



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

KALYNE DA SILVA OLIVEIRA

**INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES: O PAPEL DO *ONBOARDING* EM
EMPRESAS SIDERÚRGICAS**

Açailândia
2025

KALYNE DA SILVA OLIVEIRA

**INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES: O PAPEL DO *ONBOARDING* EM
EMPRESAS SIDERÚRGICAS**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Estadual da
Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL,
Campus Açailândia como requisito para elaboração
do Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Layza Samelyne Lima da Silva.

Açailândia

2025

O48i

Oliveira, Kalyne da Silva

Integração de novos colaboradores: o papel do onboarding em empresas siderúrgicas / Kalyne da Silva Oliveira. – Açailândia: UEMASUL, 2025.
23 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Açailândia, MA, 2025.

Orientadora: Profa. Esp. Layza Samelyne da Silva.

1. Onboarding. 2. Integração. 3. Siderurgia. 4. Gestão de pessoas. I. Título.

CDU 658:3

KALYNE DA SILVA OLIVEIRA


INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES: O PAPEL DO ONBOARDING EM EMPRESAS SIDERÚRGICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), Campus Açailândia, como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração.


Orientador: Prof. Esp. Layza Samelyne da Silva

Aprovada em: 07/07/2025


BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
 **LAYZA SAMELYNE LIMA DA SILVA**
Data: 21/07/2025 15:50:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp. Layza Samelyne da Silva

Documento assinado digitalmente
 **NATAN BARROS DE OLIVEIRA**
Data: 21/07/2025 15:53:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Natan Barros de Oliveira

Documento assinado digitalmente
 **DINIORLEY DA SILVA**
Data: 21/07/2025 16:21:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp. Diniorley da Silva

Açailândia

2025

RESUMO

Este trabalho surgiu da necessidade de compreender como o processo de *onboarding* influencia a integração de novos colaboradores no setor siderúrgico. Muitas empresas do setor enfrentam dificuldades para reter talentos, garantir segurança no trabalho e promover uma adaptação eficaz dos profissionais. Nesse contexto, o problema deste estudo é: de que forma a ausência ou fragilidade do *onboarding* pode afetar negativamente a integração e o desempenho dos colaboradores? Justifica-se o tema pela importância da integração estruturada em ambientes industriais, marcados por exigências operacionais e alta rotatividade. O objetivo é analisar como o *onboarding* contribui para a adaptação, o engajamento e o desempenho dos profissionais em empresas siderúrgicas. A pesquisa, de caráter bibliográfico, com abordagem qualitativa e descritiva, foi baseada na análise de estudos e publicações sobre integração, gestão de pessoas e cultura organizacional no setor. Os resultados mostram que empresas que adotam um *onboarding* estruturado conseguem alinhar os colaboradores às demandas do trabalho, reduzir falhas e fortalecer a cultura organizacional. Conclui-se que o *onboarding* é uma prática essencial, que impacta positivamente a segurança, a motivação e os resultados da empresa.

Palavras-chave: Onboarding; Integração; Siderurgia; Gestão de pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1 Processo de Integração de Colaboradores	7
2.2 <i>Onboarding</i> e a integração de novos colaboradores	13
3 METODOLOGIA	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

Nas empresas industriais, acolher novos membros da equipe é crucial para criar um time produtivo e conectado à cultura da empresa. Esse processo, chamado de *onboarding*, é, segundo Chiavenato (2014), o modo como a empresa recebe e integra os novos empregados à sua cultura, ambiente e sistema, para que ajam conforme o esperado. Mais do que um mero protocolo, o *onboarding* é vital para garantir que o talento se adapte, permaneça na empresa e esteja alinhado com seus objetivos.

A forma como novos colaboradores são recebidos pode impactar diretamente o desempenho e a conexão deles com a empresa. Essa etapa, conhecida como *onboarding*, é definida por Chiavenato (2014) como o processo pelo qual a organização apresenta sua cultura, práticas e ambiente aos recém-contratados, orientando seu comportamento. Longe de ser apenas uma formalidade, o *onboarding* tem papel estratégico na adaptação dos profissionais, influenciando sua permanência e engajamento com os objetivos corporativos. O setor siderúrgico, em especial, tem desafios únicos devido às suas exigências técnicas e operacionais. O fator humano é essencial, mesmo com mais automação, sendo chave para resolver problemas difíceis e tomar decisões importantes. Assim, boas práticas de integração ajudam na adaptação inicial, promovem a socialização na empresa e aumentam o comprometimento dos funcionários.

A integração se divide em fases: orientação prévia, integração inicial e adaptação contínua, todas vitais para um processo acolhedor e eficaz. Treinamentos técnicos, programas de mentoria e guias de integração são ferramentas que ajudam a internalizar a cultura da empresa, como notam Nunes et al. (2023). No segmento siderúrgico, essa questão torna-se ainda mais relevante devido aos desafios relacionados à segurança e à complexidade das atividades operacionais. Portanto, indústrias que negligenciam a integração de novos funcionários, sobretudo na siderurgia, podem ter dificuldades de adaptação, queda na produtividade e no engajamento, além de aumentar os riscos de segurança e a rotatividade de pessoal. Essa pesquisa possui uma justificativa acadêmica que é a lacuna de estudos empíricos e práticas que abordem a relação entre *onboarding* nas indústrias siderúrgicas. Assim, essa pesquisa permite fornecer uma base teórica para futuros estudos.

Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência do processo de *onboarding* na integração de novos colaboradores em empresas do setor siderúrgico. Enquanto os objetivos específicos são compreender o processo de integração de colaboradores; analisar os efeitos do *onboarding* na adaptação dos novos colaboradores às

rotinas produtivas, operacionais e culturais da organização; investigar a relação entre onboarding e processo de integração de colaboradores em empresas do setor siderúrgico. Seguindo esse passo a passo será possível responder a questão: Como o processo de onboarding influencia a integração de novos colaboradores em empresas siderúrgicas?

O trabalho foi dividido em três partes, alinhadas aos objetivos específicos: a primeira parte busca compreender o processo de integração de colaboradores, revisando conceitos teóricos e práticas de *onboarding* em diferentes contextos organizacionais, com base artigos científicos e base teórica de Chiavenato (2014).

A segunda parte analisa os efeitos do *onboarding* na adaptação dos novos colaboradores às rotinas produtivas, operacionais e culturais da organização. A terceira parte investiga a relação entre *onboarding* e o processo de integração especificamente em empresas do setor siderúrgico, examinando estudos de caso e pesquisas empíricas disponíveis.

2 REVISÃO DE LITERATURA

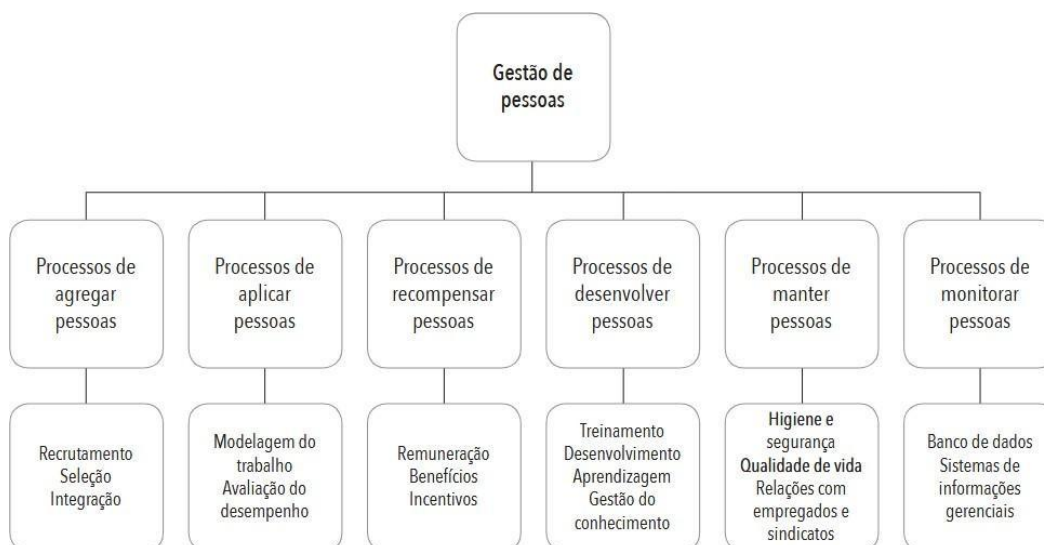
Essa etapa do trabalho foi dividida em 2 partes. Essa forma de análise foi adotada pela lacuna de pesquisa que relaciona diretamente o *onboarding* em siderúrgicas.

2.1 Processo de Integração de Colaboradores

A integração organizacional consiste em um processo estruturado que visa acolher e inserir os novos colaboradores no ambiente de trabalho, proporcionando a eles as informações, recursos e suporte necessários para que desempenhem suas atividades de forma eficaz (Chiavenato, 2014). Além disso, é importante dizer que a integração organizacional faz parte da gestão de pessoas.

Gestão de Pessoas refere-se ao conjunto de práticas, políticas e estratégias organizacionais destinadas a atrair, desenvolver, motivar, capacitar e reter talentos, alinhando os objetivos dos colaboradores aos da organização. Trata-se de uma abordagem estratégica que considera os indivíduos como parceiros essenciais para o sucesso empresarial, indo além da visão tradicional de recursos humanos como mero ativo operacional. Esse processo envolve atividades como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e remuneração, com o objetivo de promover o desenvolvimento humano e organizacional (Chiavenato, 2014).

Existem seis processos básicos de gestão de pessoas (figura 1), A imagem apresenta os seis processos básicos de gestão de pessoas, conforme o modelo de Idalberto Chiavenato (2014), que integram práticas dinâmicas para gerenciar o capital humano: agregar pessoas (recrutamento, seleção e integração), aplicar pessoas (modelagem do trabalho e avaliação de desempenho), recompensar pessoas (remuneração, benefícios e incentivos), desenvolver pessoas (treinamento, gestão do conhecimento e aprendizado), manter pessoas (higiene, segurança e qualidade de vida) e monitorar pessoas (bancos de dados e sistemas gerenciais). Esses processos, interconectados, visam atrair, capacitar, motivar e reter colaboradores, alinhando seus objetivos aos da organização para promover um ambiente de trabalho produtivo e competitivo.

Figura 1- Os seis processos básicos de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2014)

A gestão de pessoas enfatiza a importância do capital humano como fator estratégico para a competitividade das empresas. Por meio de processos integrados, como planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, integração, treinamento e gestão de recompensas, busca-se alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais. A integração, em particular, é crucial, abrangendo o acolhimento inicial, a socialização organizacional (alinhamento com a cultura, valores e normas), o treinamento para funções específicas e o acompanhamento contínuo com feedback, garantindo a adaptação e produtividade do colaborador.

Além disso, a gestão de pessoas visa criar um ambiente de trabalho motivador, promovendo o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Isso inclui políticas que incentivem a participação, equilibrem as necessidades individuais com as metas da organização e fortaleçam a retenção de talentos. A abordagem de Chiavenato destaca que a gestão eficaz de pessoas não só melhora o desempenho organizacional, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida, baseada na valorização do indivíduo como peça-chave para o sucesso da empresa.

Conforme aponta Chiavenato (2014), a integração é uma etapa estratégica da gestão de pessoas, pois permite que os recém-admitidos compreendam a cultura, os valores, as normas e os objetivos da organização, facilitando sua adaptação e promovendo o sentimento de pertencimento.

Chiavenato (2014, p. 165) complementa dizendo que o programa de integração de pessoas

é um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado a novos funcionários para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura organizacional (as unidades ou os departamentos existentes), os produtos e serviços, a missão e a visão da organização e os objetivos organizacionais. Recebe também o nome de programa de indução e constitui no principal método de aculturação de novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera relevantes para um bom desempenho de sua força de trabalho.

Nesse sentido, a integração não se limita a um evento isolado, mas configura-se como um processo contínuo que impacta diretamente no desempenho, no engajamento e na retenção dos talentos. O programa de integração pode ter as seguintes alternativas:

Formal ou informal: quando o novo colaborador é segregado e diferenciado para tornar explícito o seu papel de ingressante, tão logo a socialização é formalizada e orientada. A socialização informal coloca o novo colaborador imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial. Individual ou coletivo: os novos membros podem ser socializados individualmente ou agrupados e processados por um conjunto idêntico de experiências, como no serviço militar. Uniforme ou variável: estágios padronizados de transição da etapa de entrante para a etapa de funcionário. O programa variável não prevê nenhum programa da empresa quanto aos passos da integração. Seriado ou randômico: a socialização seriada utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, como nos programas de aprendizagem e de tutorado. A socialização randômica não utiliza papéis e os sua própria conta. Reforço ou eliminação: a socialização por reforço do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização por eliminação tenta anular ou neutralizar certas características indesejáveis do recruta e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado (Chiavenato, 2014, p.163)

Por outro lado, uma integração conduzida de forma inadequada ou ausente pode gerar diversos desafios e impactos negativos tanto para a organização quanto para os próprios colaboradores. A falta de clareza sobre as responsabilidades, a cultura organizacional e os processos internos pode levar a sentimentos de insegurança, desmotivação e isolamento, comprometendo o desempenho profissional. Estudos como o de Sanhá (2024) demonstram que a ausência de políticas estruturadas de socialização e integração resulta em altos índices de rotatividade, aumento do absenteísmo, falhas na comunicação e queda na produtividade. Além disso, colaboradores mal integrados tendem a apresentar mais dificuldades de adaptação, resistência às mudanças e menor alinhamento com os objetivos organizacionais, o que acarreta impactos diretos nos indicadores de desempenho e na sustentabilidade do negócio.

Chiavenato (2014) complementa dizendo que o programa de integração de pessoas trata-se de um curso de integração estruturado e abrangente, criado para apresentar aos recém-chegados a forma de comunicação interna, os hábitos e tradições da empresa (sua cultura), como ela está organizada (os setores e áreas), o que ela oferece, sua razão de existir e suas metas. Também chamado de programa de integração, ele é a principal forma de inserir os novos membros na rotina da organização. O objetivo é que o novo integrante aprenda e adote os

princípios, regras e atitudes que a empresa julga importantes para que seus colaboradores tenham sucesso.

A adaptação de um novo membro à empresa pode seguir caminhos diversos: desde um programa formal com treinamentos bem definidos, até o aprendizado gradual no dia a dia. Esse processo pode ser individualizado, com foco no desenvolvimento do profissional, ou em conjunto, envolvendo equipes. A integração também pode seguir um padrão com fases preestabelecidas ou acontecer de maneira mais flexível, sem roteiro fixo. Metodologicamente, ela pode contar com o auxílio de mentores ou ocorrer de forma independente. Por fim, a empresa pode optar por valorizar as qualidades do novo colaborador ou buscar modificar certos comportamentos.

Em contrapartida, uma introdução malfeita ou inexistente acarreta problemas e efeitos ruins para a empresa e seus funcionários. Quando não há informações claras sobre o que cada um deve fazer, sobre os costumes da empresa e como as coisas funcionam, o empregado se sente inseguro, perde a vontade de trabalhar e se distancia dos colegas, prejudicando seu rendimento. Pesquisas, como a de Sanhá (2024), mostram que não ter regras para receber e enturmar novos funcionários faz com que muitos peçam demissão, falem ao trabalho, se comuniquem mal e produzam menos. Além disso, quem não é bem recebido tem mais dificuldade em se acostumar, não aceita mudanças e não se importa com o que a empresa quer, afetando o bom funcionamento e a vida longa do negócio.

Assim, fica claro que investir em bons programas de integração não é só uma tarefa, mas algo muito importante para deixar a empresa com uma cultura forte, para criar um ambiente de trabalho agradável e para alcançar os objetivos da instituição. Uma boa integração muda a forma como o funcionário se sente desde o começo, fazendo com que ele se dedique, fique satisfeito e trabalhe bem sempre.

O quadro 1 resume alguns estudos escolhidos que mostram como é importante integrar os funcionários e quais são os efeitos disso em diferentes tipos de empresa.

Quadro 1- estudos sobre integração de colaboradores

Objetivo	Metodologia	Resultados	O que fala sobre integração de colaboradores
Analisar a relevância da integração e treinamento para novos colaboradores.	Pesquisa exploratória, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), aplicando questionário a 34 colaboradores de diferentes setores.	A maioria passou por processos de integração; relataram que isso facilitou adaptação, acesso a informações e ferramentas, aumentando desempenho e satisfação.	A integração favorece a adaptação, melhora a comunicação interna e promove segurança e pertencimento. Sua ausência aumenta dificuldades e rotatividade.
Avaliar o impacto da socialização organizacional na integração de novos colaboradores no Ecobank.	Estudo de caso, com aplicação de questionário para 72 colaboradores; análise qualitativa e quantitativa; análise documental.	Identificou-se que a falta de cronograma formal compromete a integração. Foram sugeridos manuais, dinâmicas, endomarketing e tutoriais como facilitadores do processo.	A integração deve envolver endomarketing, treinamentos interdepartamentais e dinâmicas de equipe para fortalecer vínculos e entendimento da cultura organizacional.

<p>Identificar a percepção dos colaboradores sobre os treinamentos em uma indústria têxtil.</p>	<p>Estudo de caso, abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com aplicação de questionário e entrevistas a 219 colaboradores.</p>	<p>92,6% disseram que os treinamentos melhoram o desempenho; 82,9% afirmaram que atenderam suas necessidades; integração foi facilitada nas áreas específicas.</p>	<p>A integração, mediada pelos treinamentos, contribuiu para adaptação, alinhamento com metas da organização e melhoria na interação entre colaboradores e gestores.</p>
<p>Desenvolver um manual de acolhimento para novos colaboradores na Innuos.</p>	<p>Dois estudos: 1) Diagnóstico quantitativo com 26 colaboradores; 2) Análise qualitativa de cinco manuais de acolhimento de outras organizações.</p>	<p>A entrega do manual foi considerada essencial para a integração, auxiliando no entendimento das normas, cultura e procedimentos, além de reduzir inseguranças no início do vínculo.</p>	<p>A integração estruturada com apoio de manual (em vídeo e papel) favorece a socialização, entendimento da cultura organizacional e reduz o tempo de adaptação dos novos colaboradores.</p>

Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados	O que fala sobre integração de colaboradores
Martins et al. (2024)	Analisar os processos de recrutamento, seleção e integração em empresas.	Pesquisa aplicada, com levantamento bibliográfico e análise de práticas de três empresas diferentes.	Destacaram que a integração promove acolhimento, facilita a adaptação e melhora o ambiente de trabalho. Apresentação da empresa, normas, treinamentos e dinâmicas são etapas fundamentais.	A integração é essencial para que o colaborador se sinta parte da organização, reduzindo a ansiedade, fortalecendo o engajamento e melhorando a produtividade desde o início do contrato.

Fonte: elaborado pela autora

A maneira como as empresas recebem novos funcionários tem sido muito debatida, sendo crucial para o crescimento, envolvimento e para manter os talentos na equipe. Estudos recentes mostram que a forma de integrar afeta diretamente como os novatos se adaptam, a produtividade, a satisfação e o tempo que eles permanecem na empresa.

A integração é fundamental para que o novo membro da equipe se sinta bem-vindo e pronto para trabalhar. Uma pesquisa revelou que quem passou por integrações bem planejadas se adaptou mais facilmente, teve acesso à informação e se sentiu seguro ao usar as ferramentas do trabalho. Isso mostra que uma boa integração promove união, melhora a comunicação interna e diminui a rotatividade.

Sanhá (2022) concorda, dizendo que a interação social na empresa é essencial para uma boa integração. Um estudo feito no *Ecobank*, Guiné-Bissau, mostrou que não ter um plano formal atrapalha a integração. O autor defende que ações como comunicação interna, acompanhamento, cursos entre setores e boas-vindas ajudam a entender a cultura da empresa e fortalecem os laços entre os funcionários, tornando o ambiente mais colaborativo e produtivo.

Menegon e Zambarda (2019) também mostram essa ligação entre integração e desenvolvimento, analisando o que os funcionários de uma indústria têxtil pensavam. Os resultados mostraram que 92,6% dos funcionários acharam que os cursos ajudaram a melhorar o desempenho, e 82,9% disseram que atenderam às suas necessidades de crescimento. O estudo reforça que a integração, com ações de aprendizado, ajuda na adaptação e alinha os profissionais aos objetivos da empresa, criando relações mais fortes e produtivas.

Vilão (2022) destaca a importância de materiais formais, como um guia de boas-vindas, na integração. Uma pesquisa na Innuos mostrou que ter esse material, em papel ou online, diminui as dúvidas dos novos funcionários, ajuda a entender as regras, os processos e a cultura da empresa, e acelera a adaptação. O guia é visto como informação e como uma forma de unir o funcionário à empresa.

Martins *et al* (2024) frisam que a integração precisa ser encarada como algo essencial no recrutamento. Ao estudar três empresas diferentes, notaram que não basta só mostrar a empresa; é preciso ter atividades como cursos, trabalhos em grupo e um bom acolhimento para ajudar os novatos a se sentirem em casa e crescerem. Eles dizem que, quando bem-feita, a integração diminui o nervosismo, aumenta o interesse pelo trabalho e faz a pessoa produzir mais rápido.

Com tudo isso, fica claro que a integração na empresa é bem mais que um simples passo formal. É um investimento esperto que muda a forma como o funcionário se sente, reforça a cultura da empresa e traz coisas boas tanto para ele quanto para todos. Deixar isso de lado é arriscar ver mais gente saindo, o trabalho caindo de qualidade e o clima da empresa piorando.

2.2 Onboarding e a integração de novos colaboradores

O onboarding é definido como o conjunto de práticas, estratégias e processos adotados pelas organizações para acolher, integrar e capacitar novos colaboradores desde o momento da contratação até sua adaptação plena às funções e à cultura da empresa. Chiavenato (2014, p.161) diz que

Dá-se o nome de socialização organizacional ou onboarding à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possam se comportar de maneira adequada às expectativas da organização.

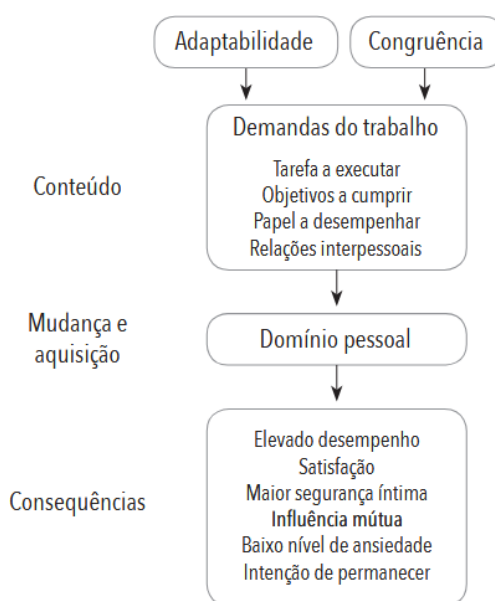
Segundo Santos e Barros Neto (2024), o *onboarding* é uma etapa essencial da jornada do colaborador, permitindo não apenas a inserção técnica, mas também social e cultural do indivíduo na organização. O processo visa reduzir a insegurança, alinhar expectativas e fornecer os recursos necessários para que o profissional se sinta parte da empresa desde seus primeiros dias.

Conforme reforçam Velame *et al.* (2023), o *onboarding* bem estruturado é composto por etapas que se interligam e que são determinantes para o sucesso do novo colaborador. O primeiro estágio é o *pré-boarding*, que ocorre entre o aceite da proposta e o primeiro dia de trabalho, no qual o colaborador recebe informações sobre a empresa, seus valores, cultura,

normas, e inicia a construção do vínculo psicológico. Na sequência, a fase de socialização envolve apresentações institucionais, dinâmicas de acolhimento, treinamentos operacionais e imersão na cultura organizacional. Por último temos o acompanhamento, etapa contínua, que é destinado ao monitoramento do desempenho, fornecimento de *feedbacks*, suporte dos gestores e avaliações periódicas, fundamentais para consolidar a adaptação.

A Figura 2 ilustra o processo de integração, ou socialização, conforme definido por Chiavenato (2014), mostrando como novos funcionários se adaptam à empresa. O esquema se divide em três partes essenciais: Adaptação, Alinhamento e Transformação e Integração, com reflexos tanto para o profissional quanto para a empresa. A Capacidade Individual é o foco central, afetada pelas exigências do trabalho, como atividades, metas, funções e interações com colegas (Chiavenato, 2014). Um bom *onboarding* gera, por exemplo, alta performance, contentamento, confiança, impacto recíproco, pouca apreensão e vontade de continuar na empresa, ressaltando a necessidade de harmonizar as ambições do colaborador com os objetivos da organização desde o começo (Chiavenato, 2014).

Figura 2- processo de onboarding



Fonte: Chiavenato (2014)

O quadro 2 sintetiza estudos recentes que analisam a relevância e os efeitos do *onboarding* em diferentes contextos, utilizando metodologias variadas como pesquisas quantitativas, qualitativas, exploratórias e de campo. Esses estudos reforçam a importância

estratégica do *onboarding* para o sucesso organizacional e a socialização eficaz de novos colaboradores.

Quadro 2- estudos sobre processo de *onboarding*

Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados	O que fala sobre Onboarding e Novos Colaboradores
Afonso (2023)	Analisar o impacto do <i>onboarding</i> no desempenho, mediado pela confirmação das expectativas e <i>engagement</i> .	Estudo quantitativo com 221 participantes, utilizando survey e análise estatística.	Confirma que o <i>onboarding</i> impacta diretamente o desempenho, especialmente quando mediado por desenvolvimento, flexibilidade e fatores humanos.	O <i>onboarding</i> bem estruturado melhora o desempenho, aumenta o <i>engagement</i> e alinha expectativas, sendo essencial para retenção e produtividade.
Angelo et al. (2023)	Analisar como a ausência do <i>onboarding</i> influencia na rotatividade.	Pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem qualitativa e quantitativa, aplicada a trabalhadores de Lorena-SP.	Mostrou que a falta de <i>onboarding</i> gera insegurança, alta rotatividade e menor produtividade.	O <i>onboarding</i> fortalece o sentimento de pertencimento, reduz turnover e melhora o clima organizacional, sendo essencial na retenção de talentos.
Brenda et al. (2023)	Demonstrar a eficiência do <i>onboarding</i> na integração de novos colaboradores.	Pesquisa bibliográfica e de campo com questionários fechados para funcionários e ex-funcionários.	O <i>onboarding</i> impacta na redução de absenteísmo e turnover, aumenta a produtividade e fortalece a cultura organizacional.	Destaca a importância de práticas como manual de integração, <i>coffee break</i> e treinamentos, promovendo pertencimento e retenção.
Santos & Barros Neto (2024)	Compreender a importância do <i>onboarding</i> na socialização organizacional de novos colaboradores.	Estudo exploratório com survey aplicado a 33 participantes.	Confirma que o <i>onboarding</i> é fundamental para adaptação, produtividade e redução da rotatividade.	A ausência do <i>onboarding</i> gera inadaptabilidade, aumento de turnover, absenteísmo e baixa produtividade. <i>Onboarding</i> adequado melhora a integração e o desempenho.
Velame et al. (2023)	Propor um modelo de <i>onboarding</i> para o setor de transporte rodoviário de cargas.	Pesquisa qualitativa com levantamento documental, benchmarking, entrevistas e análise setorial.	Empresas com <i>onboarding</i> estruturado possuem maior retenção, <i>engagement</i> e redução do turnover.	O <i>onboarding</i> bem aplicado no setor de transporte melhora performance, <i>engagement</i> e pertencimento, sendo estratégico para

Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados	O que fala sobre Onboarding e Novos Colaboradores
				enfrentar a escassez de mão de obra.
Oliveira (2025)	Mapear o processo de onboarding de clientes na Lamp Soluções Inteligentes.	Pesquisa de descritiva de qualitativa, com entrevistas e uso do Bizagi Modeler.	Identificou gargalos no processo, como falta de padronização e comunicação, propondo melhorias operacionais.	Embora focado no onboarding de clientes, reforça que processos bem estruturados aumentam eficiência, satisfação e reduzem erros — aplicável também ao onboarding de colaboradores.

Fonte: elaborado pela autora

O estudo de Afonso (2023) reforça essa noção, exibindo, por meio de dados reais, que a adaptação de novos colaboradores impacta diretamente sua performance, sobretudo quando as projeções se concretizam e o engajamento se eleva. A autora enfatiza que, ao perceberem que suas expectativas são atendidas, principalmente no que tange ao progresso, à adaptabilidade e às relações interpessoais, os empregados experimentam um impacto positivo e considerável na eficiência e no rendimento.

Na mesma toada, Angelo *et al.* (2023) investigam de que maneira a carência de um plano de integração bem estruturado interfere na evasão de talentos. Os resultados apontam que a inexistência desse procedimento gera insegurança, reduz a impressão de pertencimento à corporação e auxilia no aumento da rotatividade, prejudicando a solidez e a imagem da instituição.

Ademais, Brenda *et al.* (2023) ressaltam que a integração não se restringe a uma obrigação formal, mas sim a uma ferramenta estratégica que reduz as ausências, aprimora o clima organizacional e estimula a convergência entre as metas do empregado e da empresa. A pesquisa explicita que iniciativas como disponibilizar manuais de integração, capacitações personalizadas e momentos de interação, como intervalos para café, são fundamentais para solidificar os vínculos e construir um ambiente que incentive a retenção de talentos.

Santos e Barros Neto (2024) ampliam essa discussão ao destacar que o *onboarding* exerce papel central na socialização organizacional, sendo decisivo tanto para empresas privadas quanto públicas. Seu estudo aponta que a ausência desse processo acarreta não

apenas aumento da rotatividade, mas também queda na produtividade e elevação do absenteísmo, gerando impactos severos para a gestão de pessoas.

O trabalho de Velame *et al.* (2023) traz uma contribuição específica e altamente relevante ao propor um modelo de *onboarding* voltado ao setor de transporte rodoviário de cargas. O estudo destaca que, em um ambiente marcado por alta rotatividade e escassez de mão de obra, especialmente motoristas, o *onboarding* se torna um instrumento de transformação, capaz de gerar pertencimento, engajamento e melhoria da performance individual e coletiva. A pesquisa ressalta que empresas que adotam práticas sólidas de integração conseguem reduzir significativamente os índices de turnover e melhorar seus indicadores de gestão.

De acordo com Brenda *et al.* (2023), a utilização de manuais de integração, *e-books* institucionais, *tours* pela empresa, *coffee breaks* de boas-vindas, dinâmicas de grupo e treinamentos técnicos são ações que impactam diretamente na eficácia do processo. Velame *et al.* (2023) complementam que, no setor de transporte, plataformas digitais de acompanhamento, cronogramas estruturados e parcerias com instituições de ensino (como SEST SENAT) fortalecem o processo, garantindo alinhamento e desenvolvimento desde o início. Afonso (2023) reforça ainda que, além das práticas presenciais, o *employer branding* e o alinhamento das expectativas criadas desde o recrutamento são fundamentais para potencializar os efeitos do *onboarding*.

No que tange aos impactos do *onboarding* no desempenho organizacional, os estudos convergem ao afirmar que o processo traz ganhos significativos em múltiplas dimensões. Primeiramente, há o aumento da produtividade, como destacam Afonso (2023) e Santos e Barros Neto (2024), uma vez que colaboradores bem integrados internalizam mais rapidamente seus papéis, executam suas funções com maior segurança e constroem relações mais eficazes dentro da equipe.

Ademais, o *onboarding* eficaz promove uma redução expressiva nos índices de turnover e absenteísmo, como evidenciado nos estudos de Angelo *et al.* (2023) e Brenda *et al.* (2023). A sensação de acolhimento, pertencimento e alinhamento de expectativas reduz as chances de desligamento precoce e evita custos adicionais com processos constantes de recrutamento e seleção.

Outro ponto amplamente discutido é o fortalecimento da cultura organizacional. Conforme Santos e Barros Neto (2024), o *onboarding* permite que os novos colaboradores compreendam desde o início os valores, os comportamentos esperados e as práticas internas, promovendo coesão cultural e alinhamento com os objetivos institucionais. Velame *et al.*

(2023) reforçam que isso é ainda mais crítico em setores como o transporte rodoviário de cargas, onde o alinhamento entre cultura, comportamento e segurança operacional é vital.

Há ganhos evidentes na melhoria do clima organizacional e na satisfação dos colaboradores, conforme destacam Brenda *et al.* (2023) e Oliveira (2025). O *onboarding* bem conduzido gera ambientes mais colaborativos, menos tensos, onde as relações interpessoais se constroem de forma mais natural. Isso não apenas impacta na satisfação dos recém-contratados, mas reverbera positivamente em toda a equipe, promovendo bem-estar, engajamento e maior qualidade nas entregas.

Embora focado no *onboarding* de clientes, o estudo de Oliveira (2025) revela que processos bem estruturados, com clareza, padronização e comunicação eficiente, são essenciais para garantir a satisfação, reduzir erros e otimizar resultados. Esses elementos, quando transpostos para o *onboarding* de colaboradores, mostram-se igualmente eficazes na promoção da integração, do alinhamento de expectativas e da produtividade.

Diante dessa análise, é possível afirmar que todos os estudos convergem em um ponto comum: o *onboarding* não é uma prática opcional, mas uma necessidade estratégica para qualquer organização que busca excelência na gestão de pessoas. Ele não apenas reduz custos com rotatividade, mas também fortalece a cultura organizacional, gera engajamento e potencializa os resultados tanto no curto quanto no longo prazo.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa é uma revisão bibliográfica, estruturada para atender ao objetivo geral de analisar a influência do processo de *onboarding* na integração de novos colaboradores em empresas do setor siderúrgico, preenchendo a lacuna de estudos que relacionem diretamente o *onboarding* a esse segmento.

Para a realização desta foi utilizado bases de dados como Scielo, Google Scholar e Portal de Periódicos da CAPES, com palavras-chave como "*onboarding*", "integração de colaboradores" e "adaptação organizacional", priorizando publicações dos anos 2018-2025. Incluiu-se estudos práticos como estudos de casos publicados em português ou inglês.

A análise dos materiais coletados foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, com base no método dedutivo. Essa abordagem permitiu a sistematização das informações e a construção de uma leitura crítica e contextualizada sobre o processo de integração de novos colaboradores. Além disso, a análise procurou identificar padrões, desafios e boas práticas relacionados ao *onboarding* em empresas do setor siderúrgico, oferecendo uma visão ampliada sobre sua eficácia e impacto organizacional. Por fim, o cruzamento dos dados teóricos e empíricos buscou contribuir para o avanço do conhecimento na área, sugerindo caminhos para futuras investigações e melhorias na prática organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa bibliográfica, cujo propósito principal é compreender como a forma com que novos empregados são recebidos impacta sua adaptação em indústrias metalúrgicas. Para suprir uma falta notada nos materiais já publicados, o quadro 3 exibe um compilado de pesquisas que examinam a importância da recepção, junto a outras ações de administração de pessoal, no cenário metalúrgico.

Essas pesquisas investigam assuntos como a adaptação social, o desenvolvimento de habilidades, a gestão do saber, a pluralidade e o rendimento da empresa. Adotando métodos diversos, englobando estudos de casos, pesquisas que usam informações qualitativas e quantitativas, e análises de indicadores, esses trabalhos ressaltam a relevância de programas de integração bem planejados, capacitações constantes e regras de inclusão. A ideia é melhorar o rendimento no trabalho, diminuir erros e ampliar o envolvimento dos funcionários. As análises salientam que a recepção e a gestão estratégica de pessoas são fundamentais para harmonizar as aptidões dos trabalhadores com os objetivos das empresas metalúrgicas, impulsionando a concorrência e a durabilidade no mercado.

Quadro 3- estudos de gestão de pessoas em siderúrgicas

Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados	Conclusões
Souza (2023)	Analisar os desafios enfrentados por mulheres em uma empresa siderúrgica no interior de MG.	Pesquisa quali-quantitativa, de natureza descritiva, com aplicação de questionário.	Constatou-se uma participação feminina reduzida, dificuldades de separação, ergonomia inadequada e infraestrutura carente, como a falta de instalações sanitárias para mulheres.	Para progredirmos, precisamos transformar a mentalidade geral, acabar com ideias preconceituosas, aprimorar os espaços físicos e adotar medidas que promovam a diversidade e a inclusão de todos.
Figueiredo (2021)	Analisar o programa de integração de uma usina siderúrgica e propor melhorias.	Estudo de caso, abordagem qualitativa, com aplicação de questionários e observação direta.	Embora tenhamos um programa de integração, ele peca em aspectos cruciais: o treinamento, o suporte contínuo e a interação social dos recém-chegados.	É aconselhável que o programa seja reestruturado, integrando fases de preparação para socialização, engajamento social e apropriadamente dito e atividades de acompanhamento posteriores, garantindo um suporte constante.
Pinho (2024)	Analisar a gestão do conhecimento na área de laminação de uma usina siderúrgica e propor melhorias.	Pesquisa aplicada, com utilização do PDCA, Matriz de Capacitação e Diagrama de Ishikawa.	Identificamos áreas onde o pessoal demonstra falta de informação, treinamento insuficiente em certos horários e uma	O gerenciamento de saberes ajuda a aumentar a performance, a otimizar a forma de trabalhar e a minimizar erros; portanto, é crucial

Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados	Conclusões
			influência prejudicial nos resultados do trabalho.	aplicar recursos em preparos constantes e projetos de desenvolvimento.
Viana et al. (2021)	Avaliar os fatores associados ao absenteísmo por doença em trabalhadores de uma siderúrgica.	Estudo epidemiológico, transversal, com 317 colaboradores do sexo masculino.	As áreas operacionais apresentam uma probabilidade quase quatro vezes maior de ocorrências de ausência no trabalho. Pessoas com baixo nível de atividade física enfrentam quase o triplo de chances de faltar, e aqueles que consideram sua saúde de forma desfavorável têm mais que o dobro de propensão a se afastarem.	Sugere-se a implementação de rotinas de exercícios, otimizações no espaço de trabalho e estratégias para mitigar os elementos de perigo relacionados com a falta ao trabalho.
Pinheiro et al. (2019)	Verificar se o desenvolvimento e a qualificação dos colaboradores aumentam sua motivação.	Estudo de caso em uma siderúrgica, com aplicação de questionário estruturado durante 11 meses.	Investir na capacitação e no crescimento dos funcionários impulsiona significativamente sua motivação e seu engajamento no trabalho.	A dedicação ao aprimoramento das habilidades dos colaboradores é um fator crucial para impulsionar o ânimo, o engajamento e, consequentemente, otimizar o desempenho geral da empresa.
Melo (2020)	Analisar as competências gerenciais e a percepção dos gestores subordinados em uma siderúrgica.	Survey com 15 gestores e 15 subordinados, utilizando questionário com escala Likert.	Observou-se que as expectativas superaram o desempenho prático, indicando uma necessidade de aprimoramento das habilidades. Um percentual de meros 39% demonstrou avaliações coerentes com a realidade.	É crucial que as habilidades de liderança estejam sempre se aprimorando, visando otimizar as abordagens de gestão e harmonizar a relação entre líderes e suas equipes.
Cruz (2025)	Descrever as características do modelo de gestão por competências em uma siderúrgica multinacional.	Estudo de caso, entrevistas semiestruturadas e análise documental (matriz de competências, planos de carreira e treinamentos).	O método prioriza o aprimoramento constante, integrando a busca por talentos, a escolha, a análise de desempenho e os incentivos com o planejamento da organização.	O gerenciamento baseado em habilidades impulsiona o crescimento na carreira, otimiza o desempenho e assegura que a administração de pessoal esteja em sintonia com as metas da empresa.
Perides et al. (2021)	Analisar a interação entre cultura organizacional e gestão de pessoas por competências na Gerdau.	Pesquisa qualitativa, descritiva, com estudo de caso, entrevistas e análise documental.	A implementação da gestão focada em habilidades se mostrou crucial na jornada de reformulação da cultura organizacional, impulsionando tanto a eficácia operacional quanto os lucros da empresa.	Para manter a competitividade, promover a inovação e conduzir mudanças eficazes, é crucial harmonizar a cultura da empresa com a gestão baseada em habilidades.

Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados	Conclusões
Cassia (2025)	Avaliar a melhoria da performance e redução de atrasos em projetos civis no setor siderúrgico.	Estudo de caso em três projetos, utilizando análise de indicadores e ferramentas como Kaizen, Gemba, Diálogos de Performance e Caminhada de Valor.	Notavelmente, os atrasos diminuíram bastante, as lideranças apresentaram um desempenho superior e o portfólio de projetos mostrou resultados mais promissores.	Com uma gestão dinâmica e o uso de instrumentos bem definidos, a busca pela Excelência Operacional gerou melhorias na forma como os projetos são realizados, no acompanhamento dos prazos e no amadurecimento do ambiente de trabalho.
Dutra e Dutra (2021)	Descrever a implementação de um modelo preliminar de Gestão do Conhecimento (GC) em uma empresa siderúrgica para reduzir falhas operacionais, melhorar processos e segurança.	- Estudo de caso de caráter aplicado, exploratório e descritivo.- Revisão de literatura.- Entrevistas com profissionais de nível estratégico.- Benchmarking com empresa do mesmo segmento.- Grupo de estudo interno para desenvolvimento do modelo.- Aplicação do modelo a uma amostra de 100 colaboradores (níveis operacional, tático e estratégico).	Desenvolver um modelo de Gestão do Conhecimento, estruturando o fluxo informacional, a base de dados de expertise e o percurso do saber.- Ampliar a colaboração dos funcionários na administração de perigos, fomentando envolvimento e a troca de informações.	Disseminar o saber.- Construir espaços de parceria.- Implementar roteiros de aprendizado.- Promover formações e atualizações.
Aver et al. (2020)	Analisar os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal em uma empresa metalomecânica	Pesquisa quantitativa e descritiva.- Aplicação de questionário estruturado.- Análise estatística com SPSS.- Amostra de 90 colaboradores	Diminuir a taxa de saída de funcionários.- Otimizar o clima organizacional.- Ampliar o comprometimento e a permanência dos talentos.- Cortar despesas em novas contratações e capacitações.- Consolidar a gestão e a harmonia entre as pessoas.	Aprimorar a forma como a liderança é exercida. Elaborar diretrizes que solidifiquem o clima organizacional. Implementar iniciativas que impulsionem a participação, colaboração e consideração mútua.

Fonte: elaborado pela autora

No setor siderúrgico, as exigências operacionais são intensas, envolvendo processos técnicos complexos, como laminação, fundição e manutenção de equipamentos pesados, que demandam conhecimento especializado e precisão. O estudo de Figueiredo (2021) aponta que os programas de integração em uma usina siderúrgica frequentemente apresentam falhas na capacitação, no acompanhamento e na socialização dos novos colaboradores, o que pode comprometer a adaptação inicial. Um *onboarding* eficaz deve, portanto, incluir etapas estruturadas de pré-socialização, socialização ativa e pós-socialização, como sugerido no estudo, para garantir que os novos funcionários compreendam as especificidades técnicas e os fluxos operacionais.

Além disso, o estudo de Pinho (2024) sobre a gestão do conhecimento na área de laminação destaca a existência de lacunas de conhecimento e baixa capacitação em alguns turnos, impactando negativamente os indicadores operacionais. Um programa de *onboarding* bem estruturado pode mitigar essas lacunas ao oferecer treinamentos iniciais intensivos e personalizados, alinhados à matriz de competências da empresa, como descrito por Cruz (2025). A integração deve ir além da simples apresentação da empresa, incluindo a introdução às ferramentas, processos e tecnologias específicas do setor, bem como a capacitação prática para lidar com equipamentos e sistemas. Isso é essencial para reduzir erros operacionais e acelerar a curva de aprendizado, contribuindo para a eficiência organizacional.

Segundo o estudo de Dutra e Dutra (2021), criar jornadas de aprendizado e métodos bem definidos ao integrar novos talentos é necessário. Na empresa de aço analisada, a implementação de um sistema para gerir o conhecimento ampliou o interesse dos empregados tanto na gestão de perigos quanto na troca de dados importantes. Uma integração que contenha elementos como prática e áreas de cooperação torna mais fácil a adaptação dos novatos às demandas técnicas e à cultura interna, garantindo um começo mais suave em suas tarefas.

No ramo do aço, a segurança é prioridade, pois o risco de acidentes é grande pelo ambiente, com calor alto, transporte de cargas pesadas e máquinas sofisticadas. Viana *et al.* (2021) indicam que a área operacional tem quase quatro vezes mais chances de se afastar por doença, geralmente ligada a más condições ou falta de preparo. Um bom programa de integração deve priorizar a segurança, instruindo os novos sobre as normas, o uso de proteção e o que fazer em caso de emergência.

A pesquisa de Souza (2023) também expõe que a falta de uma boa estrutura, como sanitários femininos, e de ergonomia numa empresa de aço pode comprometer a segurança e o bem-estar dos empregados. Uma integração eficaz deve abordar isso, ensinando os novos a circular com segurança no local e a reportar problemas. Ademais, Dutra e Dutra (2021) frisam que é preciso ter capacitações constantes sobre como lidar com os riscos. Incluir aulas de segurança na integração, com atualizações, é vital para reduzir acidentes e firmar uma cultura de segurança desde o início.

Adotar métodos como o Diagrama de Ishikawa, citado por Pinho (2024), ajuda a identificar problemas e riscos nos processos logo no início, fazendo com que os novatos entendam os perigos do trabalho. Essa ação prática aumenta a atenção e o cuidado de cada um, diminuindo acidentes e faltas.

Um bom *onboarding* aumenta a produção, o interesse e a permanência dos funcionários na indústria do aço. A pesquisa de Pinheiro *et al.* (2019) mostra que investir na formação e no crescimento profissional aumenta a motivação e o comprometimento. Um *onboarding* com treinamento constante e planos de carreira, como dizem Pinho (2024) e Cruz (2025), melhora o desempenho dos novos contratados, ajustando suas habilidades aos objetivos da empresa.

O estudo de Aver *et al.* (2020) revela que diminuir a rotatividade de uma metalúrgica foi possível ao melhorar o ambiente, fortalecer a liderança e incentivar o engajamento. Um *onboarding* que estimule a interação social, como indica Figueiredo (2021), ajuda a criar um sentimento de união, ligando os novatos à cultura da empresa e aos colegas. Isso é muito importante em um setor onde a colaboração e o trabalho em equipe são cruciais para um bom funcionamento.

Além disso, o estudo de Perides *et al.* (2021) sobre a Gerdau mostra que a integração entre cultura organizacional e gestão por competências é fundamental para sustentar processos de mudança e competitividade. Um *onboarding* que alinhe os valores da empresa às expectativas dos colaboradores, como descrito por Cruz (2025), fortalece a cultura organizacional e promove a retenção. A implementação de ferramentas como Diálogos de Performance e Caminhada de Valor, mencionadas por Cássia (2025), pode ser incorporada ao *onboarding* para engajar os novos funcionários em discussões sobre desempenho e melhoria contínua, incentivando a proatividade e o comprometimento.

Adicionalmente, a pesquisa de Melo (2020) realça que líderes e suas equipes precisam estar em sintonia. Um processo de integração que envolva o contato com os líderes, por meio de orientações ou avaliações, pode ajudar os recém-chegados a entenderem melhor o que a gestão espera, incentivando a confiança e o trabalho em equipe. Essa estratégia não só impulsiona o comprometimento, mas também diminui a saída de funcionários, como notaram Aver *et al.* (2020), ao gerar um local de trabalho mais seguro e estimulante.

Quadro 4- Recomendações Práticas para um Onboarding Eficaz na Siderurgia

Recomendação	Descrição	Base nos Estudos	Benefícios Esperados
Estruturação em Etapas	Dividir o onboarding em três fases: pré-socialização (introdução virtual aos valores, missão e processos da empresa antes do primeiro dia), socialização	Figueiredo (2021) destaca falhas na capacitação e socialização, recomendando etapas	Acelera a adaptação dos colaboradores, reduz erros operacionais e promove alinhamento com os

Recomendação	Descrição	Base nos Estudos	Benefícios Esperados
	ativa (treinamentos práticos, simulações e shadowing com colaboradores experientes) e pós-socialização (acompanhamento por 90 dias com avaliações de progresso e feedback).	estruturadas para melhorar a integração.	objetivos organizacionais.
Foco em Segurança	Incorporar treinamentos obrigatórios de segurança, incluindo normas regulamentadoras (NRs), uso de EPIs, simulações de evacuação e primeiros socorros. Implementar ferramentas como o "passaporte de segurança" (checklist de treinamentos concluídos) e reciclagens periódicas.	Viana et al. (2021) apontam o alto risco de absenteísmo por doença no setor operacional, enfatizando a necessidade de programas de segurança.	Reduz acidentes, diminui absenteísmo por doença e fortalece a cultura de segurança desde o início.
Capacitação Técnica Personalizada	Alinhar treinamentos à matriz de competências da empresa, com simulações práticas em equipamentos (ex.: laminação, aciaria), acesso a plataformas digitais de conhecimento (ex.: wikis internas) e trilhas de aprendizado personalizadas.	Cruz (2025) e Dutra e Dutra (2021) destacam a importância de alinhar capacitações às competências e criar fluxos de conhecimento para melhorar a eficiência operacional.	Aumenta a produtividade, reduz lacunas de conhecimento e acelera a curva de aprendizado em processos complexos.
Inclusão e Diversidade	Oferecer materiais específicos e treinamentos ergonômicos adaptados às necessidades de grupos sub-representados, como mulheres, abordando desafios como segregação ocupacional e falta de infraestrutura (ex.: banheiros femininos).	Souza (2023) identifica baixa representatividade feminina e problemas de ergonomia, recomendando políticas de inclusão.	Promove equidade, melhora o bem-estar e fortalece a diversidade, contribuindo para uma cultura organizacional inclusiva.
Engajamento Cultural	Implementar dinâmicas de socialização (ex.: eventos de boas-vindas, team building), material com líderes e Diálogos de Performance para conectar os colaboradores à cultura organizacional. Incorporar ferramentas como	Cassia (2025) e Perides et al. (2021) destacam a integração entre cultura organizacional e gestão por competências como essencial para o engajamento e competitividade.	Aumenta o senso de pertencimento, fortalece a colaboração e alinha os colaboradores aos valores da empresa.

Recomendação	Descrição	Base nos Estudos	Benefícios Esperados
	Caminhada de Valor e Kaizen para incentivar melhoria contínua.		
Acompanhamento Contínuo	Criar programas de mentoria com "padrinhos" (colaboradores experientes) e sessões regulares de feedback para acompanhar o progresso dos novos funcionários. Estabelecer canais abertos para resolução de dúvidas e alinhamento com lideranças.	Melo (2020) enfatiza a necessidade de alinhamento entre gestores e subordinados para melhorar competências e engajamento.	Reduz a rotatividade, promove confiança e sustenta o engajamento e a motivação a longo prazo.

Fonte: elaborado pela autora

No ramo da siderurgia, a integração inicial de um novo membro da equipe é mais que um mero processo de apresentação. Essa etapa facilita a familiarização com as demandas do dia a dia, assegurando que o profissional domine os métodos e impulsione a otimização da empresa. A integridade física no trabalho, algo essencial nesse campo, tem que ser um ponto chave nessa fase, por meio de instruções que despertem a atenção e evitem perigos. Ademais, essa integração turbinha o desempenho, o envolvimento e a permanência do empregado, harmonizando-o com os valores da empresa e suas metas maiores. Segundo o que foi visto nos estudos, adotar projetos de integração bem definidos, focados em aprendizado constante, gestão do saber e reforço dos valores da empresa, é primordial para o triunfo das usinas em um mercado acirrado e complexo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a influência do processo de *onboarding* na integração de novos colaboradores em empresas do setor siderúrgico, buscando compreender de que maneira esse processo contribui para a adaptação, o desempenho e a retenção dos profissionais, bem como para a construção de uma cultura organizacional sólida e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

A análise revelou que a integração inicial é crucial para que os recém-chegados se familiarizem com as tarefas diárias, compreendam os procedimentos internos, atentem-se à segurança e se sintam integrados à equipe. Notou-se que um processo de boas-vindas bem estruturado impulsiona a eficiência, reduz ausências, incidentes e rotatividade, e ainda consolida o clima organizacional e os valores da companhia.

Este estudo demonstra que investir na integração traz vantagens mútuas, promovendo um ambiente mais seguro, eficiente e receptivo. Adicionalmente, oferece dicas de ações eficazes para aprimorar o procedimento, como fragmentar a integração em fases, oferecer formação em segurança e incentivar o crescimento profissional.

Entretanto, uma restrição desta pesquisa reside no fato de ter se baseado unicamente na análise de estudos já existentes, sem coleta de dados diretamente nas empresas. Por conseguinte, os resultados podem não espelhar todas as situações do setor metalúrgico. Recomenda-se que estudos futuros sejam conduzidos internamente, coletando opiniões de funcionários e líderes para compreender na prática o funcionamento da integração, e investigar como ela impacta o bem-estar psicológico, a inclusão e a diversidade nas empresas.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Marta Sofia Martinho. **A influência do onboarding no desempenho dos novos colaboradores: e o efeito mediador da confirmação das expectativas e do engagement nessa relação.** 2023. 110 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional) – ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2023.
- ANGELO, Alice Eduarda et al. **Influência do onboarding na rotatividade de funcionários nas empresas nos dias atuais.** 2023. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – ETEC Padre Carlos Leôncio da Silva, Centro Paula Souza, Lorena, 2023.
- AVER, Gabriela et al. Fatores de rotatividade em uma empresa do segmento metalomecânico: rotativity factors in a mechanical metal segment company. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 168-186, 2020.
- BARROS NETO, João Pinheiro de; SANTOS, Kathlen Marques dos. **A importância do onboarding (socialização organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório.** **International Journal of Scientific Management and Tourism**, Curitiba, v. 10, n. 5, p. 1-18, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/ijstvtv10n5-001>. Acesso em: 26 maio 2025.
- BONILLA, Johnatan Israel. **Desafios da gestão de pessoas com a inserção da Indústria 4.0.** 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2019.
- BRENDA, Maria Nunes da Silva et al. **O processo de onboarding para a integração de novos colaboradores.** 2023. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC de Cidade Tiradentes, Centro Paula Souza, São Paulo, 2023.
- CASSIA, Gleice Laura Rodrigues. **Melhoria de performance e redução de atrasos em projetos: a busca da excelência operacional em uma empresa siderúrgica.** 2025. 54 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRUZ, Ana Carolina Sousa de Paula. **Gestão por competências: um estudo de caso em uma unidade brasileira de uma siderúrgica multinacional.** 2025. 22 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2025.
- DANTAS DE OLIVEIRA, Anna Karoline. **Mapeamento do processo de onboarding de clientes da Lamp Soluções Inteligentes.** 2025. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ensino Superior do Seridó, Caicó, 2025.
- DUTRA, Ludmila Iracema; DUTRA, Larissa Fernandes. A gestão do conhecimento como ponte para o sucesso organizacional: um estudo de caso no setor siderúrgico. **Informação & Informação, Londrina**, v. 26, n. 3, p. 1-20, 2021
- FIGUEIREDO, Ana Flávia da Silva de. **Processo de integração de novos colaboradores: um estudo de caso em uma usina siderúrgica.** 2022. 32 f. Monografia (Graduação em

Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2022.

FROGÉLI, Elin; JENNER, Bo; GUSTAVSSON, Petter. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: a systematic review. **PLOS ONE**, v. 18, n. 2, p. e0281823, 2023.

GODINHO, Teresa et al. Onboarding handbook: an indispensable tool for onboarding processes. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 3, p. 79, 2023.

MARTINS, Alexandra de Oliveira et al. **Processo de recrutamento, seleção e integração de colaboradores**. 2024. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo, Centro Paula Souza, Fernandópolis, 2024.

MARTINS, Alexandra de Oliveira et al. **Processo de recrutamento, seleção e integração de colaboradores**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – ETEC Prof. Armando José Farinazzo, Centro Paula Souza, Fernandópolis, 2024.

MELO, Danielle Prata. **Competências gerenciais: comparando as percepções de gestores e subordinados de uma empresa siderúrgica localizada em Minas Gerais**. 2020. 42 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

MENEGON, Elizangela Maria Pas; ZAMBARDA, Andrea Bencke. **Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil**. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Pato Branco, v. 9, n. 1, p. 7-20, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p7-20.720>. Acesso em: 26 maio 2025.

MENEGON, Elizangela Maria Pas; ZAMBARDA, Andrea Bencke. Percepção de colaboradores sobre as ações de treinamentos em uma indústria têxtil. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, Ponta Grossa, v. 9, n. 1, p. 7-20, jan./mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p7-20.720>.

NUNES DA SILVA, Brenda Maria et al. **O processo de onboarding para a integração de novos colaboradores**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC de Cidade Tiradentes, Centro Paula Souza, São Paulo, 2023.

OLIVEIRA, Anna Karoline Dantas de. **Mapeamento do processo de onboarding de clientes da Lamp Soluções Inteligentes**. 2025. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2025.

OLIVEIRA, Eduarda Vitória Rezende de et al. **O impacto da integração de novos colaboradores: a importância da integração para colaboradores recém-contratados**. 2024. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual Paulino Botelho, Centro Paula Souza, São Carlos, 2024.

OLIVEIRA, Eduarda Vitória Rezende de et al. **O impacto da integração de novos colaboradores: a importância da integração para colaboradores recém-contratados**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Paulino Botelho, Centro Paula Souza, São Carlos, 2024.

PERIDES, Maria Paula Novakoski et al. Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 26-46, jul./set. 2020.

PINHEIRO, Joana Cláudia Zandonadi et al. Treinamento como fator de motivação: um estudo de caso em uma indústria siderúrgica no Pará. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-15, 2019.

PINHO, Pedro Victor Queiroga de. **Utilização da Gestão do Conhecimento para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos de uma usina siderúrgica**. 2024. 46 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2024.

REIS, Mabilia Costa. Atividades dos processos da gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício em Araguaína-TO. 2019. 22 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2019.

SANHÁ, Djucu Ansumane. **O impacto da socialização organizacional na integração dos novos colaboradores: um estudo de caso na Ecobank da Guiné-Bissau**. 2024. 105 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, ISLA – Vila Nova de Gaia, 2024.

SANTOS, Kathlen Marques dos; BARROS NETO, João Pinheiro de. **A importância do onboarding (socialização organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório**. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, Curitiba, v. 10, n. 5, p. 01-18, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/ijstmv10n5-001>.

SCHAFFER, Cássio Ray. **Onboarding e os impactos no desenvolvimento dos colaboradores: um estudo de caso na empresa Mecanicus**. 2022. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Recursos Humanos) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

SOUZA, Samy Cristina Silva e. **Equidade de gênero: desafios enfrentados por mulheres em uma empresa siderúrgica do interior de Minas Gerais**. 2023. 54 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2023.

VELAME, Gabriela et al. **O onboarding no setor de transporte de cargas: o processo de integração de novos colaboradores no setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro – um modelo que promove engajamento, performance individual e retenção**. 2023. 98 f. Projeto (Programa de Especialização em Recursos Humanos) – Fundação Dom Cabral, São Paulo, 2023.

VIANA, Michell Vetoraci et al. Inatividade física aumenta as chances de absenteísmo por doença em trabalhadores de empresa siderúrgica. **Saúde e Pesquisa**, v. 14, n. Supl. 1), p. 1-13, 2021.

VILÃO, Teresa Margarida Martins da Palma. **Contributo para o processo de integração dos novos colaboradores da Innuos: manual de acolhimento**. 2022. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Faro, 2022.