



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ECEO – ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
MESTRADO EM GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

**Acolhimento e integração de novos talentos:
uma nova abordagem transformadora
na experiência de boas-vindas à Moneris**

Trabalho de Projeto apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão Avançada de Recursos Humanos, orientada pela Professora Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques.

Jéssica Rodrigues de Oliveira | n°22307305

2025



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO
UNIVERSITÁRIO
LISBOA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ECEO – ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
MESTRADO EM GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

**Acolhimento e integração de novos talentos: uma nova
abordagem transformadora
na experiência de boas-vindas à Moneris**

VERSÃO FINAL

Trabalho de projeto defendido a provas públicas na Universidade Lusófona. Centro Universitário de Lisboa, no dia 16 de maio de 2025, perante o júri nomeado pelo despacho de Nomeação nº329/2025, de 06 de maio de 2025, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Arguente: Professora Doutora Cristina Maria dos Santos Almeida (Escola Superior de Tecnologia de Saúde de Coimbra)

Orientador: Professora Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques

Jéssica Rodrigues de Oliveira, n.º22307305 |

2025

Agradecimentos

Gostaria de começar por expressar a minha gratidão à Universidade Lusófona de Lisboa e à Escola de Ciências Económicas e das Organizações por me terem recebido e proporcionado a oportunidade de crescer tanto a nível pessoal como profissional. Agradeço também aos professores que, ao longo deste ano e meio de Mestrado, estiveram sempre disponíveis, oferecendo apoio e partilhando os seus conhecimentos, contribuindo para o meu desenvolvimento.

Um agradecimento especial a minha orientadora de projeto, professora Doutora Nazaré Marques, pela sua constante disponibilidade e pelo apoio prestado ao longo da execução do projeto. A sua paciência, orientação e incentivo foram fundamentais nos momentos mais desafiantes, pelo que lhe estou profundamente grata.

Não posso deixar de agradecer a toda a equipa envolvida neste projeto da Moneris, que sempre me acolheu e proporcionou uma experiência enriquecedora, permitindo-me evoluir enquanto profissional e enquanto pessoa. O conhecimento transmitido, os conselhos e o apoio serão sempre marcados na minha jornada profissional. Em especial à Daniela, Sara e ao Dr. Rui por estarem sempre presentes e confiarem no meu trabalho na execução deste projeto e também à Dream Team por sempre estarem disponíveis e apoiarem-me sempre que precisei.

Aos meus amigos, um sincero obrigado por estarem sempre ao meu lado, nos bons momentos e também nos mais difíceis. O vosso incentivo e motivação ajudaram-me a manter o foco e a acreditar em mim. Em especial á minha Maria Leonor que foi o meu pilar ao longo deste desafio que foi desenvolver o projeto, sem ela não seria possível. Foram incansáveis no apoio, obrigada por tornarem esta caminhada muito mais leve.

Por fim, um agradecimento do fundo do coração à família e namorado que sempre me apoiaram, pois sem eles nada disto teria sido possível. O apoio incondicional, a motivação constante e a força que me transmitem diariamente foram essenciais para superar cada desafio. Obrigada por estarem sempre comigo.

Resumo

O primeiro dia numa organização, tido como o momento de “boas-vindas”, é fundamental, garantir uma experiência enriquecedora e marcante na vida do novo talento, facilita assim a integração, desenvolve o sentido de pertença, cria o espírito de envolvimento e parceria, impulsiona a retenção dos mesmos, e estimula o desenvolvimento de relações. A abordagem garante a criatividade, inovação e a orientação para os desafios, focada nos recém-chegados, provocando neles o sentimento de valorização, e acolhimento desde o primeiro dia.

O presente estudo, tem como propósito definir as melhores práticas e estruturas mais adequadas, de modo a ir ao encontro das necessidades e prioridades da empresa e dos novos talentos.

De forma a orientar e alinhar o objetivo do projeto formula-se uma pergunta de partida sendo ela: Como o processo de acolhimento e integração de Boas-Vindas, poderá promover e facilitar a adaptação ao ambiente organizacional e impulsionar um sentido de pertença e envolvimento a novos talentos?

A pesquisa adota a metodologia de Pesquisa-Ação, um processo que envolve a participação de todos os interessados na procura de soluções para os problemas organizacionais, utilizando assim um modelo de abordagem exploratória, avaliando as atuais tendências e adotando uma abordagem de investigação qualitativa, associada à filosofia interpretativa.

O modelo do caleidoscópio de mudança utiliza as seis dimensões do mesmo, analisando uma visão abrangente das opções de implementação, conforme sugere os autores Balogun e Hope Hailey (2004).

Em conformidade com as diretrizes do Project Management Institute (PMI, 2021), a gestão do projeto segue o ciclo de vida padrão, composto por cinco estágios propostos.

Segundo as recomendações de Cothran e Wysocki (2019), a adoção dos objetivos SMART permite alinhar os nossos processos com as melhores práticas de gestão de projetos.

Através da ferramenta PERT (Program Evaluation and Review Technique), temos uma representação clara do projeto, facilitando a identificação das tarefas a definir, e a gestão de tempo das mesmas, como sugere Santos (2020).

Em suma, pretende-se implementar uma mudança incremental, com vista a melhor integração dos colaboradores na organização Moneris.

Palavras-chave: Acolhimento/Integração; Retenção; Práticas; Envolvimento; Primeiro dia/Boas-Vindas.

Abstrate

The first day in an organisation, seen as the 'welcome' moment, is fundamental, guaranteeing an enriching and remarkable experience in the life of the new talent, thus facilitating integration, developing a sense of belonging, creating a spirit of involvement and partnership, boosting retention and stimulating the development of relationships. The approach guarantees creativity, innovation and challenge-orientation, focussing on the newcomers and making them feel valued and welcomed from day one.

The purpose of this study is to define the best practices and most appropriate structures to meet the needs and priorities of the company and new talent.

In order to orientate and align the aim of the project, a starting question was formulated: How can the welcome and integration process promote and facilitate adaptation to the organisational environment and boost a sense of belonging and involvement in new talent?

The research adopts the Action Research methodology, a process that involves the participation of all stakeholders in the search for solutions to organisational problems, thus using an exploratory approach model, evaluating current trends and adopting a qualitative research approach, associated with the interpretive philosophy.

The kaleidoscope of change model uses its six dimensions, analysing a comprehensive view of implementation options, as suggested by the authors Balogun and Hope Hailey (2004).

In accordance with the guidelines of the Project Management Institute (PMI, 2021), project management follows the standard life cycle, made up of five proposed stages.

According to the recommendations of Cothran and Wysocki (2019), the adoption of SMART objectives allows us to align our processes with the best project management practices.

Through the PERT (Programme Evaluation and Review Technique) tool, we have a clear representation of the project, making it easier to identify the tasks to be defined and manage their time, as suggested by Santos (2020).

In summary, the aim is to implement incremental change with a view to better integrating employees into the Moneris organisation.

Keywords: *Reception/Integration; Retention; Practices; Involvement; First Day/Welcome.*

Índice

Agradecimentos	III
Resumo.....	IV
Abstrate.....	V
Abreviaturas	IX
Índice de figuras	X
Índice de imagens	XI
Índice de gráficos	XII
Capítulo 1: Introdução ao projeto e caracterização da organização.....	1
1.1 - Introdução	1
1.2 - Objetivo	3
1.3 - Caracterização da organização.....	4
Identificação da organização	4
Missão, visão e valores	5
História da empresa.....	6
Localização	7
Estrutura	8
Recursos e atividades	8
Público-alvo	14
Concorrência	15
Cultura organizacional	16
Principais resultados que a empresa adquiriu.....	20
<i>Scorecard</i> da empresa	21
Desafios e oportunidades atuais	22
Estratégia de negócio	23
1.4 - Caracterização do RH	24

Carreiras e mobilidade interna	25
Formação e desenvolvimento	26
Avaliação interna	26
Segurança e saúde no trabalho	27
Recrutamento e seleção.....	27
Políticas de RH.....	29
Compromisso por parte dos colaboradores	30
Capítulo 2: Revisão de literatura.....	31
Acolhimento e integração	31
<i>Onboarding</i>	32
Experiência do <i>onboarding</i>	36
Importância do primeiro dia e boas-vindas	38
Talentos.....	39
Retenção de talentos.....	40
Sentido de pertença	41
Pesquisa-ação.....	41
Plano de gestão e monitorização	43
Modelo caleidoscópico da mudança	46
Mudança organizacional.....	48
Tipo de mudança – incremental	49
Gestão do projeto	50
Objetivos SMART	52
Ferramenta PERT.....	53
Capítulo 3: Metodologia e organização geral do projeto.....	55
3.1 - Método.....	55
3.2 Gestão da mudança – mudança incremental	56
3.3 - Custo do projeto.....	57

3.4 - Identificação do problema	61
3.5 - Contexto.....	63
3.6 - Planeamento.....	64
3.7 - Plano de desenvolvimento, gestão e monitorização do projeto	66
3.7.1 – Descrição dos objetivos, atividade e resultados esperados do dia de “boas-vindas”	66
3.8 – Implementação/ensaio do projeto.....	78
3.9 - Monitorização e avaliação	80
Capítulo 4 – Resultados	82
Resultados	82
Capítulo 5 – Conclusão	84
Conclusão.....	84
Capítulo 6 – Recomendações.....	86
Recomendações.....	86
Capítulo 7 – Limitações do projeto.....	88
Limitações do projeto.....	88
Referências bibliográficas.....	89
Apêndices	I
Apêndice A – Questionário de <i>feedback</i>	I
Apêndice B – <i>Checklist</i>	III
Anexos	IV
Anexo A – Tabela de custos estimados.....	IV
Anexo B – Cronograma de atividades.....	V

Abreviaturas

CG – Controlo de Gestão

CT – Contrato de Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KPI's – Indicadores-chave de desempenho

OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados

PERT – *Program Evaluation and Review Technique*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMI – *Project Management Institute*

RH – Recursos Humanos

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

TSU – Taxa Social Única

Índice de figuras

Figura 1 - Organograma da administração da Moneris.....	24
Figura 2 - Organograma do departamento de Pessoas e Cultura da Moneris	25
Figura 3 - <i>The change kaleidoscope</i>	47

Índice de imagens

Imagem 1 - Mapa com as unidades de negócio de norte a sul do país	7
Imagem 2 - Organograma geral da Moneris	8

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Categorias profissionais Moneris	18
--	----

Capítulo 1: Introdução ao projeto e caracterização da organização

1.1 - Introdução

O processo de integração de novos colaboradores desempenha um papel fundamental no sucesso organizacional, influenciando diretamente o desempenho, a motivação e o compromisso dos trabalhadores para com a empresa. No contexto da Moneris, um grupo de referência em serviços de contabilidade, consultoria e gestão, este processo é ainda mais relevante, dada a necessidade de alinhar rapidamente os novos talentos à cultura organizacional e aos objetivos estratégicos tendo em conta que não existe um plano bem definido, estruturado e atualizado para a execução das boas-vindas na Moneris. O presente projeto pretende desenvolver e melhorar um programa de boas-vindas, com o objetivo de garantir uma integração eficiente e acolhedora aos novos colaboradores.

Para orientar o estudo, é formulada uma pergunta de partida que tem como objetivo no final da implementação do projeto responder à mesma: Como o processo de acolhimento e integração de Boas-Vindas, poderá promover e facilitar a adaptação ao ambiente organizacional e impulsionar um sentido de pertença e envolvimento a novos talentos?.

Os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, especialmente em setores dinâmicos como o da Moneris, exige abordagens inovadoras e eficazes para a gestão de recursos humanos. Entre essas abordagens, destaca-se o *onboarding*, que vai além da simples apresentação da organização, para se transformar numa experiência imersiva, capaz de criar conexões significativas entre os colaboradores e a empresa. O dia de boas-vindas, tema central deste estudo, é o ponto de partida para construir uma relação de confiança e alinhamento, promovendo um ambiente de trabalho integrado e produtivo. Este projeto destaca-se como uma oportunidade para reforçar a identidade corporativa da Moneris e consolidar a sua reputação como uma organização inovadora e centrada nas pessoas. Ao proporcionar um início estruturado e positivo para os seus colaboradores, a empresa não só promove o desenvolvimento de uma força de trabalho mais envolvida, mas também estabelece as bases para alcançar os seus objetivos estratégicos com maior eficácia.

Este projeto assenta em práticas reconhecidas de gestão e planeamento, inspiradas em modelos de referência, como proposto pelo Project Management Institute (PMI), que orientam a execução de projetos de forma sistemática e eficiente. Através de uma análise detalhada das necessidades da Moneris e dos seus colaboradores, são definidos objetivos claros para o

programa de boas-vindas, englobando atividades que variam desde apresentações institucionais, dinâmicas de grupo, entregas de *kits* de boas-vindas, visitas aos escritórios e atividades informais. Estas iniciativas são desenhadas para reforçar os valores organizacionais, a missão e a visão da empresa, promovendo o envolvimento da organização no presente projeto.

O estudo também procura evidenciar a importância do acompanhamento e da avaliação contínua do programa. A recolha de *feedback*, aliada à análise dos indicadores de desempenho, permite não apenas monitorizar a eficácia do projeto, mas também identificar áreas de melhoria no futuro. Este ciclo de melhoria contínua alinha-se ao compromisso da Moneris em adotar práticas de excelência na gestão de pessoas, criando condições para que os seus colaboradores se sintam apoiados e valorizados desde o primeiro dia tendo em conta as tendências atuais do mercado, mas também, suportado pela revisão de literatura que defende que o dia de boas-vindas é crucial e impactante para qualquer recém-chegado à organização.

Pretende-se criar um modelo de boas-vindas com as melhores práticas contribuindo para o fortalecimento do capitular e para o sucesso sustentável da Moneris no mercado em que atua.

Pretende-se que o processo de acolhimento e integração de boas-vindas da Moneris seja adaptável, simples, eficaz, fluído e participativo, impulsionando o sentido de pertença, envolvimento, satisfação e envolvimento dos novos colaboradores com a empresa.

1.2 - Objetivo

O presente estudo tem como principal objetivo desenvolver um programa de acolhimento e integração de novos talentos: uma nova abordagem transformadora na experiência de boas-vindas à Moneris, com o intuito de facilitar a adaptação dos novos colaboradores à cultura organizacional, aos valores e às práticas da empresa. Este projeto, materializado através de um dia de boas-vindas cuidadosamente estruturado, visa proporcionar uma experiência acolhedora e informativa, assegurando que os colaboradores iniciem o seu percurso profissional de forma motivada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

A pesquisa a desenvolver pretende identificar as melhores práticas de acolhimento e integração, alicerçadas em fundamentos teóricos e exemplos práticos de gestão de Recursos Humanos.

Com base na literatura direcionada ao tema de estudo e diretrizes reconhecidas, como as do Project Management Institute (PMI), o estudo propõe metodologias de planeamento e execução que permitam garantir a eficiência do projeto e o alcance dos resultados desejados para o mesmo. Este processo também engloba a recolha de *feedback*, a análise de dados e a identificação de oportunidades de melhoria para futuras edições do *onboarding*.

A retenção de talentos é outro objetivo deste projeto, tornando-se relevante o reforço a importância da integração inicial, sendo esta etapa crítica para o sucesso do colaborador a longo prazo na organização. Vários estudos demonstram que o programa de *onboarding* bem estruturados têm impacto positivo na retenção de talento, no compromisso organizacional e na produtividade dos trabalhadores. Assim a investigação procura consolidar a visão de que o acolhimento não deve ser encarado como um evento isolado, mas sim como uma estratégia contínua que contribue para a criação de uma força de trabalho envolvida e alinhada com os valores da Moneris.

Por fim, o estudo pretende evidenciar a relevância de adaptar o programa de integração às necessidades específicas da organização e dos novos colaboradores.

Tendo em conta que cada empresa possui uma dinâmica única, o projeto visa encontrar soluções práticas e eficazes que respeitem a identidade corporativa da Moneris, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, inclusivo e motivador.

Este esforço reafirma o compromisso da organização em criar um espaço onde cada colaborador se sinta valorizado, integrado e capacitado para contribuir para o sucesso individual e coletivo da e na organização.

1.3 - Caracterização da organização

Identificação da organização

O grupo Moneris – Serviços de Gestão, S.A, é atualmente uma organização global, empreende as necessidades das empresas e das instituições, ao seu contexto socioeconómico e aos desafios e oportunidades que estas encontram nos diversos mercados onde atuam.

Pretendem ser reconhecidos pela qualidade dos serviços que oferecem e procuram criar valor para os seus clientes superando as suas expectativas. Estão empenhados em contribuir decisivamente para a promoção e desenvolvimento dos projetos e negócios dos clientes, contando com o compromisso e dedicação de uma larga e multidisciplinar equipa que atua nas mais diversas áreas da gestão.

A empresa encontra-se situada de norte a sul do país, com mais de 15 escritórios e aproximadamente 300 colaboradores. É considerado um grupo de referência na prestação de serviços de contabilidade, consultoria e de apoio à gestão em geral em Portugal, com aproximadamente 4.000 clientes.

Na Moneris é motivo de orgulho apoiar os seus clientes na gestão dos seus negócios, através da oferta adaptada de serviços e soluções que promovem a qualidade da informação financeira e o aperfeiçoamento dos processos de tomada de decisão. Acreditam que contêm um papel crucial para assegurar a sustentabilidade e fomentar o crescimento das atividades dos seus clientes.

A Moneris integra uma abordagem 360°, esta tem como objetivo ser parceiro de negócios, estando ao lado do cliente com profissionais altamente qualificados e com competência. Serviços diferenciados consoante as necessidades dos clientes, suportados por centros de competência, Colégios e Grupos de Trabalho que detêm o conhecimento e a competência em áreas transversais da gestão que são essenciais para o desenvolvimento da empresa e dos seus clientes, ou de uma instituição que possam dirigir.

Muitos dos seus colaboradores têm percursos longos e bem-sucedidos, enquanto outros utilizam as competências, experiência e conhecimento adquiridos na organização para alcançar feitos notáveis fora da mesma. O grupo Moneris distingue-se pelo seu ADN, composto por profissionais altamente especializados e uma base tecnológica avançada. Assim, investem numa gestão integrada do talento interno existente, com o objetivo de atrair, desenvolver e reter perfis diversos e de grande valor.

Missão, visão e valores

O grupo Moneris atende à realidade das empresas e ao seu contexto social, destacando-se pela qualidade dos serviços que oferece e que procura, gerando valor para os seus clientes.

O grupo Moneris tem três visões, sendo estas o contexto social, a excelência dos seus serviços e criação de valor.

- No contexto social a Moneris procura causar impacto positivo nos mercados e comunidades onde atua, minimizando assim as barreiras existentes e promovendo o acesso à inovação e progressão.
- Na excelência dos seus serviços, estes são orientados para a melhoria contínua dos métodos e processos.
- A criação de valor é direcionada a todos os processos dos seus clientes, são implementados com esse propósito onde pretendem desenvolver e fornecer serviços e soluções inovadoras, garantindo vantagem competitiva no mercado.

Têm como missão apoiar o crescimento dos projetos e negócios dos seus clientes, através de uma prestação de serviços integrada e de elevada qualidade, sendo esta uma missão bastante clara e objetiva e do conhecimento de todos os integrantes da organização. Tem como objetivo gerar valor e fortalecer as vantagens competitivas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da economia portuguesa e dos seus agentes, promovendo as melhores práticas e os princípios de governança empresarial, assim como a solidez dos seus instrumentos de relato financeiro.

Têm como valores a partilha, exigência, criação de valor e integridade. Estes valores consistem num conjunto de princípios e de normas que influenciam a forma como o Grupo Moneris presta o seu serviço, na resolução de problemas existentes, bem como no ambiente interno organizacional.

- Partilha – Esta abordagem e forma de atuação baseia-se no respeito mútuo, na partilha de objetivos e aspirações, e na igualdade de oportunidades oferecida a cada colaborador dentro da organização e, para esta empresa a colaboração das equipas é crucial para o fortalecimento do capital intelectual.
- Exigência – é uma empresa que orienta a sua atuação por uma procura constante de conhecimento. Acreditam que a chave para o seu sucesso reside na formação contínua dos seus colaboradores e na vivência de uma verdadeira cultura de rigor.

- Criação de valor – Procuram superar as expectativas dos seus clientes, colaboradores e parceiros, visando gerar valor através de uma abordagem proativa, criativa e orientada para novas ideias e soluções.
- Integridade – É uma empresa determinada em cumprir, em todos os momentos, elevados padrões de integridade sustentados por critérios de rigor e transparência. Estes são princípios básicos no relacionamento que mantêm com os clientes e parceiros de negócio.

História da empresa

O projeto empresarial da Moneris iniciou em 2007, é uma empresa que faturava na altura, cerca de meio milhão de euros. Até 2012 a Moneris adquiriu mais de 25 empresas de contabilidade com o intuito de criar uma marca e uma cultura diferenciada com um propósito comum. Teve como objetivo de criar parcerias estratégicas com diversas empresas espalhadas pelo território nacional, reconhecidas pela sua qualidade e variedade de serviços profissionais oferecidos a PME's e Microempresas.

O objetivo principal é desenvolver uma plataforma abrangente para a prestação de serviços de Contabilidade Financeira, Consultoria Fiscal, Gestão de Recursos Humanos, Consultoria Económica, Financeira e de Gestão, Gestão de Seguros e Aconselhamento Financeiro a nível nacional.

Em 2007 a Moneris adquiriu 6 empresas especializadas em contabilidade a Accountec – Serviços de Gestão S.A; a Inforegisto – sociedade de Serviços, S.A; Nova D2 – contabilidade e Apoio à Gestão, S.A; a Contigua – Gabinete de Contabilidade e Fiscalidade, S.A; a Rui Martins II – Contabilidade e Assessoria, S.A e por fim a Eurogestão Mais – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A.

No ano de 2008 angariou 3 empresas sendo estas a Gabiconta II – Gabinete Técnico de Execução de Contabilidade, Lda; a Eurolider II – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A e a Copirisco II – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A.

No decorrer do ano de 2009 incorporou 8 empresas, a Orficonta – Organização Técnica de Contabilidade e Assistência Fiscal, S.A, a Cristaconta II – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A, a Orgalgarve II – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A, Segurorga – Mediação de Seguros, Lda, António da Costa Santos – Gabinete Técnico de Contabilidade, S.A, A. Maia – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A, Nuno Costa Gomes II – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A, GECAF – Gabinete de Estudos de Contabilidade e Assistência Fiscal, Lda.

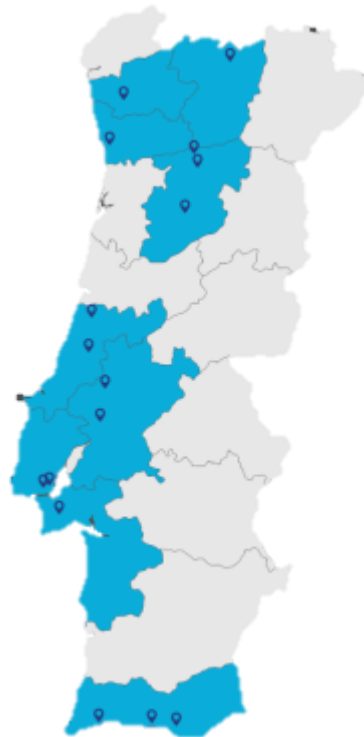
A partir de 2010 a Moneris adquiriu mais 6 empresas, sendo estas a Space Green – Serviços de Consultoria, Unipessoal, Lda, a Contaniza II – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A, Segurniza – Mediação de Seguros, Lda, Risa II – Contabilidade e Apoio à Gestão, S.A, Granja – Contabilidade e Consultoria Fiscal, Unipessoal, Lda e por fim a Daniel Vicente – Contabilidade e Gestão de Empresas, Lda.

Por fim, em 2011 a Moneris angariou a Moneris Paseco – Serviços de Gestão, Lda.

Localização

A Moneris tem diversas unidades de negócios espalhadas de norte a sul do país, tendo em conta que, a sede principal fica em Lisboa mais propriamente em Avenida da República, 35, 4.º andar, 1050-186 Lisboa.

Imagem 1 - Mapa com as unidades de negócio de norte a sul do país



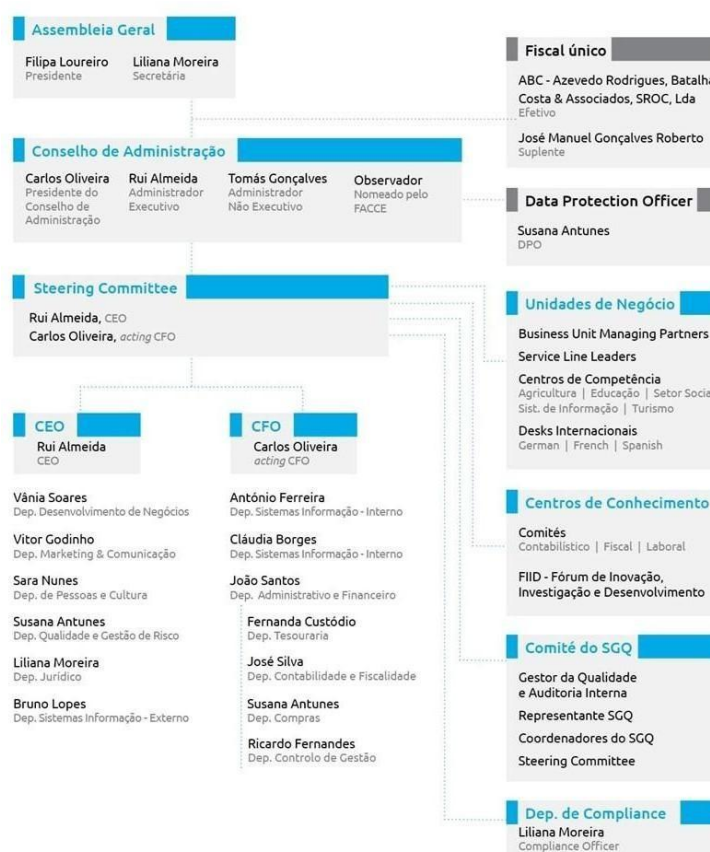
Fonte: *Intranet Moneris a)*

Têm unidades de negócio em Chaves, Porto, Tarouca, Lamego, Viseu, Guia, Leiria, Alcanena, Santarém, Telheiras, Avenidas, Corroios, Albufeira, Almancil e Lagos.

Estrutura

Na Moneris, devido à existência de várias Unidades de Negócio e áreas especializadas, pode ser desafiador para um novo colaborador compreender a quem deve reportar e como a empresa funciona no seu todo. Por este motivo, é fundamental que a organização disponha de um organograma claro, estruturado e de fácil interpretação. Atualmente, o organograma do Grupo Moneris encontra-se em fase de atualização, mas o modelo atualmente em vigor pode ser observado na Imagem 2.

Imagem 2 - Organograma geral da Moneris.



Fonte: *Intranet Moneris b)*

Recursos e atividades

Recursos humanos

Atualmente, gestão do Capital Humano e o cumprimento das responsabilidades laborais tornaram-se centrais para as empresas, assim, a evolução constante dos mercados exige que as organizações considerem os seus colaboradores como um pilar essencial para o seu progresso.

A terceirização da vertente administrativa dos Recursos Humanos possibilita que as empresas se centrem nos fatores críticos de sucesso, permitindo-lhes uma avaliação estratégica mais aprofundada. Ao externalizar processos administrativos, as organizações conseguem, cada vez mais, uma gestão de recursos humanos mais eficiente e alinhada, reforçando assim a sua estratégia.

A Moneris fornece aos seus clientes um *outsourcing* na área administrativa de Recursos Humanos, é um acompanhamento de 360° que permite a execução de propostas que vá ao encontro das necessidades do cliente e consoante as características específicas do tipo do negócio do mesmo, em que, a sua metodologia engloba 3 dimensões, sendo estas, a de suporte e *compliance*, dimensão técnica e uma dimensão estratégica.

- Suporte e *Compliance* – é a dimensão direcionada para o processamento de salários e para o cumprimento das obrigações declarativas.
- Técnica – é a dimensão que procura atrair, motivar, desenvolver e potenciar os recursos humanos do cliente.
- Estratégia – é a dimensão onde a Moneris desenvolve o compromisso dos colaboradores tendo em conta a implementação de soluções consoante a necessidade das duas vertentes.

Contabilidade e reporting

A Moneris fornece aos seus clientes serviços de Contabilidade Financeira e *Reporting* de *Outsourcing* pois acredita que assim as empresas conseguem reduzir custos, tornar as duas estruturas mais ágeis e melhorar os seus indicadores financeiros e os rácios económicos fortalecendo o desempenho global do cliente.

Oferecem um serviço contínuo e completo de apoio à gestão empresarial, proporcionando aos gestores uma maior segurança e rapidez no processo de tomada de decisão. Têm uma abordagem flexível, permitindo-lhes realizar os serviços de contabilidade tanto nas instalações do cliente como nos escritórios da Moneris.

Fornecem aos seus clientes informações rápidas e confiáveis sobre a contabilidade da organização do cliente bem como um controlo mais rigoroso sobre as contas mensais e os relatórios financeiros anuais das organizações.

A Contabilidade e *Reporting* fornece serviços como contabilidade, relato financeiro, apoio à gestão, conformidade contabilística e fiscal e controlo de gestão e *outsourcing* de processos:

- Contabilidade – apoia a execução de contabilidade geral e analítica; elaboração da contabilidade por centros de custo; recuperação contabilística.
- Relato financeiro – apoia na execução da contabilidade geral e analítica; na preparação de demonstrações financeiras de acordo com os normativos aplicáveis; preparação de contas anuais estatutárias; demonstrações financeiras intercalares; consolidação de contas do grupo ou subgrupo.
- Apoio à gestão – fornece acompanhamento de indicadores financeiros e apoio à gestão; análise e preparação de relatórios periódicos de apoio à gestão; controlo orçamental, análise financeira, preparação de modelos financeiros; reporte de gestão e a entidades supervisoras.
- Conformidade contabilística e fiscal – detêm de responsabilidade enquanto Contabilista Certificado; preparação, entrega e revisão de declarações fiscais; trabalho de fecho de contas e apuramento de resultados; apresentação mensal de balancetes do razão e analíticos; supervisão e acompanhamento da contabilidade efetuada pelos serviços do cliente.
- Controlo de gestão e *outsourcing* de processos – fornecem serviços de análise e reconciliação de contas correntes; controlo de ativos fixos tangíveis e intangíveis por fichas individualizadas; inventariação e reconciliação de ativos fixos tangíveis e inventários; elaboração de reconciliações de contas de bancos; *outsourcing* de processos de contas a pagar/fornecedores; contas a receber/clientes e faturação; tesouraria/pagamentos e cobranças.

Assessoria fiscal

Os serviços de fiscalidade da Moneris têm como objetivo prover os clientes com ferramentas fundamentais para antecipar e gerir os impactos fiscais das suas atividades, tendo como abordagem global o cumprimento intransigente das obrigações estatutárias, fiscais e contabilísticas.

No campo da Assessoria Fiscal, disponibilizam um conjunto diversificado de serviços e soluções, posicionando-lhes como o parceiro de confiança para os seus clientes e contribuindo para o êxito dos projetos e negócios dos mesmos, sendo estes serviços os seguintes:

- Impostos sobre empresas – no qual fornecem consultoria e acompanhamento fiscal regulares; revisão de Declarações Fiscais; diagnóstico, planeamento e prevenção fiscal; apoio e acompanhamento de ações inspetivas por parte da

Administração Fiscal; gestão da utilização e recuperação de prejuízos fiscais; otimização fiscal dos grupos a nível nacional e internacional; estruturação fiscal dos investimentos em Portugal e no estrangeiro; otimização fiscal da estrutura de criação, detenção, gestão e exploração de propriedade intelectual; apuramento e estimativa fiscal do fecho de contas; estruturação de quadro salarial; entre outros.

- Impostos Indiretos – fornecem consultoria e acompanhamento fiscal regulares; apoio e acompanhamento de ações inspetivas por parte da Administração Fiscal; projetos de otimização fiscal na área do IVA e demais impostos indiretos; reembolsos de IVA, IEC e Direitos Aduaneiros; recuperação de IVA Internacional; entre outros.
- Impostos sobre Pessoas e Património – este serviço abrange a análise do regime fiscal dos residentes não habituais e regimes similares; direitos de autor e similares; transmissão de ativos e de património; análise e enquadramento dos elementos remuneratórios e sua tributação; representações fiscais; preparação de declarações de IRS e outras; entre outros.
- Impostos sobre transações – este serviço de acessória fiscal fornece aos clientes da Moneris a estruturação fiscal de veículos e fundos de investimento; a estruturação de alternativas de aquisição ou vendas fiscalmente eficientes; o apuramento e gestão de riscos fiscais decorrentes de uma venda, aquisição ou reorganização; a preparação da atividade da empresa ou do grupo para a maximização do retorno recorrente do desinvestimento; o *report* fiscal de grupos multinacionais; entre outros serviços.
- Preços de Transferência – fornecem serviços como a revisão e diagnóstico da política e preços de transferência; a elaboração e análises de comparabilidade para identificar os termos e condições do mercado; a análise de cadeias de valor do grupo com vista à otimização fiscal e à gestão da taxa efetiva de tributação global; entre outros.
- Gestão de risco Tributário – neste âmbito fornecem serviços como o desenvolvimento e implementação de cronogramas detalhados para a transformação da função fiscal; a melhoria e eficácia e eficiência dos processos e controlos da função fiscal; a realização de revisões detalhadas da gestão de risco da função fiscal; entre outros.

Formação

A Moneris atende de forma proativa às necessidades de formação do mercado, oferecendo conteúdos pertinentes para o crescimento de empresas e negócios e promovendo a especialização dos seus colaboradores em áreas ajustadas às exigências específicas de cada organização. Para oferecerem estes conteúdos contam com uma equipa de formadores com CCP – Certificado de Competências Pedagógicas, além de serem profissionais experientes nas áreas que executam as suas funções possuem também uma certificação em competências pedagógicas, assegurando assim que os temas são compreendidos pelos formandos.

Têm como serviços de formação os seguintes:

- Academia para executivos – dirigido a empresários e gestores de topo com o intuito de oferecerem formações exclusivas que incentivem o desenvolvimento de conhecimentos, competências e criatividade. O objetivo é formar líderes qualificados preparados para enfrentar os desafios de uma economia cada vez mais global.
- Formação ação – este tipo de formação visa promover uma dinâmica formativa integrada no ambiente organizacional, facilitando a aprendizagem prática e a aquisição de competências para alcançar resultados sustentáveis. Esta abordagem apoia-se numa estratégia de mudança adaptada à realidade específica de cada empresa.
- Formação à medida – esta formação vai ao encontro do reconhecimento das necessidades formativas únicas de cada organização, desenvolvendo uma solução modular, flexível e adaptável para cada contexto empresarial. Esta metodologia permite que o cliente escolha os módulos que melhor correspondem às suas necessidades e que defina a carga horária em função dos seus objetivos formativos. O programa visa responder tanto às necessidades gerais de formação como à exigência legal de 40 horas anuais por colaborador, com foco no desenvolvimento de competências comportamentais essenciais para a colaboração, planeamento e execução das técnicas, para a promoção da responsabilidade social da empresa para com os colaboradores e o cumprimento das obrigações de saúde e segurança no trabalho.

Tecnologia

A Moneris Innovation Lab posiciona-se como um impulsionador de transformação e inovação para as PME's, atuando como consultor digital de confiança para clientes e para o mercado. O foco digital pretende criar um valor sustentável, melhorando o desempenho, aumentando a produtividade e adaptando-se às necessidades específicas de cada cliente e negócio promovemos a adoção de boas práticas de gestão, acelerando processos e diminuindo os custos e riscos.

A posição de destaque no mercado permite expandir competências tecnológicas e integrar soluções personalizadas, com o apoio de parceiros líderes em inovação sendo estes a Cegid Partner Premium – Cegid Primavera e a Pamafe IT. Partilham assim as suas melhores práticas e colaboram com fornecedores tecnológicos para ajudar os clientes a inovar, aumentando a produtividade e o desempenho de forma competitiva, sustentável e em conformidade com as normas.

Têm como serviços na Moneris *Innovation Lab* os seguintes:

- Estratégia e gestão SI – que fornece planos estratégicos de sistema de informação; planos estratégicos de desenvolvimento de competências digitais; gestão de projeto; gestão da mudança de projetos *IT*; *Service Desk* (Saas e IaaS).
- Transformação digital – *Roadmap* de transformação digital e indústria 4.0; Apoio à obtenção de selos de maturidade digital; Inovação e novos modelos de negócio.
- Performance e integração de sistemas – este serviço oferece o desenvolvimento aplicativo; Integração tecnológica; Automação de processos; *Business Analytics*; Sistemas integrados de gestão de recursos humanos;
- Cibersegurança e infraestrutura TI – que oferece serviços como a Avaliação de maturidade de cibersegurança; certificação em cibersegurança; Infraestrutura; Segurança.
- Inovação e empreendedorismo – que fornece aos seus clientes a Gestão do ciclo de inovação e a Integração no ecossistema de empreendedorismo.

Público-alvo

A Moneris, devido à sua dispersão geográfica, possui um “saber-como” único e distinto, este fator leva a empresa a investir constantemente no desenvolvimento de especialização sendo orientada para vários setores.

O seu compromisso com a alocação de tempo e recursos permite-lhes prognosticar as necessidades e tendências do mercado, criando uma visão clara sobre os temas relevantes da indústria. Os seus especialistas fornecem *insights* valiosos sobre diversas questões de gestão, incluindo contabilidade, impostos e consultoria em vários setores económicos incluindo os de gestão.

Assim, criam Centros de Competência que permite analisar proactivamente os diversos mercados consoante as suas tendências e desafios atuais. Reúnem uma equipa de profissionais experientes e qualificados em diferentes setores e indústrias, com o objetivo de desenvolver soluções integradas e personalizadas que vão ao encontro dessas exigências.

Apoiam vários empresários agrícolas em todo o país, oferecendo-lhes um conjunto de serviços e soluções especializadas, adaptadas às suas necessidades específicas. A Moneris, vê a Agricultura como um setor vasto, que engloba não só as atividades tradicionais, como cultivo, pecuária e floresta, mas também áreas relacionadas, como as pescas e a agroindústria, atuamos ao longo de toda a cadeia de valor, desde a investigação e inovação até aos diversos canais de financiamento disponíveis.

Atuam também no mercado de educação, isto é, têm um Centro de Competências da Educação que se encontra equipado para enfrentar os diversos desafios do setor, incluindo a competitividade entre instituições de ensino, a inovação nas metodologias adotadas, a qualificação dos profissionais docentes e não docentes, as parcerias estabelecidas com o mundo empresarial e as transações realizadas. Os seus consultores especializados oferecem uma visão abrangente sobre o setor da educação, participando na redefinição da experiência e resultados dos estudantes, no alcance, desempenho e impacto das instituições, na eficiência organizacional e operacional, na gestão de riscos, nas implicações das novas tecnologias e do digital, na análise e transformação de dados estatísticos, na expansão para novos mercados, bem como na consolidação e sustentabilidade institucional. No Centro de Competências da Educação da Moneris, desenvolvem um modelo de apoio à gestão próprio para o setor, que auxilia gestores e agentes do mercado a tomar decisões de forma consciente e informada.

A Economia Social, devido ao seu contexto particular, enfrenta diversos desafios, seja no âmbito da gestão, seja nas áreas legal e fiscal, assim, este setor é um dos que a Moneris

também atua. Consciente das especificidades e exigências que impactam as organizações deste setor, a Moneris criou um Centro de Competências especializado no Setor Social, que não apenas oferece soluções para os desafios existentes, mas também adota uma abordagem estratégica para impulsionar o desenvolvimento da Economia Social.

Por fim, outro setor que a Moneris também atua é no setor do turismo, o crescimento do turismo e os desafios que o setor enfrenta, tanto financeiros quanto tecnológicos, legais, informativos e competitivos, impulsionam a Moneris a reunir uma equipa de especialistas, formando assim, o Centro de Competências de Turismo da Moneris. Têm como objetivo ser um parceiro de negócios com uma visão completa, de 360°, partilhando os objetivos e desafios que as empresas do setor enfrentam, apoiam a gestão através da elaboração, análise e interpretação dos relatórios financeiros, assim como no estudo da sustentabilidade e exequibilidade das suas atividades.

Concorrência

A concorrência é um dos pilares fundamentais da economia de mercado, refere-se à disputa entre empresas ou indivíduos que oferecem produtos ou serviços semelhantes e que procuram atrair os mesmos clientes. Esta estimula a inovação, melhora a eficiência e permite uma variedade de escolhas para os consumidores desses serviços ou produtos.

A Moneris sendo uma empresa que presta serviços de consultoria de diversas áreas como a Contabilidade, Gestão, Recursos Humanos, Tecnologia e entre outras dispõe de várias empresas concorrentes.

As empresas concorrentes mais diretas que a Moneris tem é, portanto, a Conceito, Grupo Nucase e Grupo Your, tendo estas serviços de consultoria e tendo dimensões equiparadas à da Moneris.

Como *leaders* a Moneris tem em mente a Deloitte, a PWC, a KPMG e a EY, sendo empresas com uma dimensão maior que a Moneris, no entanto, são consideradas concorrentes da mesma por estarem inseridas dentro da mesma área de prestação de serviços.

Contudo, ainda existe as empresas dentro da área que a Moneris almeja conseguir alcançar considerando-as como *visionaries* sendo estas a Bakertilly, a BDO, a Mazars e a Neyond.

Cultura organizacional

A cultura organizacional ou cultura Moneriana como lhe chamam internamente, é a base que suporta todas as operações da empresa e define a sua identidade como equipa e como empresa. Evidência disso é o investimento que fazem em atualizar o *Culture Book* com maior frequência, uma vez que, este é o documento que orienta todos os colaboradores e *stakeholders* em relação à sua cultura.

Todas as ações da empresa e a forma como trabalham refletem sempre os seus valores, com o objetivo constante de cumprir as missões propostas. A comunicação entre colegas ou *stakeholders* é fundamental e é crucial que seja feita de forma ética e respeitosa para com todos.

A Moneris é uma empresa que promove a valorização, incentivando a diversidade de ideias e o pensamento crítico dos seus colaboradores. A liderança na Moneris fundamenta-se na transparência e na confiança, estes estimulam uma comunicação aberta e construtiva. Estes para além de liderarem as suas equipas também executam as tarefas que fornecem aos seus colaboradores.

O desenvolvimento dos colaboradores é uma prioridade para a Moneris, com frequência oferecem formações, acreditam que o desenvolvimento constante dos seus colaboradores é essencial para o sucesso coletivo, a aprendizagem contínua é incentivada entre os colaboradores, e os temas de inovação são constantemente abordados. A inovação faz parte do ADN Moneris e é promovida de forma crescente e, por isso, os projetos em que a empresa participa têm quase sempre um carácter inovador, promovendo assim uma mentalidade curiosa e proativa. Além disso, a Moneris está comprometida com práticas sustentáveis e iniciativas de responsabilidade social contribuindo positivamente para a sociedade e para o ambiente.

A Moneris tendo vários escritórios espalhados de norte a sul do país e tendo em conta que muitos destes foram por aquisição ao longo dos anos, muitos colaboradores tinham enraizado uma cultura um pouco diferente da que a Moneris preza, o que pode desfavorecer o processo de mudança. Assim, a solução utilizada pela Moneris centra-se nos resultados, ou seja, é definido os mesmos objetivos a todos os escritórios, mas a forma como estes atuam e procedem para alcançar esses objetivos é diferente consoante o escritório. Contudo, é importante realçar que, existe projetos internos em andamento para que a forma de trabalho em cada escritório seja mais automatizada e que seja utilizado como referência a sede principal localizada em Lisboa.

Na cultura Moneriana existem variados comportamentos que prezam bastantes, tais como o compromisso, a capacidade de trabalho em equipa, o rigor, a inovação e melhoria contínua e a orientação para o cliente.

- Compromisso - Valorizam os colaboradores que manifestem uma dedicação contínua perante as suas responsabilidades e à missão da empresa, esforçando-se sempre para superar as expectativas propostas, assim o compromisso é o considerado um comportamento fundamental para o sucesso coletivo da empresa.

- Capacidade de trabalho em Equipa – A Moneris promove e valoriza a capacidade dos seus colaboradores ao trabalharem em equipa, onde cada membro apoia o próximo partilhando os seus conhecimentos e competências com os outros com o intuito de atingir objetivos comuns. Acreditam que ao unir forças proporciona o aproveitamento das competências de cada colaborador, bem como as suas diferentes perspetivas criando assim soluções inovadoras e eficazes.

- Rigor – Valorizam colaboradores que preservam elevados padrões de qualidade e rigor na execução das suas atividades assegurando a excelência dos seus resultados, assim, o rigor e o cuidado no detalhe são comportamentos essenciais na execução das tarefas que são executadas.

- Inovação e Melhoria Contínua - Estimulam os seus colaboradores a pensar de forma criativa, a explorar novas ideias e abordagens e, valorizam aqueles que têm a capacidade de procurar continuamente melhorias nos processos.

- Orientação para o cliente – Este comportamento que a Moneris preza significa colocar as necessidades dos seus clientes no centro das ações dos colaboradores, assegurando que cada interação e cada decisão tomada seja orientada para o objetivo de acrescentar valor e proporcionar satisfação ao cliente.

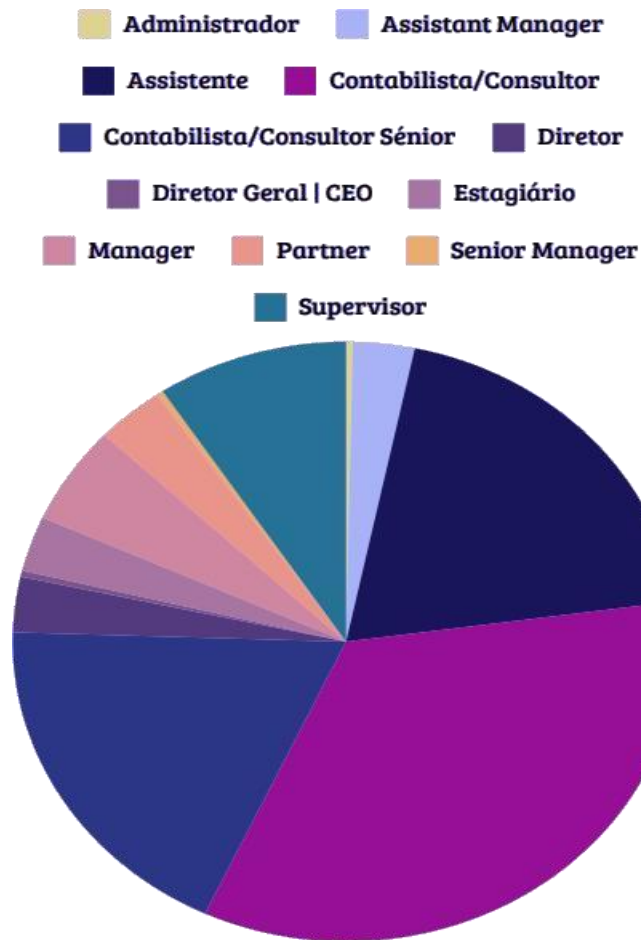
A Moneris valoriza bastante a diversidade e inclusão sejam estas de idade, género, cultura, entre outras. Acreditam que esta diversidade proporciona uma aquisição de perspetivas variadas o que enriquece o ambiente de trabalho da empresa. Para eles cada colaborador com as suas experiências e conhecimentos únicos contribuem para que seja estimulado a inovação e a criatividade num todo. Ao valorizar e respeitar a individualidade de cada colaborador, criam um ambiente inclusivo onde todos têm a oportunidade de crescer e alcançar o seu potencial conjunto ou individual.

A empresa é constituída por 74,7% de mulheres o que reflete o compromisso da empresa na inclusão e igualdade de género onde é disponibilizado as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional a todos. A faixa etária da Moneris é compreendida entre os 20 aos 67 anos, tendo em conta que, a faixa etária mais predominante é nas idades compreendidas entre os 40 aos 49 anos, o que demonstra o compromisso que a organização tem na inclusão de colaboradores independentemente da sua idade valorizando apenas a experiência e inovação de cada um.

A cultura Moneriana valoriza também a evolução de carreira dos seus colaboradores, está empenhada em proporcionar a cada colaborador as ferramentas e oportunidades necessárias para o seu crescimento e realização do seu potencial máximo. Esse compromisso é demonstrado por diversas iniciativas focadas no desenvolvimento contínuo e na satisfação profissional da nossa equipa, tais como, o investimento do desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, desenvolvimento de programas de mentoria para que exista a oportunidade de os novos talentos aprenderem com colaboradores mais séniores na empresa, formação contínua como a Academia de Outono, promovem um ambiente de inovação e cooperação e incentivam a uma progressão de carreira.

No **Gráfico 1** abaixo, representa um gráfico feito pela Moneris, representa todas as categorias que os colaboradores da empresa podem vir a alcançar, tais como Assistente, Contabilista/Consultor, Contabilista/Consultor Sénior, Supervisor, entre outros.

Gráfico 1 - Categorias profissionais Moneris



Fonte: *Moneris – Serviços de Gestão, S.A*

A Moneris também fornece um programa de benefícios aos seus colaboradores estando cientes de que os colaboradores são o principal motivo do sucesso da organização. Dentro deste programa estão incluídos os seguintes benefícios:

- Dia de aniversário, no qual a Moneris acredita que este dia é para os seus colaboradores comemorarem como quiserem. Mesmo que um colaborador faça anos num dia de fim de semana ou num dia de feriado, tem direito a usufruir do dia imediatamente antes ou depois utilizando sempre os dias úteis para que não fiquem em desvantagens perante os outros colaboradores.
- Exame de acesso à OCC + 50% da preparação – A Moneris aposta sempre na evolução dos seus colaboradores e, por isso, no caso de bom aproveitamento por parte dos colaboradores participam no exame de acesso à OCC assim como também para a preparação do mesmo.

- Seguro de Saúde – Oferecem um seguro de saúde aos seus colaboradores que pode ser extensível para a família dos mesmos.
- EmployWe – O EmployWe é um programa interno direcionado para os colaboradores da Moneris. Consiste na aquisição de novos talentos por parte dos nossos colaboradores, ou seja, é recomendado por parte dos nossos colaboradores um candidato para uma nova vaga interna, o candidato passa por todas as fases de recrutamento e se for selecionado e ficar na empresa mais de 3 meses o colaborador que fez esta recomendação tem direito a um prémio.
- Prémios Vinculados aos vetores de crescimento da empresa – Este benefício vai ao encontro das metas propostas pela empresa, se estas forem concretizadas é atribuído um prémio pelo desempenho de cada colaborador de forma individual.
- Mobilidade interna – A Moneris oferece a oportunidade aos seus colaboradores de mudarem de escritório caso seja mais benéfico para o mesmo, a existência de vários escritórios Moneris de norte a sul do país permite que os colaboradores tenham a facilidade desta mobilidade.
- Recomenda Moneris Seguros – Fornecem a possibilidade dos seus colaboradores se tornarem embaixadores da Moneris para que também possam contribuir para a imagem da organização no mercado.

Principais resultados que a empresa adquiriu

A Moneris alcançou o pódio no índice de Excelência de 2020 ficando no 3º lugar logo a seguir ao Sport Lisboa e Benfica e da OCP Portugal. Este prémio foi promovido por Neves de Almeida, Human Resources Portugal, *Executive Digest* e por INDEG-ISCTE *Executive Education*. Este terceiro lugar foi a melhor classificação naquela época para a Moneris desde que a mesma iniciou a sua participação e foi ainda o quarto ano consecutivo permanecendo nas 10 melhores empresas empregadoras em Portugal. O índice de Excelência é um estudo que representa bastante a satisfação dos colaboradores na empresa, assim é notório a satisfação dos colaboradores da Moneris perante a cultura da empresa e o investimento que a mesma faz aos seus colaboradores.

No índice de Excelência de 2022 volta a alcançar o top 10 de classificação ficando em 9º lugar. Neste ano esta dinâmica foi a que apresentaram maiores aumentos percentuais tendo

reforçado as suas dinâmicas nas áreas de comunicação, formação e prémios variáveis como forma de irem ao encontro das necessidades dos seus colaboradores. É um estudo bastante importante para a Moneris por lhes permitir alinhar e adequar as suas políticas e prioridades consoante as perceções e necessidades dos seus colaboradores.

A Moneris foi nomeada para os prémios Human Resources Portugal 2023 sendo esta uma iniciativa feita pela Multipublicações Media Group que premeia as diversas categorias nos recursos humanos, empresas e diretores de RH consoante as suas práticas e políticas indo ao encontro da gestão de pessoas. Para elaborarem a lista de pré-nomeados basearam-se nas boas práticas, iniciativas e políticas de gestão de pessoas implementadas pelas empresas em Portugal e divulgadas ao longo do ano anterior.

No presente ano, a Moneris conquistou o 5º lugar entre as grandes empresas no Índice de Excelência, com uma participação total de 150 empresas na 8ª edição destes prémios.

Na Moneris realizam atividades formativas seguindo os mais altos padrões de qualidade, possibilitando aos clientes o envolvimento das formações oferecidas dentro do âmbito exigido pela Lei Laboral, assim, a Moneris Academy tornou-se uma entidade certificada pela DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, em várias áreas, tais como:

- Finanças, Banca e Seguros;
- Contabilidade e Fiscalidade;
- Gestão e Administração;
- Marketing Comercial;
- Informática;

Para além disso a Moneris é também certificada pela ordem dos contabilistas certificados (OCC).

A Moneris adquiriu a norma ISO 9001 que é abrangida por todos os seus serviços, departamentos, processos e metodologias assegurando assim um serviço de excelência para os seus clientes.

Scorecard da empresa

A empresa define seus objetivos de forma alinhada com a preparação do orçamento anual. Isso significa que, durante o processo de planeamento financeiro, são estabelecidos objetivos que refletem as prioridades estratégicas e operacionais para o próximo ano. Normalmente, esses objetivos são predominantemente de curta e média duração, alinhados ao

ciclo anual de execução, embora possam ser incluídos elementos de longo prazo para guiar o crescimento estratégico.

A medição e validação do progresso desses objetivos ocorrem mensalmente, permitindo acompanhar o desempenho, identificar desvios e implementar ações corretivas, se necessário. Este acompanhamento regular garante que a empresa esteja alinhada com os resultados esperados e que tenha flexibilidade para se adaptar a eventuais mudanças no contexto interno ou externo.

Desafios e oportunidades atuais

A Moneris enfrenta diversos desafios como o contexto económico no qual abrange a situação ocorrente da pandemia do covid ocorrida em 2020, a diversidade no qual pretende oferecer uma carteira diversificada de serviços chegando a diversos clientes de diversas áreas, a exigência que tem de ir ao encontro da atual exigência de altos padrões de qualidade e execução de serviços por parte dos clientes, a tecnologia que com a inovação da mesma exige que sejam feitas de forma regular mudanças nos processos ou de ferramentas para que os processos sejam mais automatizados, a comunicação que é fundamental para o mercado atual que esta seja feita de forma mais apelativa, informativa, simples e clara.

Perante estes desafios, a Moneris utiliza estratégias para que possam contorná-los como por exemplo:

- Contexto Económico e Social – A Moneris faz uma constante análise dos indicadores do desempenho do seu negócio, executa uma revisão periódica do plano de negócios e vai ao encontro das necessidades do mercado fazendo um estudo de mercado de forma recorrente.
- Diversidade – Na diversidade a Moneris utiliza como estratégia os seus centros de competência como na área da agricultura, educação, setor público, sistemas de informação e turismo, bem como as suas *Desks* Internacionais tais como a *German, French e Spanish*.
- Exigência – Perante a exigência a Moneris é certificada pela ISO 9001 uma certificação diretamente relacionada com a qualidade e gestão de risco dos seus serviços e utiliza os seus centros de conhecimento como os seus comités.
- Tecnologia – com a atualizada exponencial da tecnologia a Moneris pretende acompanhá-la utilizando diversas ferramentas, programas e softwares internos bem como externos para dar apoio na execução das diversas funções

existentes tais como ferramentas de automatização, importadores, *softwares*, entre outros.

- Comunicação – para combater o desafio que é a comunicação, utiliza diversos canais de comunicação tais como o seu *website*, publicações em diversas plataformas e redes sociais, *Newsletters* e a Aplicação Moneris.

Estratégia de negócio

Uma estratégia de negócio bem definida é essencial para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização, esta representa um conjunto de decisões e ações planeadas com o intuito de alcançar objetivos específicos, enfrentar desafios do mercado e aproveitar oportunidades.

A Moneris tem como estratégia de negócio o aumento do volume de negócio, o reforço da libertação *cash-flow*, a otimização dos níveis de serviço e a valorização do potencial dos colaboradores.

- Aumento do Volume de Negócio – A Moneris tem como estratégia apostar num crescimento da atividade e da presença da organização no mercado visando o aumento da oferta dos seus serviços. Apostam na tecnologia e no posicionamento da empresa perante o mercado e dos clientes que valorizam o valor acrescentado dos serviços profissionais que a Moneris lhes fornece.
- Reforço da Libertação Cash-Flow – pretendem reforçar o compromisso de todas as suas unidades para promoverem um aumento da rentabilidade das mesmas e analisar de forma mais minuciosa e sistemática a rentabilidade prestada em cada cliente.
- Otimização dos níveis de Serviço – Introdução de ferramentas que tornem os processos de negócios e operacionais mais colaborativos de forma interna promovendo uma maior fiabilidade desses processos, diminuição do tempo de execução e de forma externa oferecendo aos seus clientes uma melhor experiência.
- Valorização do Potencial dos Colaboradores – Aumentar a base de conhecimento oferecendo uma perspetiva de carreira a longo prazo, orientando os recursos humanos da organização para tarefas de maior valor acrescentado com o auxílio da utilização da tecnologia como potencializador da produtividade.

1.4 - Caracterização do RH

A equipa da Moneris é formada por profissionais com ampla experiência em contabilidade, fiscalidade e consultoria, possuindo elevada qualificação académica. Investem significativamente na capacitação do seu pessoal para assegurar que dispõem de recursos altamente competentes e preparados. Na Moneris a normal designação do Departamento de RH é, para estes, o seu Departamento de Pessoas e Cultura.

O desenvolvimento contínuo dos nossos colaboradores e os elevados padrões de formação são pilares fundamentais no plano de carreiras da Moneris. A sua equipa é, em grande parte, composta por especialistas, incluindo 23% de Contabilistas Certificados e 33% de Técnicos de Contabilidade. A Moneris mantém um perfil focado na eficiência operacional e na excelência de entrega de serviços, sempre valorizando a proximidade com os seus clientes.

O Departamento de Pessoas e Cultura na Moneris SGPS, ocupa-se de todas as questões relacionadas com os recursos humanos internos da empresa Moneris, incluindo o recrutamento e seleção, motivação e satisfação dos colaboradores, *employer branding*, medicina do trabalho, formação, avaliação de desempenho, gestão de reclamações internas por parte dos colaboradores, entre outras. Esta divisão garante que as diferentes dimensões da gestão de recursos humanos sejam tratadas de forma especializada e eficiente.

Outro departamento que complementa o departamento de pessoas e cultura é responsável pelo processamento de salários, gerida por um colaborador dedicado do departamento de Soluções de RH sendo esta uma área especializada em processamento salarial de consultoria, que além de atender os clientes externos que lhe são atribuídos, também é responsável pelo processamento salarial de todos os colaboradores da Moneris, neste departamento a Moneris atua como um cliente externo com serviço de processamento salarial.

Figura 1 - *Organograma da administração da Moneris*



Fonte: *Elaboração própria.*

Figura 2 - Organograma do departamento de Pessoas e Cultura da Moneris



Fonte: *Elaboração própria*

Qualquer questão de natureza jurídica, como a elaboração de contratos ou a formalização de protocolos com outras empresas para obter descontos destinados aos colaboradores ou elaborar contratos diretos com novos clientes, conta com o suporte do Departamento Jurídico de uma empresa especializada e com ligação externa direta com a Moneris.

Carreiras e mobilidade interna

Devido a alta percentagem de profissionais com grande conhecimento técnico, foram criados dois percursos de carreira igualmente valorizados e atraentes: a carreira de especialidade, onde o progresso se fundamenta no aprofundamento e domínio de temas específicos relacionados à área em que o colaborador atua, e a carreira de gestão, focada na liderança e gestão de equipas.

A gestão de carreiras é realizada com foco no crescimento por mérito e com o apoio dos Comitês, Colégios de Especialidade e Grupos de Trabalho, além da implementação de um plano de formação que abrange diversas áreas de conhecimento, tais como a tecnologia, normas, relação com o cliente, gestão e mercados. A Moneris conta como comités os seguintes: Comité Técnico Contabilístico; Comité Técnico Fiscal; Comité Técnico Laboral e o Fórum de Inovação, Investigação e Desenvolvimento (FIID) direcionado ao desenvolvimento tecnológico.

A partir da estrutura existente dos Comitês Técnicos, a criação de Colégios de Especialidade e Grupos de Trabalho tem como objetivos melhorar a operacionalidade, ou seja, aumentar a eficiência dos Comitês, reduzindo a dependência de um número limitado de colaboradores essenciais, aprofundar o conhecimento direcionando os colaboradores de forma mais eficaz os esforços de formação e autoformação das unidades de negócio, orientação para o mercado construindo um grupo Moneris mais unificado e baseado em conhecimento relevante para o mercado, promovendo a partilha interna e a transformação desse conhecimento em produtos e serviços comercializáveis, fortalecer o trabalho em equipa expandindo o envolvimento dos colaboradores em projetos corporativos e por fim tem como objetivo a atração e retenção de talento especializado reforçando a captação e retenção de talentos, valorizando o crescimento técnico e o desenvolvimento de carreira.

Formação e desenvolvimento

A Moneris desenvolveu um plano de formação focado na gestão de carreiras dentro da organização, seja por meio da gestão ou da especialização da área onde o colaborador atua. Anualmente, é apresentada uma série de ações de formação por categoria, com base em cinco áreas de conhecimento: tecnológico, normativo, gestão de clientes, gestão e mercados.

Para a Moneris ter uma perceção das necessidades de formação de cada equipa por parte dos chefes. Os recursos humanos da empresa têm a função de questionar as chefias das equipas para perceber as necessidades das mesmas para posteriormente definirem as formações a serem executadas e definirem quais os colaboradores que as terão.

Avaliação interna

O sistema de avaliação de desempenho é a principal ferramenta de desenvolvimento e comunicação entre o avaliador e o avaliado, o processo de avaliação ocorre de forma a 180°, sendo realizado em duas etapas: a autoavaliação e a avaliação feita pela chefia da equipa. A avaliação de desempenho é feita por meio de questionários em que os colaboradores recebem um questionário e têm que o preencher e fazer a sua autoavaliação ao longo do ano de trabalho e as chefias também fazem a avaliação de desempenho dos seus colaboradores utilizando os mesmos caracteres de avaliação e as mesmas áreas de avaliação. Posteriormente é feita uma comparação de ambas as avaliações e tomada uma decisão por parte da chefia sobre o

desenvolvimento do colaborador ao longo do ano que será depois comunicado ao colaborador por meio de *feedback* e de forma individual.

Este sistema inclui a avaliação do desempenho, tanto em competências técnicas como comportamentais, a definição de um plano de desenvolvimento individual com a identificação das competências diferenciadoras e as competências a serem desenvolvidas, além da criação de um *Scorecard* individual, para a unidade de negócio e para o nível corporativo.

Segurança e saúde no trabalho

A empresa segue a legislação aplicável a este tema, com o objetivo de promover a Saúde, Higiene e Segurança no ambiente de trabalho.

Para manter a qualidade do ambiente de trabalho e garantir o bem-estar de todos, é estritamente proibido fumar dentro das instalações. É permitido trazer alimentos, desde que sejam armazenados em locais adequados utilizando as instalações adequadas que a empresa fornece aos seus colaboradores. Cada colaborador é responsável pela organização e apresentação do seu espaço de trabalho, por razões de imagem, tanto da empresa como do próprio colaborador, e para facilitar a limpeza, as secretárias e superfícies dos armários devem ficar, ao final de cada dia, com o mínimo possível de documentos e objetos pessoais. Os colaboradores devem lembrar-se de apagar as luzes e desligar os monitores dos locais que não estão em uso, como gabinetes e salas de reuniões.

Logo após a sua admissão de um novo colaborador o mesmo deve familiarizar-se com as instalações do escritório que irá executar as suas funções e as respetivas saídas de emergência, bem como conhecer as normas de segurança relacionadas com o uso dos equipamentos que lhe estão atribuídos, de forma a prevenir acidentes.

Periodicamente, em data a ser determinada pelo Diretor de Recursos Humanos/BUMP, será realizado um exercício de simulação de incêndio nas instalações, para testar as saídas de emergência e ensinar a utilização dos extintores.

Recrutamento e seleção

A necessidade de recrutamento é identificada em colaboração com as chefias das áreas. Este levantamento ocorre, normalmente, durante a avaliação anual de objetivos e necessidades estratégicas, bem como em casos específicos de crescimento da equipa ou substituição de colaboradores.

As características ideais do novo colaborador são definidas em conjunto com a chefia da área requisitante, considerando as competências técnicas indispensáveis ao cargo, as *soft skills* importantes para o desempenho na função e integração com a equipa, os requisitos académicos e/ou experiência profissional prévia necessária, e o perfil desejado é detalhado em função das atividades e responsabilidades que o cargo exige, sempre alinhado com os valores e objetivos da empresa.

A divulgação dos novos cargos é divulgada em plataformas de emprego nacionais, redes sociais profissionais, como o *LinkedIn*, e pelo nosso portal interno, onde os colaboradores podem também recomendar candidatos.

Após a divulgação dos cargos a responsável pelo recrutamento e seleção passa para a fase de triagem onde é feita uma pré-entrevista por telefone, ou seja, uma breve conversa inicial validando as informações essenciais do currículo, como competências técnicas e disponibilidade, e identificar o alinhamento com os valores da empresa, após a pré-entrevista dá o *feedback* às chefias a pré-entrevista é frequentemente acompanhado de um relatório resumido sobre os potenciais colaboradores selecionados, permitindo que as chefias participem na priorização dos perfis mais alinhados e por fim o cruzamento com os objetivos do potencial colaborador onde verificam se as motivações e metas do mesmo estão em sintonia com o que o cargo e a empresa pode oferecer, assegurando uma boa correspondência de expectativas.

Após a pré-entrevista é iniciado a fase da entrevista inicial, é feita uma entrevista para compreender melhor o perfil, analisando as motivações e expectativas, nesta fase fazem em conjunto uma entrevista comportamental e entrevista técnica juntamente com o responsável da área, com foco nas competências técnicas e experiência prática do colaborador. Após isso, é feita uma apresentação empresa e uma proposta onde dão a conhecer a cultura e os valores da empresa, detalham também as funções e o que esperam do potencial colaborador, além de apresentar a proposta final.

Durante as fases, pretendem compreender o alinhamento do candidato com a cultura e objetivos, bem como apresentar a Moneris como uma empresa de desenvolvimento e oportunidades profissionais.

A seleção do colaborador é realizada através de uma discussão conjunta entre a responsável pelo recrutamento e a chefia da área requisitante, sendo a chefia o decisor final. São considerados fatores como o alinhamento do perfil técnico e comportamental, adequação à cultura da empresa, e as motivações e expectativas do colaborador.

Após a contratação do colaborador o acompanhamento do mesmo é feito por meio de *feedback* diretamente ao responsável do novo colaborador. Reconhecem que esta é uma área em desenvolvimento, uma vez que identificam que o acompanhamento dos colaboradores é um ponto bastante carecido. Por isso, estão a trabalhar para estruturar processos mais robustos e consistentes, que permitam garantir uma experiência ainda mais positiva e alinhada às necessidades individuais e organizacionais dos novos colaboradores.

Políticas de RH

Os colaboradores, tanto durante o período em que permanece na empresa como após o término do vínculo profissional, compromete-se ao princípio de confidencialidade, ou seja, a não divulgar a terceiros qualquer informação que tenha obtido através do seu trabalho na Moneris ou nas interações com os clientes que foi adquirindo ao longo do tempo que prestou o seu serviço na organização. Também estão impedidos de retirar documentos ou ficheiros da empresa, a menos que tenha autorização expressa da Administração.

A violação desta regra é considerada uma infração grave, passível de despedimento por justa causa e podendo também dar origem a ações judiciais. Assuntos confidenciais devem ser tratados em locais adequados, longe da presença de terceiros, dando-se preferência à utilização de uma sala de reuniões.

Os colaboradores do Grupo Moneris prestam os seus serviços em regime de exclusividade. Antes de exercerem qualquer atividade para outras entidades ou assumirem responsabilidades perante terceiros, os colaboradores devem informar a Administração e obter a sua autorização por escrito. Assuntos confidenciais devem ser discutidos de forma reservada, evitando a presença de terceiros, seja por telefone ou presencialmente, preferencialmente em salas de reuniões apropriadas.

O registo de tempos de trabalho é obrigatório para todos os colaboradores do grupo Moneris, sendo que o mesmo é feito através da recolha de impressão digital de cada colaborador. Este registo deve ser composto por quatro picagens obrigatórias: entrada de manhã; saída hora de almoço; entrada hora de almoço; e saída à tarde. No caso de haver deslocações a clientes, os colaboradores devem atualizar o seu registo assim que regressarem à empresa, reportando a situação na aplicação interna da empresa.

Cada colaborador deve submeter uma proposta com a calendarização das suas férias, bem como, a comunicação de faltas previamente no mínimo 48 horas antes da sua ausência,

que deverá ser registada na aplicação interna para aprovação. Além disso, é da responsabilidade do colaborador atualizar e reportar todas as alterações que venham a ocorrer.

Compromisso por parte dos colaboradores

Todos os colaboradores devem ter presente que o objetivo da empresa é fornecer um serviço de qualidade ao cliente, comprometendo-se a contribuir para que isso aconteça. Devem trabalhar em colaboração com os seus superiores e com os outros membros da equipa, sugerindo ideias e soluções que possam beneficiar o funcionamento da empresa, é igualmente esperado que desempenhem as suas funções com rigor, dedicação e interesse, contribuindo de forma leal e ativa para os objetivos da organização.

Sempre que haja um momento de dificuldade na execução das suas tarefas, deve comunicar imediatamente a situação ocorrente à chefia.

O colaborador deve garantir, sempre que esteja nas instalações ou em serviço junto de um cliente, uma aparência condizente com o ambiente da empresa, utilizando roupas e calçado apropriados. Desta forma, deverá manter uma postura profissional e credível perante colegas e clientes.

É exigido a todos os colaboradores do Grupo Moneris que lidam diretamente com clientes que se comportem de maneira profissional, cordial e respeitosa, sem ultrapassar os limites das suas competências ou fornecer informações sobre temas para os quais não estão autorizados ou não possuem conhecimento adequado. Sempre que forem identificados comportamentos inadequados, o colaborador não só será advertido pela falha, como também assumirá as responsabilidades pelas consequências desse comportamento. Dentro das instalações da empresa, é proibido aos colaboradores tratar de qualquer assunto com os clientes que não esteja diretamente relacionado com os serviços contratados com o Grupo Moneris.

Os colaboradores devem zelar e proteger constantemente a reputação do Grupo Moneris, tanto em relação a entidades públicas como privadas, sejam elas individuais ou coletivas. Qualquer envolvimento do colaborador no tratamento de questões dos clientes com a Administração Fiscal, Tribunais, instituições bancárias ou outras entidades requer, obrigatoriamente, o conhecimento prévio e a autorização da Administração, além da autorização do próprio cliente. Exceção a esta norma são as situações em que o colaborador deve comparecer em tribunal, que são consideradas obrigações cívicas.

Capítulo 2: Revisão de literatura

Acolhimento e integração

O acolhimento é o ato de receber alguém com empatia, respeito e abertura, criando um ambiente seguro onde a pessoa se sente ouvida e valorizada é essencial em diversos contextos, assim o acolhimento estabelece uma relação de confiança que visa garantir a valorização, a individualidade e as necessidades de cada colaborador, facilitando também o acesso ao apoio e aos recursos necessários.

Segundo o autor Rocha (2015), citado por Delvas (2017), a integração de um novo colaborador numa organização é importante que seja estabelecido uma boa relação entre ambos algo que o autor defende que estas relações criadas podem facilitar no acolhimento e nos processos de integração. O autor ainda defende que é na fase de adaptação que o novo colaborador deve aprender a missão, visão e valores, o comportamento esperado de cada um, as rotinas de trabalho, as tradições e histórias da organização, assim estes conseguiram integrar-se de forma mais eficaz e simples.

Reforçando o autor acima mencionado, o autor Martinho (2015), citado por Delvas (2017), afirma que o acolhimento é o momento em que a organização recebe o novo colaborador no seu primeiro dia de trabalho com o intuito de controlar e trabalhar a ansiedade que o primeiro dia pode desculpar nos novos colaboradores.

A integração é um processo fundamental para ajudar novos colaboradores a adaptarem-se ao ambiente de uma organização esta envolve a transmissão de valores, cultura, práticas e expectativas, promovendo inclusão dos mesmos na organização. Uma integração bem-sucedida fortalece a relação entre o colaborador e a instituição, aumentando o compromisso e a produtividade de ambos.

Segundo Peretti (1998), citado por Nogueira (2020), após o recrutamento é essencial garantir as melhores condições para o acolhimento e integração dos novos colaboradores. Para o autor o sucesso da integração depende diretamente da qualidade dos procedimentos do acolhimento e do acompanhamento prestado aos colaboradores, assim o período de integração pode variar e estender-se para além do período inicial do acolhimento passando assim de um acompanhamento a curto prazo para um acompanhamento a longo prazo.

O autor Ferreira *et al.* (2015), citado por Nogueira (2020), defende que o processo de integração nas organizações e nos postos de trabalho é exigente, dinâmico e contínuo, com o

objetivo de conciliar metas organizacionais e individuais, este processo tem início com o acolhimento e prolonga-se durante toda a permanência do colaborador na organização, recorrendo a métodos de socialização que podem ser mais ou menos formais.

Indo ao encontro do autor Lacombe (2011), citado por Delvas (2017), a integração implica transmitir ao novo colaborador as informações importantes da organização e do seu funcionamento, como os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho da empresa, também inclui explicar quem são os principais responsáveis, como funcionam os seus serviços de apoio, o que é permitido ou proibido, bem como as atitudes e comportamentos esperados dos seus colaboradores. De acordo com o autor, este processo facilita a adaptação dos novos colaboradores, promovendo um melhor desempenho e aproveitamento do potencial da equipa que os mesmos serão inseridos. Quanto mais rapidamente os novos colaboradores assimilarem os conhecimentos sobre a organização, compreenderem a sua cultura e internalizarem os aspetos essenciais, mais cedo estarão aptos a contribuir para o sucesso e a competitividade da empresa (Klein, Polin, e Leigh Sutton, 2015, citado por Faneca 2022).

De acordo com o autor Klein *et al.* (2015), citado por Rocha (2022), as organizações adotam práticas específicas de integração com o objetivo de reduzir a ansiedade e incerteza comuns aos novos colaboradores, ajudar os novos colaboradores a compreender o novo ambiente de trabalho e fornecer-lhes os recursos necessários, para que possam tornar-se colaboradores mais eficazes nas suas novas funções. Os autores Klein e Heuser (2008), citado por Rocha (2022), identificaram três tipos de práticas que consideram as principais, as que auxiliam na passagem de informação, acolhem e orientam os novos colaboradores utilizando um guia de boas-vindas adaptável às organizações, as práticas de informação que incluem os esforços ao fornecerem os conteúdos, materiais e experiências que ajudem os novos colaboradores a adquirir os conhecimentos necessários para uma integração eficaz. A prática de informação, segundo o autor, subdivide-se pela comunicação que se rege pela comunicação unilateral utilizando as cartas de boas-vindas ou fornecendo oportunidades de diálogo, os recursos que consiste nos materiais de apoio como a utilização de perguntas frequentes para facilitar a adaptação dos novos colaboradores e a formação onde utilizam programa para desenvolver a adição de conhecimento e de competências dos novos colaboradores.

Onboarding

Como os autores Araújo, Carioca, e Machado, (2012); Bauer, (2010); Mosquera, (2000), citados por Faneca (2022), afirmam, formalmente a ingressão de um novo colaborador numa

organização é designado de acolhimento e integração, socialização, mas de forma mais informal é intitulado de *onboarding*.

De acordo com Lundberg e Young (1997), citado por Faneca (2022), o primeiro dia na organização é visto como o mais crítico, sendo o momento em que os novos colaboradores frequentemente experienciam níveis elevados de ansiedade. Assim, segundo Calheiros (2019), citado por Faneca (2022), é fundamental desenvolver um programa de acolhimento que ajude a minimizar a ansiedade típica dessa fase, facilitando a integração dos colaboradores na organização e a sua familiarização com a cultura organizacional.

Segundo o autor Snell (2006), citado por Faneca (2022), *onboarding* é o processo pelo qual os novos colaboradores se integram à cultura organizacional, funcionando como uma ligação direta entre a entrada do colaborador na empresa e o aumento da sua produtividade, é um processo fundamental, pois a forma como o colaborador se integra afeta a velocidade e a eficácia com que adquire os conhecimentos necessários para desempenhar as suas funções na organização.

Os autores Buchan, MacDonell e Yang (2019), citados por Faneca (2022), afirmam que as empresas que não implementam o processo de *onboarding* correm o risco de os novos colaboradores não se tornarem produtivos e perderem o interesse pela organização, o que dificulta a retenção dos mesmos. Também destacam a importância do *onboarding* em empresas em crescimento, pois, com a contratação constante de novos colaboradores, a adaptação do processo de integração a cada um deles terá um impacto positivo na organização, por isso, é crucial otimizar este processo de forma recorrente, aplicando as técnicas mais eficazes para alcançar os objetivos estabelecidos.

Segundo a autora Bauer (2010), o processo de recrutamento e seleção representa o primeiro passo importante para uma integração eficaz, afirma que ao identificar de forma clara os comportamentos que a organização valoriza e selecionar candidatos que as possuam, conseqüentemente aumenta a probabilidade de uma adaptação tranquila durante a fase de integração por parte dos novos colaboradores. Apesar disso, a autora afirma que durante o processo de integração, as empresas desenvolvem uma série de atividades que ajudam a facilitar esta etapa, uma integração bem-sucedida resulta do trabalho coordenado entre várias funções da Gestão de Recursos Humanos (GRH), o fator crucial para o sucesso da integração é que as áreas de GRH atuem de forma integrada e harmoniosa, oferecendo suporte eficaz aos novos colaboradores.

Dando seguimento à linha de pensamento da autora Bauer (2010), esta defende que o processo de *onboarding* começa antes de um novo colaborador integrar na organização, tendo em conta que a primeira função dos GRH e a primeira interação com um novo colaborador é feita pelo recrutamento.

No modelo de *onboarding* passivo, modelo utilizado maioritariamente por pequenas e médias empresas, os processos de recrutamento das empresas não estão diretamente ligados aos planos de integração de novos colaboradores, o recrutamento é visto como uma função independente, focada apenas em levar os candidatos à etapa seguinte, a seleção, e posteriormente apoiar a sua adaptação ao ambiente da empresa, além de facilitar a interação com colegas e partes interessadas. Este processo não se limita a fornecer informações, também ajuda os novos colaboradores a criar expectativas realistas e a desenvolver estratégias para lidar com desafios, assim, a qualidade das práticas de recrutamento está associada a um maior envolvimento e compromisso com a organização, (Bauer, 2010). Embora esse modelo separe o recrutamento da integração, ele ainda pode influenciar positivamente os novos colaboradores ao proporcionar informações claras, alinhar expectativas e criar condições para que se adaptem ao ambiente e cultura da organização, além disso, enfatiza-se que a qualidade do recrutamento afeta diretamente o compromisso dos funcionários com a empresa, por isso, é crucial que este primeiro contacto seja feito de forma clara e objetiva sem deixar qualquer margem para dúvidas sobre as informações fornecidas aos novos colaboradores.

Segundo Bauer (2010), atualmente, cerca de 93% das organizações utilizam algum tipo de orientação para novos colaboradores, seja presencialmente ou online. Programas formais de orientação auxiliam os novos colaboradores a compreender aspetos importantes relacionados ao trabalho e à organização, como cultura, valores, objetivos, história e estrutura de poder, ademais, desempenham um papel social ao promover a integração, apresentando os novos funcionários aos colegas e outros membros da organização. Estes programas podem variar em termos de duração, desde algumas horas ou até vários meses, e oferecem informações essenciais, enquanto agilizam processos administrativos, utilizando ferramentas como discussões, palestras, vídeos e materiais escritos. No entanto, a utilização de tecnologia, como *intranets* e sistemas digitais, é apropriada, de uma maneira eficaz, para padronizar e otimizar o processo em diferentes contextos, tornando-o mais consistente e acessível, fornecendo a todos os colaboradores informações internas sobre a organização sempre que os mesmos acharem necessário consultá-la.

Outra atividade que facilita o onboarding segundo Bauer (2010), são as ferramentas e processos de suporte, esta enfatiza a importância de ferramentas estruturadas e processos bem definidos para garantir a integração eficaz dos novos colaboradores, um plano escrito ajuda a alinhar expectativas, assim um documento que detalha o cronograma, metas, responsabilidades e recursos disponíveis para os novos colaboradores, os melhores planos de integração são consistentes, comunicados a toda a organização e monitorados ao longo do tempo, enquanto as reuniões regulares permitem acompanhar o progresso e prevenir problemas, a tecnologia é útil para automatizar e monitorar etapas do processo, mas não deve substituir completamente a interação presencial, já que isso pode comprometer a qualidade da orientação. A integração ideal combina recursos tecnológicos com abordagens humanas e presenciais.

O envolvimento das partes interessadas é essencial para o sucesso da integração de novos colaboradores. Estas partes interessadas incluem todos os envolvidos no recrutamento, formação, recursos humanos e suporte contínuo, além de fornecer informações, eles podem servir de exemplo, influenciando os novos funcionários positivamente, os mentores são recursos valiosos para orientar os novos colaboradores. Um mentor pode ensinar sobre a organização, oferecer conselhos, fornecer instruções de trabalho e apoiar em questões sociais e políticas da organização. Pesquisas indicam que colaboradores orientados por mentores desenvolvem um maior conhecimento sobre a organização para que prestam serviço e compreendem melhor os valores culturais da empresa. Programas de mentoria, interações informais com colegas e informações claras ajudam os novos colaboradores a adaptarem-se ao ambiente de trabalho como também ajudar a superar desafios no novo contexto organizacional dos recentes colaboradores, (Bauer, 2010). A presença de mentores e *coaches* contribui para a adaptação, aprendizagem e internalização dos valores organizacionais pelos novos colaboradores, assim, a integração bem-sucedida é um esforço coletivo que combina uma orientação formal com interações mais informais.

De acordo com a autora Bauer (2010), tanto os grandes esforços, como implementar um programa de orientação formal e elaborar um plano escrito de integração, quanto os pequenos gestos, como receber calorosamente um novo colaborador, levá-lo a almoçar ou garantir que sua estação de trabalho esteja pronta no primeiro dia, têm um impacto significativo no processo de integração. O primeiro dia de trabalho é especialmente crucial para um novo funcionário. Por exemplo, o CEO de uma grande organização reconhece isso e convida os novos colaboradores para almoçar no primeiro mês, reforçando a cultura da empresa. Pesquisas indicam que o sucesso de uma nova contratação é definido nas duas primeiras semanas,

portanto, é essencial que o primeiro dia seja memorável. Muitos colaboradores, podem decidir não retornar se a experiência inicial for decepcionante e, para garantir uma integração eficaz, é importante consultar e seguir as melhores práticas organizacionais para o processo.

A autora Bauer (2010), aborda algumas das práticas que considera serem as melhores para a integração, tais como:

- Implementação do básico antes do primeiro dia de trabalho, como por exemplo fornecer os materiais necessário para o novo colaborador executar as suas funções;
- Tornar o primeiro dia de trabalho especial, em que para além de dar a conhecer as políticas e cultura da organização fazer também atividade diferentes no primeiro dia para os novos colaboradores se sintam mais à vontade e mais integrados na organização como também proporcionar-lhes atividades mais informais como um almoço no primeiro dia;
- Desenvolver um plano de integração por escrito;
- Tornar a integração participativa, como permitir e incentivar que a hierarquia superior participe no decorrer do primeiro dia e interage com os novos colaboradores;
- Garantir que o programa seja executado de forma consistente;
- Assegurar que o programa seja monitorizado durante a sua execução;
- Utilização da tecnologia para a facilitação do processo;
- Introduzir reuniões com as partes interessadas no programa de *onboarding*;
- Ao fornecer informações sobre os objetivos, cronogramas, funções e responsabilidades da organização ser o mais claro para que estas informações sejam passadas de forma eficaz aos novos colaboradores.

Experiência do *onboarding*

A experiência de *onboarding* é essencial para integrar novos colaboradores à cultura, valores e práticas da organização que vão integrar. Um processo de *onboarding* bem estruturado reduz a ansiedade inicial, facilita a adaptação e aumenta o compromisso dos funcionários com a empresa. Quando bem executado, promove um sentimento de pertença e acelera a produtividade, beneficiando tanto o colaborador como a organização, por outro lado, uma má

experiência de *onboarding* pode gerar desmotivação e uma alta rotatividade, impactando negativamente os resultados da empresa.

Segundo o autor Gleb Tsipursky (2023) uma integração inadequada pode levar os funcionários a sentirem-se desconfortáveis, confusos e desmotivados. O mesmo aborda um inquérito aplicado pela Paychex em que, segundo o autor Gleb Tsipursky (2023), “52% das novas contratações relatam sentir-se mal preparadas após o processo de integração, sendo este problema mais acentuado entre colaboradores de pequenas empresas (66%) e colaboradores remotos (63%), estes problemas têm impacto direto na produtividade e na retenção. Os estudos indicam que 51% dos colaboradores estariam mais motivados a esforçar-se além do esperado se tivessem uma experiência de integração positiva. Por outro lado, uma má integração pode levar a menos empenho, causando perdas para as empresas equivalentes a 18% do salário de cada funcionário desmotivado. Este desinteresse pode culminar em desistências, em que, 50% dos novos contratados planeiam deixar o emprego em breve, número que sobe para 80% entre os que se sentem mal preparados. Em contrapartida, apenas 7% dos empregados com boa formação consideram sair do trabalho no curto prazo”. O autor aqui enfatiza a importância crucial de um processo de integração eficaz para o bem-estar dos colaboradores e o sucesso organizacional. Uma má integração não apenas reduz o desempenho e o compromisso dos colaboradores, mas também aumenta significativamente a probabilidade de rotatividade, especialmente em contextos de trabalho remoto ou pequenas empresas, onde o suporte pode ser limitado. Por outro lado, uma integração bem-estruturada promove motivação, produtividade e fidelidade à organização, evidenciando o impacto estratégico deste processo na gestão de talentos.

De acordo com o autor Gleb Tsipursky (2023), o *onboarding*, embora reconhecido como essencial, muitas vezes não é conduzido de maneira eficiente, causando frustração nos novos colaboradores. A insatisfação, destaca a falta de clareza e organização nos processos, o que prejudica a integração e a motivação. Melhorar estas práticas não só favorece a adaptação e retenção de talentos, como também contribui para equipas mais produtivas e coesas, refletindo-se positivamente nos resultados organizacionais. O autor Gleb Tsipursky (2023), aborda um estudo recente que revela que apenas 52% dos novos colaboradores estão satisfeitos com a sua experiência de integração, enquanto 32% a consideram confusa e 22% desorganizada. Este problema é ainda mais acentuado entre colaboradores que trabalham em teletrabalho, dos quais 36% classificam o processo como confuso, superar estas falhas é essencial para que os gestores consigam reter os seus colaboradores e garantir a manutenção da produtividade.

Assim o autor Gleb Tsipursky (2023) destaca a importância de avaliar regularmente o processo de *onboarding* para identificar áreas de melhoria e adaptá-lo às necessidades dos colaboradores. Esta prática não apenas melhora a experiência dos recém-chegados, mas também contribui para a retenção de talentos. Recolher *feedback* dos novos colaboradores, por meio de inquéritos ou *brainstorming*, pode fornecer insights valiosos sobre os aspetos positivos e os que necessitam de melhorias, ajustar o processo com base nesse *feedback* garante que ele se mantenha eficaz e relevante, promovendo maior satisfação dos funcionários e melhores taxas de retenção. Uma integração cuidada e envolvente é especialmente crucial para colaboradores remotos e híbridos, que enfrentam desafios únicos, uma integração eficaz é ainda mais importante, fornecendo apoio contínuo e formação relevante cria equipas mais motivadas, competentes e alinhadas com os objetivos organizacionais, promovendo o sucesso coletivo.

Como destacado pelo autor Salau *et al.* (2005), citado por Dickson e Isaiah (2024), reforça a importância dos programas de *onboarding* para melhorar a experiência dos novos colaboradores e beneficiar a organização, estes programas ajudam a reduzir a incerteza, promovem a confiança e aumentam a produtividade. A confiança adquirida durante a integração é determinante para o desempenho dos colaboradores e para o alcance de objetivos. Assim, a implementação de programas eficazes contribui para criar um ambiente onde os recém-chegados se sentem valorizados, seguros e preparados para enfrentar desafios, fortalecendo a coesão e o sucesso organizacional.

Importância do primeiro dia e boas-vindas

De acordo com o autor Mosquera (2007), citado por Silvia (2023), o primeiro dia numa organização é o momento em que o trabalhador sente o maior nível de ansiedade devido ao processo de integração, assim, é fundamental controlar a quantidade de informação transmitida ao novo colaborador, para evitar agravar o seu estado de insegurança, o foco principal deste dia deve ser o acolhimento e a atenção dedicada aos novos colaboradores.

Cunha *et al.* (2012), citado por Silvia (2023), mencionam a importância de realizar uma visita às instalações da organização, permitindo que o novo colaborador obtenha uma visão geral da empresa e compreenda como o seu trabalho se enquadra no conjunto da mesma. Os autores sugerem que esta visita seja conduzida pelo responsável máximo da empresa ou, em organizações maiores pelo diretor de Recursos Humanos acompanhado por um futuro colega de equipa.

Segundo a perspectiva do autor Mosquera (2007), citado por Silvia (2023), o primeiro dia de trabalho é um momento crucial que marca a percepção inicial do colaborador sobre a empresa e o seu papel nela. Uma estrutura organizada e bem planeada assegura que o novo colaborador se sinta acolhido, informado e integrado desde o início. A autora destaca várias ações que considera essenciais para o primeiro dia, tais como, atividades que permitam a apresentação dos novos colaboradores aos superiores hierárquicos e colegas, a introdução às normas internas e a visita às instalações, permite que os novos colaboradores compreendam o funcionamento da organização e percebam a importância do seu papel no conjunto.

Estas ações são essenciais para a redução da ansiedade e insegurança dos colaboradores, sendo sentimentos típicos de surgirem no primeiro dia de integração dos colaboradores, e que os mesmos não se sintam ignorados ou desorientados na fase inicial de acolhimento ao proporcionarem um acolhimento estruturado e humanizado com atenção ao colaborador, a organização cria uma experiência positiva para o mesmo reforçando a sua confiança, motivação e sentimento de pertença ao colaborador facilitando a sua adaptação e o sucesso no desempenho das suas funções.

Talentos

Os talentos nas organizações representam colaboradores com competências, conhecimentos e potencial diferenciados, capazes de contribuir significativamente para o sucesso e inovação empresarial. A gestão eficaz de talentos envolve atrair, desenvolver e reter esses profissionais, alinhando as suas capacidades aos objetivos estratégicos da empresa.

Segundo os autores Tansley e Tietze, (2013), citado por Araújo (2022), o conceito de talento destaca a importância dos colaboradores que, pelas suas competências e potencial de desenvolvimento, contribuem para o sucesso organizacional. Além do desempenho atual, é valorizada a capacidade de crescimento e adaptação ao longo do tempo, reconhecer e investir no talento permite não só otimizar os resultados presentes, mas também preparar a organização para os desafios futuros, promovendo a inovação e a sustentabilidade.

Segundo a análise dos autores Cunha e Martins, (2015), citados por Mouquinho (2022), afirmam que o talento não se limita apenas às capacidades técnicas, mas inclui também características humanas que permitem aos colaboradores destacar-se e gerar impacto positivo na organização. Além disso, os autores introduzem a ideia de que o sucesso profissional é condicionado pelas aptidões individuais, que se traduzem em resultados concretos, assim, esta

abordagem enfatiza a importância de identificar e desenvolver talentos dentro das organizações, maximizando o potencial dos colaboradores para impulsionar o desempenho organizacional.

Dando ênfase aos autores acima mencionados, de acordo com o autor Cardoso (2016), citado por Mouquinho (2022), apresenta uma visão inclusiva do conceito de talento, enfatizando que qualquer pessoa pode ser considerada talentosa desde que possua motivação, competências e potencial de desenvolvimento. O talento não é apenas uma habilidade inata, mas algo que se constrói através do esforço e da aprendizagem contínua, assim, esta perspectiva valoriza a evolução e a aquisição de novas competências como fatores essenciais para que os colaboradores possam alcançar resultados de excelência e contribuir de forma significativa para as organizações.

Retenção de talentos

Na visão do autor Allen *et al.* (2017), citado por Grupta e Chauhan (2020), os programas de integração ofereçam diversos benefícios, as organizações enfrentam desafios significativos na sua implementação eficaz. Um dos principais problemas é a sobrecarga de informação, em que os novos colaboradores recebem um volume excessivo de informações num curto período, o que pode gerar confusão e desinteresse. Assim é importante que o processo de integração seja feito em pequenas etapas de forma organizada permitindo que os colaboradores absorvam a informação de forma gradual e que consigam aplicá-la futuramente.

Segundo Ellis *et al.* (2015), citado por citado por Grupta e Chauhan (2020), aborda outro desafio que consiste em garantir consistência e equidade na experiência de integração entre diferentes departamentos, já que discrepâncias podem causar desigualdades na satisfação e no envolvimento dos funcionários. Garantir uma experiência uniforme entre departamentos é essencial para evitar insatisfações, e uma abordagem padronizada com ajustes específicos é uma solução eficaz para a retenção de talentos.

Conforme exposto pela autora Bauer, (2010), citada por Grupta e Chauhan (2020), medir o impacto do *onboarding* com métricas claras permite identificar áreas de melhoria, contribuindo para a otimização contínua do processo e promovendo uma integração mais eficaz. Indicadores como retenção de novos colaboradores, tempo até à produtividade e inquéritos de satisfação podem oferecer *insights* valiosos para ajustar e melhorar os programas.

De acordo com o autor Bauer, (2010), citado por Dickson e Isaiah (2024), uma integração mal estruturada, na qual os novos colaboradores não conseguem criar uma ligação emocional com a organização, é um dos principais fatores que levam à rotatividade. Este

processo incentiva a inclusão e reforça o envolvimento dos colaboradores, assegurando que se sintam valorizados, apoiados e integrados nas suas funções promovendo assim a sua retenção. Segundo Laumer *et al.* (2015), citado por Dickson e Isaiah (2024), os programas de onboarding bem implementados levam a níveis mais elevados de satisfação e compromisso por parte dos colaboradores. Além disso, Hewitt (2003), citado por Dickson e Isaiah (2024), verificou que empresas que dedicaram mais tempo e recursos ao *onboarding* registaram índices superiores de envolvimento entre os seus colaboradores.

Sentido de pertença

Sousa *et al.* (2006), citados por Silvia (2023), realçam a relevância da organização de uma atividade organizado pela empresa, que permita ao novo colaborador ter um primeiro contacto direto com o líder máximo da organização, tendo como objetivo estabelecer uma ligação imediata entre o colaborador e a liderança da empresa. Esta ação transmite uma mensagem clara sobre o valor e a importância do colaborador, enquanto reforçam a sua motivação e sentido de pertença e fortalece a ligação entre a cultura organizacional e o colaborador, criando um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Pesquisa-ação

A pesquisa-ação é um método que combina investigação e ação num único processo, envolvendo de forma ativa todos os participantes. No contexto deste projeto da implementação das boas-vindas aos novos colaboradores da Moneris, os intervenientes principais são os recursos humanos internos e a administração de topo da empresa. Os recursos humanos assumem um papel ativo no processo, atuando como os principais responsáveis pela conceção, desenvolvimento e implementação do projeto de boas-vindas. Já a administração de topo participa de forma proativa, garantindo alinhamento estratégico e contribuindo para a tomada de decisões que facilitam a implementação do projeto.

O objetivo é compreender a realidade organizacional no que diz respeito à integração de novos colaboradores, identificar desafios existentes no processo atual, aplicar soluções práticas ao contexto real avaliando também as tendências atuais do mercado e, simultaneamente, adquirir conhecimento para otimizar a integração dos novos talentos adotando uma abordagem de investigação qualitativa, associada à filosofia interpretativa. Trata-

se, portanto, de uma abordagem que conecta a teoria e a prática com o intuito de promover melhorias nos contextos reais (Thiollent, 1997, citado por Costa *et al.* 2014).

Segundo McKay e Marshall (2001), citado por Costa *et al.* (2014), a pesquisa-ação foca-se na criação de novo conhecimento através da aplicação de soluções ou melhorias em problemas reais e práticos. Uma característica importante desta abordagem é a participação ativa e intencional do investigador no processo, diferenciando-se dos métodos científicos tradicionais, onde o investigador assume um papel mais distante e imparcial, atuando apenas como observador.

O autor Thiollent (1997), citado por Costa *et al.* (2014), apresenta a pesquisa-ação como uma abordagem metodológica útil para enfrentar os desafios contemporâneos das organizações, esta metodologia destaca-se por criar uma sinergia entre a intervenção prática e a investigação, promovendo a identificação e resolução de problemas de forma colaborativa. A ideia central é que o conhecimento gerado através da pesquisa-ação não serve apenas para compreender a realidade, mas também para promover mudanças consistentes e envolver os participantes no processo, sendo crucial em empresas com ambientes complexos, como organizações que enfrentam mudanças rápidas e precisam de soluções adaptáveis. O autor ainda enfatiza a distinção entre pesquisa-ação e pesquisa participante destacando que a pesquisa-ação vai além de uma mera observação ou participação, esta exige um compromisso ativo na transformação da realidade investigada, tornando-a uma ferramenta poderosa para desenvolver melhorias organizacionais e sensibilizar os grupos para mudanças necessárias, embora estas metodologias estejam interrelacionadas nem todas as pesquisas participantes são classificadas como uma pesquisa-ação.

Thiollent (1997), citado por Costa *et al.* (2014), apresenta a pesquisa-ação como uma metodologia inovadora, desafiando o modelo tradicional de investigação e destacando a importância de os investigadores estarem aptos a lidar com a subjetividade inerente aos contextos estudados, esta abordagem é vista como uma ferramenta eficaz para gerar informações detalhadas e específicas, possibilitando uma análise aprofundada das organizações tornando-se mais adaptada à complexidade das situações reais. A pesquisa-ação é uma metodologia prática e colaborativa, que além de resolver problemas reais, promove mudanças significativas e gera conhecimento aplicável, é uma abordagem flexível, mas que requer uma avaliação rigorosa da sua qualidade para garantir a eficácia. A ferramenta QuARC (Quality in Action Research Checklist), é sugerida como um meio estruturado de realizar esta avaliação, analisando diversos aspetos como o ambiente em que a pesquisa ocorre, a dinâmica das relações

entre os participantes, o processo de execução e os impactos duradouros dos resultados obtidos da pesquisa. Esta metodologia valoriza a participação ativa de todos os envolvidos, promovendo um alinhamento entre teoria e prática.

A metodologia da pesquisa-ação é orientada para a aquisição de dados detalhados e específicos, permitindo que as organizações sejam analisadas de forma mais completa e contextualizada o que torna a pesquisa-ação especialmente útil em ambientes onde a compreensão das dinâmicas humanas e organizacionais são essenciais, e que potencia a valorização da colaboração e do entendimento profundo das realidades investigadas.

Plano de gestão e monitorização

De acordo com Reis e Silva (2012), controlar e monitorizar os processos possibilita a correção de erros, especialmente em situações onde a análise de problemas e a tomada de decisões enfrentam dificuldades. Este controlo é crucial para lidar com a crescente complexidade nas organizações, garantindo que a organização consiga se adaptar às mudanças e identificar novas oportunidades no mercado, mantendo a qualidade dos produtos e serviços oferecidos., através deste acompanhamento, é possível identificar mudanças no ambiente organizacional e ajustar-se às novas exigências e oportunidades existentes do mercado garantindo a sustentabilidade e o sucesso das organizações em ambientes desafiadores.

O controlo de gestão (CG) é um conjunto de ferramentas que motiva os responsáveis a alcançar metas, priorizando a ação e a tomada de decisões no momento certo. Isto oferece benefícios para aqueles com responsabilidades e autoridade na estrutura organizacional como os responsáveis das organizações que se encontram nas hierarquias superiores (Jordan *et al.* 2021).

De acordo com Jordan *et al.* (2021), existem oito princípios principais que orientam a criação de um sistema de CG sendo estes:

- A definição de objetivos claros, que inclui tanto metas financeiras quanto não financeiras, proporcionando uma visão global do desempenho da organização;
- A adaptação de variáveis de responsabilidade e autoridade, devem ser ajustadas de acordo com a dimensão e a diversidade das atividades, garantindo uma distribuição adequada da autoridade para tornar as decisões mais ágeis;
- O alinhamento com a estratégia, o sistema de CG deve guiar os gestores de acordo com a estratégia organizacional, permitindo-lhes autonomia na gestão de recursos locais, alinhados aos objetivos globais;

- A produção de informação confiável e focada, que deve fornecer dados úteis, confiáveis e pontuais para a tomada de decisões, evitando excessos de documentação;
- Enfoque comportamental, o CG deve enfatizar mais o comportamento dos gestores do que os números, reconhecendo que o desempenho é determinado pelas atitudes e competências dos gestores, exigindo uma combinação de habilidades técnicas, literárias e experiência profissional;
- Implementação de sistemas de avaliação e recompensas, para incentivar o bom desempenho, através de recompensas tanto financeiras quanto não financeiras;
- A monitorização do desempenho deve ser realizada por gestores descentralizados, que têm a responsabilidade de acompanhar e avaliar o seu próprio desempenho, compreendendo o papel essencial que isso desempenha no sucesso do sistema de controlo de gestão.

Assim, o autor enfatiza a importância de se criar um sistema que gere informações relevantes, que permita a descentralização das decisões, e que motive os gestores a se monitorarem e a se responsabilizarem pelo seu desempenho. O objetivo principal é garantir que todos na organização estejam alinhados e que a gestão seja eficaz e eficiente para alcançar os resultados desejados.

O autor Jordan *et al.* (2021) ainda afirma que para realizar um diagnóstico inicial na implementação do controlo de gestão é destacado com base em três princípios fundamentais que os gestores devem seguir, sendo estes, a contribuição para a criação de valor na organização, conceder prioridade a ferramentas de controlo que sejam flexíveis e adequadas aos recursos disponíveis na empresa, e assegurar a definição clara dos objetivos e planos de ação, incluindo a correção de eventuais desvios durante o processo de implementação do projeto. O gestor deve adotar uma abordagem estratégica, focando em gerar valor, utilizando ferramentas adaptáveis e garantindo que os objetivos estejam bem definidos, assim, o diagnóstico serve como base para alinhar o sistema de CG aos recursos e necessidades específicas da empresa.

Segundo Reis e Silva (2012), o controlo de gestão é um processo que envolve três etapas interligadas: a definição de padrões para comparação, a avaliação do desempenho com base nesses padrões e a correção dos desvios encontrados, este método permite que os gestores acompanhem o progresso do projeto de forma contínua e ajustem as ações rapidamente, promovendo a eficiência e o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo estes autores, existem três tipos de controlo, cada um com um papel específico no processo de gestão, sendo estes, o controlo preliminar, atua antes do início das atividades, garantindo que tudo está preparado para minimizar problemas garantindo que os colaboradores tenham todas as competências necessárias para o desempenho das suas funções; o controlo de acompanhamento, é feito durante a execução das tarefas, assegurando que as atividades estão alinhadas com os objetivos e evitando redundâncias e conflitos; e o controlo de *feedback*, que foca na análise dos resultados finais, aprendendo com situações anteriores, positivas ou negativas, para melhorar o desempenho futuro; fase de acompanhamento é essencial para garantir que o sistema de controlo de gestão funcione eficazmente, durante esta etapa, são monitorizados os resultados obtidos em relação ao que é planeado, permitindo a deteção de problemas e a realização de ajustes para corrigir falhas existentes. O acompanhamento não se limita apenas aos aspetos técnicos, como processos ou recursos, mas também considera os fatores comportamentais, como as atitudes e competências das pessoas envolvidas, este equilíbrio entre os aspetos técnicos e humanos é fundamental para assegurar o sucesso e a sustentabilidade do CG a longo prazo.

Posto isto, segundo Tereso (2019), podem ser utilizadas diversas ferramentas e técnicas para a monitorização e controlo tais como, a execução de relatórios e reuniões de progresso onde é destacada a linha de base do projeto como um ponto de referência fundamental para comparar o progresso real com o que foi planeado, o gráfico de Gantt, que embora seja uma ferramenta de planeamento, é eficaz para monitorizar o avanço do cronograma; as alterações no projeto devem ser geridas com base no plano original; a crescente complexidade e inovação dos projetos conduzem a uma necessidade de acompanhamento contínuo e flexível. No entanto, as práticas de planeamento é um elemento central que se conecta a todas as fases de um projeto, garantindo a integração e o alinhamento das atividades, ao dividir as práticas de planeamento em quatro grupos, verifica-se como o planeamento é adaptado e aplicado a cada etapa do projeto, desde a sua iniciação até ao seu encerramento. Estas práticas resultam em quatro conjuntos distintos de ferramentas de gestão de projetos:

- Planeamento/Inicialização,
- Planeamento/Execução,
- Planeamento/Controlo,
- Planeamento/Encerramento.

Esta abordagem integrada reflete a natureza contínua e iterativa do planeamento, que é essencial para ajustar as ações às necessidades específicas de cada fase, promovendo uma gestão de projetos mais eficiente e alinhada com os objetivos gerais.

Modelo caleidoscópico da mudança

O caleidoscópico da mudança, desenvolvido por Balogun e Hope Hailey (2004), foi criado para proporcionar uma abordagem estruturada à gestão da mudança organizacional tem como propósito ajudar as organizações a compreender e gerir os diversos elementos envolvidos num processo de mudança, bem como a forma como estes interagem para alcançar os resultados pretendidos.

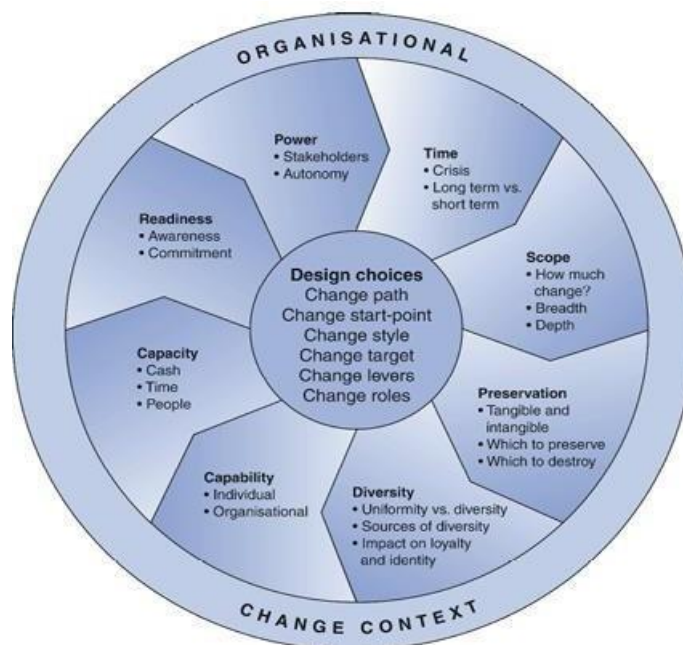
O caleidoscópico da mudança expõe as inúmeras decisões de implementação com que um agente da mudança se confronta e que tem de tomar no contexto da organização.

De acordo com Balogun e Hope Hailey (2004), citado por Muravu (2020), o conceito de caleidoscópico da mudança ressalta a importância de analisar o contexto geral da mudança organizacional, evitando a adoção de soluções rápidas e superficiais. Os autores identificam oito características contextuais essenciais para a mudança, que incluem: o tempo, âmbito, preservação, diversidade, capacidade, aptidão, prontidão e poder. Contudo, propuseram também seis opções de conceção para guiar o processo de mudança, abrangendo o caminho a seguir, o ponto de partida, o estilo adotado, os objetivos a alcançar, as funções a desempenhar e as alavancas para impulsionar a transformação.

Com base nas oito características contextuais descritas por Balogun e Hope Hailey (2005), citado por Muravu (2020), que podemos observar na **Figura 3**, o poder refere-se à identificação dos principais *stakeholders* envolvidos na mudança e ao impacto que estes exercem, o tempo, analisa-se a urgência da mudança, questionando se esta deve ser implementada rapidamente devido a uma crise ou se existe um prazo mais alargado para a sua realização, o âmbito, examina o grau de transformação necessário, considerando se a mudança afeta toda a organização ou apenas uma parte dela, a preservação, centra-se na identificação dos recursos, práticas e características essenciais que devem ser mantidos e protegidos durante o processo de mudança, a diversidade, avalia a variabilidade dentro da organização em termos de qualidade, padrões e disposição, e o impacto desses fatores na conceção da mudança, a competência, considera o nível de experiência e capacidade da organização para gerir mudanças, incluindo a autoridade, as competências administrativas e individuais necessárias para implementar as alterações necessárias, a capacidade, caracteriza-se pela análise dos

recursos disponíveis que podem ser dedicados à mudança, como tempo, pessoas e materiais e por fim, a prontidão, que questiona se os colaboradores e outros intervenientes estão preparados para a mudança, avaliando a sua atitude, motivação e consciência sobre a necessidade da transformação, bem como a sua disposição para participar no processo.

Figura 3 - The change kaleidoscope



Fonte: Balogun e Hope Hailey (2004)

Com base nos resultados da análise anterior, os autores defendem que aqueles que lideram o processo de mudança precisam tomar decisões cruciais em várias áreas.

A alteração de caminho considera que a mudança deve ser implementada de forma gradual e progressiva (incremental) ou de maneira mais profunda e transformadora (radical). A alteração do ponto de partida analisa se a mudança será liderada de forma hierárquica, de cima para baixo (*top-down*), com os gestores seniores a conduzirem o processo, ou de baixo para cima (*bottom-up*), com base nas sugestões dos colaboradores, sendo o método *top-down* o mais frequentemente utilizado.

Na mudança de estilo, avalia-se se a abordagem adotada será menos positiva e autoritária ou, pelo contrário, participativa e colaborativa, esta decisão deve ser tomada durante a planificação do processo, determinando o nível de exigências direcionadas aos colaboradores e o modelo de gestão a ser seguido. A mudança de alvo diz respeito às metas a serem alcançadas,

que podem envolver resultados ou indicadores de desempenho, alterações nos comportamentos e na forma como os colaboradores realizam as suas tarefas, ou até mesmo alterações nos valores organizacionais.

A alteração de alavancas consiste em identificar as ações e intervenções que darão suporte ao processo de mudança, como modificações nas rotinas e rituais, na estrutura organizacional, nos sistemas de controlo ou nas hierarquias de poder. Por último, a mudança de papéis determina quem será responsável pela gestão da mudança, podendo ser uma equipa interna, um consultor externo ou um agente de mudança designado.

Mudança organizacional

O processo de mudança organizacional ocorre quando uma organização, diante de desafios externos ou internos, é compelida a adaptar-se, promovendo alterações profundas em elementos internos como a estrutura, a estratégia, os processos, as tecnologias, a cultura ou os comportamentos dos seus colaboradores. Essas transformações visam a aprimorar o desempenho da organização e possibilitar a sua adaptação a novas oportunidades ou superar adversidades existentes na mesma.

Conforme Burnes (2004), citado por Ferreira (2019), as organizações possuem a mudança organizacional como uma característica inerente, abrangendo tanto os níveis operacionais quanto estratégicos, por isso, é essencial que as organizações consigam estabelecer objetivos claros para o futuro e conduzir de forma eficaz as transformações necessárias para alcançá-los.

De acordo com Mações (2017), citado por Ferreira (2019), a mudança organizacional foca-se no processo de levar a organização do seu estado atual para um estado futuro, procurando aprimorar sua eficiência e eficácia. O autor destaca ainda que essa transição envolve transformações, mas também pode gerar elementos como instabilidade, desconfiança e ruturas, dependendo da intensidade da mudança ou da abordagem adotada para sua implementação. Assim é importante que todas as mudanças organizacionais da empresa sejam planeadas e estruturadas de forma eficaz de acordo com o contexto em que a empresa se insere e consoante as necessidades da mesma.

Bhatt (2017), citado por Ferreira (2019), afirma que o sucesso das mudanças organizacionais depende de uma gestão eficaz, que é responsável por estabelecer os objetivos pretendidos e por guiar a organização no processo de transformação, desde o seu estado atual até o estado desejado no futuro.

Segundo Porras e Robertson (1992), citados por Almeida e Fachada (2020), existem diversos tipos de mudança organizacional, e a gestão dessas transformações desempenha um papel essencial na compreensão do seu caráter. Ela pode ocorrer como uma iniciativa interna, originada dentro da própria organização, ou como uma reação necessária frente a ameaças ou desafios externos que a organização enfrenta.

Desta forma, é essencial compreender o tipo de mudança que está a acontecer na organização. Conforme Caetano *et al.* (2011), citados por Almeida e Fachada (2020), existem quatro categorias de mudança organizacional, a mudança incremental que é caracterizada como um processo interno e planejado, iniciado pela própria organização, como, por exemplo, atualizações nos processos ou no funcionamento geral. A mudança transformacional, que por sua vez, também é planejada, mas envolve alterações mais profundas, como reestruturações ou mudanças significativas nos processos de gestão, já a mudança evolucionária é não planejada e ocorre como uma resposta a uma necessidade específicas ou situações inesperadas. Por fim, a mudança revolucionária, além de não ser planejada, é uma reação obrigatória a fatores externos que fogem ao controle da organização, resultando em alterações significativas na estratégia e no funcionamento como um todo da mesma.

Tipo de mudança – incremental

O presente projeto irá adotar uma mudança incremental, tendo em conta que é uma mudança num processo já existente com o intuito de melhorá-lo e otimizá-lo sem que altere qualquer tipo de valores e crenças que a organização tenha.

De acordo com Fineman e Gabriel (1998), citado por Barbosa e Pereira (2023), as mudanças podem ser classificadas em dois tipos: de primeira e de segunda ordem. As mudanças de primeira ordem são mudanças menores e pontuais que procuram resolver problemas ou melhorar aspetos específicos dentro do sistema atual, sem alterar sua estrutura de base já existente. Já a mudança de segunda ordem consiste numa revisão mais ampla e profunda, questionando e alterando os princípios, crenças e práticas fundamentais, o que pode levar a uma reformulação significativa no modo como a organização opera no seu todo.

Segundo Marques (2015), citado por Vieceli *et al.* (2021), define que as mudanças podem ser desencadeadas por diversos fatores, como a necessidade de revitalizar ou substituir um produto que perdeu competitividade, a busca por melhores condições de trabalho para os colaboradores, a implementação de processos mais eficazes, entre outros motivos. O autor define ainda que a mudança incremental é focada em ajustes graduais e contínuos nos

procedimentos e práticas já existentes dentro da empresa, invés de transformar completamente os processos, pretende otimizá-los de forma gradual, garantindo que a organização se torne mais eficiente, competitiva e preparada para alcançar melhores resultados a longo prazo.

Nadler e Tushman (1990), citado por Barbosa e Pereira (2023), defendem que a mudança incremental se refere a ajustes em componentes específicos da organização, sendo implementada dentro do contexto da estratégia atual, do tipo de organização existente e dos valores predominantes. Assim, as mudanças incrementais são mais limitadas e pontuais, acontecendo dentro dos parâmetros e da estrutura existentes na organização, sem desafiar a essência da mesma, estas focam-se em ajustes menores que melhoram a eficiência ou corrigem problemas específicos tais como as mudanças classificadas de primeira ordem.

Gestão do projeto

Varajão *et al.* (2019) destaca os diferentes estágios de um projeto e a importância de cada um, sendo estes o anteprojecto, o projecto e o pós-projecto.

O Anteprojecto envolve a definição inicial e avaliação da viabilidade do projecto antes do mesmo ser aprovado. O Projecto é a fase em que o projecto é de facto executado, com uma estrutura adequada para garantir que seja realizado correctamente. A fase de Pós-Projecto não é abordada directamente, mas o autor sugere que ocorre após a conclusão do projecto, possivelmente relacionada com as avaliações dos resultados e do encerramento do mesmo. O foco principal está em garantir que o projecto seja bem estruturado desde o início, antes de ser aprovado para a sua execução.

Williams *et al.* (2019) chamam esta fase de início do projecto, enfatizando a importância de "realizar o projecto certo". Quando o projecto é considerado viável e aprovado, pode ser iniciado, planeado, executado e concluído dentro da perspectiva temporal do mesmo, assegurando que seja implementado correctamente indo ao encontro das necessidades e crenças da organização que o pretende executar.

Segundo Varajão *et al.* (2019), após o término de um projecto, inicia-se a fase denominada Pós-Projecto, onde o foco recai sobre os impactos dos resultados obtidos do projecto. O projecto é iniciado quando uma organização procura promover uma mudança com o intuito de alcançar um resultado específico. Quando o objetivo do projecto é detalhado e formalizado de maneira adequada, uma pessoa é designada para sua execução, garantindo que os resultados sejam apropriados para atender ou contribuir para essa mudança. A organização que origina o projecto e almeja os resultados desejados é chamada de "organização permanente". Em alguns

casos, o projeto pode ser realizado por uma entidade externa, sendo da sua responsabilidade entregá-lo conforme especificado, dentro do prazo estabelecido e do orçamento alocado. Contudo, a decisão sobre a estrutura ou tipo de organização responsável pela execução do projeto é feita no início da execução do mesmo. Apesar disso, a realização de um projeto não exige necessariamente uma estrutura organizacional específica, mas é fundamental que a organização permanente identifique claramente suas necessidades.

De acordo com o autor Williams *et al.* (2019), a fase inicial de um projeto, conhecida como *front-end*, inclui a escolha da entidade que será responsável pela entrega do projeto, considerando a sua natureza. O conceito de *front-end* é crucial para a preparação do projeto, pois define objetivos, avalia sua viabilidade e alinha os resultados estratégicos com as expectativas da organização. Os principais responsáveis pela procura da mudança conduzem a implementação do projeto, o *front-end* é encerrado quando a responsabilidade passa para a execução efetiva do projeto.

Os autores Varajão *et al.* (2019), enfatizam a importância de planejar projetos com clareza, garantindo que as metas sejam definidas de forma inclusiva e adaptadas ao processo de gestão do mesmo. O sucesso de um projeto não é calculado apenas pela execução dentro dos parâmetros definidos de tempo e custo, mas também pela qualidade dos resultados e pelos benefícios obtidos para a organização e para as partes interessadas. O sucesso do projeto está diretamente relacionado à qualidade dos resultados obtidos, que são medidos pelos benefícios alcançados. Williams *et al.* (2019), destaca o papel central dos benefícios organizacionais como o principal motivo para a realização de um projeto. Para garantir o sucesso do mesmo, é importante que esses benefícios sejam identificados e claramente definidos desde as etapas iniciais, especialmente no *Business Case*, que orienta a viabilidade e o alinhamento estratégico. O descuido nesta fase pode impactar negativamente o desempenho do projeto, demonstrando a importância de um plano rigoroso e detalhado.

Indo ao encontro dos autores Zwikael e Huemann, (2023), estes abordam o conceito de valor no contexto dos projetos, o valor de um projeto é entendido como o ganho líquido obtido pela organização financiadora e pelas partes interessadas, sendo calculado a partir da diferença entre os benefícios, desvantagens e custos ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. A distinção entre os resultados desejáveis (benefícios) e os resultados indesejáveis (impactos negativos), são importantes para compreender o sucesso e os possíveis desafios de um projeto, esta diferenciação permite identificar tanto o que é planejado e benéfico quanto o que pode surgir de forma incalculada e prejudicar os objetivos do projeto. Tanto os resultados desejáveis quanto

os indesejáveis podem ser calculados no *business case*, ou em algumas situações, surgir de forma inesperada durante ou após a execução do projeto.

Contudo, o autor Varajão *et al.* (2019) defende que o sucesso de um projeto não é limitado apenas à obtenção dos resultados esperados, mas também ao processo de gestão envolvido, a definição de prazos específicos para a avaliação é essencial para evitar incertezas e garantir que os critérios definidos para o projeto sejam claros. Além disso, a avaliação de desempenho da equipa e do gestor encarregue do projeto é crucial para assegurar que o acompanhamento do projeto foi bem orientado e alinhado com os objetivos pretendidos para a execução do mesmo. A motivação da equipa também é um fator relevante, pois impacta diretamente na qualidade da execução dos objetivos e, conseqüentemente, o sucesso do projeto.

Objetivos SMART

Os objetivos são a tradução prática das aspirações da organização e servem como um mapa de orientação na tomada de decisões e o progresso do dia a dia nas organizações.

Segundo os autores Cothran e Wysocki (2005) afirmam que um objetivo representa o que uma organização pretende alcançar no futuro, sendo uma descrição clara das suas intenções. Assim, os objetivos podem ser estratégicos, estabelecendo a direção geral de longo prazo, ou táticos, que determinam resultados específicos de curto prazo para as diferentes áreas ou unidades da organização. Ao definir objetivos organizacionais, a empresa consegue clarificar e comunicar a sua direção futura, o que permite que os responsáveis pela orientação estratégica alinhem as suas ações, criando um entendimento comum sobre o caminho a ser seguido.

Estes objetivos ao serem bem definidos, tornam-se uma ferramenta essencial para alinhar a equipa de gestão e os colaboradores, garantindo que todos entendam e trabalhem em prol de um mesmo propósito.

Os autores Cothran e Wysocki (2005) defendem que é importante que os objetivos das organizações cumpram critérios específicos de forma a avaliar os mesmos, abordam assim os objetivos “SMART”, utilizando assim este acrónimo de forma a avaliá-los. Para serem considerados objetivos SMART os mesmos têm de ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com um tempo definido para a execução dos mesmos.

Indo ao encontro do que os autores Cothran e Wysocki (2005) acima mencionados defendem os objetivos SMART têm de ser:

- **Específicos** – ou seja, descrever de forma clara e detalhada aquilo que se pretende alcançar, ajudando a comunicar e a planear as ações necessárias, respondendo a perguntas como *quem, o quê, onde e quando*.
- **Mensuráveis** - pode ser quantificado, permitindo acompanhar o progresso ao longo do tempo e definir pontos de referência que indicam o grau de sucesso.
- **Atingíveis** – para que um objetivo seja atingido, ele deve ser realista, ou seja, alcançável dentro das circunstâncias existentes, e deve incluir alguma flexibilidade em casos de necessidade de ajustes.
- **Relevantes** – os objetivos têm de estar alinhados com a missão e a visão da organização, garantindo que todas as ações conduzam ao progresso da organização sem gerar conflitos.
- **Temporalmente delimitado** – os objetivos têm de ter prazos definidos que ajude a manter o foco e permita avaliar o progresso dentro de um período específico.

Ferramenta PERT

Segundo os autores Heizer; Render (2011) e Howard (2009), citados por Santos (2020), a ferramenta PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) é uma técnica de gestão de projetos que ajuda a organizar e visualizar todas as tarefas necessárias para a realização de um projeto, expondo como elas se conectam e dependem umas das outras. Esta abordagem facilita o planeamento, pois possibilita calcular o tempo necessário para cada etapa e, assim, prever prazos para a conclusão do projeto como um todo, é essencialmente útil em contextos onde é preciso garantir eficiência e clareza na gestão de processos mais complexos.

Para o autor Martins e Laugeni (2005), citado por Santos (2020), a ferramenta PERT é uma técnica direcionada para o organização e gestão de projetos, que tem como finalidade principal calcular o tempo necessário para a conclusão de um projeto, assim, por meio dessa abordagem, é possível estimar prazos e organizar as etapas de forma eficiente. Boushaala (2014), citado por Santos (2020), destaca que essas técnicas são amplamente utilizadas pela capacidade de representar visualmente os prazos para a conclusão do projeto e identificar de forma rápida o percurso mais longo dentro da rede de atividades podendo oferecer informações importantes, como as datas previstas para o início e o término do projeto.

Esta análise fornece informações essenciais, como os intervalos de tempo em que as atividades devem começar e terminar, ajudando a evitar atrasos e a otimizar o fluxo de trabalho.

Na visão dos autores Heizer e Render (2011), citados por Santos (2020), a preparação de um projeto requer a definição de uma sequência lógica e a atribuição de um tempo adequado e bem definido a cada etapa, é recomendado que as decisões relacionadas à necessidade de *inputs*, quantidade de mão de obra e materiais sejam tomadas com base no tempo estimado para cada operação. Os autores Cox III; Schleier. (2013), citado por Santos (2020), enfatizam o que os autores anteriores mencionaram, salientando que um projeto pode ser entendido como um conjunto de atividades organizadas, que podem ser representadas através de uma rede de projeto. Essa rede dispõe as tarefas em uma ordem lógica, facilitando a compreensão da sua sequência, como por exemplo, apresentando as atividades em forma de diagrama/esquemática do plano para que as mesmas sejam mais perceptíveis.

De acordo com Tubino (2009), citado por Santos (2020), esta técnica tem como objetivo eliminar atividades críticas ou restritivas relacionadas à gestão de um projeto. Por meio da utilização desta ferramenta, é possível obter informações estratégicas sobre o projeto, tais como:

- Representação visual das atividades que compõem o projeto;
- Estimativa do tempo necessário para a realização do projeto ou de cada tarefa inerente à conclusão do projeto;
- Identificação das atividades críticas que podem comprometer o prazo final do projeto;
- Determinação do tempo de folga nas atividades não críticas, permitindo a redução do desperdício de recursos.

Esta ferramenta é uma ferramenta de gestão que ajuda a identificar e minimizar possíveis erros na execução/elaboração de um projeto. Esta proporciona uma visão clara e organizada das atividades, ajudando a calcular o tempo necessário para sua conclusão e a reconhecer as atividades críticas que não podem sofrer atrasos na sua conclusão. Além disso, ao identificar o tempo de folga em atividades menos urgentes, é possível otimizar a realocação de recursos, evitando desperdícios e garantindo uma maior eficiência no cumprimento do diagrama/esquemática do plano acima mencionado.

Capítulo 3: Metodologia e organização geral do projeto

3.1 - Método

Para a execução deste projeto existe uma abordagem bem estruturada iniciando-se com uma análise detalhada das escolhas metodológicas bem como a organização das fases de estudo para a execução do projeto.

O objetivo do presente projeto enquadra-se na categoria de pesquisa aplicada, pois foi motivado pela necessidade de responder a um desafio prático identificado no Grupo Moneris, sendo este a ausência de um processo estruturado para acolher e integrar novos colaboradores. Este projeto tem como propósito contribuir para a resolução de problemas concretos de forma direta e imediata, alinhando-se com o propósito de oferecer uma solução prática que traga benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização (Pargar *et al.* 2019).

Estas escolhas são fundamentadas em teorias fundamentais de autores de referência, como McKay e Marshall (2001) e Thiollent (1997), citador por Costa *et al.* (2014), que fornecem um suporte teórico para a realização de uma pesquisa qualitativa. Este alinhamento com referenciais teóricos garante a credibilidade e a consistência metodológica do estudo, além de orientar o investigador e as partes interessadas na aplicação de métodos apropriados para alcançar os objetivos do projeto.

A pesquisa qualitativa, alinhada à filosofia interpretativa, conforme destacado por Thiollent (1997), citado por Costa *et al.* (2014), surge como uma abordagem fundamental para explorar a complexidade envolvida na execução do projeto de boas-vindas para o grupo Moneris. Esta metodologia dá ênfase à compreensão profunda das perspectivas dos participantes, considerando os seus contextos sociais, culturais e históricos. O investigador, nesta abordagem, não é visto como independente dos participantes, mas sim como um elemento ativo no processo de recolha de dados, os indivíduos envolvidos foram designados como "participantes", reforçam o caráter colaborativo da pesquisa. Diferente de métodos tradicionais como entrevistas estruturadas e questionários, os dados são recolhidos através de conversas abertas e colaborativas diretamente com a equipa de RH Interna e com o Diretor Administrativo da Moneris – Serviços de Gestão, S.A. Este método é crucial para obter informações relevantes e contextualizadas, além disso, a pesquisa segue uma abordagem indutiva, permitindo o desenvolvimento teórico através de um projeto emergente e naturalista, o que possibilita construir uma visão teórica mais rica e aprofundada.

Para realizar a investigação para a concretização deste projeto de forma eficaz, é conduzida por uma revisão da literatura sistemática com o objetivo de reunir e compreender os principais conceitos e estudos relacionados às temáticas abordadas. Na análise bibliográfica é utilizado fontes reconhecidas, como o Google Scholar, Repositorio, ResearchGate, o European Journal of Business and Management e ainda a pesquisa manual por livros que são facultados em diversas livrarias e bibliotecas. Estas escolhas asseguraram a credibilidade e a robustez do conteúdo teórico, refletindo a crescente importância desta base de dados na comunidade académica. Os artigos selecionados a partir destas fontes, foram escolhidos para garantir a relevância do tema, a qualidade metodológica e a consistência dos dados analisados, fornecendo assim uma base sólida para a conclusão do estudo.

3.2 Gestão da mudança – mudança incremental

A mudança incremental que está a ser implementada no projeto de boas-vindas visa a evolução gradual e contínua dos processos de integração de novos colaboradores na Moneris, alinhada aos valores e objetivos organizacionais. Esta abordagem permite ajustar as práticas de forma progressiva, sem alterações abruptas e disruptivas, garantindo que cada fase do processo é eficazmente absorvida e integrada pela organização.

O processo de mudança começa com a análise das necessidades da organização e dos colaboradores, identificando áreas de melhoria e oportunidades de otimização nas etapas de integração existentes. Com base nesse diagnóstico, a primeira ação será o redesenho e a implementação do programa de boas-vindas, com atividades específicas, como apresentações institucionais, entrega de *kits* de boas-vindas e dinâmicas que reforcem a identidade organizacional. Estes elementos garantem uma adaptação suave e uma integração que respeita a cultura da empresa, permitindo que os colaboradores se sintam valorizados e parte integrante do ambiente organizacional desde o início.

Ao longo do processo, é feita a recolha e análise de *feedback* dos colaboradores que participem nas edições do programa, para verificar a eficácia das ações implementadas. Esta etapa de monitorização será contínua, permitindo ajustar as dinâmicas, o conteúdo das apresentações ou até mesmo os materiais fornecidos, sempre que necessário, de forma a atender às necessidades emergentes e garantir que o objetivo de acolhimento é cumprido. O programa de boas-vindas com a sua evolução no tempo irá requerer análise e adaptação caso se justifique.

A mudança incremental é pautada pela introdução gradual de novos recursos e tecnologias que vão otimizar o processo, como plataformas digitais de *onboarding* ou novos

métodos de acompanhamento. A implementação de cada nova ferramenta ou abordagem é feita cuidadosamente, garantindo que a equipa da Moneris adapta-se de forma rápida para poder avançar para a etapa seguinte.

Esta abordagem, de carácter incremental, assegura que a mudança seja eficaz, sem causar resistência ou sobrecarga à organização. Em vez de uma transformação radical, o foco está na melhoria contínua, adaptando o processo conforme as necessidades da Moneris e as expectativas dos colaboradores, tornando assim o programa cada vez mais alinhado com os objetivos estratégicos da mesma. A mudança é assegurada de forma sustentável, consolidando a integração como um processo constante de evolução dentro da cultura organizacional.

3.3 - Custo do projeto

A inclusão dos custos do projeto, conforme as diretrizes do Project Management Institute (PMI) na edição de 2021 do PMBOK® Guide, é um elemento essencial para o planeamento, execução e controlo de um projeto. A gestão dos custos é imprescindível para garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previamente aceite.

Os custos do projeto englobam todos os gastos necessários para o seu cumprimento, incluindo os custos diretos, como mão de obra, e custos indiretos, como despesas administrativas e operacionais, materiais, deslocações, entre outras. Gerir esses custos de forma eficiente é decisivo para a viabilidade financeira do projeto e para o alcance dos objetivos definidos.

No âmbito do PMI, a gestão de custos é estruturada em quatro processos principais:

- **Planeamento de custos:** Neste processo, são elaboradas as previsões de custos e o orçamento do projeto. É elementar compreender as necessidades e expectativas dos *stakeholders* para garantir que o orçamento seja realista e alinhado com as metas do projeto.
- **Estimativa de custos:** Envolve a preparação de estimativas detalhadas para todos os gastos associados ao projeto.
- **Determinação do orçamento:** Nesta fase, os custos previstos são consolidados para planear um orçamento total, que será utilizado como base de controlo financeiro ao longo da execução do projeto.
- **Controlo de custos:** Consiste em acompanhar e analisar o desempenho financeiro do projeto em relação ao orçamento, identificando possíveis desvios e implementando medidas corretivas sempre que necessário.

A aplicação minuciosa das boas práticas recomendadas pelo PMI pode resultar em maior eficiência e eficácia na gestão dos recursos financeiros, assegurando a conclusão do projeto dentro do orçamento estipulado e gerando valor para a organização.

Para o projeto do dia de boas-vindas da Moneris temos de considerar as seguintes formulas:

1. - Identificação dos custos

Custos diretos

Os custos diretos são custos que se pode atribuir diretamente ao projeto em execução, como a mão de obra que contempla o número de horas previstas e custo salarial associado. Neste projeto os custos diretos são alinhados em 6 fases distintas: custo de mão de obra na fase de Design do Projeto; custo de mão de obra na fase da revisão de literatura; custo de mão de obra; custo de mão de obra na fase do planeamento do projeto; custo de mão de obra na fase do desenvolvimento do projeto; custo de mão de obra na fase da implementação do projeto; por fim o custo de mão de obra na fase da avaliação e monitorização do projeto

Custos indiretos

Os custos indiretos são os custos com materiais de apoio ao projeto, serviços indiretos, deslocações e refeições.

2. – Cálculo dos custos

Para calcular o valor de referência é utilizada a seguinte forma:

Salário Base + TSU + Horas de Formação + SST

As horas de formação são categorizados como obrigatórios, segundo o Código de Trabalho o artigo 271º, que indica que por cada ano de trabalho o colaborador tem obrigatoriamente 40h de formação. É com este artigo que também chegamos ao valor hora tendo em conta o vencimento base.

Para fazermos os cálculos dos custos diretos temos de definir qual o Salário Base (SB), sendo este de 1450€, a taxa da TSU que está em vigor atualmente sendo esta de 23,75% para a entidade empregadora, as Horas de Formação que como mencionado acima são 40h anuais obrigatórias, e por fim o valor da SST sendo esta de 52€.

$$1450€ + 23,75\% + 40H + 52€ =$$
$$= 1450 + 344 + 414 + 52 = \mathbf{2260€}$$

Salário Mensal de referência = 2260€

Formula do cálculo do valor hora (Previsto no CT):

$$(SB \times 12) : (52 \times \text{Horas Semanais}) = \text{Valor Hora}$$

$$(2260 \times 12) : (52 \times 40) = 13,038€ / H$$

$$\text{Salário hora de referência} = 13,038€$$

$$\text{Total horas por dia semanal} = 90 \text{ dias} \times 2H = 180H$$

$$\text{Total horas por dia fim de semana} = 19 \text{ dias} \times 20H = 380H$$

Total de 560H

Para calcular os custos Indiretos, sendo estes as deslocações, refeições e materiais de apoios, é feito da seguinte forma:

$$\text{Deslocações} - 20 \text{ KM} / \text{dia} \times 19 \text{ dias} = 380 \text{ KM}$$

$$\text{Refeições} - \text{valor de refeição} \times \text{número de dias (19 dias)}$$

$$\text{Materiais de apoio} - \text{número de folhas impressas} \times \text{valor por cada impressão}$$

3. – Estimativa de custos

Os custos diretos são subdivididos em 5 fases, (número de horas estimadas por cada fase x o salário hora de referência 13,038€):

$$\text{Design do Projeto} - 78H = 1016,97€$$

$$\text{Revisão de Literatura} - 123H = 1603,68€$$

$$\text{Planeamento do Projeto} - 50H = 651,90€$$

$$\text{Desenvolvimento do Projeto} - 224H = 2920,51€$$

$$\text{Implementação do Projeto} - 57H = 743,17€$$

$$\text{Avaliação e Monotorização} - 28H = 365,06€$$

Assim o cálculo do **total estimado de custos do projeto** tendo em contas os seus custos diretos é de:

$$560H \times 13,038\text{€} = 7.301,28\text{€}$$

$$\text{Estimativa de custos diretos do projeto} = 7.301,28\text{€}$$

O cálculo estimado para os custos indiretos é feito da seguinte forma:

$$\text{Deslocações} - 0,40 \times 20 \times 19 = 152\text{€}$$

$$\text{Refeições} - 3\text{€/ dia} \times 19 \text{ dias} = 57\text{€}$$

$$\text{Materiais de Apoio} - 100 \text{ folhas} \times 0,10 \text{ (valor por impressão)} = 10\text{€}$$

$$\text{Total dos custos indiretos} = 152 + 57 + 10 = 219\text{€}$$

$$\text{Total estimado dos custos do projeto} = 7.301,28\text{€} + 219\text{€} = 7.520,28\text{€}$$

4. – Custo de contingência

O custo de contingência prevê um acréscimo de 6% do valor com o intuito de cobrir custos e imprevistos que possam surgir durante a implementação do projeto.

$$\text{Assim, } 7.520,28 \times 0,06\% = 451,22\text{€}$$

5. – Custo total previsto

Para calcularmos o custo total previsto do projeto, é utilizada a seguinte formula:

$$\text{Formula de calculo} = \text{Custo total do Projeto (2)} + \text{custo de contingência (4)} = \text{Custo}$$

Total previsto do projeto

$$7.520,28\text{€} + 451,22\text{€} = \mathbf{7.971,50\text{€}}$$

$$\text{Custo total previsto do projeto} = 7.971,50\text{€}$$

6. – Monitorizar e controlar os custos ao longo da execução do projeto

Para ser monitorizado os custos do projeto vai ser acompanhado o custo total previsto com os diferentes detalhes das diferentes fases do projeto. Este acompanhamento permite controlar entre os custos previstos e os custos realizados.

7. – Analisar o desempenho da execução do projeto

Esta análise só irá ser realizada quando finalizada a implementação do projeto que se prevê no mês de Março de 2025. Será feita a comparação dos custos previstos com os custos reais e apurado no final o desempenho do projeto ao nível de custos.

Se os valores entre os custos estimados do projeto e o custo real do projeto são iguais o desempenho da execução do projeto é considerado excelente, se esta variação é negativa é considerado um bom desempenho, no entanto, é importante ter o cuidado de verificar se foi cumprido todas as etapas do projeto e que não ficou nada em falta, por fim, se a variação for positiva, ou seja, se houve mais gastos que o que era suposto, é considerado mau.

Como ferramenta de apoio aos custos estimados da implementação do projeto desenvolve-se uma tabela de custos estimados detalhada que se encontra no Anexo A.

3.4 - Identificação do problema

A escolha do presente tema do projeto, é centrado na criação de um dia de "boas-vindas" para os novos colaboradores da Moneris – Serviços de Gestão, S.A, que foi sustentada pela identificação de uma necessidade emergente. Procurou-se identificar lacunas ou deficiências no processo de integração dos novos colaboradores, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional através da promoção de um ambiente acolhedor, de maior satisfação e motivação por parte dos novos colaboradores, promovendo simultaneamente a retenção de talentos e a coesão organizacional.

Desde o início, foi conduzida uma análise criteriosa das práticas atuais de acolhimento no Grupo Moneris, com o apoio dos RH Internos e do Diretor Administrativo. Este diagnóstico inicial revelou que, até ao momento, não existia um programa formalizado para a integração de novos colaboradores, sendo os processos de acolhimento realizados de forma pontual e pouco uniformizada. Esta ausência de estrutura dificultava a transmissão clara dos valores, cultura e objetivos estratégicos da empresa aos novos integrantes das variadas equipas da organização.

A proposta de criação de um dia de "boas-vindas" alinha-se com a necessidade de reforçar o compromisso da Moneris com a valorização dos seus colaboradores desde o primeiro dia. Este evento foi concebido para proporcionar uma experiência inicial marcante, incluindo

atividades que promovam o acolhimento, a apresentação da cultura organizacional, a integração com as equipas e uma introdução prática às funções e responsabilidades de cada colaborador, (Mosquera 2007, citado por Silvia 2023).

Os envolvidos participam ativamente na conceção das atividades, na estruturação do evento e na definição de métricas para avaliar o impacto do programa. Adicionalmente, são consideradas as boas práticas de integração e *onboarding* utilizadas noutras organizações tendo-as como base na execução do projeto, para garantir que o mesmo esteja alinhado com as tendências atuais e que seja adaptado às necessidades específicas da Moneris, (Bauer, 2010).

Este projeto pretende, assim, não só colmatar uma lacuna identificada, mas também servir como um modelo de boas práticas no Grupo Moneris, contribuindo para o fortalecimento do employer branding da empresa e criando uma base sólida para o desenvolvimento contínuo dos seus recursos humanos.

Esta abordagem proativa para colmatar uma necessidade identificada, foi orientada pela importância de otimizar as práticas de integração dos novos colaboradores no Grupo Moneris, com o objetivo de enfrentar os desafios associados à retenção de talentos e à promoção de um ambiente organizacional acolhedor e produtivo. A literatura destaca que as organizações devem implementar práticas de RH eficazes para promover o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, reconhecendo o capital humano como um recurso estratégico fundamental, (Lacombe, 2011, citado por Delvas 2017).

As práticas de integração, como o *onboarding* e eventos de acolhimento, ajudam a definir a abordagem da organização em relação aos seus colaboradores, sendo essenciais para alcançar os objetivos estratégicos por meio de uma gestão eficaz de pessoas (Klein e Heuser, 2008, citado por Rocha 2022). Além disso, a criação de um programa bem estruturado de "boas-vindas" alinha-se à necessidade de garantir que os processos de gestão de Recursos Humanos influenciem diretamente os resultados do negócio, promovendo maior eficiência e alinhamento cultural, (Salau, 2005, citado por Dickson e Isaiah 2024).

A implementação de iniciativas, como este projeto, também desempenha um papel crucial na criação de ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes, incentivando a motivação e a satisfação dos colaboradores logo no início da sua jornada na organização, (Rocha, 2015, citado por Delvas 2017).

Assim, este projeto reflete a necessidade de criar um programa bem organizado e ajustado às dinâmicas do Grupo Moneris, promovendo uma integração eficaz dos novos colaboradores, assim, a criação de um dia de "boas-vindas" não só aborda lacunas identificadas

no processo de acolhimento, mas também fortalece a cultura organizacional, aumentando o compromisso dos colaboradores com os valores e objetivos estratégicos da Moneris, (Gleb Tsipursky, 2023).

3.5 - Contexto

O projeto de criação de um dia de "boas-vindas" para os novos colaboradores no Grupo Moneris é impulsionado por uma necessidade prática de garantir uma integração eficiente e alinhada às melhores práticas de gestão de recursos humanos. A iniciativa tem como objetivo criar um processo estruturado que facilite a adaptação dos novos colaboradores ao ambiente organizacional, promovendo o alinhamento com a cultura, valores e objetivos estratégicos da empresa. Tal como enfatizado por McKay e Marshall (2001), citado por Costa *et al.* (2014), a abordagem do projeto combina a pesquisa-ação, destacando a importância de uma participação ativa e colaborativa entre os envolvidos no projeto.

A concepção do projeto para a criação de um dia de "boas-vindas" para os novos colaboradores no Grupo Moneris é desenvolvida com base numa abordagem qualitativa, caracterizada pela sua natureza interpretativa e exploratória, garantindo que o objetivo do estudo é alcançado. Este tipo de abordagem é especialmente adequado para investigar contextos organizacionais complexos, permitindo identificar indicadores, dados e tendências observáveis e traduzir essas observações em modelos teóricos aplicáveis na prática (Thiollent, 1997, citado por Costa *et al.* 2014).

A implementação deste programa é fundamentada nos princípios de integração do capital humano, que destacam a relevância de criar um ambiente de trabalho saudável, motivador e alinhado às expectativas dos colaboradores (Gleb Tsipursky, 2023). A proposta não apenas acolhe os novos colaboradores, mas também promove a sua inclusão e motivação, elementos essenciais para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores da organização, o projeto visa estabelecer um sistema de acolhimento que fortaleça o compromisso e a satisfação dos colaboradores.

A abordagem metodológica é baseada na Pesquisa-Ação, em que o investigador desempenha um papel ativo na concepção, implementação e monitorização do projeto, tal como sugerem os autores McKay e Marshall (2001) e Thiollent (1997), citados por Costa *et al.* (2014). A interação contínua entre os Recursos Humanos internos, o Diretor Administrativo e os novos colaboradores, permite a identificação de problemas e soluções em situações reais de forma mais precoce, assegurando a eficácia e a flexibilidade do programa.

Os autores Saunders *et al.* (2019) oferecem uma estrutura importante através da "cebola de pesquisa", que descreve as etapas necessárias para o desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa eficaz. Cada camada desta analogia remete a uma fase do processo de pesquisa, sendo que as camadas externas representam decisões iniciais mais vastas, enquanto que, as camadas internas correspondem a escolhas mais detalhadas e específicas, cada camada da "cebola" é identificada como uma análise das fases do método de pesquisa. Assim, como no processo de descascar uma cebola, a pesquisa exige uma abordagem sequencial, onde cada etapa é cuidadosamente refletida e concluída antes de avançar para a próxima, o que proporciona uma melhor conceção da metodologia tendo em conta que a mesma sugere uma abordagem de fora para dentro de forma a afunilar o processo tornando-o mais complexo.

Desta forma, a metodologia utilizada é capaz de equilibrar o rigor teórico com a relevância prática exigida, assegurando que o programa de "boas-vindas" é fundamentado em práticas de gestão de recursos humanos eficazes considerando as necessidades específicas da organização.

3.6 - Planeamento

De acordo com o autor Borralho (2018), o plano de gestão está diretamente relacionado com a execução de um planeamento estratégico eficaz, um planeamento bem estruturado estabelece metas que funcionam como base para um plano de ação claro e bem orientado, para além de definir os objetivos, é essencial monitorizar e acompanhar a sua execução para garantir o sucesso do plano.

O presente projeto visa a criação de um dia de "boas-vindas" para os novos colaboradores que entrarem no Grupo Moneris, este surge da necessidade de estruturar e implementar uma estratégia de integração na organização que esteja simultaneamente alinhada às boas práticas de gestão de RH da Moneris. Este projeto pela sua criticidade e importância foi estabelecido como uma prioridade de implementação do Grupo Moneris.

Em Setembro de 2024 foi elaborado junto da equipa de RH uma identificação das necessidades da organização no que respeita ao desenvolvimento do plano de integração tendo em conta o já existente que se tornou ineficiente, e considerando as necessidades internas e as práticas diferenciadas existente no mercado. De seguida é iniciado a fase do Design do projeto que inclui reuniões exploratórias com o Administrador e o Departamento de Pessoas e Cultura para aferir todas as necessidades e expectativas relativas ao projeto. O Design do projeto é sujeito a aprovação por parte da administração do grupo Moneris. São realizadas diversas

reuniões com a equipa de RH permitindo uma convergência de ideias e ajustes e simulações por forma a garantir que o planeado está em conformidade com as expectativas da empresa. O projeto é planeado sob orientação estreita com a orientadora, de forma a garantir todo o método metodológico a utilizar está de acordo com o requerido para o efeito.

Para garantir a conformidade com as melhores práticas, são estudados modelos de integração e acolhimento de colaboradores de outras organizações, bem como a inclusão da literatura relevante sobre gestão de recursos humanos (Bauer, 2010). Este levantamento fundamenta o desenvolvimento do dia de "boas-vindas", assegurando que a experiência dos novos colaboradores é planeada de forma meticulosa e alinhada com as expectativas da empresa.

As atividades iniciais do projeto incluem a análise do espaço físico onde o dia de "boas-vindas" será realizado, avaliando vários aspetos como a acessibilidade, conforto, equipamentos audiovisuais disponíveis e condições de segurança necessárias. A criação do conteúdo programático do dia de integração envolve uma abordagem colaborativa, integrando contribuições do Administrador Executivo e da equipa de Recursos Humanos, para garantir que o evento aborde as necessidades práticas e culturais aos novos colaboradores.

É estabelecido um sistema de monitorização contínuo para acompanhar a execução do projeto, com reuniões periódicas, por norma, uma mensalmente, em caso de necessidade é possível agendar outra reunião. Nestas reuniões é abordado o desenvolvimento do projeto e em que patamar é a que nível de implementação o mesmo se encontra. Este momento de controle também permite *feedback* da implementação do mesmo e em caso de identificação de pontos de melhoria será definido a forma de serem incorporadas no projeto. Estas reuniões, são baseadas na metodologia de controlo e planeamento (Tereso, 2019), e servem como ferramentas essenciais para garantir a transparência e o cumprimento dos objetivos definidos para a conceção do projeto.

A conceção e execução deste projeto não apenas reforça a imagem da Moneris como uma organização que valoriza o bem-estar e a integração dos seus colaboradores, mas também constitui um modelo replicável para iniciativas futuras para a gestão de recursos humanos. Ao assegurar que o dia de "boas-vindas" é implementado de forma eficaz, promove-se um impacto positivo, imediato na experiência dos novos colaboradores, alinhando-os desde o início com a cultura, missão e visão da organização.

3.7 - Plano de desenvolvimento, gestão e monitorização do projeto

Este plano de gestão é desenvolvido com base nas boas práticas de gestão de projetos, adaptadas ao contexto da criação de um dia de "boas-vindas" para os novos colaboradores do Grupo Moneris. De acordo com Varajão *et al.* (2019) e Williams *et al.* (2019), a gestão de projetos deve abranger todas as fases, desde o planeamento inicial até à avaliação pós-projeto, garantindo a execução correta e eficaz dos objetivos propostos.

No contexto deste projeto, é essencial estruturar um plano que integre objetivos, atividades e a concretização de resultados esperados. Essa abordagem permite alinhar as ações às metas previamente definidas, reduzindo o risco de falhas no desempenho e assegurando que os novos colaboradores tenham uma experiência inicial positiva e alinhada à cultura organizacional. A articulação clara e detalhada das atividades e dos resultados ao longo do plano reforça a consistência e a qualidade do evento (Williams *et al.* 2019).

É então criado um plano de gestão e monitorização do dia de "boas-vindas" e é concebido com base num cronograma detalhado, que inclui: a apresentação da organização Moneris; atividades de integração; sessões informativas, garantindo que os novos colaboradores compreendem os valores, a missão e os processos internos da Moneris. Adicionalmente, é elaborado um questionário de *feedback*, que é aplicado no final do dia de boas-vindas para avaliar a satisfação dos participantes e identificar áreas de melhoria para futuras edições deste processo.

O plano não apenas estabelece um guia estruturado para a realização do evento, mas também promove um acompanhamento contínuo, desde o início até a conclusão do processo.

3.7.1 – Descrição dos objetivos, atividade e resultados esperados do dia de “boas-vindas”

De acordo com os autores Cothran e Wysocki (2005), os objetivos devem seguir o modelo SMART para garantir uma estrutura clara, objetiva e eficaz, permitindo que sejam bem definidos e alcançáveis. Este modelo estabelece que os objetivos sejam Específicos (Specific), com uma descrição clara e precisa do que se pretende alcançar; Mensuráveis (Measurable), permitindo o acompanhamento do progresso e resultados; Alcançáveis (Achievable), realistas dentro das capacidades e recursos disponíveis; Relevantes (Relevant), alinhados às prioridades e metas estratégicas do projeto; e Temporais (Time-bound), com prazos definidos para a sua concretização.

A aplicação deste modelo no contexto do projeto de criação de um dia de "boas-vindas" para os novos colaboradores do Grupo Moneris assegura que cada etapa do mesmo seja orientada por metas concretas, promovendo um planeamento rigoroso e resultados alinhados às expectativas da organização.

3.7.1.1 – Objetivo nº1 – planeamento e organização do dia de boas-vindas para os novos colaboradores

Fundamentação – O objetivo é garantir uma receção eficiente e acolhedora para os novos colaboradores, promovendo a sua integração no Grupo Moneris de forma estruturada e eficaz. Pretende-se planear e organizar o primeiro Dia de Boas-Vindas, garantindo que as atividades definidas sejam comunicadas e alinhadas com os participantes e os departamentos envolvidos. Esta etapa inicial é essencial para criar um ambiente positivo e produtivo desde o início, assegurando que os colaboradores se sintam valorizados e bem-vindos. A convocatória e marcação das atividades têm como objetivo estruturar um cronograma claro e eficiente para o dia de boas-vindas, utilizando boas práticas de gestão de projetos, pretende-se garantir que os detalhes da organização do dia de boas-vindas sejam definidos e comunicados em tempo útil (Bauer, 2010). Após a conclusão desta atividade, será realizado um acompanhamento contínuo para avaliar a eficácia das medidas implementadas e identificar melhorias necessárias. Este objetivo deverá ser concluído em três semanas antes do dia de boas-vindas, assegurando que o mesmo decorra sem imprevistos.

KPI – Taxa de Participação no dia de Boas-Vindas. Indica a proporção de novos colaboradores presentes no evento em relação ao número total convocado, expressando o resultado como uma percentagem.

Métrica – Percentagem de participação confirmada.

Meta – Garantir que pelo menos 90% dos novos colaboradores convocados confirmem a presença antes da data do evento.

Atividade nº 1.1 – identificação e convocatória dos novos colaboradores

Procedimento – Recolher as informações sobre os novos colaboradores, incluindo nome completo, função, departamento, local de trabalho e data de início e posteriormente elaborar uma lista detalhada com as informações dos novos colaboradores para confirmação da presença dos mesmos no evento, assegurando o cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679). Após esta recolha de informação é

necessário a laboração e envio de um e-mail formal de convocatória aos novos colaboradores, contendo informações detalhadas sobre a data, horário e local do evento, bem como o programa do dia de boas-vindas, também garantir que o e-mail inclua um pedido de confirmação de presença e um formulário para recolha de informações específicas (e.g., restrições alimentares, necessidades de acessibilidade) que tem de ser entregue até uma data específica e por fim é necessário haver um acompanhamento das respostas dos colaboradores e envio de lembretes para aqueles que não responderam no prazo estabelecido e indo monitorizando os novos colaboradores que já responderam bem como identificar a data em que os mesmos responderam.

Atividade n.º 1.2 - marcação de atividades e alocação de recursos

Procedimento – Definir um cronograma detalhado para o dia de boas-vindas, incluindo sessões de integração, apresentações institucionais, visitas às instalações e atividades interativas. É importante coordenar também com os departamentos envolvidos para assegurar a disponibilidade de recursos, como espaços físicos, materiais audiovisuais e apoio logístico. É importante também reservar diretamente com o restaurante o horário de almoço bem como definir o valor médio por cada colaborador para que exista a possibilidade de fazerem uma estimativa dos gastos para a Moneris. Por fim comunicar o cronograma final a todos os colaboradores envolvidos na organização do evento.

Atividade n.º 1.3. revisão final e ajustes

Procedimento – Realização de uma reunião com os responsáveis pela organização para rever o plano e identificar potenciais ajustes necessários e a verificação dos detalhes operacionais, como confirmação de salas, equipamentos e materiais necessários para o evento.

Atividade n.º 1.4. relatório prévio de planeamento

Procedimento – Elaborar um relatório detalhando com o progresso das atividades do plano, as confirmações de presença e eventuais dificuldades encontradas para melhorias futuras. Este relatório terá de ser realizado uma semana antes do evento e incluir indicadores-chave de desempenho para avaliação preliminar da eficiência do plano do dia de boas-vindas.

Resultados esperados – Este objetivo tem como resultados esperados, garantir que os novos colaboradores sejam devidamente identificados, informados e tenham a oportunidade de participar no evento, assegurar que o cronograma do evento esteja alinhado com os objetivos

da integração e que os recursos necessários sejam disponibilizados, com a realização do relatório prévio pretende-se monitorizar o progresso e identificar possíveis ajustes antes da realização do evento e por fim promover um ambiente acolhedor e organizados assegurando que o evento seja um marco positivo na experiência dos novos colaboradores.

3.7.1.2 – Objetivo nº2 – receção dos novos colaboradores

Fundamentação – O objetivo principal é assegurar que a receção dos novos colaboradores seja acolhedora, organizada e eficaz, promovendo desde o início um sentido de pertença e alinhamento com os valores e a cultura do Grupo Moneris. Este momento inicial pretende reforçar a comunicação entre os novos colaboradores e a equipa de RH, criando uma base sólida para o desenvolvimento das relações profissionais. A receção inclui três atividades principais: a receção formal dos novos colaboradores, a entrega do kit de boas-vindas e a apresentação da equipa de RH interno. Estas ações têm como intuito não só integrar os colaboradores, mas também transmitir uma visão clara das expectativas e do apoio disponível para o seu percurso na organização.

A receção será realizada em conformidade com o cronograma previamente estabelecido, garantindo que todos os participantes se sintam devidamente acolhidos e informados. A entrega do kit de boas-vindas simboliza o cuidado e o investimento da organização no bem-estar dos colaboradores e, a apresentação da equipa de RH reforça a proximidade e a disponibilidade para apoiar os novos membros da equipa ao longo do seu percurso profissional (Mosquera, 2007, citado por Faneca 2022).

KPI – Taxa de satisfação dos colaboradores na sua receção. Indica o nível de satisfação dos novos colaboradores com a experiência de receção, recolhido através de um questionário de *feedback*.

Métrica – Pontuação média de satisfação.

Meta – Alcançar uma pontuação média de satisfação superior a 4 (numa escala de 1 a 5) no questionário de *feedback* realizado no final do evento.

Atividade nº 2.1 – receção formal dos novos colaboradores

Procedimento – Antes da chegada dos novos colaboradores é necessário haver uma preparação do espaço para garantir que o mesmo seja acolhedor e que esteja organizado para a receção dos colaboradores, após isso, é necessário a organização de um momento inicial de

boas-vindas onde os novos colaboradores serão recebidos por um membro sénior da equipa de RH e pela direção do departamento.

Atividade nº 2.2 – entrega do *kit* de boas-vindas

Procedimento – é necessário haver uma preparação e organização prévia dos kits de boas-vindas, no qual devem incluir materiais essenciais como o manual de acolhimento, informações sobre a organização, brindes, bloco de notas, canetas e outros brindes que a organização ache necessário ou que os mesmos sejam representativos da cultura organização e, por fim, é importante garantir que o momento de entrega do *kit* seja um momento simbólico e marcante, destacando o compromisso da Moneris para com os seus colaboradores. Nesta atividade podem incluir brindes alusivos ao evento, como por exemplo, um chocolate que diga “*Welcome*” acompanhado de um cartão alusivo à chegada de cada colaborador de forma individual com o nome do colaborador e algumas informações dos mesmos que achem pertinentes.

Atividade nº 2.3 – apresentação da equipa de RH interno

Procedimentos – Realização de uma apresentação dinâmica e informal dos membros da equipa de RH, destacando as suas funções, áreas de atuação e formas de contacto, neste procedimento a equipa de RH pode até criar um pequeno vídeo com cerca de 5 minutos para fazer uma pequena apresentação de forma mais dinâmica e leve, após isto é importante reforçar a apresentação do programa do dia de boas-vindas incluindo uma breve explicação de todas as atividades que estão programadas para aquele dia. É crucial que o Departamento de Pessoas e Cultura explique os principais serviços e iniciativas que estarão disponíveis para os colaboradores, como gestão de benefícios, apoio e desenvolvimento de carreira e esclarecimento de dúvidas. Por fim, o Departamento de Pessoas e Cultura deve promover um momento inicial de interação com os novos colaboradores para que os mesmos tenham espaço para perguntas e esclarecimentos que achem necessários.

Resultados esperados – com este objetivo pretende-se garantir que os novos colaboradores se sintam acolhidos e motivados desde o início do seu percurso na organização, reforçar a ligação entre os colaboradores e a equipa de RH, transmitir os valores e a identidade do Grupo Moneris através de uma receção personalizada e acolhedora, com a entrega do *kit* de boas-vindas, espera-se criar um impacto positivo e transmitir a atenção da organização aos

detalhes e ao bem-estar dos colaboradores e, por fim, avaliar o sucesso da recepção através do questionário de *feedback*, identificando áreas de melhoria para futuros eventos de boas-vindas.

3.7.1.3 – Objetivo nº 3 – apresentação da empresa e *coffee break*

Fundamentação – Este objetivo tem como propósito proporcionar aos novos colaboradores um entendimento claro e abrangente sobre a organização, as suas metas, valores e políticas, bem como as ferramentas e os benefícios disponíveis aos colaboradores de forma objetiva para um entendimento mais claro, (Allen *et al.* 2017, citado por Grupta e Chauhan 2020). A presença da administração da Moneris na apresentação reforça a importância do alinhamento estratégico e da transparência na comunicação, promovendo um sentimento de pertença e motivação desde o início da carreira dos colaboradores na Moneris. A apresentação é dividida em duas partes: a introdução da organização, liderada pelos administrativos da Moneris, e a explicação detalhada das ferramentas e programas disponíveis, seguida de um *coffee break* para interação informal dando a possibilidade que os novos colaboradores falem entre si, com o intuito de se conhecerem bem, como também conhecerem e darem-se a conhecer ao Departamento de Pessoas e Cultura da Moneris e aos Administrativos da mesma. Este momento de acolhimento contribui para consolidar os laços entre a organização e os colaboradores, fortalecendo o compromisso e a compreensão do papel de cada indivíduo na missão da Moneris, (Mosquera, 2007, citado por Faneca 2022).

KPI – Taxa de compreensão e satisfação dos colaboradores com a apresentação. Indica a percepção dos novos colaboradores sobre a clareza e relevância das informações partilhadas durante a apresentação.

Métrica – Percentagem de colaboradores que classificaram a apresentação igual ou superior a 4 no questionário de *feedback*, classificando-a como uma apresentação “clara”.

Meta – Obter uma taxa de compreensão e satisfação superior a 90% no questionário de *feedback*.

Atividade nº 3.1 – apresentação da organização e dos administrativos aos novos colaboradores.

Procedimento – esta atividade inicia com a entrada e apresentação dos administrativos da Moneris, de seguida, os mesmos dão início à apresentação da Moneris incluindo os tópicos que são considerados mais relevantes (autor), tais como, a missão, visão e valores da Moneris destacando a sua essência e compromisso com os seus colaboradores e clientes, os objetivos

estratégicos da organização com o ênfase no papel de cada colaborador para o alcance destas metas e o que é esperado de cada um dos colaboradores da Moneris reforçando a importância do trabalho em equipa, da ética e do profissionalismo que a Moneris espera dos seus colaboradores. Continuação da apresentação, detalhando as políticas e procedimentos internos, com foco em segurança, qualidade, inovação, entre outras que a Moneris ache necessário referir.

Atividade nº 3.2 – *coffee break*.

Procedimento – Nesta atividade é necessário organizar um intervalo para o *coffee break*, criando um ambiente descontraído para que os novos colaboradores possam interagir com o Administrativos, com o departamento dos RH e entre si. É importante garantir que o espaço seja acolhedor, com opções variadas de bebidas e snacks, promovendo a socialização e a criação de laços iniciais entre os participantes. O *coffee break* deve durar cerca de 15 a 30 minutos proporcionando uma pausa agradável antes do início da segunda parte da apresentação.

Atividade nº 3.3 – continuação da apresentação da organização aos novos colaboradores.

Procedimento – Nesta atividade após o *coffee break* é retomada a apresentação, explicando as ferramentas utilizadas na organização, como plataformas de gestão, *softwares* específicos e canais de comunicação interna. É também introduzido os programas da Moneris como a formação e desenvolvimento em que é dada algumas explicações da formação contínua e apoio ao crescimento profissional, é introduzido também os benefícios que a Moneris disponibiliza aos seus colaboradores como planos de saúde, apoio à educação, políticas de flexibilidade e outros incentivos que a Moneris ache necessário informar. Por fim, é realizado uma breve sessão de perguntas e respostas promovendo assim o esclarecimento de dúvidas incentivando a participação ativa dos novos colaboradores.

Resultados esperados – é esperado que os novos colaboradores compreendam a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Moneris, bem como as suas expectativas em relação aos colaboradores e, promover um acolhimento onde os novos colaboradores se sintam confortáveis para interagir com a liderança da organização. Com estas atividades é esperado que exista uma maior facilidade na adaptação dos novos colaboradores ao fornecer *insights* detalhados sobre as ferramentas de trabalho e os programas que lhes são disponibilizados, é

esperado também a criação de um impacto positivo nos novos colaboradores desde o início da sua jornada na Moneris reforçando o compromisso da mesma com o bem-estar, a formação e o desenvolvimento dos novos colaboradores e, por fim, avaliar a eficácia da apresentação através do questionário de *feedback* permitindo que futuramente exista espaço para efetuar ajustes, caso necessário, com o intuito de otimizar a experiência de integração.

3.7.1.4 – Objetivo nº 4 – almoço de integração

Fundamentação – O almoço de integração tem como objetivo principal criar um momento de descontração e interação social entre os novos colaboradores, os membros da equipa de RH e outros representantes da organização. Este momento informal promove a construção de relacionamentos, facilita a integração dos colaboradores e reforça o sentimento de pertença à Moneris, (Bauer, 2010). Assim, o ambiente descontraído do almoço proporciona uma oportunidade para os novos colaboradores esclarecerem dúvidas de forma espontânea, bem como para os membros da organização recolherem impressões iniciais sobre a experiência de acolhimento.

KPI – Taxa de Participação no Almoço de Integração.

Métrica – Percentagem de participação no almoço.

Meta – Garantir a participação de 100% dos novos colaboradores

Atividade nº 4.1 – almoço

Procedimento – Receção dos colaboradores no local do almoço com a presença dos elementos importantes da organização como os administrativos presentes, os RH, os Partner's que confirmaram a sua presença. É importante que nesta atividade haja um estímulo para conversas sobre temas mais leves e gerais, evitando discussões técnicas ou formais para manter o ambiente descontraído e acolhedor.

Atividade nº 4.2 – encerramento do almoço e *feedback* informal

Procedimento – Após o almoço é recomendado recolher impressões informais dos novos colaboradores sobre a sua experiência incentivando um *feedback* mais espontâneo que permita compreender como está a ser a receção para os novos colaboradores, por fim, é crucial que os administrativos da Moneris façam um breve discurso de encerramento agradecendo assim a participação de todos reforçando a importância que este dia de boas-vindas tem para a Moneris.

Resultado esperados – é esperado que se crie um ambiente de integração e de maior descontração para facilitar a socialização dos novos colaboradores com os outros membros integrantes da Moneris, promover conexões iniciais que contribuem para a construção de uma equipa coesa, é importante também garantir que os novos colaboradores se sintam acolhidos e valorizados desde o primeiro dia fortalecendo assim a motivação e o compromisso dos mesmos para com a organização.

3.7.1.5 – Objetivo nº 5 – tour pelo escritório

Fundamentação – O objetivo da *tour* pelo escritório principal é familiarizar os novos colaboradores com as instalações da Moneris em Lisboa, destacando os espaços e recursos disponíveis, além de apresentar as equipas e as dinâmicas de trabalho no local. Esta atividade contribui para criar um sentimento de pertença, reforçando o alinhamento com a cultura organizacional e proporcionando aos colaboradores uma visão prática do ambiente onde irão desempenhar as suas funções. Além disso, a *tour* facilita a adaptação dos colaboradores ao novo espaço de trabalho, permitindo-lhes conhecer a localização das áreas mais importantes, como salas de reuniões, áreas de descanso e recursos técnicos, promovendo uma integração mais rápida e eficaz, (Cunha *et al.* 2012, citado por Silvia 2023).

KPI – Taxa de participação na Tour pelo Escritório.

Métrica – Percentagem de participação na Tour

Meta – Garantir a participação de 100% dos novos colaboradores convocados

Atividade nº 5.1 – planeamento da *tour*

Procedimento – Antes de dar início a esta atividade é importante que a visita pelo escritório principal localizado em Lisboa esteja bem definida, incluindo os pontos principais de interesse para mostrar aos novos colaboradores, como salas de reuniões, áreas de trabalho, copa, áreas de descanso, receção e outros espaços que a organização ache relevante. É crucial também que seja designado um guia para a execução desta visita, é preferencial que o guia designado pertença ao RH da organização com o intuito de fornecer explicações detalhadas sobre o espaço ou até mesmo o esclarecimento de dúvidas que possam surgir.

Atividade nº 5.2 – realização da *tour* pelo escritório

Procedimento – Após o almoço é feita a receção dos novos colaboradores na entrada principal da Moneris onde será feita uma breve introdução sobre o propósito da visita, após isso

a visita inicia com a apresentação da receção explicando assim como funciona o acolhimento dos visitantes e políticas de acesso, após isso, é feita a visita às áreas de trabalho destacando as secções atribuídas a cada equipa e as normas de convivência no espaço. De seguida fazem uma apresentação das salas de reuniões, demonstrando os recursos disponíveis (ex.: equipamentos audiovisuais, sistema de reservas) e como podem reservar as mesmas, é importante também que a visita passe pelas áreas de descanso, como a copa, explicando as regras de utilização e os serviços disponíveis como máquinas de café e espaços para os colaboradores fazerem as suas refeições.

Resultados esperados – É esperado que os novos colaboradores fiquem familiarizados com as instalações da Moneris em Lisboa, promovendo um sentimento de conforto e pertença, facilitar a adaptação dos colaboradores ao novo ambiente de trabalho, assegurando que conhecem os espaços e recursos disponíveis e, por fim, promover um maior alinhamento com a cultura organizacional e as dinâmicas internas da empresa.

3.7.1.6 – Objetivo nº 6 – execução das dinâmicas

Fundamentação – As dinâmicas no dia de boas-vindas são projetadas para promover a interação, a integração e o fortalecimento do espírito de equipa entre os novos colaboradores. Estas atividades servem para quebrar o gelo, criar um ambiente acolhedor e estimular o trabalho em equipa e a colaboração, assim, as dinâmicas oferecem uma oportunidade para os colaboradores conhecerem melhor os seus colegas, estimulando as relações profissionais e um alinhamento inicial com a cultura e os valores da Moneris, (Bauer, 2010). As dinâmicas escolhidas têm como foco principal na interação ativa, a partilha de experiências e o desenvolvimento de uma atmosfera de confiança e entreajuda, essenciais para o sucesso no ambiente de trabalho.

KPI – Taxa de participação nas dinâmicas.

Métrica – Percentagem de participação e compromisso durante as atividades.

Meta – Garantir a participação de 100% dos novos colaboradores nas dinâmicas.

Atividade nº 6.1 – dinâmica 1: "desafio de construção de valores"

Procedimento – Nesta atividade os participantes são divididos em pequenos grupos e recebem materiais simples, como folhas de papel, marcadores, post-its e cartões, cada equipa tem como objetivo construir um "mural" que represente os valores da Moneris (missão, visão e

valores), usando as suas interpretações criativas. Após a conclusão, cada equipa apresenta o seu mural aos demais, explicando como o associaram aos valores e à cultura organizacional da Moneris. Assim, a atividade termina com um *feedback* do Departamento de Pessoas e Cultura da Moneris, destacando os pontos comuns entre as equipas e reforçando os valores centrais da empresa.

Atividade nº 6.2 – dinâmica 2: “palavras na mesa”

Procedimento – Esta atividade tem como intuito escolher temas relacionado à Moneris, como os valores, missão, visão, projetos estratégicos, histórias marcantes da empresa ou sobre o ambiente e espaço de trabalho. Após isso, é necessário preparar alguns cartões ou papéis para esta atividade que contenham variadas palavras, uma em cada cartão/papel. Podem incluir palavras que façam sentido para os organizadores como materiais que os colaboradores da Moneris utilizem no seu dia a dia ou até matérias que se encontram nos espaços de lazer da organização, podem incluir também palavras inesperadas, fora do contexto do tema que o colaborador está a abordar, para tornar a atividade mais divertida. É importante também garantir que o local da dinâmica tenha espaço para que os participantes fiquem à frente enquanto discursam, e que a plateia possa acompanhar confortavelmente. Cada colaborador participante irá ser chamado à frente para falar sobre o tema que lhe será atribuído, durante o discurso o organizador do evento irá levantar de forma inesperada um dos cartões com a palavra que o colaborador deve integrar no seu discurso, assim, o participante deve adaptar a palavra ao contexto do tema e continuar o discurso de forma coerente e criativa.

Resultados esperados – espera-se estimular a interação e a criação de conexões entre os novos colaboradores, promovendo o espírito de equipa, bem como, reforçar os valores, a missão e a visão da Moneris de forma prática e criativa, proporcionando um alinhamento inicial com a cultura organizacional. É importante garantir que os novos colaboradores se sintam acolhidos, valorizados e preparados para iniciar as suas funções na empresa.

3.7.1.7 – Objetivo nº 7 – recolha de *feedback* e melhoria do programa de boas-vindas

Fundamentação – este objetivo tem como intuito assegurar a melhoria contínua do programa de boas-vindas da Moneris, promovendo um processo de integração eficaz para os novos colaboradores. A recolha de *feedback* estruturado, seguida da análise detalhada dos dados e identificação de pontos a melhorar, garante que o programa esteja alinhado com as

necessidades e expectativas dos colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional e a retenção de talentos, (Bucha Macdonell, 2019, citados por Faneca 2022).

KPI – Satisfação dos colaboradores.

Métrica – percentagem de colaboradores que avaliam o programa como igual ou superior a 4 (numa escala de 1 a 5) equivalente a “muito bom”

Meta – obter uma taxa de 85% ou superior de avaliações positivas no *feedback* do dia de boas-vindas.

Atividade nº 7.1 – recolha de *feedback* dos colaboradores.

Procedimentos – ter um questionário preparado com perguntas objetivas e abertas sobre a experiência dos colaboradores no dia de boas-vindas, após isso é importante que no fim do dia de boas-vindas se envie um questionário aos colaboradores utilizando o email como ponto de contacto, para além disso, é crucial garantir que as respostas sejam feitas de forma anónima promovendo assim um ambiente seguro para promover também a sinceridade por parte dos novos colaboradores.

Atividade nº 7.2 – análise do *feedback* recolhido

Procedimento – após o *feedback* recolhido é importante reunir e estruturar todas as respostas por categorias como os pontos fortes e as áreas que precisam de uma maior atenção e melhoria, após isso, é aconselhável a que criem um documento com os principais resultados os mesmos têm de ter detalhado os aspetos positivos e os desafios identificados e incluir também algumas sugestões de melhoria do plano para execução do dia de boas-vindas.

Atividade nº 7.3 – reunião de avaliação interna

Procedimento – nesta atividade é proposto organizar uma reunião com toda a equipa dos RH incluindo os restantes intervenientes do projeto para discutirem os resultados obtidos do *feedback*. Com base na análise feita é preciso definir um plano de ação para implementar melhorias no plano já existente e executado com o intuito de melhorar os aspetos que necessitam de melhoria e por fim registar todas as decisões e medidas aprovadas para o plano de melhoria.

Atividade nº 7.4 – implementação das melhorias identificadas

Procedimento – nesta última atividade é necessário ajustar as atividades e os processos identificados para melhoria na atividade anterior, assegurando assim, que as mudanças sejam feitas antes do próximo dia de boas-vindas. Após isso é crucial fazer sempre um acompanhamento sobre o impacto destas alterações nos próximos eventos com o propósito de avaliar se estas melhorias implementadas resultaram numa maior satisfação por parte dos novos colaboradores. Caso contrário necessitam de refazer novamente o objetivo nº7 após a execução de todas as atividades programadas para o dia de boas-vindas.

Resultados esperados – espera-se um maior alinhamento do programa de boas-vindas indo ao encontro das expectativas dos novos colaboradores, promover também o aumento da satisfação e motivação dos novos colaboradores. É importante que haja um desenvolvimento do processo de melhoria continua tornando-o cada vez mais dinâmico, reforçando assim a cultura da Moneris, sendo uma organização acolhedora e inovadora. Pretende-se também que exista uma maior retenção de talentos bem como a integração mais rápida e eficaz dos novos colaboradores na cultura Moneriana.

3.8 – Implementação/ensaio do projeto

A implementação do projeto para a criação de um dia de "boas-vindas" para os novos colaboradores no Grupo Moneris tem como principal objetivo assegurar uma integração eficaz, promovendo a motivação e o alinhamento cultural desde o início da relação laboral. Este projeto abrange a definição de um plano estruturado com atividades específicas, alinhadas às boas práticas de gestão de recursos humanos, proporcionando uma experiência de acolhimento positiva e estratégica (Lacombe, 2011, citado por Delvas 2017).

O plano é delineado com base numa abordagem prática e orientada para resultados, envolvendo a definição de horários e atividades detalhadas para o dia de boas-vindas. Entre as ações previstas estão, as apresentações institucionais, sessões de esclarecimento sobre os valores e a missão da Moneris, e dinâmicas de grupo para fomentar o espírito de equipa. O projeto também inclui um questionário de *feedback* estruturado, que será aplicado ao final do evento, com o intuito de avaliar a perceção dos novos colaboradores sobre a experiência e identificar áreas de melhoria (Pargar *et al.* 2019).

Para controlo e acompanhamento do processo, é utilizada uma base de dados com a identificação dos novos colaboradores, organizada e gerida com base nos princípios do Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (UE) n.º 679/2016, de 27 de abril).

Com o plano de gestão do onboarding na Moneris, pretende-se não só integrar os novos colaboradores de forma eficaz, mas também criar um ambiente que reflita os valores da empresa, promovendo um sentimento de pertença e motivação. Assim o projeto é dividido em sete objetivos principais estabelecendo várias atividades para a conclusão destes objetivos.

Objetivo 1 – Planeamento e Organização do dia de boas-vindas para os novos colaboradores: O primeiro objetivo centra-se na identificação dos novos colaboradores e na convocatória para o dia de boas-vindas. O processo inclui a comunicação clara das atividades previstas, horários e logística, promovendo uma preparação adequada e um início de integração fluido, assim, espera-se garantir que todos os colaboradores sejam informados com antecedência e possam participar ativamente no evento.

Objetivo 2 – Receção dos novos colaboradores: O segundo objetivo foca-se no acolhimento caloroso dos colaboradores, incluindo a entrega de um kit de boas-vindas que reflete a cultura organizacional. Este momento inicial promove uma impressão positiva, incentivando o envolvimento desde o primeiro contacto.

Objetivo 3 – Apresentação da empresa e *Coffee Break*: O terceiro objetivo é proporcionar uma apresentação institucional conduzida pelos Administrativos da organização, abordando a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da Moneris. Este momento é crucial para transmitir as expectativas da organização e envolver os colaboradores com as políticas e procedimentos internos. Neste objetivo é dividido em duas fases separadas por um *coffee break* de forma a proporcionar aos novos colaboradores um momento mais descontraído e que os mesmos possam interagir com os outros colegas bem como a os Administrativos da organização e com o Departamento de Pessoas e Cultura.

Objetivo 4 – Almoço e Integração: O quarto objetivo foca-se em proporcionar um momento mais informal promovendo a interação entre os novos colaboradores e os membros já pertencentes à Moneris, incluindo também os responsáveis deste projeto. Este momento é essencial para reforçar o sentimento de pertença como também permite criar um ambiente mais descontraído oferecendo uma oportunidade dos novos colaboradores se sentirem mais conectados e motivados desde o início da sua jornada na Moneris.

Objetivo 5 – Tour pelo escritório: A quinta etapa consiste numa visita guiada às instalações principais, permitindo aos colaboradores familiarizar-se com o ambiente de trabalho e compreender a dinâmica dos diferentes departamentos.

Objetivo 6 – Execução das Dinâmicas: No sexto objetivo pretende-se reforçar a integração e o espírito de equipa através de dinâmicas criativas e alinhadas com os valores da

empresa. Estas atividades promovem o *Networking*, a colaboração e a adaptação ao novo ambiente organizacional que os novos colaboradores se vão inserir.

Objetivo 7 – Recolha de *feedback* e melhoria do programa de boas-vindas: O sétimo objetivo é diretamente relacionado com a recolha e análise de *feedback* sobre o programa de boas-vindas através de um questionário a ser aplicado 15 dias após a realização do dia de boas-vindas. Este questionário deverá ser estruturado de forma quantitativa e qualitativa, permitindo aos novos colaboradores expressarem a sua opinião sobre os diferentes momentos do dia de boas-vindas. A inclusão de uma escala de *Likert*, questões de categoria quantitativa de 0 a 5, possibilita a recolha de dados objetivos sobre a perceção dos participantes relativamente à organização do dia de boas-vindas, qualidade das informações transmitidas, acolhimento por parte da equipa e o impacto do programa na sua integração. A análise destas respostas permitirá identificar pontos positivos e áreas a melhorar para futuras edições. É possível visualizar o referido questionário de *feedback* no Apêndice A. São, portanto, estruturados questionários que são utilizados para identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Os dados recolhidos são analisados para fazer ajustes ao programa de integração e acolhimento futuros, garantindo um processo de *onboarding* cada vez mais eficiente e alinhado com as expectativas dos colaboradores e da organização. Espera-se, portanto, que sejam feitos ajustes contínuos no processo de acolhimento e integração assegurando assim que os novos colaboradores se sintam sempre acolhidos, integrados e que pertencem à empresa desde o primeiro momento.

3.9 - Monotorização e avaliação

Após a execução do Dia de Boas-Vindas, é essencial estabelecer indicadores de desempenho para monitorar a eficácia do evento e garantir que os objetivos traçados são alcançados. São medidos indicadores como a taxa de participação dos novos colaboradores, os resultados das avaliações de satisfação e a adesão às atividades propostas, estes indicadores são fundamentais para identificar áreas de melhoria e ajustar futuros eventos do programa de integração.

A análise regular desses indicadores permitirá à Moneris compreender o impacto do evento no alinhamento cultural e no compromisso dos novos colaboradores para com a organização. A comunicação contínua com os participantes é igualmente importante para o sucesso do plano. Os novos colaboradores devem ser incentivados a partilhar as suas experiências, dificuldades ou sugestões de melhoria.

A revisão periódica do plano de boas-vindas é crucial para assegurar que este permaneça relevante e eficaz, ajustando-se às necessidades dos colaboradores e às metas estratégicas da Moneris. À medida que as dinâmicas organizacionais evoluem, o plano de boas-vindas deve ser ajustado para refletir essas mudanças e continuar a proporcionar uma experiência de integração enriquecedora.

Tal como mencionado por Borralho (2018), a monitorização funciona como um guia durante todo o processo, assegurando que os objetivos sejam alcançados e, permitindo que a tomada de decisões baseadas em dados concretos. É essencial antecipar possíveis melhorias e adaptar medidas adicionais que otimizem as futuras edições do programa de integração, assegurando que a Moneris continue a oferecer uma experiência acolhedora e alinhada com os valores organizacionais da mesma.

Este projeto integra KPI's, permitindo uma análise detalhada da eficiência e conformidade das práticas implementadas. Através da monitorização contínua, será possível identificar padrões de sucesso, bem como eventuais desvios que possam comprometer os resultados esperados. No contexto do compromisso com a experiência dos novos colaboradores e a sua integração eficaz, é dada especial atenção à participação e envolvimento nas atividades propostas. Para tal, serão definidos KPI's específicos, que permitirão medir a adesão às ações de onboarding, a perceção dos participantes sobre a eficácia do processo e o impacto destas iniciativas na adaptação à cultura organizacional. A recolha e análise sistemática destes indicadores permite avaliar o sucesso das estratégias aplicadas e proceder a ajustes sempre que necessário, garantindo que os objetivos delineados sejam efetivamente atingidos.

Desta forma, a integração entre a monitorização mensal e os KPI's permitirá uma gestão proativa e orientada para resultados, fornecendo *insights* para a otimização das práticas desenvolvidas. O acompanhamento contínuo permitirá, ainda, direcionar os esforços para as áreas que necessitam de reforço, garantindo que os recursos sejam aplicados de forma estratégica e eficiente. Ao estabelecer metas claras e mensuráveis, pretende-se não só avaliar o impacto do programa de acolhimento, mas também fomentar o envolvimento e compromisso dos colaboradores, assegurando que o processo de integração se traduza numa experiência positiva e estruturada para todos os envolvidos.

Capítulo 4 – Resultados

Resultados

Os resultados esperados deste projeto centram-se na criação e implementação de um programa estruturado e eficaz de boas-vindas para os novos colaboradores da Moneris. Prevê-se a implementação deste projeto no decorrer do mês de Março de 2025.

Um dos principais resultados esperados é o desenvolvimento de um programa formal que inclua diversas atividades. Este programa visa não apenas facilitar a adaptação dos novos colaboradores, mas também reforçar a identidade organizacional, garantindo que a missão, visão e valores da Moneris sejam compreendidos e interiorizados desde o início, assim, espera-se que os novos colaboradores se sintam integrados e alinhados com os objetivos da empresa após a conclusão do dia de boas-vindas.

Adicionalmente, o programa pretende melhorar a satisfação dos colaboradores, reduzindo a taxa de rotatividade e promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e positivo. Através da apresentação clara das políticas, ferramentas e programas de formação e benefícios, pretende-se que os colaboradores consigam adaptar-se rapidamente, tornando-se produtivos num período mais curto de tempo.

A monitorização é um aspeto essencial para o sucesso da implementação do projeto. Os Indicadores-chave de desempenho tais como a satisfação dos colaboradores, a adesão ao programa e a produtividade, estão definidos para acompanhar a eficácia do programa. Os indicadores são analisados de forma contínua, permitindo identificar desvios que permita uma análise e ajustes. Os primeiros resultados do projeto serão divididos em dois momentos distintos, primeiro momento, a satisfação e a adesão ao programa 1 meses após o primeiro dia de boas-vindas, e o segundo momento deverá avaliar a produtividade após decorrido um ano do dia de boas-vindas.

Por fim, o projeto também prevê um processo de melhoria contínua, baseado na análise dos dados recolhidos e no *feedback* dos participantes. Este ajustamento contínuo é essencial para garantir que o programa permaneça relevante, eficaz e alinhado tanto com as necessidades da organização como com as expectativas dos colaboradores. Assim, espera-se que a Moneris consiga implementar um processo de integração sólido, que contribua para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, e que esteja em consonância com os seus objetivos estratégicos.

Considerando que inicialmente foi formulada uma pergunta orientadora de partida para o desenvolvimento do projeto pode-se validar que todo o programa do primeiro dia de boas-vindas foi desenvolvido respondendo positivamente que o processo de acolhimento e integração de boas-vindas irá promover e facilitar a adaptação ao ambiente organizacional e está preparado para impulsionar o sentido de pertença e envolvimento de novos talentos na Moneris. A reconfirmação à resposta da pergunta de partida será realizada após a implementação do projeto em Março de 2025.

Capítulo 5 – Conclusão

Conclusão

A implementação de um programa estruturado para o dia de boas-vindas na Moneris representa um passo significativo na integração e adaptação dos novos colaboradores à cultura organizacional. Este projeto foi desenvolvido com o propósito de proporcionar uma experiência de acolhimento que vá além da mera apresentação institucional, permitindo que os novos colaboradores se sintam valorizados desde o primeiro momento. Ao longo deste estudo, foram delineadas diversas etapas fundamentais, desde a concepção e planeamento até à definição de práticas que garantam a sua eficácia e continuidade.

Durante a fase de desenvolvimento, foram analisadas referências teóricas e boas práticas para estruturar um programa que alie informação, interação e envolvimento, proporcionando um ambiente favorável à integração dos novos membros da equipa. A importância do envolvimento dos líderes e da clareza na transmissão da missão, visão e valores da empresa foi destacada como um dos fatores essenciais para o sucesso desta iniciativa. Da mesma forma, a criação de um *kit* de boas-vindas, a criação de dinâmicas no dia de boas-vindas, e a disponibilização de materiais institucionais atualizados foram considerados elementos-chave para assegurar que os colaboradores têm acesso às ferramentas necessárias para o seu percurso na organização.

Para garantir a melhoria contínua deste programa, foi estabelecida a necessidade de um questionário de *feedback*, a ser aplicado até 15 dias após o evento, permitindo a recolha de perceções sobre a experiência e identificando potenciais áreas de melhoria. A utilização de indicadores de desempenho, como a satisfação e o impacto do programa na retenção de talentos, será essencial para monitorizar o seu sucesso e ajustar as práticas sempre que necessário. Paralelamente, recomenda-se que o programa seja revisto e atualizado anualmente, garantindo a sua adequação ao perfil dos novos colaboradores e às dinâmicas do mercado.

Apesar do planeamento cuidadoso, algumas limitações foram identificadas, nomeadamente a impossibilidade de recolher dados de *feedback* nesta fase inicial e a necessidade de adaptação do projeto à realidade orçamental da empresa. Ainda assim, procurou-se desenvolver um modelo eficaz e sustentável, alinhado com as necessidades e capacidades da Moneris, sem comprometer a qualidade da experiência oferecida aos novos colaboradores.

Em suma, este projeto visa fortalecer a cultura organizacional e otimizar o processo de integração na empresa, garantindo que cada novo colaborador inicia a sua jornada na Moneris de forma estruturada e envolvente. A continuidade e o aperfeiçoamento deste programa dependerão da monitorização dos seus resultados e do compromisso da organização em manter as práticas de acolhimento que reflitam os seus valores e promovam um ambiente de trabalho positivo e motivador.

Capítulo 6 – Recomendações

Recomendações

Para assegurar a eficácia e a melhoria contínua do programa do dia de boas-vindas na Moneris, é essencial a adoção de um conjunto de recomendações que permitam a sua avaliação, atualização e adaptação às necessidades da empresa e dos novos colaboradores.

A atualização e revisão das práticas deverá ser uma prioridade e acontecer de forma regular, pelo menos uma vez por ano. O programa do dia de boas-vindas deve manter-se alinhado com as necessidades da organização, as expectativas dos novos colaboradores e as tendências do mercado, garantindo que continua a ser uma experiência relevante e enriquecedora.

Recomenda-se a utilização do *checklist* desenvolvido, que se encontra disponível no Apêndice B, aos organizadores do evento.

Além disso, recomenda-se que seja feita uma revisão periódica do *kit* de boas-vindas, tendo em conta as características e perfis dos colaboradores que irão integrar a empresa, bem como eventuais mudanças no mercado e na cultura organizacional. A personalização do *kit* pode contribuir para um maior sentido de pertença e identificação com os valores da Moneris.

De igual forma, torna-se fundamental garantir uma atualização constante do material digital disponibilizado aos colaboradores. A empresa deve assegurar que todas as informações institucionais e operacionais estão sempre acessíveis e atualizadas, reforçando a transparência e a uniformidade da comunicação interna.

Outro ponto importante refere-se aos oradores convidados para o dia de boas-vindas. Recomenda-se que os responsáveis designados não sejam alterados de forma recorrente, uma vez que a presença da liderança e gestores de referência reforça o compromisso da empresa com os seus colaboradores. Mudanças inesperadas podem gerar perceções negativas e transmitir uma ideia errada de falta de envolvimento por parte da hierarquia superior, o que pode afetar a experiência dos novos colaboradores.

A convocatória atempada de todos os participantes do evento, incluindo oradores, organizadores e novos colaboradores, é essencial para garantir o alinhamento das agendas e a participação de todos os envolvidos. A comunicação clara e antecipada permitirá uma melhor organização e assegurará que o evento decorre conforme planeado.

Por fim, considerando a crescente digitalização dos processos organizacionais, recomenda-se que algumas práticas da Moneris sejam adaptadas às novas tecnologias disponíveis. No entanto, é essencial que o dia de boas-vindas mantenha um formato presencial, proporcionando um primeiro contacto direto entre os novos colaboradores e os diversos intervenientes da organização. A interação presencial fortalece a cultura empresarial, fomenta relações interpessoais e promove um sentimento de pertença, sendo uma mais-valia no processo de integração. No entanto, sempre que necessário, algumas atividades ou materiais complementares podem ser disponibilizados em formato digital para facilitar a consulta e reforçar a aprendizagem contínua.

A implementação destas recomendações contribuirá para a consolidação e evolução do programa de boas-vindas, tornando-o cada vez mais eficaz e ajustado às necessidades da Moneris e dos seus colaboradores.

Capítulo 7 – Limitações do projeto

Limitações do projeto

Uma das principais limitações do presente projeto prende-se com a ausência de dados concretos de *feedback*, uma vez que o programa de boas-vindas ainda não foi implementado. A impossibilidade de recolher opiniões diretas dos novos colaboradores e de avaliar o impacto das práticas adotadas impede, nesta fase, uma análise mais aprofundada sobre a sua eficácia. Consequentemente, o acompanhamento de indicadores-chave de desempenho, como os níveis de satisfação e a taxa de turnover, só poderá ser realizado após a sua implementação e consolidação.

Além disso, durante o desenvolvimento do projeto, foram tidas em consideração as limitações orçamentais da empresa, o que impediu a adoção de soluções mais tecnológicas e inovadoras. Apesar disso, procurou-se garantir que as práticas implementadas fossem eficientes e adequadas à realidade da organização, privilegiando a acessibilidade e a simplicidade na sua execução.

De forma alinhada com o perfil e dimensão da empresa, optou-se por um conjunto de práticas mais simples e objetivas, assegurando que o programa seja funcional e sustentável a longo prazo. A escolha por um modelo prático e de curta duração teve em conta a necessidade de otimizar recursos sem comprometer a qualidade e o impacto da experiência para os novos colaboradores.

Apesar destas limitações, o programa foi concebido de modo a ser flexível e passível de melhorias contínuas, garantindo que possa ser ajustado e aprimorado com base na realidade organizacional e nas necessidades futuras da Moneris.

Referências bibliográficas

- Almeida, N., & Fachada, C. (2019). *Gestão da mudança associada à implementação de um sistema de informação*. *Revista de Ciências Militares*, 8(1), 131–160. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34134/1/Gest%C3%A3o%20da%20mudan%C3%A7a%20associada%20%28por%29_Nelson%20Almeida%20%26%20Cristina%20Fachada.pdf
- Araújo, P. A. (2022). *Gestão de talentos no setor das tecnologias de informação: Estudo de caso na empresa Inspire IT* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais]. <http://hdl.handle.net/10400.26/42496>
- Barbosa, R. G., & Pereira, T. N. F. (2023). Organizational change: A systematic literature review. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 22(1), e24224. <https://doi.org/10.5585/2023.24224>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Right Management. https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 51–64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bica, A. I. (2012). Controlo de Gestão - Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais. Aplicação à Loja CTT de Portalegre. *Instituto Politécnico de Portalegre - Escola Superior de Tecnologia e Gestão*. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17075/1/VF_Controlo%20de%20Gest%C3%A3o%20-%20Uma%20ferramenta%20para%20monitoriza%C3%A7%C3%A3o%20dos%20objetivos%20operacionais.pdf
- Borrhalho, C. (2018). *Sistemas de planeamento e controlo de gestão: Fundamentos e ferramentas de suporte* (1ª ed.). Lisboa: edições Sílabo.
- Casey, H., Trayer, Á., Desmond, D., & Coffey, L. (2023). Experiences and perceptions of everyday decision-making in the lives of adults with intellectual disabilities, their care partners and direct care support workers. *Journal of Intellectual Disabilities*. <https://doi.org/10.1177/17446295231189020>
- Costa, E., Politano, P., & Pereira, N. (2014, dezembro). Exemplo de aplicação do método de Pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma

- empresa produtora de cana-de-açúcar. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014005000013>
- Devey, D. T., & Orellana, R. (2022, maio). The Key to Retaining Young Workers? Better Onboarding. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/05/the-key-to-retaining-young-workers-better-onboarding>
- Delvas, R. L. (2017). A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Uma proposta. *Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto*. <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>
- Dickson, R., & Isaiah, O. (2024, março). An Exploration Of Effective Onboarding On Employee Engagement And Retention In Work Organizations. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/379689942_An_Exploration_Of_Effective_Onboarding_On_Employee_Engagement_And_Retention_In_Work_Organizations
- Faneca, A. R. (2022, novembro). Acolhimento e Integração de colaboradores: Proposta de reformulação do processo da Aleluia Cerâmicas, SA. *Instituto Superior de Contabilidade e Administração - Politécnico de Coimbra*. <http://hdl.handle.net/10400.26/43462>
- Ferreira, R. (2019). Mudança Organizacional e Motivação – Um estudo qualitativo sob a ótica do colaborador. *Repositório - Lisbon School of Economics & Management*. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/18028/1/DM-RATF-2019.pdf>
- Farnsworth, D., Cothran, J. L., & Wysocki, A. (2020, outubro). Developing SMART Goals for Your Organization. *University of Florida - IFAS Extension*. <https://edis.ifas.ufl.edu/publication/FE577>
- Garcia, M. d. (2019). Começar pelo Início - O papel do acolhimento e integração nas intencões de saída dos colaboradores. *ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida*. <http://hdl.handle.net/10400.12/7323>
- Gupta, S., & Chauhan, G. (2020). Effective on-boarding strategies to enhance employee satisfaction and reduce turnover. Em G. ITM University, *Media Education and National Education Policy* (pp. 357-361). ITM University, Gwalior.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2021). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11.ª ed.). Áreas Editora.

- Mackenzie. (2006). Organizational innovation and change: A case study in a company from the biotechnology cluster in Minas Gerais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 71–95. <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n1p71-95>
- Mouquinho, M. J. (2022). *Gestão estratégica de talentos: Um estudo multicaso* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais]. <http://hdl.handle.net/10400.26/39568>
- Muravu, N. (2020). Strategic change management in international non-profit organisations: Comparative study. *European Journal of Business and Management*, 12(14), 72–80. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-14-09>
- Nogueira, A. S. (2020). *O processo de acolhimento e análise e descrição de funções numa empresa do setor têxtil* [Relatório de estágio, Universidade do Minho – Instituto de Educação]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/73470>
- Pargar, F., Kujala, J., Aaltonen, K., & Ruutu, S. (2019). Value creation dynamics in a project alliance. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.006>
- Reis, A. M., & Silva, P. (2012). *Gestão de projetos: Teorias e práticas*. XYZ.
- Rocha, J. M. (2022). *Análise do processo de acolhimento e integração dos trabalhadores da Mota-Engil Railway Engineering* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia – Universidade do Porto]. https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=382736
- Santos, S. (2023). *Reestruturação do processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores na Administração Regional de Saúde do Centro* [Dissertação de mestrado, ISCAC – Politécnico de Coimbra]. <http://hdl.handle.net/10400.26/48988>
- Santos, P. (2020). Metodologia program evaluation and review technique (PERT) e critical path method (CPM): Uma aplicação no setor de serviços. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/341193254>
- Saunders, M. N., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2019). Research methods for business students: Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/330760964>
- Tereso, *et al.* (2019). Project Management Practices in Private Organizations. doi:10.1177/87569728|88|0966

- Torres, M. M. (2019). A Realidade Virtual e Realidade Aumentada no Onboarding. *Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Politécnico do Porto*. <http://hdl.handle.net/10400.22/16052>
- Tsipursky, G. (2023, julho 11). A Guide to Onboarding New Hires (For First-Time Managers). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/07/a-guide-to-onboarding-new-hires-for-first-time-managers>
- Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (2022, julho). *Success Management – From theory to practice*. International Journal of Project Management. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
- Vieceli, A. V., Cherubini, A. M., Pittol, C., & Torcatto Zanella, L. F. (2021). Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional. *Anuário Pesquisa E Extensão Unoesc Videira*, 6, e27566. <https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuv/article/view/27566>
- Williams, T., Vo, H., Edkins, A., & Samset, K. (2019). A Systematic Literature Review: The Front End of Projects. *PMI Sponsored Research*.

Apêndices

Apêndice A – Questionário de *feedback*

Instruções: Por favor, avalie as seguintes questões utilizando a escala abaixo:

Mau: Não corresponde às expectativas.

Razoável: Podia ser melhorado em vários aspectos.

Bom: Foi satisfatório, mas poderia ser melhorado.

Muito Bom: Correspondeu às expectativas com pequenos ajustes a considerar.

Excelente: Superou as expectativas.

Informações do Questionário					
Data de preenchimento do questionário					
Dia de Boas-vindas- WelcomeDay					
Questões	1 (Mau)	2 (Razoável)	3 (Bom)	4 (Muito Bom)	5 (Excelente)
Como avalia a organização geral do dia de boas-vindas?					
O horário e a duração das atividades foram adequados?					
As informações práticas (local, horários, programa) foram comunicadas de forma clara e atempada?					
A logística do evento (espaço físico, materiais, pausas) foi bem gerida?					
A apresentação da missão, visão e valores da liderança foi clara e motivadora?					
As dinâmicas de integração foram eficazes para criar um ambiente descontraído e acolhedor?					
A apresentação das ferramentas e programas da Moneris foi informativa e clara?					
Atour pelo escritório foi útil para conhecer as instalações e os diferentes departamentos?					
Sentiu-se acolhido e integrado na equipa durante o dia de boas-vindas?					
O dia de boas-vindas ajudou-o a entender melhor a cultura e os objetivos da Moneris?					
Acredita que este dia preparou para iniciar as suas funções de forma mais confiante?					
Quão provável é recomendar a experiência do dia de boas-vindas a um novo colega?					

Sugestões de Melhoria (Resposta Aberta)					
Questões					
Que parte do programa considerou mais útil e porquê?					
Que parte do programa considerou menos relevante?					
O que gostaria de ver incluído ou melhorado nos futuros dias de boas-vindas?					
Avaliação Geral					
Questões	1	2	3	4	5
Numa escala de 1 a 5, como avalia a experiência global do dia de boas-vindas?					
Comentários Adicionais sobre a Experiência de Onboarding					

Fonte: *Elaboração própria*

Apêndice B – Checklist

Feito	Tarefas
	Recolher informação de todos os intervenientes do dia de boas-vindas.
	Assegurar que existe disponibilidade para o dia de boas-vindas seja exequível.
	Antes da receção garantir que todos os espaços a utilizar estão em conformidade.
	Receção formal dos novos colaboradores.
	Entrega do <i>Kit</i> de boas-vindas.
	Apresentação da equipa do departamento de RH.
	Apresentação da Empresa (1º Parte).
	<i>Coffee Break</i> .
	Apresentação da Empresa (2º Parte).
	Almoço (Convívio informal).
	Tour pelo escritório.
	Dinâmicas de Grupo.
	Envio do Questionário de Feedback a todos os novos colaboradores que participaram no dia de boas-vindas.
	Recolha e análise dos dados de Feedback.
	Reunião interna de discussão sobre os dados recolhidos.
	Implementação das melhorias identificadas na reunião.

Fonte: *Elaboração própria*

Anexos

Anexo A – Tabela de custos estimados

		Nº de Horas	Valor Hora	Total
Custos Diretos	Design do Projeto	78	13,038	1016,96€
	Revisão de Literatura	123	13,038	1603,67€
	Planeamento do Projeto	50	13,038	651,90€
	Desenvolvimento do Projeto	224	13,038	2920,51€
	Implementação	57	13,038	743,17€
	Avaliação e Monitorização	28	13,038	365,06€
	Total de Custos Diretos	560	13,038	7301,28€
		Quantidade	Valores	Total
Custos Indiretos	Deslocações	380	0,4	152,00€
	Refeições	19	3	57,00€
	Materiais de Apoio	100	0,1	10,00€
Total de Custos Indiretos				219,00€
Custo de Contigência		7520,28€	6,00%	451,22€
Total Estimado dos custos do Projeto				7971,50€

Fonte: *Elaboração própria*

Anexo B – Cronograma de atividades

ATIVIDADES	Cronograma														
	Setembro		Outubro				Novembro				Dezembro				
	15 a 22	22 a 6	6 a 13	13 a 20	20 a 27	27 a 3	3 a 10	10 a 17	17 a 24	24 a 1	1 a 8	8 a 15	15 a 22	22 a 29	29 a 5
Definição do projeto a executar															
Aprovação do Projeto pela empresa															
Reuniões com a Moneris para definir informações necessárias															
Reunião com a orientadora - Definir o Projeto															
Design do Projeto															
Definição da Metodologia aplicado ao projeto															
Plano de execução do projeto															
Recolha de informação interna na Moneris															
Objetivos do projeto															
Caracterização da Organização e RH da Moneris															
Revisão de Literatura															
Revisão dos Modelos utilizados no Projeto															
Método do projeto															
Mudança Incremental do Projeto															
Custo do Projeto															
Planeamento															
Plano de Desenvolvimento, Gestão e Monitorização do Projeto															
Implementação e Ensaio do Projeto															
Monitorização e Avaliação															
Resultados do projeto															
Conclusão															
Recomendações do projeto															
Limitações do Projeto															
Reuniões com a Orientadora															
Reuniões com os RH da Moneris															
Entrega da Versão Provisória															
Envio do Projeto à Empresa															
Validação do projeto pela empresa															
Revisão															
Entrega da versão Final															
Legenda	Realizado		Planeado				Adiado				Não realizado / Não planeado				

