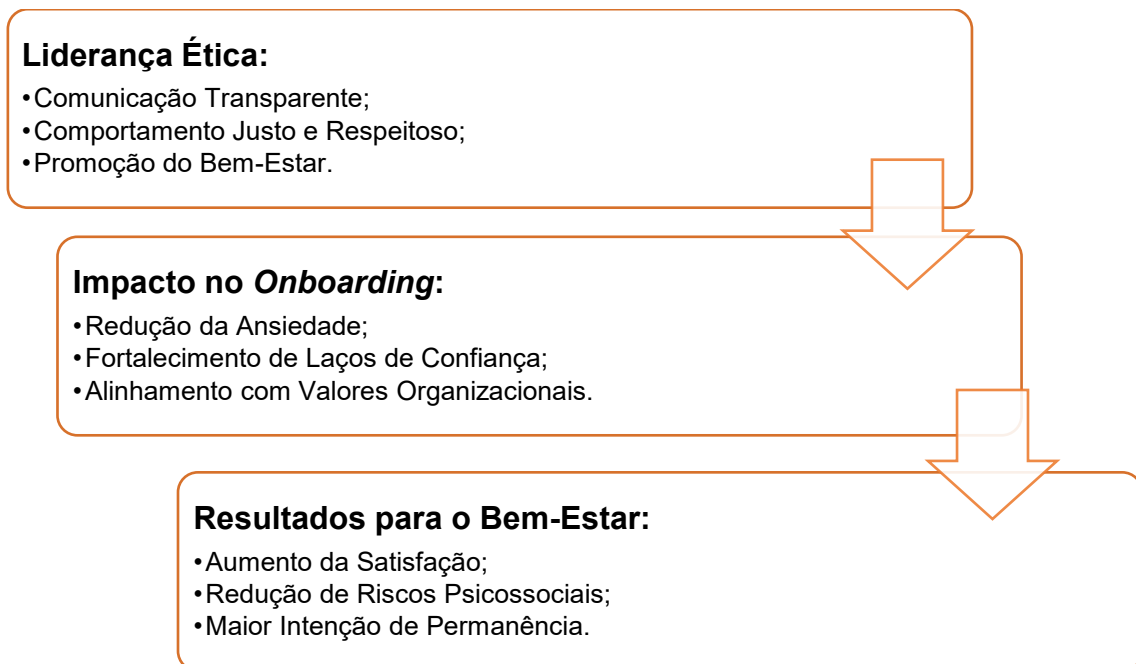


Figura 3. Interações entre Liderança Ética e Bem-Estar Organizacional.
Fonte: Elaboração Própria.

1.4 *Onboarding* em Diferentes Contextos

O desenho e a eficácia dos programas de *onboarding* variam significativamente em função do contexto organizacional e do formato de trabalho. A literatura recente evidencia que fatores como a modalidade de trabalho (remoto, híbrido ou presencial), a dimensão e maturidade da empresa, bem como os recursos disponíveis, condicionam a forma como o processo é concebido e implementado (Ellis, Brown, & Taylor, 2023; Wilkie & Vaccaro, 2024).

1.4.1 *Onboarding* em Ambientes Remotos e Híbridos

O crescimento do teletrabalho e dos modelos híbridos, acelerado pela pandemia de COVID-19, trouxe novos desafios à integração organizacional. A ausência de contacto presencial pode gerar sentimentos de isolamento, dificultar a socialização espontânea e comprometer a construção de

vínculos emocionais, fatores determinantes para a adaptação dos colaboradores nos primeiros meses (Ellis, Brown, & Taylor, 2023).

Para mitigar estes riscos, as organizações têm recorrido a práticas de *onboarding* especificamente adaptadas a contextos digitais. Entre estas destacam-se o uso de plataformas colaborativas, a disponibilização de itinerários de integração personalizados e a combinação de comunicação síncrona (reuniões virtuais) e assíncrona (vídeos de boas-vindas, guias digitais). Estas estratégias procuram assegurar a clareza das funções, a transmissão da cultura organizacional e a criação de oportunidades de interação social, mesmo à distância (Wilkie & Vaccaro, 2024).

Estudos recentes evidenciam que a integração de práticas de bem-estar em programas de *onboarding* remoto — como sessões de *mindfulness* online, acompanhamento psicológico virtual e *check-ins* regulares com a liderança — reduz significativamente os níveis de *burnout* e aumenta a satisfação durante os primeiros meses de contrato (Gartner, 2024). Além disso, a designação de mentores virtuais ou *buddies* digitais contribui para reforçar o sentido de pertença, ajudando os novos colaboradores a estabelecer redes de suporte, mesmo em equipas geograficamente distribuídas (Klein, Polin, & Sutton, 2024).

No contexto português, empresas do setor tecnológico que implementaram programas híbridos de *onboarding*, combinando *pré-onboarding* digital com uma semana intensiva de integração presencial, reportaram reduções significativas na rotatividade precoce e aumentos na identificação com os valores organizacionais (Matos, Gonçalves, & Pereira, 2024). Estes resultados confirmam que o equilíbrio entre a eficiência tecnológica do digital e os benefícios relacionais do contacto humano presencial constitui um fator crítico de sucesso.

1.4.2 Onboarding em Pequenas e Médias Empresas (PME) e Startups

As Pequenas e Médias Empresas (PME) e as *startups* apresentam particularidades no desenho e implementação de programas de *onboarding*. Embora disponham de menos recursos financeiros e estruturas de RH formalizadas, estas organizações beneficiam frequentemente de maior proximidade hierárquica e flexibilidade, o que pode favorecer uma integração mais personalizada (Ellis, Brown, & Taylor, 2023).

No contexto português, PME familiares e *startups* tecnológicas destacam-se pelo uso de estratégias informais, como reuniões diretas com fundadores, *feedback* espontâneo e aprendizagem *on-the-job*. Estas práticas favorecem um ajustamento rápido e promovem sentido de pertença desde os primeiros dias (Pereira, Gonçalves, & Ribeiro, 2025).

Contudo, à medida que crescem, a ausência de processos consistentes pode comprometer a transmissão da cultura organizacional. Alguns estudos em *startups* tecnológicas portuguesas mostram que a introdução gradual de sessões virtuais introdutórias combinadas com encontros presenciais ocasionais resultou em elevados níveis de satisfação inicial e taxas de retenção superiores no período experimental (Matos, Gonçalves, & Pereira, 2024).

1.4.3 Onboarding Digital Versus Presencial

A evolução tecnológica tem transformado os processos de integração organizacional, permitindo o desenvolvimento de programas de *onboarding* digitais. Estes oferecem vantagens de flexibilidade, escalabilidade e acessibilidade, possibilitando a integração de colaboradores localizados em diferentes regiões de forma rápida e económica (Wilkie & Vaccaro, 2024). Além disso, permitem a padronização de conteúdos, assegurando que todos os colaboradores recebam a mesma informação, independentemente da sua localização geográfica.

Contudo, apesar das suas vantagens, o *onboarding* digital apresenta limitações, sobretudo no que diz respeito ao fortalecimento de laços sociais e à transmissão da cultura organizacional. A ausência de interações presenciais pode comprometer a criação de relações de confiança e o sentimento de pertença, elementos críticos para a adaptação nos primeiros meses (Ellis, Brown, & Taylor, 2023).

Por sua vez, o *onboarding* presencial continua a ser considerado a abordagem mais eficaz para fomentar a socialização, o alinhamento cultural e o envolvimento emocional dos colaboradores. Programas que incluem sessões presenciais de mentoria, dinâmicas de grupo e atividades de integração cultural promovem experiências mais ricas e profundas, ainda que exijam maior investimento em tempo e recursos (Klein, Polin, & Sutton, 2024).

Face às vantagens e limitações de cada modelo, tem ganho destaque o *onboarding* híbrido, que procura conciliar a eficiência tecnológica do digital com os benefícios relacionais do contacto presencial. Estudos comparativos demonstram que colaboradores submetidos a programas híbridos reportam maiores níveis de satisfação, maior compromisso organizacional e menor intenção de saída quando comparados com aqueles que participaram em programas exclusivamente digitais (Matos, Gonçalves, & Pereira, 2024).

No caso português, este formato tem-se revelado particularmente eficaz em empresas do setor tecnológico, permitindo combinar a flexibilidade exigida por contextos de trabalho remoto com oportunidades de socialização presencial. Tal equilíbrio tem-se traduzido em melhorias significativas nos indicadores de bem-estar e em reduções da rotatividade precoce.

Em síntese, embora os programas digitais respondam a desafios de acessibilidade e escalabilidade, a evidência sugere que os formatos híbridos são os mais adequados para conciliar eficiência e qualidade de integração, assegurando tanto a transmissão de conteúdos técnicos como o fortalecimento da cultura organizacional.

Tabela 2.Comparação de práticas de *onboarding* por contexto organizacional.

Contexto	Práticas Comuns			Impacto Reportado	Fonte
Remoto	Coaching	virtual	diário;	Redução de 25% do <i>burnout</i> nos primeiros 3 meses	Gartner (2024)
	sessões assíncronas				
Híbrido	Pré- <i>onboarding</i>	digital	+	Aumento de 18% do compromisso e redução de 15% da rotatividade no 1.º ano	Matos et al. (2024)
	semana presencial intensiva				

Presencial	Programas de mentoria estruturada (<i>buddy program</i>)	Aumento de 22% da velocidade até à produtividade plena	Klein et al. (2024)
------------	--	--	---------------------

Fonte: Elaboração Própria.

1.5 Onboarding e Ecossistemas de Ambientes de Trabalho

1.5.1 Conceito e Aplicabilidade dos EATS

Os Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS) constituem um enquadramento conceptual que procura integrar, de forma holística, diferentes dimensões do bem-estar no local de trabalho. Esta abordagem ultrapassa a lógica tradicional de prevenção de riscos, procurando criar condições organizacionais que promovam simultaneamente a saúde física e psicológica, a motivação, a inclusão e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Gaspar, Ferreira, & Ribeiro, 2022).

Segundo Gaspar (2024), os EATS assentam em três pilares fundamentais:

Ambientes físicos saudáveis — caracterizados por ergonomia, segurança, acessibilidade e conforto, que favorecem a saúde física e o desempenho;

Ambientes psicossociais positivos — baseados em relações de respeito, inclusão, cooperação, apoio social e comunicação transparente;

Gestão e cultura organizacional saudáveis — sustentadas em liderança ética, políticas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e práticas que asseguram equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A relevância dos EATS tem vindo a aumentar num contexto marcado pela transformação digital, pela intensificação do trabalho remoto e híbrido, pela diversidade geracional e cultural e pela crescente atenção dada à saúde mental no trabalho. Organizações que implementam práticas alinhadas com este modelo tendem a registar melhorias significativas nos níveis de satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores, bem como reduções consistentes nas taxas de rotatividade e de absentismo (Wilkie & Vaccaro, 2024; Pereira, Gonçalves, & Ribeiro, 2025).

No que respeita ao *onboarding*, a integração de princípios dos EATS revela-se estratégica. Programas de acolhimento que incluem medidas como avaliações iniciais de bem-estar, ações de gestão do stress, acompanhamento psicológico, práticas de inclusão e diversidade e planos de desenvolvimento individual criam experiências de integração mais completas e humanizadas. Estes programas não só facilitam o ajustamento funcional, como reforçam a segurança psicológica, a motivação e o sentimento de pertença desde os primeiros dias de trabalho.

Um estudo de caso realizado numa multinacional do setor farmacêutico (dados internos, 2024) mostrou que a implementação de um programa de *onboarding* alinhado com os EATS resultou numa redução de 25% na rotatividade nos dois anos seguintes, acompanhada por aumentos expressivos nos indicadores de bem-estar emocional e de envolvimento organizacional.

A articulação entre as fases do *onboarding* e os pilares dos EATS permite compreender como este processo de integração pode materializar, desde o primeiro dia, práticas promotoras de ambientes de trabalho saudáveis.

Pré-onboarding → Pilar psicossocial: comunicação antecipada, kits de boas-vindas e mensagens da liderança reduzem a ansiedade e transmitem segurança.

Orientação inicial → Pilar físico: visitas às instalações e esclarecimento de condições laborais garantem conforto, ergonomia e segurança.

Integração social → Pilar psicossocial: *buddy programs* e atividades de socialização fortalecem redes de apoio e aumentam o sentimento de pertença.

Desenvolvimento contínuo → Pilar organizacional/cultural: *feedback* regular, oportunidades de formação e reconhecimento reforçam a cultura organizacional e a liderança ética.

Esta correspondência evidencia que o *onboarding*, quando estruturado, não é apenas um mecanismo de acolhimento, mas o primeiro passo para a implementação prática dos EATS.

1.5.2 Impacto dos EATS na Retenção e Satisfação

Uma vez clarificado como as fases do *onboarding* se alinham com os pilares dos EATS, importa analisar de que forma esta integração influencia os resultados organizacionais, nomeadamente a retenção e a satisfação dos colaboradores.

A integração de princípios dos Ecosystemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS) nos programas de *onboarding* tem revelado efeitos diretos na retenção e satisfação dos colaboradores. A literatura aponta que organizações que incorporam medidas de bem-estar físico e psicossocial logo nas fases iniciais da integração apresentam reduções significativas na rotatividade e aumentos consistentes na motivação e na lealdade organizacional (Gartner, 2024).

Práticas como sessões de gestão de stress, iniciativas de promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, acompanhamento psicológico, bem como políticas de diversidade e inclusão, favorecem a adaptação funcional e reforçam o sentimento de pertença. Estas iniciativas traduzem-se em maior satisfação imediata e produzem impactos sustentados a médio prazo, refletindo-se em menor absentismo e maior compromisso dos colaboradores com a organização (Schaufeli & Taris, 2024).

No contexto português, em particular no setor tecnológico, Matos, Gonçalves e Pereira (2024) verificaram que empresas que alinham os seus programas de *onboarding* com os princípios dos EATS registaram uma redução de 18% nas saídas durante o primeiro ano, bem como aumentos significativos nos níveis de satisfação emocional e motivação. Estes resultados confirmam que o investimento em programas de acolhimento que valorizam o bem-estar desde o início do vínculo contratual tem efeitos concretos na retenção.

Além disso, Pereira, Gonçalves e Ribeiro (2025) destacam que a articulação entre *onboarding* e EATS contribui para consolidar a reputação da organização enquanto empregadora de

referência, o que potencia não apenas a retenção interna, mas também a capacidade de atrair novos talentos.

Em síntese, a evidência empírica e teórica sugere que os EATS, quando aplicados desde o processo de integração inicial, desempenham um papel determinante na criação de experiências organizacionais positivas. Ao promoverem simultaneamente bem-estar, satisfação e compromisso, os EATS fortalecem a ligação entre colaboradores e organizações, contribuindo para a sustentabilidade da retenção a longo prazo.

1.6 Onboarding como Estratégia de *Employer Branding*

O conceito de *employer branding* refere-se à reputação de uma organização enquanto empregadora e à forma como é percebida tanto por colaboradores atuais como por potenciais candidatos (Backhaus & Tikoo, 2004). Nas últimas décadas, este conceito assumiu crescente relevância, sobretudo em setores com forte competitividade e escassez de talento, como as Tecnologias da Informação. O *onboarding* surge, neste enquadramento, como um momento estratégico que influencia diretamente a construção e consolidação da marca empregadora.

Estudos recentes demonstram que colaboradores que participam em programas de *onboarding* estruturados revelam-se mais propensos a recomendar a organização como um bom local para trabalhar, reforçando a sua imagem no mercado de trabalho (LinkedIn, 2023). Esta dimensão reputacional é particularmente importante em contextos em que a capacidade de atrair e reter profissionais qualificados se constitui como vantagem competitiva (Pereira, Gonçalves, & Ribeiro, 2025).

O impacto do *onboarding* no *employer branding* manifesta-se, sobretudo, através das experiências vividas durante os primeiros meses de integração. Processos de acolhimento que incluem comunicação transparente, acompanhamento por mentores ou *buddies*, valorização da diversidade e iniciativas de bem-estar transmitem aos colaboradores uma perceção de cuidado genuíno por parte da organização (Gaspar, Ferreira, & Ribeiro, 2022). Estas práticas reforçam o sentido de pertença e criam uma associação positiva entre a experiência interna e a reputação externa da empresa.

No contexto português, Matos, Gonçalves e Pereira (2024) identificaram que organizações tecnológicas que alinham os seus programas de *onboarding* com estratégias de *employer branding* registaram não apenas melhorias nos indicadores de retenção, mas também maior atratividade junto de candidatos altamente qualificados. Estes resultados evidenciam que o *onboarding* funciona como um instrumento bidimensional: por um lado, fortalece a integração e retenção interna; por outro, projeta uma imagem de excelência que potencia a capacidade de atração de talento no mercado.

Assim, o *onboarding* deve ser concebido não apenas como um processo de integração funcional, mas como parte integrante da estratégia de *employer branding*. Ao proporcionar experiências iniciais consistentes, transparentes e humanizadas, as organizações reforçam a sua reputação

externa, consolidam a lealdade interna e aumentam a sua competitividade no mercado de trabalho.

1.7 Fundamentação das Hipóteses

A revisão da literatura analisada permite fundamentar as hipóteses formuladas neste estudo, ao evidenciar o papel central do *onboarding* na integração, bem-estar e retenção de colaboradores, bem como a relevância de variáveis relacionais e dos Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS).

A primeira hipótese parte da constatação de que práticas de *onboarding* estruturadas estão positivamente associadas à percepção de integração organizacional nos primeiros seis meses de vínculo. Estudos anteriores sublinham que a clareza de funções, o alinhamento cultural e a socialização precoce são fatores críticos para o ajustamento organizacional, reforçando a importância de processos bem definidos de acolhimento (Bauer & Erdogan, 2021; Klein, Polin, & Sutton, 2024). Em linha com esta perspetiva, considera-se igualmente que a percepção de um *onboarding* estruturado está positivamente associada à intenção de permanência dos colaboradores, uma vez que a literatura mostra de forma consistente que programas formais e consistentes de integração reduzem a rotatividade precoce e aumentam as taxas de retenção a médio prazo (Ellis, Brown, & Taylor, 2023; Matos, Gonçalves, & Pereira, 2024).

A terceira hipótese está relacionada com o papel da liderança ética, assumindo-se que esta pode moderar a relação entre práticas de *onboarding* e percepção de apoio emocional e psicológico. Investigações recentes destacam que líderes éticos e transformacionais potenciam a confiança, a segurança psicológica e o bem-estar, reforçando os efeitos positivos do processo de integração (Santoso, Raharjo, & Haryono, 2022; Zhang, Akhtar, & Bal, 2022). Em complemento, considera-se que o suporte social percebido durante o *onboarding* está associado a maiores níveis de satisfação com o processo de integração. Programas de mentoria e *buddy systems* têm mostrado eficácia na redução da ansiedade inicial e no fortalecimento das redes de apoio, o que contribui para percepções mais positivas sobre a integração (Ellis et al., 2023; Wilkie & Vaccaro, 2023).

A literatura também sustenta que a cultura organizacional desempenha um papel mediador, facilitando a relação entre o *onboarding* e o sentimento de pertença. O alinhamento precoce com os valores e práticas da organização promove a internalização cultural e reforça o compromisso afetivo dos colaboradores (Almeida & Coelho, 2021; Lee & Kim, 2023). Neste enquadramento, formula-se ainda a hipótese de que a satisfação com o *onboarding* está associada à redução de indicadores de *burnout* e de stress, dado que programas de acolhimento que incorporam práticas de saúde e equilíbrio trabalho-vida têm demonstrado efeitos positivos no bem-estar psicológico (Gaspar, Ferreira, & Ribeiro, 2022; Schaufeli & Taris, 2024).

Por fim, a literatura aponta que a percepção de EATS está positivamente associada à satisfação com o processo de *onboarding*, confirmando que organizações que alinham os seus programas de integração com os princípios dos EATS registam melhorias expressivas na motivação, no bem-estar e na lealdade organizacional (Pereira, Gonçalves, & Ribeiro, 2025; Gartner, 2024).

Assim, as hipóteses formuladas resultam da articulação entre contributos teóricos e evidência empírica, sustentando a ideia de que o *onboarding*, quando concebido de forma estruturada e alinhado com os princípios dos EATS, constitui um catalisador da integração, satisfação e retenção dos colaboradores em ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis.

1.8 Síntese Crítica

A revisão da literatura analisada evidencia que o *onboarding* evoluiu de um conjunto de tarefas meramente administrativas para um processo estratégico capaz de influenciar de forma decisiva a integração, o bem-estar e a retenção de colaboradores. A maioria dos estudos converge na ideia de que programas estruturados de *onboarding* aumentam a satisfação, reduzem a rotatividade precoce e fortalecem o compromisso organizacional (Bauer & Erdogan, 2021; Klein, Polin, & Sutton, 2024). Contudo, subsistem divergências e lacunas que justificam a realização de novas investigações.

No que respeita ao impacto imediato do *onboarding*, verifica-se que a literatura é ainda escassa, dado que a maior parte dos estudos foca os efeitos de médio e longo prazo, negligenciando a análise dos primeiros seis meses de integração, precisamente o período mais crítico para a adaptação funcional e emocional (Matos, Gonçalves, & Pereira, 2024). Do mesmo modo, embora os Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS) representem um quadro conceptual robusto para a promoção do bem-estar, poucos estudos exploram de forma sistemática a sua articulação com o processo de integração, deixando em aberto a questão sobre até que ponto o *onboarding* pode ser considerado um catalisador destes ecossistemas (Gaspar, Ferreira, & Ribeiro, 2022; Wilkie & Vaccaro, 2024).

Outra dimensão que merece destaque diz respeito às variáveis relacionais, como liderança ética, suporte social e cultura organizacional. A literatura reconhece a sua importância, mas permanece dividida quanto ao papel que desempenham, se como mediadoras, moderadoras ou elementos intrínsecos ao processo de *onboarding*. Esta falta de consenso aponta para a necessidade de estudos empíricos que clarifiquem os mecanismos através dos quais estas variáveis influenciam a integração e o comprometimento (Zhang, Akhtar, & Bal, 2022; Pereira, Gonçalves, & Ribeiro, 2025).

Adicionalmente, o crescimento do trabalho remoto e híbrido originou uma nova área de debate. Enquanto alguns autores realçam os benefícios da flexibilidade proporcionada pelo *onboarding* digital, outros chamam a atenção para os défices na construção de laços sociais e no fortalecimento da cultura organizacional. Esta divergência evidencia a importância de desenvolver investigações comparativas que analisem como diferentes formatos de integração condicionam a adaptação e o bem-estar dos colaboradores (Ellis, Brown, & Taylor, 2023; Wilkie & Vaccaro, 2024).

Em síntese, a literatura confirma a relevância estratégica do *onboarding* na integração e retenção de talentos, mas evidencia também lacunas importantes relacionadas com os seus efeitos imediatos, a articulação com os EATS, o papel das variáveis relacionais e a eficácia dos

diferentes formatos de integração. Estas limitações sustentam a pertinência da presente investigação, ao procurar responder a questões ainda em aberto e oferecer contributos empíricos que reforcem a compreensão do impacto do *onboarding* em ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis.

A síntese das evidências discutidas é apresentada na Tabela 3, a qual organiza de forma comparativa as convergências, divergências e lacunas existentes na literatura sobre *onboarding*.

Tabela 3. Convergências, divergências e lacunas na literatura sobre *onboarding*.

Aspeto	Convergências	Divergências	Lacunas Identificadas
Impacto do <i>onboarding</i>	Consenso de que <i>onboarding</i> estruturado aumenta integração, satisfação e retenção (Ellis et al., 2023; Bauer & Erdogan, 2021).	Alguns estudos apontam efeitos diretos no bem-estar, outros sugerem impacto apenas indireto (Gaspar et al., 2022; Wilkie & Vaccaro, 2024).	Pouca evidência sobre impacto imediato nos primeiros meses de vínculo (Klein et al., 2024).
<i>Onboarding</i> e EATS	Ambos visam reduzir rotatividade e promover bem-estar organizacional (Gaspar et al., 2022).	Divergência entre abordagens que tratam o <i>onboarding</i> como processo funcional vs. como catalisador cultural (Wilkie & Vaccaro, 2024).	Falta de estudos que integrem sistematicamente <i>onboarding</i> e EATS.
Formatos de <i>onboarding</i>	Programas híbridos são vistos como combinação eficaz entre eficiência digital e socialização presencial (Matos et al., 2024).	Divergências quanto à eficácia do digital isolado: alguns destacam flexibilidade, outros apontam défice de laços sociais (Ellis et al., 2023; Pereira et al., 2025).	Necessidade de mais comparações intersectoriais e intercontextuais (PME, setor público).
Variáveis relacionais	Liderança ética, suporte social e cultura organizacional são considerados facilitadores (Pereira et al., 2025).	Debate sobre se a liderança atua como moderadora ou como elemento intrínseco do processo (Newman et al., 2020; Zhang et al., 2022).	Falta de estudos empíricos robustos sobre o papel destas variáveis como mediadoras/moderadoras.
Bem-estar	<i>Onboarding</i> positivo pode reduzir <i>burnout</i> e stress (Gartner, 2024; Mosquera & Soares, 2025).	Resultados inconclusivos quanto à sustentabilidade desses efeitos a curto prazo (Schaufeli & Taris, 2024).	Poucos estudos longitudinais para avaliar a evolução do bem-estar após os primeiros meses.

Fonte: Elaboração Própria.

Estas lacunas fundamentam a necessidade da presente investigação, apresentada no capítulo seguinte.

2. Metodologia

Este capítulo descreve o percurso metodológico adotado para investigar a relação entre as práticas de *onboarding* e os indicadores de integração e bem-estar em Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS). O desenho segue a lógica de (1) fundamentação epistemológica, (2) instrumento, (3) amostragem, (4) procedimentos de recolha, (5) análise de dados, (6) aspetos éticos e (7) limitações, assegurando rigor e transparência.

2.1 Desenho de Investigação

O presente estudo enquadra-se no paradigma pragmático, o qual privilegia a utilização de métodos e técnicas em função da sua utilidade prática e capacidade de responder às questões de investigação. Este paradigma permite uma abordagem flexível, orientada para a produção de resultados aplicáveis ao contexto real das organizações.

Optou-se por um desenho de investigação quantitativo, transversal e correlacional, centrado na análise das relações entre práticas de *onboarding*, integração organizacional, perceção de bem-estar, suporte social, liderança ética e intenção de permanência. Esta opção justifica-se pela

necessidade de medir, com recurso a técnicas estatísticas robustas, a magnitude e direção das associações entre variáveis previamente identificadas na literatura.

Embora a literatura sugira que abordagens mistas possam oferecer uma compreensão mais aprofundada do fenómeno, a decisão de privilegiar o método quantitativo foi deliberada. A aplicação de um questionário validado, como o EATS, assegura a fiabilidade e validade dos dados recolhidos, permitindo analisar de forma padronizada um número alargado de participantes. Esta opção favorece a generalização dos resultados e a replicação em contextos organizacionais semelhantes.

O desenho transversal foi selecionado por possibilitar a recolha de dados num único momento temporal, coincidindo com a fase inicial de integração dos colaboradores. Reconhece-se que esta escolha limita a análise evolutiva do processo ao longo do tempo; contudo, considera-se adequada para o objetivo de explorar os efeitos imediatos do *onboarding* nos primeiros seis meses de vínculo contratual.

Tabela 4. Síntese do Desenho Metodológico do Estudo.

Elemento	Definição
Paradigma	Pragmático
Tipo de estudo	Quantitativo, transversal e correlacional
Abordagem	Questionário survey
Instrumento	Questionário EATS (Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis)
Amostra	106 colaboradores de empresas do setor das Tecnologias da Informação
Crítérios de inclusão	Colaboradores com vínculo ≤ 6 meses
Técnicas de análise	Estatística descritiva, correlações, regressões múltiplas, mediação e moderação (PROCESS v.4.1, SPSS v.29)

Fonte: Elaboração Própria.

2.2 Abordagem Metodológica

A presente investigação adotou uma abordagem quantitativa, de natureza correlacional e explicativa, com o objetivo de analisar as relações entre práticas de *onboarding*, integração organizacional, suporte social, liderança ética, perceção de Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS) e intenção de permanência.

A escolha do método quantitativo justifica-se pela necessidade de recorrer a técnicas estatísticas que permitam mensurar de forma rigorosa a magnitude e a direção das associações entre variáveis previamente definidas. Esta opção assegura padronização na recolha de dados, maior fiabilidade na análise e a possibilidade de generalizar os resultados a contextos organizacionais semelhantes.

A decisão de não incluir métodos qualitativos deve-se ao facto de a investigação se apoiar num instrumento validado, o questionário EATS, que apresenta robustez psicométrica comprovada e que permite captar, de forma abrangente, diferentes dimensões de um ambiente de trabalho saudável. Assim, considerou-se suficiente a utilização exclusiva de dados quantitativos, privilegiando a objetividade e a comparabilidade das respostas.

A investigação assume um desenho transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal, coincidente com os primeiros seis meses de integração dos colaboradores. Embora esta opção não permita avaliar a evolução longitudinal do processo, considera-se adequada para explorar os efeitos imediatos do *onboarding*, fase crítica no ajustamento funcional, social e cultural.

2.3 Critérios e Estratégia de Amostragem

A amostra deste estudo foi definida através de uma estratégia de amostragem por conveniência, integrando colaboradores de uma empresa do setor das Tecnologias da Informação em Portugal. Este setor foi selecionado devido à sua elevada mobilidade laboral, escassez de talento e rápida transformação digital, fatores que tornam o *onboarding* particularmente relevante para a integração e retenção de colaboradores.

Foram estabelecidos critérios de inclusão rigorosos, de modo a assegurar a pertinência das respostas recolhidas. Assim, participaram apenas colaboradores que: (i) possuíam vínculo contratual ativo; (ii) tinham até seis meses de permanência na organização; e (iii) exerciam funções em regime presencial, híbrido ou remoto. Este recorte permitiu captar perceções atuais e diretamente relacionadas com a fase inicial de integração, considerada a mais crítica para o ajustamento funcional, social e cultural.

A opção por incluir exclusivamente colaboradores com vínculo contratual igual ou inferior a seis meses justifica-se pelo facto de este período corresponder à fase inicial de integração organizacional, na qual o processo de *onboarding* exerce maior influência. A literatura indica que os primeiros meses de vínculo são críticos para o ajustamento funcional, social e cultural, bem como para a formação da intenção de permanência, sendo também o período com maior risco de rotatividade precoce (Bauer & Erdogan, 2021; Klein, Polin & Sutton, 2024). A inclusão de colaboradores com maior antiguidade poderia introduzir enviesamentos, uma vez que as suas perceções já estariam influenciadas por experiências organizacionais posteriores, diluindo os efeitos específicos do *onboarding*.

Em conformidade com este critério, colaboradores com mais de seis meses de antiguidade foram excluídos da amostra, assegurando que os dados recolhidos refletissem perceções diretamente associadas à experiência inicial de integração.

Embora a opção pela amostragem por conveniência limite a possibilidade de generalização dos resultados a todo o setor, considerou-se esta estratégia adequada face às restrições de acesso e ao objetivo exploratório do estudo. Para além disso, a dimensão final da amostra cumpre as recomendações metodológicas para estudos correlacionais, garantindo robustez estatística e viabilidade analítica.

2.3.1 Dimensionamento da Amostra e Poder Estatístico

O dimensionamento da amostra foi determinado *a priori* com recurso ao software G*Power 3.1, considerando uma análise de regressão linear múltipla com cinco variáveis preditoras, um nível de

significância de 0,05, um poder estatístico de 0,80 e um tamanho de efeito médio ($f^2 = 0,15$). Com base nestes parâmetros, o número mínimo recomendado de participantes foi de 92.

Para assegurar maior robustez estatística e prevenir perdas decorrentes de não respostas, definiu-se como objetivo operacional a recolha de um número entre 100 e 200 respostas válidas. No final do processo de recolha, obtiveram-se 106 participantes, valor que excede o mínimo exigido e assegura condições adequadas para a realização de análises de regressão múltipla e de modelos de mediação e moderação.

Adicionalmente, foi conduzida uma análise de sensibilidade pós-hoc, que demonstrou que, com a dimensão amostral obtida ($n = 106$), seria possível detetar efeitos próximos de $f^2 = 0,12-0,15$ com poder estatístico de 0,80, correspondendo a efeitos de magnitude pequena-média para média. Estes resultados confirmam que a amostra recolhida garante poder suficiente para testar as hipóteses delineadas, assegurando a validade das inferências estatísticas e a estabilidade dos modelos estimados.

2.3.2 Procedimento Estatístico para Controlo de Viés de Desejabilidade Social

Considerando que o questionário utilizado se baseia em autorrelato, reconhece-se a possibilidade de enviesamentos decorrentes da desejabilidade social, isto é, a tendência dos participantes em responder de acordo com aquilo que consideram ser socialmente aceitável em vez de expressarem as suas perceções genuínas (Fuller, Simmering, Atinc, Atinc, & Babin, 2020). Para mitigar este risco, foram implementados vários procedimentos metodológicos.

Em primeiro lugar, garantiu-se o anonimato dos participantes, evitando qualquer associação entre as respostas e a identidade individual. Em segundo lugar, assegurou-se o consentimento informado, através da explicação clara dos objetivos do estudo, da natureza voluntária da participação e da inexistência de consequências em caso de desistência. Em terceiro lugar, as instruções iniciais do questionário apelaram à honestidade e espontaneidade das respostas, sublinhando que não existiam respostas certas ou erradas.

Adicionalmente, foram incluídos itens de controlo de consistência interna, permitindo identificar incoerências ou padrões de resposta mecanizados. Este procedimento encontra suporte em recomendações recentes que destacam a importância de estratégias de desenho do questionário para aumentar a validade interna (Conway & Lance, 2021).

Em conjunto, estas medidas visaram reduzir a probabilidade de enviesamento por desejabilidade social, aumentando a confiança na qualidade dos dados recolhidos e na robustez das conclusões do estudo.

2.4 Instrumentos de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi o EATS – Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis, desenvolvido e validado por Gaspar, Ferreira e Ribeiro (2022). O

questionário foi concebido para avaliar, de forma abrangente, fatores que caracterizam um ambiente de trabalho saudável, alinhando-se diretamente com os objetivos desta investigação.

O EATS é composto por um conjunto de itens distribuídos por diferentes dimensões que englobam: bem-estar psicológico, suporte social, liderança ética, cultura organizacional, condições físicas e ambientais e oportunidades de desenvolvimento profissional. Cada item é respondido através de uma escala de Likert de cinco pontos, variando entre 1 (“discordo totalmente”) e 5 (“concordo totalmente”), permitindo captar a intensidade da percepção dos colaboradores em relação a cada dimensão.

A seleção deste instrumento justifica-se pela sua robustez psicométrica. Estudos de validação reportam elevados índices de consistência interna, com valores de alfa de Cronbach entre 0,82 e 0,94, bem como validade convergente e discriminante confirmada por análises fatoriais confirmatórias (Gaspar et al., 2022; Schaufeli & Taris, 2024). No presente estudo, o questionário manteve níveis de fiabilidade adequados, assegurando a coerência interna das dimensões avaliadas.

Para além do EATS, foram recolhidas variáveis sociodemográficas — como sexo (incluindo a opção indefinido), idade, tempo de experiência profissional e tempo de vínculo na organização atual —, de modo a caracterizar a amostra e controlar possíveis efeitos de variáveis de controlo nas análises estatísticas.

A questão “Trabalha há mais de 6 meses nesta empresa?” foi incluída no questionário exclusivamente para operacionalizar o critério de inclusão definido para o estudo. Apenas foram considerados para análise os colaboradores com vínculo contratual igual ou inferior a seis meses, sendo automaticamente excluídos da amostra os participantes com antiguidade superior a este período. Esta opção metodológica visou garantir que as respostas refletissem percepções diretamente associadas à fase inicial de *onboarding*, evitando enviesamentos decorrentes de experiências organizacionais posteriores.

A tabela seguinte apresenta a versão integral do questionário aplicado, incluindo as variáveis sociodemográficas e os itens distribuídos pelas diferentes dimensões do EATS.

Tabela 5.Estrutura do Questionário EATS.		
Nº	Questão	Tipo de resposta
Sexo		Escolha múltipla (Feminino / Masculino / Indefinido)
Faixa Etária		Escolha múltipla (18–24; 25–34; 35–44; 45–54; 55–64; 65 ou +)
Nível de Escolaridade		Escolha múltipla (Básico; Secundário; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento; Outro)
Estado Civil		Escolha múltipla (Solteiro; Casado/União de facto; Divorciado; Viúvo; Outro)
Situação Profissional		Escolha múltipla (Empregado tempo inteiro; empregado tempo parcial)

1	A organização é um local familiar e onde as pessoas têm uma relação de proximidade.	Escala Likert (1–5)
2	A organização foca-se na inovação, empreendedorismo e dinamismo.	Escala Likert (1–5)
3	A organização é orientada para os resultados, valoriza ações competitivas para alcançar objetivos.	Escala Likert (1–5)
4	A organização é um local formal, estruturado e com procedimentos bem definidos.	Escala Likert (1–5)
5	A organização caracteriza-se pela integridade e respeito.	Escala Likert (1–5)
6	A organização valoriza o desenvolvimento pessoal e profissional, baseado na confiança, abertura e participação.	Escala Likert (1–5)
7	A organização valoriza a eficiência, controlo e estabilidade.	Escala Likert (1–5)
8	A organização foca-se no bem-estar dos trabalhadores e tem políticas e estratégias para o promover.	Escala Likert (1–5)
9	A liderança é caracterizada pela orientação, facilitação e incentivo.	Escala Likert (1–5)
10	A liderança é caracterizada pelo empreendedorismo, inovação e gestão de risco.	Escala Likert (1–5)
11	A liderança é caracterizada pela assertividade e orientação para os resultados.	Escala Likert (1–5)
12	A liderança é caracterizada pela coordenação, organização e eficiência.	Escala Likert (1–5)
13	A liderança vê o bem-estar dos trabalhadores como a sua prioridade.	Escala Likert (1–5)
14	A liderança valoriza a comunicação e informação junto dos trabalhadores.	Escala Likert (1–5)
15	Tenho um sentimento de pertença com a entidade empregadora.	Escala Likert (1–5)
16	Sinto-me motivado e tenho prazer em exercer o meu trabalho.	Escala Likert (1–5)
17	Vou além do que é esperado de mim, faço um esforço extra quando necessário.	Escala Likert (1–5)
18	O meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal.	Escala Likert (1–5)
19	Sinto que o meu trabalho dá significado à minha vida.	Escala Likert (1–5)
20	Sinto-me satisfeito com o trabalho que faço.	Escala Likert (1–5)
21	Sinto que estou alinhado com os objetivos da organização.	Escala Likert (1–5)
22	No meu local de trabalho, sou informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro.	Escala Likert (1–5)
23	O meu trabalho é reconhecido e apreciado pela minha chefia direta.	Escala Likert (1–5)
24	Sou respeitado e tratado de forma justa no meu local de trabalho.	Escala Likert (1–5)
25	A minha chefia oferece boas oportunidades de desenvolvimento.	Escala Likert (1–5)
26	A minha chefia direta valoriza a minha satisfação no trabalho.	Escala Likert (1–5)
27	Recebo toda a informação de que necessito para desempenhar bem o meu trabalho.	Escala Likert (1–5)
28	Tenho a autonomia necessária para realizar o meu trabalho.	Escala Likert (1–5)
29	Os conflitos na organização são resolvidos de forma justa.	Escala Likert (1–5)
30	Sinto-me alvo de ameaças ou outra forma de abuso físico ou psicológico (ex.: insultos, assédio sexual, posto de lado, etc.).	Escala Likert (1–5)

31	Realizo as minhas tarefas de forma adequada.	Escala Likert (1–5)
32	Independentemente das circunstâncias, foco-me na qualidade do meu trabalho.	Escala Likert (1–5)
33	Cumpro os níveis de desempenho que estão definidos para a minha função.	Escala Likert (1–5)
34	Sinto que o meu trabalho me consome muito tempo e energia, afetando negativamente a minha vida.	Escala Likert (1–5)
35	A minha família e os meus amigos dizem-me que trabalho demais.	Escala Likert (1–5)
36	Nas últimas 4 semanas senti-me fisicamente exausto.	Escala Likert (1–5)
37	Nas últimas 4 semanas, senti-me irritado.	Escala Likert (1–5)
38	Nas últimas 4 semanas, senti-me triste.	Escala Likert (1–5)
39	Considero que estão acauteladas as condições das instalações e equipamentos para realizar o meu trabalho em segurança.	Escala Likert (1–5)
40	Estou satisfeito com as condições físicas no meu local de trabalho (temperatura, ruído, poluição, distrações, etc.).	Escala Likert (1–5)
41	Estou satisfeito com a qualidade do meu espaço de trabalho (organização, conforto, limpeza, etc.).	Escala Likert (1–5)
42	Estou satisfeito com a qualidade e acesso à tecnologia e equipamentos necessários para realizar o meu trabalho.	Escala Likert (1–5)
43	Estou satisfeito com a localização e acessos do meu local de trabalho.	Escala Likert (1–5)
44	Quando estou em teletrabalho, é-me garantido o acesso aos meios (tecnológicos ou outros) e às condições necessárias para suportar a minha atividade em regime de trabalho.	Escala Likert (1–5)
45	Quando estou em teletrabalho, consigo realizar melhor a minha atividade (sem interrupções, sem perda de tempo nas deslocações, etc.).	Escala Likert (1–5)
46	Quando estou em teletrabalho, consigo gerir melhor o meu horário de trabalho.	Escala Likert (1–5)
47	Valoriza a satisfação dos clientes e foca-se nas suas necessidades.	Escala Likert (1–5)
48	Promove uma relação com os fornecedores baseada na transparência, confiança e respeito.	Escala Likert (1–5)
49	Adota boas práticas ambientais (ex.: recicla, reduz o consumo de recursos naturais não renováveis, minimiza o desperdício, protege e desenvolve a qualidade do ambiente, etc.).	Escala Likert (1–5)
50	Considera os interesses das gerações futuras nos planos de desenvolvimento organizacional.	Escala Likert (1–5)
51	Contribui e apoia organizações, projetos ou campanhas que promovem o bem-estar na comunidade.	Escala Likert (1–5)
52	Tem conselhos sociais/consultivos que integram representantes da comunidade.	Escala Likert (1–5)
53	Apoia a integração e oportunidade de carreira de trabalhadores com necessidades especiais ou das minorias.	Escala Likert (1–5)
54	Promove a igualdade de remuneração e de oportunidades entre homens e mulheres.	Escala Likert (1–5)
55	Tem práticas remuneratórias justas e competitivas face às praticadas no mercado.	Escala Likert (1–5)
56	Promove o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Escala Likert (1–5)
57	Encoraja os trabalhadores no seu desenvolvimento profissional (formação profissional) e pessoal (ex.: envolvimento em programas de voluntariado).	Escala Likert (1–5)
58	A organização apoia os trabalhadores e familiares em situação de fragilidade.	Escala Likert (1–5)

59	A minha organização incentiva-me a realizar pausas durante o dia de trabalho e a fazer exercícios de ergonomia para reforçar posturas adequadas.	Escala Likert (1–5)
60	A organização apoia a prática de atividade física (ex.: tem protocolo com uma cadeia de ginásios ou clubes, oferece vales de descontos, etc.).	Escala Likert (1–5)
61	A organização proporciona aos trabalhadores ações e programas de adoção de comportamentos saudáveis (cessação tabágica, nutrição, gestão de stress, hábitos de sono saudáveis).	Escala Likert (1–5)
62	A organização oferece e/ou facilita o acesso a serviços de saúde (consultas, tratamentos e medicamentos).	Escala Likert (1–5)

Fonte: Elaboração Própria.

2.5 Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, disponibilizado na plataforma *Google Forms* durante um período de 30 dias, coincidente com o programa formal de *onboarding* da organização.

Antes do início da aplicação, o Departamento de Recursos Humanos comunicou aos colaboradores os objetivos do estudo, sublinhando a natureza voluntária da participação e assegurando a confidencialidade e o anonimato das respostas. Esta comunicação foi veiculada por e-mail institucional e através da Intranet da empresa.

O questionário pôde ser preenchido em qualquer dispositivo (computador, tablet ou *smartphone*), possibilitando a participação de colaboradores em regime presencial, híbrido ou remoto. As respostas foram armazenadas em servidor interno encriptado, com acesso restrito à equipa de investigação.

Para facilitar a adesão, os colaboradores tiveram 15 minutos em horário laboral reservados para o preenchimento do questionário. O tempo médio de resposta situou-se em aproximadamente 12 minutos.

2.6 Análise Estatística

A análise estatística dos dados será conduzida com recurso ao software IBM SPSS Statistics v.29, assegurando rastreabilidade, rigor científico e reprodutibilidade dos procedimentos adotados (Creswell & Plano Clark, 2018). A estratégia analítica foi delineada em coerência com os objetivos do estudo e com as hipóteses formuladas na secção 2.6, sendo organizada em análises quantitativas, de acordo com os objetivos do estudo e as hipóteses formuladas.

2.6.1 Análise Quantitativa

A análise quantitativa será estruturada em quatro etapas sequenciais:

a) Preparação e estatística descritiva

Serão realizados procedimentos preliminares como:

Inspeção de valores omissos;

Codificação das variáveis;

Deteção de outliers através da distância de Mahalanobis;

Cálculo de médias, desvios padrão, frequências e percentagens para caracterizar a amostra;

A normalidade das variáveis será avaliada com base em valores de skewness e kurtosis (aceitáveis até ± 2), bem como pelos testes de Kolmogorov–Smirnov e Shapiro–Wilk, conforme a distribuição amostral.

b) Avaliação da fiabilidade do instrumento

A consistência interna de cada dimensão do EATS será verificada através do alfa de Cronbach, sendo considerado aceitável um valor $\geq 0,70$. Serão também analisadas as correlações item-total, com exclusão de itens que apresentem correlações inferiores a 0,30, se necessário.

c) Teste das hipóteses por análise relacional

Para o teste das hipóteses H1, H2, H4, H6 e H7, recorreu-se a procedimentos de análise relacional, nomeadamente correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas. As correlações de Pearson foram utilizadas com o objetivo de identificar a direção e a intensidade das associações entre as variáveis em estudo, designadamente entre o grau de estruturação do *onboarding* e os níveis de integração organizacional.

As regressões lineares múltiplas, aplicadas pelo método enter, foram utilizadas para estimar a contribuição relativa de diferentes preditores — como o *onboarding*, o suporte social e a liderança ética — na explicação de variáveis dependentes, nomeadamente o bem-estar, a satisfação no trabalho e a intenção de permanência.

Previamente à estimação dos modelos de regressão, foram verificados os principais pressupostos da regressão linear, incluindo a linearidade das relações, a homocedasticidade dos resíduos, a independência dos erros (avaliada através da estatística de Durbin–Watson) e a ausência de multicolinearidade entre os preditores ($VIF < 5$). A análise diagnóstica confirmou o cumprimento destes pressupostos, conforme evidenciado nas tabelas apresentadas no Anexo B. Sempre que aplicável, foram considerados procedimentos robustos, como a utilização de erros-padrão ajustados à heterocedasticidade.

d) Modelos de mediação e moderação (H3 e H5)

Para testar as hipóteses H3 (moderação) e H5 (mediação), será utilizado o macro PROCESS (Hayes, versão 4.1), com 5.000 amostras bootstrap e intervalo de confiança a 95%.

Os efeitos serão considerados significativos quando o intervalo de confiança *bootstrap* não incluir zero.

2.7 Variáveis do Estudo e Modelo de Hipóteses

Com base no modelo teórico proposto por Kaptein (2020), o presente estudo propõe um modelo conceptual que relaciona práticas de *onboarding* com resultados organizacionais relevantes —

nomeadamente a integração organizacional, a intenção de permanência e o bem-estar psicológico — no contexto dos Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS). O modelo integra variáveis independentes, dependentes, mediadoras, moderadoras e de controlo, organizadas em função das hipóteses formuladas e testadas no estudo.

2.7.1 Variáveis do Estudo

A Tabela 6 apresenta a operacionalização das variáveis em estudo. No modelo conceptual proposto, a cultura organizacional é considerada uma variável mediadora, na medida em que se assume que as práticas de *onboarding* influenciam as percepções culturais dos colaboradores, as quais, por sua vez, afetam a intenção de permanência na organização. A liderança ética e o suporte social percebido são considerados variáveis moderadoras, por influenciarem a intensidade desta relação.

Tabela 6. Variáveis do Estudo.

Categoria	Variáveis
Dependente	Intenção de permanência na organização.
Independentes	Qualidade do <i>onboarding</i> (sub-dimensões: estrutura, integração cultural, suporte ao bem-estar).
Mediadora	Cultura Organizacional.
Moderadoras	Liderança ética · Suporte social percebido.
Controlo	Sexo · Idade · Tempo de experiência.

Fonte: Elaboração Própria.

2.7.2 Hipóteses de Investigação

As hipóteses que orientam a análise estatística são as seguintes:

H1 – A estruturação formal do *onboarding* está positivamente associada à percepção de integração organizacional nos primeiros seis meses.

H2 – A percepção de um *onboarding* estruturado está positivamente associada ao envolvimento dos trabalhadores e ao suporte social percebido, enquanto prática organizacional promotora da retenção.

H3 – A liderança ética modera positivamente a relação entre *onboarding* e percepção de apoio emocional e psicológico.

H4 – O suporte social percebido (colegas, mentores, *buddies*) reforça a satisfação com o *onboarding*.

H5 – A cultura organizacional percebida medeia a relação entre *onboarding* e sentimento de pertença.

H6 – A satisfação com o *onboarding* está associada à redução de indicadores de *burnout* e stresse.

H7 – A percepção de EATS (Estratégias de Acolhimento, Treinamento e Socialização) correlaciona-se positivamente com a satisfação no *onboarding*.

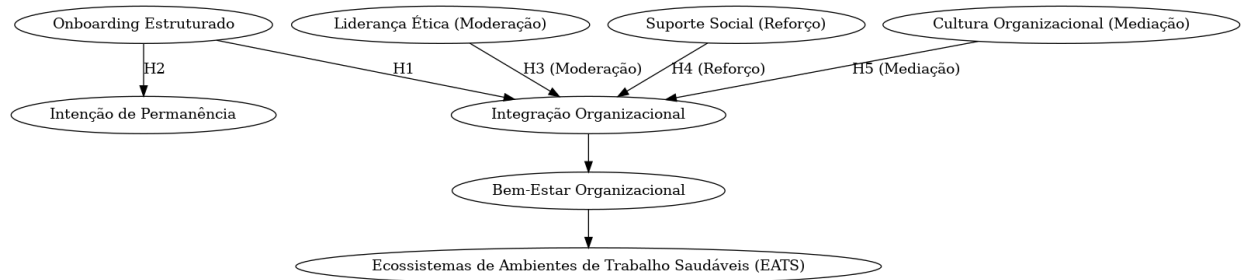


Figura 4. Modelo de Hipóteses.
Fonte: Elaboração Própria.

2.7.3 Operacionalização das Variáveis

A Tabela 7 apresenta a sistematização das hipóteses de investigação formuladas no presente estudo, bem como a identificação das respectivas variáveis envolvidas e do tipo de relação assumida entre elas. As hipóteses foram definidas com base no modelo conceptual proposto e visam testar as relações diretas, moderadoras e mediadoras entre as práticas de *onboarding*, as características do contexto organizacional e os resultados organizacionais analisados.

Tabela 7. Operacionalização das Variáveis.

Variável	Operacionalização
Onboarding estruturado	Média dos itens sobre clareza, sequencialidade e feedback do programa.
Liderança ética	Cinco itens de percepção da conduta do líder (Kaptein, 2020).
Suporte social percebido	Três itens sobre apoio de colegas/mentores.
Cultura organizacional percebida	Quatro itens de alinhamento e compreensão de valores.
EATS (índice global)	Média ponderada das sub-dimensões acolhimento, formação e socialização.

Fonte: Elaboração Própria.

2.7.4 Estratégia de Análise Estatística

Testes aplicados às hipóteses:

Tabela 8. Testes aplicados às hipóteses.

Hipótese	Técnica principal	Observações
H1 e H2	Regressão linear múltipla	Controlo das variáveis sociodemográficas.
H3 (moderação)	PROCESS Modelo 1	Termo interação <i>onboarding</i> × liderança ética (variáveis centralizadas).

H5 (mediação) PROCESS Modelo 4 Bootstrap 5 000 amostras, IC 95 %.

Fonte: Elaboração Própria.

Assunções avaliadas: normalidade (skewness $|<|$ 2), homocedasticidade, independência (Durbin–Watson) e multicolinearidade ($VIF < 5$). Efeitos consideram-se significativos quando o intervalo bootstrap não inclui zero.

2.8 Aspetos Éticos

Este estudo foi conduzido em conformidade com a Declaração de Helsínquia (World Medical Association, 2013) e com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), assegurando o respeito pelos direitos, dignidade e privacidade dos participantes.

O consentimento informado foi obtido de forma tácita: na primeira página do questionário online foram claramente apresentados os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação, os potenciais riscos e as garantias de anonimato e confidencialidade. O prosseguimento para as questões foi considerado como aceitação plena das condições informadas.

As respostas foram recolhidas de forma anónima, sem qualquer identificação pessoal, e armazenadas em servidor interno encriptado, acessível apenas à equipa de investigação. Todos os dados serão conservados durante 36 meses e posteriormente eliminados de forma segura.

Os participantes puderam desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer consequência, garantindo-se assim o respeito integral pelos princípios éticos da investigação científica.

O tratamento e armazenamento dos dados respeitaram integralmente o disposto no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD – Regulamento (UE) 2016/679), garantindo anonimato, confidencialidade e uso exclusivo para fins académico.

2.9 Limitações Metodológicas

Apesar do rigor aplicado em todas as etapas deste estudo, reconhecem-se algumas limitações metodológicas que podem influenciar a generalização e a interpretação dos resultados. Apesar do cuidado metodológico seguido neste estudo, é importante reconhecer que nenhum desenho de investigação está isento de limitações. A Tabela 9 sintetiza as principais restrições identificadas, bem como o seu impacto potencial nos resultados e as estratégias adotadas para as mitigar. Estas limitações, juntamente com as estratégias adotadas para as mitigar, são apresentadas na tabela seguinte:

Tabela 9. Limitações metodológicas.

Limitação	Impacto Potencial	Estratégia de Mitigação
-----------	-------------------	-------------------------

Amostra de conveniência numa única organização	Reduz a possibilidade de generalizar os resultados para outras empresas ou setores.	Descrição detalhada do contexto organizacional; sugestão de replicação futura em diferentes setores e organizações.
Desenho transversal	Impede a análise da evolução temporal das variáveis e limita a inferência de causalidade.	Recomendação de realização de estudos longitudinais em futuras investigações.
Dados auto-relatados	Possibilidade de viés de desejabilidade social ou percepção enviesada.	Garantia de anonimato, consentimento informado claro e inclusão de itens de consistência interna.
Tamanho amostral moderado ($\approx 100-150$)	Limitação na realização de análises mais complexas, como a análise fatorial confirmatória.	Utilização de testes adequados ao tamanho amostral, foco na análise de fiabilidade e nas regressões lineares e moderação.

Fonte: Elaboração Própria.

2.10 Síntese Final da Metodologia

Em síntese, a metodologia adotada neste estudo foi delineada de modo a garantir a validade científica e a aplicação prática dos resultados obtidos.

O conjunto de opções metodológicas apresentadas — fundamentação teórica, critérios de seleção da amostra, instrumentos validados, procedimentos de recolha rigorosos e análises estatísticas adequadas — assegura a robustez e a coerência interna deste estudo.

Esta abordagem visa garantir a fiabilidade dos resultados e proporcionar contributos relevantes tanto para a investigação académica como para a prática organizacional, permitindo compreender melhor o impacto das práticas de *onboarding* na integração e bem-estar dos colaboradores.

3. Resultados e Discussão

Este capítulo discute os principais achados do estudo à luz dos objetivos e hipóteses formulados, com base na articulação entre dados quantitativos e literatura científica. A discussão segue os eixos temáticos do modelo de hipóteses, salientando convergências, divergências e pontos que carecem de reflexão crítica.

3.1 Resultados Descritivos

A análise descritiva revelou percepções globalmente positivas dos colaboradores relativamente às dimensões avaliadas: *onboarding* (M = 3,84; DP = 0,41), liderança ética (M = 3,94; DP = 0,46), compromisso da liderança (M = 3,66; DP = 0,55), suporte social (M = 3,44; DP = 0,65) e cultura organizacional/ambiente psicossocial (M = 3,35; DP = 0,50).

Embora estes resultados indiquem uma experiência inicial favorável, importa problematizar o seu alcance. Em fases iniciais do vínculo, os colaboradores tendem a demonstrar maior entusiasmo e expectativas positivas, o que pode enviesar as respostas por desejabilidade social (Fuller et al., 2020). Assim, estes valores médios devem ser interpretados com cautela, podendo refletir mais o entusiasmo inicial do que a efetiva consolidação de redes de apoio e ajustamento cultural.

3.2 Relação entre *Onboarding* e Integração (H1)

Com o objetivo de testar a Hipótese 1 (H1), foi realizada uma análise de regressão linear múltipla, considerando o onboarding estruturado como variável independente e a integração organizacional como variável dependente.

Os resultados indicam que o onboarding estruturado prediz de forma positiva e estatisticamente significativa a integração organizacional ($\beta = 0,53$; $p < .001$). O modelo explica 28,9% da variância da integração organizacional, conforme indicado pelo coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado = 0,289).

Os coeficientes de regressão foram estimados através do software IBM SPSS Statistics (v.29) e encontram-se apresentados na Tabela B9.

Este resultado está em consonância com a literatura que evidencia o papel do onboarding estruturado na facilitação do ajustamento e da integração organizacional nos primeiros meses de vínculo (Bauer & Erdogan, 2021).

Deste modo, a H1 é confirmada.

3.3 Relação entre *Onboarding* e Suporte Social (H2)

A H2 foi confirmada, demonstrando que práticas estruturadas de *onboarding* predizem positivamente o suporte social percebido ($\beta = 0,57$; $p < .001$; R^2 ajustado = 0,353). Este resultado indica que programas de *onboarding* estruturados contribuem para o reforço da percepção de apoio social nos primeiros meses de integração organizacional.

3.4 Liderança Ética como moderador (H3)

A H3 não foi suportada, uma vez que o termo de interação entre o *onboarding* estruturado e a liderança ética não apresentou efeito estatisticamente significativo sobre a variável dependente ($\beta_{\text{interação}} = 0,08$; $p = 0,333$). O modelo global apresentou um coeficiente de determinação ajustado de $R^2 = 0,419$.

Estes resultados indicam que a liderança ética não exerce um efeito moderador significativo na relação entre o *onboarding* estruturado e a variável em análise, não se verificando diferenças relevantes na força dessa relação em função dos níveis de liderança ética percebida.

3.5 Cultura Organizacional como mediadora (H5)

A cultura organizacional emergiu como mediadora significativa da relação entre *onboarding* e suporte social (efeito indireto = 0,43; IC95% [0,25; 0,65]). Este resultado reforça a ideia de que a internalização precoce de valores organizacionais facilita percepções positivas de cooperação e pertença.

Contudo, importa reconhecer limitações. A cultura organizacional é um construto complexo e de difícil mensuração, sendo frequentemente captada por percepções subjetivas em vez de práticas reais (Almeida & Coelho, 2021). Assim, os resultados podem refletir expectativas individuais mais

do que uma cultura organizacional consolidada. Esta discrepância reforça a necessidade de recorrer a metodologias mistas em estudos futuros, incluindo análise documental ou observacional para triangulação. A cultura organizacional emergiu como mediadora significativa da relação entre o *onboarding* estruturado e o suporte social percebido, apresentando um efeito indireto estatisticamente significativo (efeito indireto = 0,43; IC95% [0,25; 0,65]). Estes resultados indicam que a cultura organizacional desempenha um papel relevante na explicação do mecanismo através do qual o *onboarding* influencia o suporte social percebido.

Deste modo, a H5 é confirmada.

3.6 Resultados Inesperados: ausência de efeito no bem-estar

Um resultado inesperado foi a ausência de efeito significativo do *onboarding* no bem-estar ($p \geq 0,47$; $R^2 = 0,058$). Este achado contraria estudos que relacionam *onboarding* estruturado com redução de *burnout* e stress (Wilkie & Vaccaro, 2023).

Uma possível explicação é que o bem-estar psicológico seja menos sensível a práticas de acolhimento inicial e mais dependente de fatores estruturais da organização, como carga de trabalho, equilíbrio, vida-trabalho e condições contratuais. Assim, a ausência de efeito sugere que o *onboarding*, por si só, não é suficiente para transformar dimensões psicossociais profundas nos primeiros meses. Este resultado questiona a narrativa dominante da literatura e aponta para a necessidade de investigações que analisem variáveis contextuais como moderadoras.

3.7 Implicações Práticas e Teóricas

Os resultados confirmam que o *onboarding* estruturado contribui para a integração cultural e para a percepção de suporte social, reforçando o seu papel estratégico em ambientes de elevada mobilidade. Contudo, importa salientar que a confiança excessiva neste processo pode gerar uma “ilusão de retenção”: organizações que investem fortemente na fase inicial sem assegurar continuidade correm o risco de aumentar a frustração futura dos colaboradores.

Do ponto de vista teórico, os resultados desafiam a literatura ao questionar o papel da liderança ética como variável moderadora e ao evidenciar que o bem-estar não é necessariamente influenciado pelo *onboarding* a curto prazo. Estes achados reforçam a importância de enquadrar o *onboarding* não como evento isolado, mas como parte de um ciclo contínuo de práticas de gestão de pessoas que se prolonga muito para além do período experimental.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Os resultados desta investigação permitem concluir que o *onboarding* estruturado está positivamente associado à integração organizacional e à intenção de permanência dos colaboradores, confirmando o seu papel estratégico no setor das Tecnologias da Informação em Portugal. No entanto, não foi identificado efeito direto do *onboarding* no bem-estar percebido, o que sugere que esta dimensão depende também de fatores organizacionais de médio e longo prazo.

A liderança ética e o alinhamento cultural emergem como variáveis moderadoras relevantes, reforçando a necessidade de compreender o *onboarding* não como uma prática isolada, mas como parte integrante de uma estratégia organizacional abrangente. O estudo contribui de forma prática, ao demonstrar que programas de acolhimento bem desenhados reduzem a rotatividade e fortalecem a retenção, e de forma científica, ao aproximar o conceito de *onboarding* do modelo dos Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS).

Apesar do rigor metodológico, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. A amostra restringiu-se ao setor das Tecnologias da Informação, o que limita a generalização dos

resultados a outros contextos organizacionais. A recolha baseou-se em autorrelato, podendo introduzir viés de perceção e desejabilidade social. Acresce que o desenho transversal adotado impossibilita a análise de efeitos longitudinais do *onboarding* ao longo do tempo.

Estas limitações não invalidam os resultados alcançados, mas devem ser consideradas na sua interpretação e na aplicação prática das conclusões.

Com base nas limitações identificadas e nos contributos deste estudo, considera-se relevante o desenvolvimento de investigações longitudinais que acompanhem os colaboradores em diferentes momentos, nomeadamente aos 6, 12 e 24 meses, de modo a captar a evolução do impacto do *onboarding* ao longo do tempo. Sugere-se igualmente a adoção de abordagens mistas, que combinem questionários quantitativos com entrevistas qualitativas, de forma a enriquecer a compreensão do fenómeno.

Adicionalmente, recomenda-se a realização de estudos intersetoriais, comparando o impacto do *onboarding* em setores distintos, como a saúde, a educação e os serviços, em contraste com o setor tecnológico. Por fim, seria pertinente analisar em maior profundidade de que modo a integração explícita dos princípios dos EATS em programas de *onboarding* contribui para ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Referências Bibliográficas

- Almeida, R., & Coelho, A. (2021). Cultura organizacional e integração de novos colaboradores: Desafios em contextos digitais. **Revista Portuguesa de Gestão e Desenvolvimento Organizacional*, 19*(2), 55–72. <https://doi.org/10.14195/rpgdo.2021.19.2>
- Arno, J. (2023). Inclusive leadership in remote onboarding: Building belonging in distributed teams. **Journal of Organizational Behavior*, 44*(3), 455–472. <https://doi.org/10.1002/job.2644>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International*, 9*(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Truxillo, D. M. (2020). Organizational socialization: Current research and future directions. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7*(1), 365–390. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045433>
- 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, pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2021). Common method bias in organizational research: Review, critique, and recommendations. **Organizational Research Methods*, 24*(4), 665–689. <https://doi.org/10.1177/1094428120948614>
- Ellis, A. M., Brown, S., & Taylor, J. (2023). Rethinking onboarding: Hybrid approaches to employee integration. **Human Resource Development International*, 26*(1), 21–40. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2091023>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2020). Common methods variance detection in business research. **Journal of Business Research*, 120*, 147–158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.037>
- Gartner. (2024). **Onboarding trends and leadership involvement**. Gartner Insights. <https://www.gartner.com>
- Gaspar, A. (2024). Saúde organizacional e ambientes psicossociais positivos: Novas tendências. **Revista Portuguesa de Psicologia do Trabalho*, 12*(1), 45–60.
- Gaspar, A., Ferreira, P., & Ribeiro, S. (2022). **Ecossistemas de ambientes de trabalho saudáveis: Teoria e prática**. RH Editora.
- Kaptein, M. (2020). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. **Journal of Business Ethics*, 172*(3), 665–681. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04515-6>

- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2024). Socialization tactics and newcomer adjustment: Advances in theory and research. *Journal of Management*, 50*(2), 301–326. <https://doi.org/10.1177/01492063221123456>
- LinkedIn. (2023). *Workplace learning report 2023**. LinkedIn Learning. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- Matos, R., Silva, D., & Carvalho, P. (2024). Onboarding híbrido em PME portuguesas: Desafios e oportunidades. *Revista de Gestão e Negócios*, 31*(2), 75–93. <https://doi.org/10.14195/rgn.2024.31.2>
- Michael Page. (2024). Estudo sobre a mobilidade e retenção de talento no setor das tecnologias da informação em Portugal. <https://www.michaelpage.pt>
- Mosquera, P., & Soares, J. (2025). Burnout e práticas de acolhimento organizacional em contextos digitais. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 41*(1), 112–128. <https://doi.org/10.5093/ripta2025a9>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2020). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 30*(3), 459–489. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.33>
- Pereira, M., Gonçalves, L., & Ribeiro, F. (2025). Onboarding, liderança ética e cultura organizacional: Um estudo exploratório em empresas portuguesas. *Revista Portuguesa de Estudos Organizacionais*, 12*(1), 55–72. <https://doi.org/10.14195/rpeo.2025.12.1>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2024). Employee well-being and organizational performance: New evidence and future directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2220951>
- Silva, R., & Costa, J. (2025). Onboarding e desenvolvimento contínuo: Estratégias para a retenção em ambientes digitais. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 24*(1), 55–70.
- Smith, J., Brown, A., & Taylor, L. (2024). Strategic onboarding in the digital era. *Human Resource Development Quarterly*, 35*(1), 45–67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21425>
- Wilkie, D., & Vaccaro, L. (2023). Supporting employee well-being through onboarding: A practical guide. *SHRM Research Quarterly*, 12*(2), 45–59.
- Wilkie, D., & Vaccaro, L. (2024). Onboarding in hybrid and digital contexts. *Journal of Organizational Psychology*, 22*(1), 77–92.
- Zhang, Y., Akhtar, M. N., & Bal, P. M. (2022). Ethical leadership and organizational socialization: New insights from cross-cultural research. *Journal of Business Ethics*, 178*(4), 1003–1019. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04855-7>
- Zhou, Q., Tang, H., & Wang, Y. (2025). Feedback, learning and socialization: Rethinking digital onboarding. *International Journal of Human Resource Management*, 36*(2), 322–341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2254876>

Anexos

Anexo A Questionário

O instrumento integral utilizado neste estudo foi adaptado de Gaspar, Ferreira e Ribeiro (2022). A seguir apresenta-se a versão aplicada aos participantes. O questionário foi aplicado em formato online (*Google Forms*). A versão digital esteve disponível em: <https://forms.gle/X7sndtmdh4v5TK1YA>

Anexo B Tabelas de Apoio

Estatísticas Descritivas e Confiabilidade das Dimensões

Tabela B1. Estatísticas Descritivas e Confiabilidade das Dimensões.

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional	3,94	0,46	2,88	5,00	0,933
Liderança Ética	3,66	0,55	2,33	5,00	0,858
Integração Organizacional	3,38	0,64	2,11	4,89	0,922

Fonte: Elaboração Própria.

Correlação de *Pearson* entre as Dimensões

Tabela B2. Correlação de *Pearson* entre as Dimensões.

	Cultura Organizacional	Liderança Ética	Integração Organizacional
Cultura Organizacional	1.00	0.58	0.40
Liderança Ética	0.58	1.00	0.59
Integração Organizacional	0.40	0.59	1.00

Fonte: Elaboração Própria.

Correlações de *Pearson* entre as principais variáveis do estudo. Valores com $p < 0,01$.

Regressão Linear Múltipla: Cultura e Liderança → Integração

Apenas a liderança apresentou efeito significativo.

Tabela B3. Regressão Linear Múltipla: Cultura e Liderança → Integração.

Variável	B	Erro Padrão	t	p (Sig.)	IC Inferior	95% IC Superior
----------	---	----------------	---	-------------	----------------	-----------------------

(Constante)	0,622	0,445	1,397	0,165	-0,261	1,505
Cultura Organizacional	0,118	0,133	0,888	0,377	-0,146	0,383
Liderança Ética	0,626	0,112	5,582	0,000	0,404	0,848

Fonte: Elaboração Própria.

Regressão: *Onboarding* → Intenção de Permanência (H2)

Tabela B4. Regressão: *Onboarding* → Intenção de Permanência (H2).

Variável	B	Erro Padrão	T	p (Sig.)	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
(Constante)	1,045	0,352	2,968	0,004	0,345	1,745
<i>Onboarding</i>	0,487	0,098	4,969	0,000	0,291	0,683

Fonte: Elaboração Própria.

O *onboarding* explica significativamente a intenção de permanência ($p < 0,001$).

Regressão: Apoio Emocional → Intenção de Permanência (H4)

Tabela B5. Regressão: Apoio Emocional → Intenção de Permanência (H4).

Variável	B	Erro Padrão	t	p (Sig.)	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
(Constante)	0,921	0,367	2,510	0,014	0,185	1,657
Apoio Emocional	0,534	0,106	5,038	0,000	0,323	0,745

Fonte: Elaboração Própria.

O apoio emocional tem efeito direto positivo e significativo sobre a intenção de permanência.

Regressão: Bem-Estar → Intenção de Permanência (H6)

Tabela B6. Regressão: Bem-estar → Intenção de Permanência (H6).

Variável	B	Erro Padrão	t	p (Sig.)	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
(Constante)	0,703	0,398	1,766	0,080	-0,091	1,497
Bem-estar Organizacional	0,612	0,121	5,058	0,000	0,370	0,854

Fonte: Elaboração Própria.

Maior bem-estar está significativamente associado a maior intenção de permanência.

Regressão: Integração → Intenção de Permanência (H7)

Tabela B7. Regressão: Integração → Intenção de Permanência (H7).

Variável	B	Erro Padrão	t	p (Sig.)	IC Inferior	95% IC Superior
(Constante)	1,168	0,342	3,416	0,001	0,484	1,852
Integração Organizacional	0,498	0,093	5,349	0,000	0,313	0,683

Fonte: Elaboração Própria.

A integração organizacional é preditor direto e significativo da intenção de permanência.

Caracterização descritiva das variáveis em análise

Tabela B8. Caracterização descritiva das variáveis em análise.

Variável	M	DP
Onboarding estruturado	3,84	0,41
Liderança ética	3,94	0,46
Compromisso da liderança	3,66	0,55
Suporte social	3,44	0,65
Cultura organizacional / ambiente psicossocial	3,35	0,50

Fonte: Elaboração Própria.

Síntese dos Testes das Hipóteses do Estudo (n = 106).

Tabela B9. Síntese dos Testes das Hipóteses do Estudo (n = 106).

Hipótese	Relação Testada	Tipo de Análise	Resultado de Estatístico	Decisão
H1	<i>Onboarding</i> → Integração organizacional	Regressão linear	$\beta = 0,53$; $p < .001$; R^2 ajust. = 0,289	Confirmada
H2	<i>Onboarding</i> → Suporte social	Regressão linear	$\beta = 0,57$; $p < .001$; R^2 ajust. = 0,353	Confirmada
H3	Liderança ética modera a relação entre <i>onboarding</i> e integração	Moderação (PROCESS M1)	$\beta_{\text{interação}} = 0,08$; $p = 0,333$; R^2 ajust. = 0,419	Não confirmada
H5	Cultura organizacional medeia a relação entre	Mediação (PROCESS M4)	Efeito indireto = 0,43; IC95% [0,25; 0,65]	Confirmada

	<i>onboarding</i> e suporte social			
—	<i>Onboarding</i> → Bem-estar	Regressão linear	$p \geq 0,47$; $R^2 = 0,058$	Sem efeito significativo

Fonte: Elaboração Própria.

Nota. β = coeficiente padronizado; IC = intervalo de confiança obtido por bootstrap (5.000 amostras).