



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

ECEO - Escola de Ciências Económicas das Organizações

Curso de Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

**Novo Olhar, Novas Perspetivas da Integração: Um
Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores
no Grupo Luz Saúde**

Versão Final

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

Maria Leonor Felizardo Semeano | a22307683 | Ano letivo 2024/2025

2025

www.ulusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO
UNIVERSITÁRIO
LISBOA

Centro Universitário de Lisboa

ECEO - Escola de Ciências Económicas das Organizações

Curso de Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Novo Olhar, Novas Perspetivas da Integração: Um Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores no Grupo Luz Saúde

Versão Final

Trabalho de projeto defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 06 de junho de 2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 350/2025, de 27 de maio de 2025, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Arguente: Professora Doutora Catarina Joana Vieira Gomes

Orientadora: Professora Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques

2025

*O impossível existe até que alguém duvide dele
e prove o contrário.*

Albert Einstein

Agradecimentos

Aos meus Pais, suporte de toda a minha vida, dedico mais uma conquista que alcanço. Vocês que com o vosso carinho e apoio me ensinaram o valor do trabalho, do amor, da perseverança e me vêm alcançar tudo o que sempre sonharam para uma filha. É a vocês que devo tudo o que sou, tudo o que conquisto e tudo o que irei conquistar num futuro próximo. Obrigada por serem o meu porto seguro e a minha inspiração.

À minha irmã, que tem um feitio completamente diferente do meu, mas que ao mesmo tempo é a minha alma gémea. As nossas diferenças são o que nos complementam e nos tornam numa só. Obrigada por todos os conselhos, e diferentes pontos de vista que me ajudam a crescer.

Ao meu Padrinho, um homem dos sete ofícios, que mesmo sem parar continua a ser disponível para quando necessito de ajuda. Obrigada por estares sempre tão perto.

Aos meus Amigos, que me acompanham desde pequena e que fazem questão de celebrar todas as conquistas e apoiar em todas as derrotas. Vocês que são a família que escolhi e que tenho muita sorte em vos ter na minha vida. Obrigada por todos os momentos incríveis que já vivemos juntos e por todos os que ainda estão por viver.

Aos Professores que contribuíram para que conseguisse alcançar este objetivo na minha vida e me transmitiram todos os seus valores e conhecimentos, à minha Jéssica por todo o apoio que me tem dado ao longo deste desafio e, a todos os meus colegas de trabalho, uma equipa incrível e profissional, que me tem ajudado a desenvolver a minha experiência no mercado de trabalho.

A todos vós, Muito Obrigada.

Resumo

Num mundo cada vez mais global, em que o sucesso organizacional depende também da qualidade e retenção dos colaboradores, torna-se essencial que os processos de recursos humanos sejam eficientes, eficazes e orientados para a retenção.

Este projeto centrou-se no estudo do processo de integração de novos colaboradores, com o objetivo de avaliar a sua eficácia na promoção da retenção no grupo privado do setor da saúde. Para tal, foi utilizada a metodologia de investigação-ação, recorrendo a uma abordagem qualitativa-quantitativa, de natureza descritiva e exploratória. A recolha de dados incidiu sobre a perceção dos colaboradores durante os primeiros 30 dias de permanência na organização.

A investigação permitiu identificar pontos fortes e fragilidades nos processos em vigor, possibilitando a introdução de melhorias alinhadas com os objetivos definidos. A gestão do projeto seguiu a metodologia do ciclo de vida proposta pelo *Project Management Institute* (PMI, 2021), tendo sido aplicados objetivos SMART para guiar o desenvolvimento e a monitorização do projeto.

A implementação considerou o modelo do caleidoscópio da mudança, que analisou seis dimensões fundamentais de mudança organizacional. Foi ainda utilizada a ferramenta PERT para planear a sequência e duração das atividades, identificando o caminho crítico para a execução bem-sucedida do projeto.

Palavras-chave: integração, recrutamento e seleção, acompanhamento inicial, retenção, colaboradores.

Abstract

In an increasingly global world, where organisational success also depends on the quality and retention of employees, it is essential that human resources processes are efficient, effective and geared towards retention.

This project centred on studying the process of integrating new employees, with the aim of assessing its effectiveness in promoting retention in a private healthcare group. To this end, an action research methodology was used, utilising a qualitative-quantitative approach of a descriptive and exploratory nature. Data collection focused on employees' perceptions during their first 30 days at the organisation.

The research made it possible to identify strengths and weaknesses in the processes in place, making it possible to introduce improvements in line with the defined objectives. Project management followed the life cycle methodology proposed by the Project Management Institute (PMI, 2021), and SMART objectives were applied to guide the development and monitoring of the project.

Implementation considered the Kaleidoscope of Change model, which analysed six fundamental dimensions of organisational change. The PERT tool was also used to plan the sequence and duration of activities, identifying the critical path for successful project execution.

Keywords: *integration, recruitment and selection,; initial follow-up; retention; employees.*

Abreviaturas

CUF – Clínicas Universitárias de Lisboa

DRH – Direção de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

JCI – Joint Commission International

KPI – Key Performance Indicators

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PERT – Program Evaluation and Review Technique

PMI – Project Management Institute

PRH – Política de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

Índice Geral

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Abreviaturas.....	vii
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Capítulo 1 – Introdução, Objetivo e Organização do Projeto e Caracterização da Organização	14
1.1. Introdução	15
1.2. Objetivo do projeto	16
1.3. Caracterização da Organização.....	17
• Identificação	17
• Missão e Visão	19
• Histórico da Empresa.....	20
• Estrutura Organizacional	21
• Recursos / Atividades	23
• Público-alvo / Clientes	23
• Necessidades que procura no Mercado	24
• Mercado / Concorrência	24
• Tendências / Desafios do Setor	25
• Cultura Organizacional.....	26
• Resultados e Impactos	27
• Desafios e Oportunidades.....	28
• Caracterização dos Recursos Humanos.....	28

• Destaques da Organização.....	32
1.4. Organização do Projeto.....	34
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico/ Revisão de Literatura.....	36
2.1. Revisão de Literatura.....	37
• Gestão de Recursos Humanos	37
• Política de Recursos Humanos	37
• Organização/Estrutura	38
• Recrutamento e Seleção.....	39
• <i>Onboarding</i>	40
• Integração	42
• Acompanhamento inicial.....	42
• Retenção de Talentos.....	43
• Projeto Científico.....	44
• Pesquisa – Ação.....	45
• Plano de Gestão e Monitorização	46
• Gestão de Projetos	47
• Objetivos SMART	49
• Modelo de Implementação	49
• Ferramenta <i>PERT</i>	51
Capítulo 3 – Metodologia e Organização Geral do Projeto.....	53
3.1. Método e Organização do Projeto	54
• Descrição e Análise de Dados	55
• Custos do Projeto/ Tempo e Público-alvo	58
3.2. Identificação do Problema	65
• Justificação do tema.....	66
• Necessidade de Ação	67

• Contribuições esperadas	68
3.3. Contexto.....	68
• Identificação e caracterização do contexto de ação.....	69
• Identificação e caracterização do contexto de pesquisa	69
• Tipo e natureza do estudo.....	70
3.4. Planeamento e Gestão de Projeto	71
• Definição dos Objetivos SMART	71
• Gestão do Projeto	73
3.5. Desenvolvimento e Implementação do Projeto	77
• Plano de Gestão e Monitorização	77
• Implementação/Ensaio.....	79
• Avaliação	82
Capítulo 4 – Resultados.....	83
4.1. Resultados.....	84
Capítulo 5 – Conclusão e Recomendações.....	98
5.1. Conclusão	99
5.2. Recomendações	100
Capítulo 6 – Limitações do Projeto e Estudos Futuros	102
6.1. Limitações do Projeto	103
6.2. Sugestões para Estudos Futuros.....	103
Referências Bibliográficas.....	105
Apêndices.....	xiii
APÊNDICE A – Questionário de Acompanhamento de Novos Colaboradores - 15 dias.....	xiv
Anexos.....	xv
ANEXO A – Questionário de Avaliação de 1ºMês	xvi
ANEXO B – Questionário de Acompanhamento	xx

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Logótipo Luz Saúde</i>	17
Figura 2: <i>Logótipo Hospital da Luz Lisboa</i>	18
Figura 3: <i>Logótipo Learning Health</i>	18
Figura 4: <i>Logótipo GLSMED Trade</i>	19
Figura 5: <i>Modelo Organizacional Luz Saúde</i>	22
Figura 6: <i>Gráfico de PERT do Projeto Específico</i>	75
Figura 7: <i>Ciclo de Vida do Projeto Específico</i>	80

Índice de Tabelas

Tabela 1: <i>Objetivos SMART da Conceção do Projeto Específico</i>	71
Tabela 2: <i>Cálculo dos custos do projeto</i>	xxiii
Tabela 3: <i>Cronograma do projeto</i>	xxiv

Índice de Gráficos

Gráfico 1: <i>Distribuição por unidade dos colaboradores</i>	85
Gráfico 2: <i>Distribuição por Grupo Profissional dos colaboradores</i>	85
Gráfico 3: <i>Distribuição por Direção/ Departamento/ Serviço/ Área dos colaboradores</i>	86
Gráfico 4: <i>Análise de resultados questão 4.2.</i>	87
Gráfico 5: <i>Análise de resultados questão 5</i>	88
Gráfico 6: <i>Análise de resultados questão 7.2</i>	89
Gráfico 7: <i>Análise de resultados questão 8.2</i>	90
Gráfico 8: <i>Análise de resultados questão 8.3</i>	91
Gráfico 9: <i>Análise de resultados questão 9</i>	92
Gráfico 10: <i>Análise de resultados questão 10</i>	93
Gráfico 11: <i>Análise de resultados questão 11</i>	94
Gráfico 12: <i>Análise de resultados questão 13</i>	95
Gráfico 13: <i>Análise de resultados questão 15</i>	96

Capítulo 1 – Introdução, Objetivo e Organização do Projeto e Caracterização da Organização

1.1. Introdução

A retenção de talentos constitui uma prioridade estratégica para organizações em todo o mundo, especialmente no setor da saúde, onde a rotatividade de profissionais qualificados pode comprometer a qualidade dos serviços prestados. A saída de colaboradores representa não apenas um custo financeiro elevado, mas também perdas de conhecimento, experiência e continuidade, fatores essenciais para o funcionamento eficiente das instituições de saúde.

Neste contexto, o presente projeto centra-se na análise da importância dos processos de integração e acompanhamento de novos colaboradores como mecanismos promotores da sua retenção. A ausência de um programa estruturado de acompanhamento pode aumentar o risco de desmotivação e de desligamento precoce, prejudicando a adaptação, a produtividade e o bem-estar dos profissionais recém-admitidos.

O projeto tem como objetivo compreender de que forma os processos de recrutamento, admissão, acolhimento e integração podem ser otimizados para melhorar a experiência dos novos colaboradores e reduzir a sua intenção de rotatividade. Através da análise do acompanhamento realizado durante os primeiros meses de atividade, pretende-se identificar práticas eficazes que promovam o sentimento de pertença, reforcem o compromisso organizacional e alinhem as expectativas dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

Com base neste diagnóstico, são propostas soluções práticas que visam colmatar lacunas nos processos em vigor e consolidar uma cultura organizacional que valorize o talento, fomente o desenvolvimento humano e contribua para a sustentabilidade e excelência dos serviços prestados pelo grupo privado do setor da saúde.

1.2. Objetivo do projeto

O objetivo do projeto é que a integração bem-sucedida de novos colaboradores constitua um pilar fundamental para o crescimento e a longevidade da organização. Ao proporcionar uma experiência de acolhimento positiva e acolhedora, a empresa aumenta de forma significativa a possibilidade de reter os seus talentos. A avaliação deste processo permite identificar pontos fortes e fracos, utilizando as estratégias de integração e assegurando que os novos colaboradores da organização se sintam valorizados.

O processo de integração de novos colaboradores é, assim, uma etapa crucial no ciclo de vida de um profissional dentro de uma organização. Dado que acompanhar de perto estes novos talentos é fundamental para garantir uma adaptação suave, aumentar a produtividade e, consequentemente, promover a retenção destes na organização.

O objetivo central do presente trabalho de projeto assenta na criação de um programa de acompanhamento a novos colaboradores no Grupo Luz Saúde, que permita avaliar a eficiência e eficácia do processo de Integração na retenção dos colaboradores, bem como o processo de recrutamento e seleção. Para além disso, centra-se também na forma como o colaborador se sente motivado e se tem intenção de sair.

Os objetivos específicos do projeto centram-se em:

1. Avaliar a situação atual da integração dos colaboradores, tanto na aplicação dos processos iniciais anteriores à sua admissão como avaliar o sentimento de pertença do colaborador ao Grupo Luz Saúde;
2. Avaliar o processo de Recrutamento e Seleção, de forma a conseguir desenhar um programa de acompanhamento a novos colaboradores;
3. Antecipar e avaliar a intenção de saída.

1.3. Caracterização da Organização¹

- **Identificação**

Criado em 2000, o Grupo Luz Saúde, anteriormente denominado Espírito Santo Saúde, é atualmente um dos principais grupos privados de prestação de cuidados de saúde em Portugal Continental e na Região Autónoma da Madeira. Com uma vasta equipa de gestão centralizada, a empresa oferece suporte direto a todas as suas unidades em diversas áreas. Atualmente, conta com cerca de 14.500 colaboradores, sendo as mulheres predominantes em cargos de liderança.

A expansão do grupo iniciou-se com a aquisição da maioria das ações da Cliria, marcando o início de uma trajetória de gestão e construção de hospitais. Atualmente, a rede de serviços abrange 30 unidades, incluindo 14 hospitais privados, 15 clínicas privadas a operar em regime de ambulatório, 1 residência sénior em Lisboa e 1 centro de ensino e inovação incluindo um centro de simulação clínica de última geração, todas reconhecidas pela excelência e inovação.

O grupo assume o compromisso de atuar de forma transparente e equilibrar a prestação de cuidados de saúde com o bem-estar e a satisfação de todos os seus colaboradores, clientes e parceiros. Nesse sentido, implementa diversas iniciativas, com destaque para a formação contínua dos colaboradores, a promoção da integração e a contribuição para uma sociedade mais justa e inclusiva, especialmente para os grupos mais vulneráveis.

Figura 1: Logótipo Luz Saúde



Fonte: Luz Saúde (2024a)

Inaugurado em 2007, o Hospital da Luz Lisboa, localizado em Benfica, Lisboa, foi o primeiro estabelecimento hospitalar construído pelo Grupo Luz Saúde. A rede de hospitais e

¹ A informação apresentada na caracterização da empresa Grupo Luz Saúde é semelhante ao relatório de estágio apresentado no Curso de Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos, tendo em conta que a empresa é a mesma onde a aluna realizou o estágio e agora, o projeto.

clínicas do grupo destaca-se pela excelência e inovação, com o compromisso de oferecer diagnósticos e tratamentos rápidos e eficientes aos seus clientes.

O Hospital da Luz Lisboa oferece uma gama completa de especialidades médicas e cirúrgicas, com destaque para áreas específicas organizadas em centros de excelência. A excelência e a vasta experiência da equipa médica, aliadas à tecnologia de ponta dos equipamentos e sistemas de informação, tornam o Hospital da Luz Lisboa um modelo de medicina de alta qualidade e inovação, sendo referência a nível europeu.

Para além do referido, em 2021, o Hospital da Luz Lisboa em colaboração com a Universidade Católica Portuguesa, deu início a uma nova fase de desenvolvimento e investimento na formação das futuras gerações de profissionais de saúde, assumindo-se como a instituição hospitalar de referência para o Mestrado Integrado em Medicina da Faculdade de Medicina da Universidade Católica Portuguesa.

Com o objetivo de integrar os futuros médicos em todas as etapas da sua formação pré-graduada, o Hospital da Luz Lisboa destaca-se atualmente como a maior e mais moderna instituição hospitalar privada em Portugal.

Figura 2: Logótipo Hospital da Luz Lisboa



Fonte: Luz Saúde (2024b)

O Grupo Luz Saúde possui ainda duas empresas, a GLSMED *Learning Health* e a GLSMED *Trade*. Esta última dedica-se à comercialização de produtos, equipamentos e dispositivos médicos. A GLSMED *Learning Health*, por sua vez, é a principal entidade de formação do grupo, focalizando-se na formação especializada de profissionais da saúde, na investigação aplicada e na inovação.

Figura 3: Logótipo Learning Health



Fonte: Luz Saúde (2024c)

Figura 4: Logótipo GLSMED Trade



Fonte: Luz Saúde (2024d)

Adicionalmente, o Grupo Luz Saúde dispõe de um centro de simulação médica, a *Learning Health*, localizado no Hospital da Luz Lisboa e acessível a todas as suas unidades. Com o propósito de se tornar uma instituição de referência mundial na formação e no desenvolvimento de competências e conhecimentos de profissionais de saúde, o centro promove a criação e a disseminação de tecnologias e práticas inovadoras na área dos cuidados de saúde.

A simulação médica impulsiona a inovação e a excelência no Grupo Luz Saúde, tanto no desenvolvimento profissional como na qualidade dos cuidados prestados. Trata-se de uma metodologia pedagógica e interativa, que visa a aprendizagem contínua, o aprimoramento da performance clínica e o aumento da confiança, tanto de estudantes quanto de profissionais, respondendo aos desafios cada vez mais complexos da educação biomédica contemporânea.

- **Missão e Visão**

- **Missão**

O conceito de missão foi analisado sob três perspetivas distintas na literatura consultada. Oliveira (1998), define missão como uma proposta estratégica da empresa, que orienta as suas relações no mercado, consigo mesma e com a sociedade onde atua, estando alinhada com a sua visão, valores e crenças. Por sua vez, Scott, Jafe e Tobe (1998), consideram a missão como a principal motivação da criação de uma empresa. Segundo estes autores, a missão deve ser clara, concisa e inspiradora, definindo um propósito único e específico para a organização.

Já para Drucker (2011), a essência de uma empresa não é definida pelo seu nome, natureza jurídica ou produto, mas sim, pela sua missão que representa a razão de ser da organização e que estabelece objetivos claros e realizáveis.

A missão da Luz Saúde destaca-se por procurar a excelência em resultados de saúde, na perspetiva dos clientes, através de diagnósticos e tratamentos ágeis e eficientes. A

valorização do cliente e o compromisso com o desenvolvimento de talentos são pilares fundamentais da identidade da Luz Saúde (Luz Saúde, 2024).

Os colaboradores da Luz Saúde são empenhados em alcançar a excelência em assistência médica, investindo em tecnologia e inovação, e promovendo o desenvolvimento profissional. Este compromisso é fundamental para cumprir a missão da organização e fortalecer a sua reputação no mercado.

▸ **Visão**

Aplicando a mesma metodologia, foram encontradas as seguintes definições para o conceito de visão: segundo Oliveira (2016), representa o futuro ideal que a organização ambiciona. Hart (1994), citado por Alves et al. (2017), define-a como um conjunto de desejos para o futuro da empresa. Por último, Costa (2017), conceitua-a como a auto-percepção da organização.

A visão da Luz Saúde consiste em ser reconhecida como a melhor opção em cuidados de saúde complexos e especializados, combinando a excelência, a inovação, o ensino e a pesquisa (Luz Saúde, 2024).

O grupo compromete-se a oferecer o melhor atendimento aos seus clientes, investindo em talentos, inovação e dedicação. Através de uma oferta abrangente de serviços, a Luz Saúde procura garantir a excelência na continuidade dos cuidados de saúde, adaptando-se à constante evolução das necessidades.

• **Histórico da Empresa**

A Luz Saúde, um dos maiores grupos de saúde privados em Portugal, tem uma história marcada por um crescimento constante e pela procura de excelência na prestação de cuidados de saúde. Desde a sua criação em 2000, a empresa tem vindo a expandir a sua rede de hospitais e clínicas, investindo em novas tecnologias e modelos de gestão, com o objetivo de oferecer aos seus clientes serviços de saúde de elevada qualidade.

A jornada da Luz Saúde, como já referido anteriormente, teve início no ano 2000, sob a designação de Espírito Santo Saúde. A aquisição de hospitais de referência, como o Hospital da Arrábida e o Hospital Privado de Aveiro, marcou os primeiros passos da empresa no setor. No ano de 2002, a Luz Saúde continuou a expandir a sua rede, iniciando a gestão do Hospital da Misericórdia de Évora, e em 2003 iniciando-se a construção do Complexo Integrado de Saúde da Luz, que inclui o Hospital da Luz e as Casas da Cidade (Luz Saúde, 2024).

O Centro Médico de Águeda inicia a sua atividade em 2004 e, o Clube de Repouso Casa dos Leões fica de forma total na alçada da Luz Saúde. Nesse mesmo ano, em julho iniciou-se a construção do Hospital do Mar em Loures, tendo iniciado atividade em 2006, e em maio de 2005, é construído o Hospital da Luz Clínica de Oeiras, tendo este iniciado atividade em 2007 juntamente com o Hospital da Luz Lisboa (Luz Saúde, 2024).

A partir deste momento, a Luz Saúde entrou numa fase de crescimento acelerado, com a abertura de novos hospitais, e com o investimento em novas tecnologias e equipamentos médicos, tornando-se uma referência na área da saúde em Portugal.

Em 2014, a Luz Saúde deu um passo importante ao entrar no mercado de capitais, através de uma oferta pública inicial. Esta operação permitiu à empresa reforçar a sua posição financeira e acelerar o seu plano de crescimento. Nos anos seguintes, a Luz Saúde continua a expandir a sua rede de serviços, com a abertura de novas clínicas e a aquisição de outras instituições de saúde (Luz Saúde, 2024).

- **Estrutura Organizacional**

O conceito de estrutura organizacional foi analisado novamente sob três perspetivas distintas na literatura consultada: para Pitts e Clawson (2008), a estrutura organizacional é o esquema de relações de hierarquia numa organização, enquanto para Monavarian, Asgari e Ashena (2007), esta é um conjunto de processos que desmembra a tarefa em determinadas funções e as articula. Por último, para De Cenzo e Robbins (2016), a estrutura organizacional é a forma como as tarefas são formalmente repartidas, agrupadas e coordenadas dentro de uma organização. Desta forma, é possível afirmar que a estrutura organizacional é um sistema organizado de tarefas, funções e coordenação em que se estrutura a atividade.

O Grupo Luz Saúde conta atualmente com cerca de 14.500 colaboradores distribuídos pelas suas diversas unidades, sendo 69% do sexo feminino e 31% do sexo masculino, e que maioritariamente estão entre os 30 e os 49 anos de idade tendo principalmente a licenciatura/bacharelato.

O Hospital da Luz Lisboa possui um modelo organizacional concebido pelos seus gestores, adequado às necessidades da empresa.

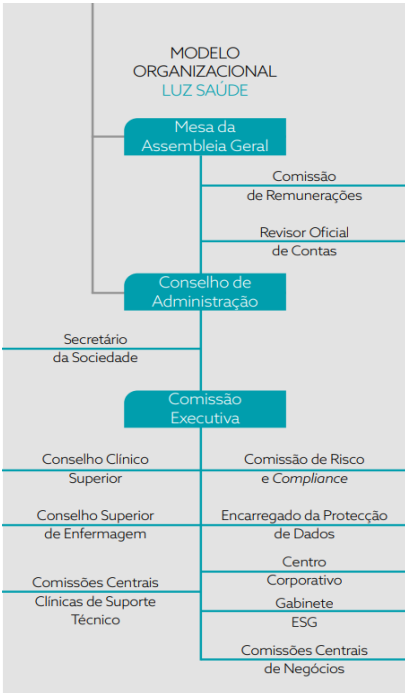
O Conselho de Administração, composto por cinco membros, ocupa o nível hierárquico mais elevado da estrutura de gestão da Luz Saúde, S.A. É presidido por um presidente e constituído por administradores, que formam a Comissão Executiva da

sociedade, responsável pela definição estratégica e pela gestão quotidiana dos negócios do Grupo.

O Hospital da Luz Lisboa possui um modelo organizacional concebido pelos seus gestores, adequado às necessidades da instituição (Figura 5).

A Assembleia Geral, constituída por todos os acionistas da empresa, é o órgão supremo e tem as suas atribuições definidas pelo Código das Sociedades Comerciais. A gestão da empresa foi atribuída ao Conselho de Administração, enquanto a fiscalização é exercida pelo Conselho Fiscal e pela Sociedade de Revisores Oficiais de Contas. Neste modelo organizacional, o órgão de fiscalização opera com independência em relação à administração. O Conselho de Administração é composto por um número de administradores que varia entre cinco e dezanove, eleitos pela Assembleia Geral para mandatos de quatro anos. A gestão do dia-a-dia da empresa é delegada à Comissão Executiva, seguindo um modelo semelhante ao anglo-saxão, com o objetivo de aumentar a eficiência na condução dos negócios. A empresa também possui uma Comissão de Remunerações, responsável por determinar a remuneração dos membros dos órgãos sociais e por avaliar o desempenho dos administradores executivos, incluindo a parte variável da remuneração. Dada a natureza das atividades da empresa, foram criadas diversas comissões para auxiliar a Comissão Executiva.

Figura 5: *Modelo Organizacional Luz Saúde*



Fonte: Luz Saúde (2024e)

- **Recursos / Atividades**

O Grupo Luz Saúde dispõe de uma vasta gama de recursos e atividades para oferecer os seus serviços de prestação de cuidados de excelência.

Possuindo uma extensa rede de hospitais e clínicas distribuídas pelo país, que oferecem uma ampla variedade de serviços médicos e cirúrgicos, a Luz Saúde conta com uma equipa multidisciplinar de profissionais de saúde altamente qualificados.

Para além dos seus profissionais qualificados, a Luz Saúde aposta também em tecnologia de ponta, tais como, sistemas de informação hospitalar, equipamentos de diagnóstico por imagem e robótica cirúrgica. As unidades da Luz Saúde dispõem assim, de infra-estruturas modernas e bem equipadas, incluindo salas de cirurgia, unidades de cuidados intensivos, centros de diagnóstico por imagem, laboratórios e áreas de internamento (Luz Saúde, 2024).

De forma a promover a investigação, a inovação tecnológica e a troca de conhecimento através de estágios e formações profissionais na *Learning Health*, a Luz Saúde estabeleceu parcerias com outras instituições de saúde, universidades, como é o caso da Universidade Nova de Lisboa e da Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha Portuguesa – Lisboa e também com algumas empresas.

- **Público-alvo / Clientes**

O público-alvo da Luz Saúde é vasto e diversificado, direcionando os seus serviços conforme as necessidades de saúde que evoluem ao longo da vida.

A Luz Saúde oferece assim, uma gama completa de serviços de saúde, desde consultas de rotina até aos tratamentos mais especializados, abrangendo todas as fases da vida, desde nascença até à terceira idade. Para além disso, desenvolve soluções de saúde para empresas, oferecendo planos de saúde e programas de bem-estar aos colaboradores das mesmas, tendo como objetivo aumentar a produtividade e a satisfação destes (Luz Saúde, 2024).

A Luz Saúde estabelece também parcerias com seguradoras, oferecendo uma rede carentiada de prestadores de serviços de saúde para os seus clientes.

Por fim, a organização Luz Saúde, para além do acima referido, tem também como público-alvo alguns clientes internacionais que procuram tratamentos especializados e de alta qualidade, sendo oferecido os melhores e mais personalizados serviços junto de um atendimento de excelência (Luz Saúde, 2024).

- **Necessidades que procura no Mercado**

De forma a moldar a sua atuação no mercado, o Grupo Luz Saúde possui diversas necessidades, sendo uma das maiores organizações de prestação de cuidados de saúde em Portugal. Algumas destas necessidades são determinadas pela evolução tecnológica, pelas mudanças demográficas, pelas exigências dos seus clientes, e até mesmo pelas dinâmicas do setor.

A procura de soluções tecnológicas que permitam oferecer serviços mais eficientes e personalizados, a incorporação de equipamentos e técnicas de saúde de última geração para oferecer tratamentos com rigor e precisão e, a utilização de ferramentas como a inteligência artificial para otimizar processos e personalizar tratamentos são alguns pontos de necessidades que o Grupo Luz Saúde transmite através da evolução tecnológica (Luz Saúde, 2024).

Para além da evolução tecnológica, o Grupo Luz Saúde transmite preocupação pela área de Qualidade e na Segurança, através da implementação de sistemas de gestão de qualidade e segurança do seu cliente, garantindo a excelência nos serviços prestados, o investimento em programas de formação atualizados e, também na obtenção de certificações internacionais, como é o caso da JCI (*Joint Commission Internacional*), que garantem a qualidade e a segurança dos serviços.

Também a identificação de novas oportunidades de negócio, como é o caso da abertura da unidade em Vila Franca de Xira e da unidade em Santarém, juntamente com parcerias estratégicas para ampliar a sua rede de serviços e a oferta de novos serviços são alguns dos projetos do Grupo Luz Saúde.

Relativamente à experiência do cliente, a oferta de serviços personalizados e adaptados às necessidades individuais dos clientes, a implementação de canais de comunicação eficientes para manter os pacientes devidamente informados e sem siglas pelo meio e, a melhoria contínua da satisfação destes através de *feedback*, são algumas necessidades presentes do Grupo Luz Saúde (Luz Saúde, 2024).

- **Mercado / Concorrência**

Presente num mercado de saúde privado altamente competitivo em Portugal e caracterizado por uma crescente procura de serviços de saúde de qualidade, o Grupo Luz Saúde tem como concorrentes tanto grupos hospitalares como clínicas privadas e hospitais públicos que oferecem serviços de saúde privados.

As unidades da Luz Saúde atuam em serviços hospitalares, onde estão incluídos internamentos, cirurgias, cuidados intensivos e serviços hospitalares complexos; serviços ambulatoriais, onde estão incluídas consultas médicas, tratamentos de ambulatório e outros serviços realizados sem a necessidade de internamento; e em seguros de saúde, oferecendo planos de saúde para empresas e particulares.

A CUF (Clínicas Universitárias de Lisboa), o Hospital Lusíadas, a Trofa Saúde e a Fundação Champalimaud são dos principais concorrentes diretos do Grupo Luz Saúde no mercado português de saúde privada, dado que ocupam uma posição de destaque no setor e oferecem uma vasta gama de serviços médicos e hospitalares. No entanto, cada um possui as suas próprias características e estratégias competitivas.

Presume-se que a competitividade entre estes deverá intensificar-se nos próximos anos, estando a ser impulsionada pela crescente procura de serviços de saúde, devido ao envelhecimento da população e à evolução tecnológica. As novas tendências, como a medicina personalizada e a gestão de dados de saúde, deverão transformar este setor e exigir que as empresas se adaptem rapidamente e de forma eficaz e eficiente às novas realidades.

A competitividade entre grupos hospitalares são direcionadas através da qualidade dos serviços prestados, pela experiência dos profissionais de saúde e pela tecnologia de ponta utilizada para atrair e fidelizar os clientes; da abrangência geográfica da rede de hospitais e clínicas; dos preços dos serviços de saúde, sendo um fator determinante na escolha dos clientes, dado que alguns não possuem seguros de saúde; de relações com as seguradoras, relativamente aos planos de saúde; e da capacidade de inovação e implementação de novas tecnologias.

- **Tendências / Desafios do Setor**

Como já referido anteriormente, o setor da saúde está constantemente em evolução, desta forma, enfrentam um conjunto de tendências e desafios que moldam a sua estratégia na saúde.

Após a pandemia COVID-19, o setor da saúde abrangeu diversas tendências que aceleraram a adoção das práticas digitais na saúde, no Grupo Luz Saúde, como por exemplo, adotou-se o uso da LUZ 24, sendo um serviço de triagem clínica, feita por enfermeiros, que encaminha os clientes para os cuidados de saúde mais apropriados e no tempo mais adequado, tendo em conta a sua situação clínica. Trata-se assim, de um atendimento feito em 3 etapas: validação de dados de cliente, triagem pela equipa com base em protocolos clínicos, e por

último, encaminhamento agilizado pela equipa administrativa. Estas triagens realizadas a partir de casa, conseguiram que maior parte dos seus clientes não fossem dirigidos para o hospital, mostrando que não eram casos específicos para essa atuação. Também as aplicações digitais dos hospitais, a prevenção de doenças, foram algumas tendências adotadas sendo realizados cada vez mais programas de rastreio e a promoção de hábitos de vida saudáveis (Luz Saúde, 2024).

Para além das tendências acima mencionadas, o setor da saúde conta cada vez mais com uma medicina personalizada, considerando todas as características individuais dos seus clientes.

O setor da saúde apresenta diversos desafios tais como: os custos crescentes da saúde, em que é necessário encontrar formas de otimizar os custos sem comprometer a qualidade dos seus serviços; a regulamentação, sendo este setor altamente regulamentado e necessário que se adapte às novas exigências; a escassez de profissionais de saúde, sendo este um desafio global, em que a Luz Saúde necessita de investir em formação qualificada; a concorrência, pois como já referido anteriormente, o mercado de saúde é altamente competitivo; e, por último, a expectativa dos clientes, sendo que estes são cada vez mais exigentes.

- **Cultura Organizacional**

O conceito de cultura organizacional resulta de igual forma de 3 conceitos observados na literatura: segundo Oliveira e Tamayo (2004), refere-se a princípios ou crenças fundamentais que orientam as ações e as metas da organização, favorecendo diversos interesses. Para Barrett (2000), a cultura organizacional são os princípios que orientam o comportamento da organização, tanto em relação aos seus objetivos como às necessidades dos seus colaboradores.

Por último, segundo Spranger (1928), a cultura organizacional constituem um conjunto de preferências, tendências, julgamentos e preconceitos que moldam a perceção do mundo dos indivíduos na organização. Estes valores podem ser tanto racionais quanto emocionais e influenciam as atitudes e os comportamentos dentro da empresa.

O Grupo Luz Saúde tem oito valores fundamentais, sendo estes:

1. Procura incansável por resultados – compromisso em alcançar objetivos desafiadores e mensuráveis na realização da missão do grupo. Continuar a seguir

com dedicação os objetivos finais, mesmo que surjam obstáculos e limitações no caminho (Luz Saúde, 2024);

2. Rigor intelectual – colaboradores reflexivos em relação a tudo o que fazem, abordando cada tema e decisão com precisão e racionalidade, na procura da melhor ideia ou solução (Luz Saúde, 2024);
3. Aprendizagem contínua – refletir e aprender com a experiência, de modo a melhorar o desempenho futuro dos colaboradores (Luz Saúde, 2024);
4. Responsabilidade individual – dar o seu melhor e assumir a responsabilidade por alcançar os melhores resultados na sua área de atuação (Luz Saúde, 2024);
5. Respeito e humildade – valorizar os outros e as suas ideias, contando com o seu contributo. Reconhecer as limitações da própria experiência e apreciar diferentes perspetivas (Luz Saúde, 2024);
6. Atitude otimista – ser ambicioso nos objetivos. Receber novas ideias com entusiasmo e ter orgulho nos resultados alcançados (Luz Saúde, 2024);
7. Integridade – ser honesto, leal e sério em todas as ações. Manter sempre presentes os valores e expectativas dos acionistas e, acima de tudo, dos clientes (Luz Saúde, 2024);
8. Espírito de cooperação – acreditar que o esforço conjunto é o melhor caminho para atingir os objetivos e maximizar o impacto das ações na comunidade (Luz Saúde, 2024).

• Resultados e Impactos

O Grupo Luz Saúde tem demonstrado ao longo dos tempos um crescimento consistente relativamente às suas receitas e expansão estratégica, intensificando a concorrência com outros grupos privados. A capacidade de inovação, aquisições e recuperação financeira após a pandemia acabaram por reforçar a sua posição de liderança, enquanto pressionavam os concorrentes a se adaptarem para manter a participação no mercado e atratividade.

Após as aquisições estratégicas do *British Hospital* no ano de 2017 e da *Idealmed* em 2018, que ampliaram a capacidade de resposta em várias regiões de Portugal, investindo constantemente em novas unidades e na modernização de infraestruturas, e obtendo o reconhecimento dos clientes pela qualidade dos serviços e liderança em inovação tecnológica, o Grupo Luz Saúde reforça também a concorrência no setor da saúde.

A Luz Saúde é então, um dos três maiores grupos de saúde privados em Portugal, com um forte crescimento em participação de mercado, especialmente em regiões onde antes havia maior presença de concorrentes.

- **Desafios e Oportunidades**

O principais desafios e oportunidades enfrentados pelo Grupo Luz Saúde revelam-se na era da “democratização” tecnológica, através de:

- Expandir o uso da tecnologia e saúde digital na prestação de cuidados, através da integração *on-line/off-line (phygital)* e investimento em plataformas de *self-care* (Luz Saúde, 2024);
- Desenvolver novos modelos de cuidados orientados por um novo paradigma de valor em medicina e garantir preços justos (medicina baseada no valor) e garantir a fidelização dos doentes ao longo dos ciclos de doença (Luz Saúde, 2024);
- Estar preparado para abraçar o desafio do *Big Data* e da Inteligência Artificial/*Deep Learning* e fazer parte de um poderoso novo paradigma de deteção, diagnóstico e tratamento de doenças (Luz Saúde, 2024);
- Enfrentar a ameaça real de crescimento do subfinanciamento a todos os níveis de linhas assistenciais/competição feroz por doentes através de uma sólida disciplina de custos e de avaliação dos retornos de investimento em tecnologia clínica e digital (Luz Saúde, 2024);
- Otimizar a utilização de profissionais de saúde altamente diferenciados (e escassos...), através de estratégias de Governança Clínica distintivas e de *up-skilling/re-skilling* de profissionais, a par da maximização da eficiência operacional / produtividade garantindo o exercício de funções em *top of licence* (Luz Saúde, 2024);
- Melhorar o acesso à inovação, através de novas parcerias com a academia/*start-ups* (inovação aberta) e com a indústria, baseadas em contratos de *risk sharing* e participação ativa em ensaios de vida real (Luz Saúde, 2024).

- **Caracterização dos Recursos Humanos**

O Grupo Luz Saúde possui uma equipa constituída por 38 colaboradores, predominantemente do género feminino, e com idade média de 42 anos. Os colaboradores

contam com uma antiguidade média na empresa de 10 anos tendo como qualificação o grau de licenciatura.

O Departamento de Recursos Humanos tem sete áreas estratégicas como suporte, são elas: Gestão Operacional; Recrutamento e Seleção; Gestão de Desempenho; Segurança e Saúde no Trabalho; Formação e Estágios; Honorários Médicos e, *Employee Experience*.

A área de Gestão Operacional encontra-se estruturada em diversas unidades, sendo as principais responsáveis pelo atendimento aos colaboradores, processamento salarial não médicos e gestão administrativa.

A área do Recrutamento e Seleção é responsável por diversas atividades, como a triagem de currículos, triagens telefônicas, realização de entrevistas, divulgação de novas vagas, aplicação de testes técnicos através da plataforma *SurveyMonkey* para áreas mais técnicas e, por fim, a elaboração de cartas oferta para os candidatos selecionados, com o objetivo de garantir *feedback*.

A área de Gestão de Desempenho tem como principais responsabilidades a avaliação do desempenho de todos os colaboradores, tanto médicos como não médicos. Esta avaliação é realizada através duma plataforma, onde cada colaborador avalia o seu próprio trabalho e recebe uma avaliação do seu responsável. Após esta etapa, ocorrem discussões sobre os resultados obtidos e são definidas as metas para o próximo ano. Por fim, todas essas informações são armazenadas nos registos individuais de cada colaborador, garantindo assim a preservação e confidencialidade dos dados.

A área de Segurança e Saúde no Trabalho tem como principais responsabilidades garantir segurança e saúde e bem-estar dos colaboradores, assim como a aplicação de toda a legislação relacionada com a área. Nas suas práticas apresenta-se alguns exemplos: controlo de exames médicos; gestão de casos de acidentes e incidentes de trabalho; avaliação dos riscos nos locais de trabalho; estudos ergonómicos e contactos com entidades oficiais.

A área de Formação e Estágios é responsável por organizar a integração de novos colaboradores e estagiários, incluindo a preparação de programas de acolhimento, atribuição de cartões de identificação, acessos e, encaminhamento de novos colaboradores às equipas. Tem no seu scopus a gestão da formação e gestão da documentação.

A área de Gestão de Honorários Médicos é responsável pela gestão, pelo processamento e gestão do pagamento de honorários a profissionais médicos.

Por fim, a área de *Employee Experience* tem como principal responsabilidade garantir um local de trabalho acolhedor onde cada colaborador se sinta único, promovendo eventos e ações permitindo antecipar correções às diferentes práticas e sistemas a funcionar. Aqui a gestão analítica de Recursos Humanos é o grande pilar de suporte conseguindo utilizar um dado quantitativo ou qualitativo numa informação.

Todas as áreas identificadas, tendo em conta a diversidade de responsabilidades, todas elas colaboram no sentido de um objetivo comum: o desenvolvimento e a excelência do Grupo Luz Saúde.

A DRH (Direção de Recursos Humanos) do Grupo Luz Saúde está orientada para os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da Agenda 2030 da ONU (Organização das Nações Unidas), que propõe metas claras para transformar o mundo num lugar mais justo, inclusivo e sustentável até 2030. Os ODS contam com os seguintes 17 objetivos: 1. Erradicar a Pobreza; 2. Erradicar a Fome; 3. Saúde de Qualidade; 4. Educação de Qualidade; 5. Igualdade de Género; 6. Água Potável e Saneamento; 7. Energias Renováveis e acessíveis; 8. Trabalho Digno e Crescimento Económico; 9. Indústria, Inovação e Infraestruturas; 10. Reduzir as Desigualdades; 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis; 12. Produção e Consumo Sustentáveis; 13. Ação Climática; 14. Proteger a Vida Marinha; 15. Proteger a Vida Terrestre; 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes; e por último, 17. Parcerias para a Implementação dos Objetivos (BCSD PORTUGAL, 2022).

Os RH desempenham um papel crucial em promover muitos desses objetivos dentro das organizações, assim, a política do Grupo Luz Saúde está orientada para os seguintes ODS:

- ODS 3 – Saúde de Qualidade: garantindo o acesso à saúde de qualidade e promovendo o bem-estar para todos, em todas as idades;
- ODS 4 – Educação de Qualidade: Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
- ODS 5 – Igualdade de Género: garantindo práticas de contratação inclusivas, promovendo a igualdade salarial e combatendo o assédio no local de trabalho;
- ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico: implementando políticas que garantem condições dignas de trabalho, saúde ocupacional e segurança no ambiente corporativo;

- ODS 10 – Reduzir as Desigualdades: promovendo a inclusão social e económica de todos os colaboradores, independentemente do género, etnia, deficiência ou orientação sexual;
- ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes: promovendo sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando o acesso à justiça para todos e construindo instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.

Para além do referido acima, no Grupo Luz Saúde acredita que a diversidade é essencial para criar um ambiente de trabalho mais rico e inclusivo. Como parte das práticas e programas de RH, são promovidas ações que vão para além da contratação convencional, incluindo pessoas com incapacidades motoras e outros talentos através de parcerias e programas, em parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Este compromisso reflete-se nos valores de responsabilidade social, em que se integra a inclusão como parte estratégica do crescimento do Grupo. O processo de recrutamento é adaptado, de modo a garantir a igualdade de oportunidades, com entrevistas acessíveis e focadas em identificar o potencial de cada candidato, independentemente das suas limitações.

Para além da inclusão, no Grupo Luz Saúde, a inovação e o cuidado com as pessoas são pilares fundamentais dos RH. Dessa forma, para oferecer uma experiência prática e ágil aos colaboradores, foi desenvolvido a aplicação RHResolve, uma ferramenta digital dedicada a facilitar a comunicação com a equipa de Recursos Humanos.

Com o RHResolve, os colaboradores têm à sua disposição um portal de atendimento acessível, onde podem colocar todas as suas dúvidas, apresentar pedidos ou tratar de questões relacionadas com a sua experiência profissional. Seja para obter informações sobre benefícios, esclarecer dúvidas relacionadas com a folha de pagamentos, ou solicitar apoio em questões administrativas. A aplicação foi concebida para oferecer respostas rápidas e eficazes e garantir uma comunicação em tempo real.

Através do RHResolve, pretende-se uma maior aproximação dos serviços de RH a todos os colaboradores do Grupo Luz Saúde e permitir a resolução de vários problemas de forma simples, rápida e, sobretudo, eficaz, reforçando o compromisso com a transparência e a proximidade, garantindo que todos os colaboradores sintam que têm um canal direto e confiável para comunicar com a equipa de Recursos Humanos.

- **Destaques da Organização**

Ao oferecer cuidados de saúde com um elevado grau de competência e especialização, e ao cultivar um relacionamento com os seus clientes, baseado no respeito pela individualidade, o Hospital da Luz tem sido reconhecido com diversos prémios, tanto em âmbito nacional como internacional, abrangendo as áreas de arquitetura, inovação, saúde e bem-estar (Luz Saúde, 2024).

A inovação tecnológica e a resistência a sismos do Hospital da Luz Lisboa valeram-lhe, em 2007, o prestigiado Prémio Valmor, um dos mais importantes galardões de arquitetura em Portugal (Luz Saúde, 2024).

Em 2021, o Grupo Luz Saúde foi distinguido como a marca mais conceituada entre os hospitais privados em Portugal pelo *Marktest Reputation Index* e, na mesma ocasião, a revista *Marketeer* atribuiu-lhe o prémio na categoria de Saúde e Bem-estar.

A nível internacional, foi reconhecida como a melhor prestadora de serviços médicos em 2022, ao receber o prémio *Medical Provider of the Year* do *International Travel & Health Insurance Journal*.

Em reconhecimento à sua excelência contínua, o Hospital da Luz foi distinguido, por três anos consecutivos, como a melhor empresa da área da saúde pela revista *Exame*, que anualmente elabora um *ranking* das 500 maiores e mais importantes empresas portuguesas (Luz Saúde, 2024).

A estratégia de qualidade clínica do Hospital da Luz baseia-se na prestação de cuidados de saúde seguros, eficazes e equitativos. Além disso, a instituição prioriza a integração dos cuidados e a satisfação do cliente. Para assegurar a excelência, o Hospital da Luz realiza avaliações periódicas das suas práticas, procurando identificar oportunidades de melhoria contínua e garantir a entrega de serviços personalizados e de alta qualidade (Luz Saúde, 2024).

A experiência do paciente internado é um foco especial, com o objetivo de proporcionar um ambiente acolhedor e envolver o cliente e os seus familiares no processo de tomada de decisão (Luz Saúde, 2024).

A qualidade dos cuidados de saúde prestados pelo Grupo Luz Saúde é avaliada por indicadores internacionais, que abrangem desde situações específicas até aspetos mais gerais da assistência clínica. Estes indicadores permitem analisar o processo de tratamento, os seus

resultados e o cumprimento de boas práticas. Entre os principais indicadores utilizados, destacam-se as taxas de doenças adquiridas durante o internamento, as taxas de mortalidade e reinternamento, e a incidência de complicações evitáveis (Luz Saúde, 2024).

A qualidade em saúde é um conceito complexo que engloba diversos aspetos. Entre eles, destacam-se: a segurança, que visa minimizar riscos e erros médicos; a efetividade, relacionada com os resultados alcançados nos tratamentos; a acessibilidade, que garante que todos, sem discriminação, tenham acesso aos serviços de saúde; a equidade, que assegura o tratamento justo e igualitário para todos; e a centralização no cliente, que coloca as necessidades e preferências do cliente em primeiro lugar (Luz Saúde, 2024).

O compromisso do Grupo Luz Saúde com a excelência em saúde é fundamentado na premissa de que os seus profissionais empregam todos os recursos disponíveis para oferecer cuidados de saúde de alta qualidade, através da utilização de tecnologias avançadas, do recrutamento e retenção de talentos, da adaptação das instalações às necessidades dos clientes e colaboradores, e da implementação de práticas clínicas seguras (Luz Saúde, 2024).

Na dimensão da qualidade da assistência prestada, o Hospital da Luz avalia o seu desempenho por indicadores como: a prevenção da trombose venosa, prevenção de infeções em feridas cirúrgicas, taxa de infeções respiratórias em clientes em ventilação mecânica, taxas de mortalidade, taxas de reinternamento em unidades de terapia intensiva e número de procedimentos complexos que exigem formação contínua (Luz Saúde, 2024).

A segurança na assistência à saúde é fundamental para a excelência e confiança dos clientes. Para garantir a segurança, o Hospital da Luz monitora indicadores como a prevalência e incidência de infeções e quedas, a ocorrência de úlceras de pressão, o registo de incidentes adversos e a adesão aos protocolos de prevenção de incidentes (Luz Saúde, 2024).

O Grupo Luz Saúde destaca-se pela excelência e inovação dos serviços prestados, diferenciando-se da concorrência através do compromisso constante com a melhoria contínua. Desde 2018, o Hospital da Luz Lisboa possui a acreditação da *Joint Commission International (JCI)*, certificando a alta qualidade e a segurança dos seus serviços (Luz Saúde, 2024).

Para além disso, diversos serviços e unidades do Grupo possuem certificações ISO 9001 e ISO 14001, demonstrando o compromisso com a qualidade, a sustentabilidade e a melhoria contínua. O Grupo detém também reconhecimentos internacionais em áreas como: a medicina nuclear, a ecocardiografia, a robótica e os cuidados paliativos (Luz Saúde, 2024).

1.4. Organização do Projeto

O presente projeto encontra-se dividido em seis capítulos principais, cada um com subcapítulos que permitem uma análise mais detalhada da organização e execução do projeto, estando estruturados da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta a introdução ao projeto e a caracterização da organização, contextualizando o projeto e caracterizando a organização onde a pesquisa é realizada. Começa com uma introdução geral ao tema, delineando o objeto de estudo, que esclarece o propósito da investigação. De seguida, desenvolve-se a caracterização mais detalhada da organização, envolvendo aspetos como: a identificação e o histórico da empresa; a missão e visão; a estrutura organizacional e os seus recursos e atividades; clientes e as necessidades de mercado; concorrência e desafios do setor; cultura organizacional e impacto desafios e oportunidades; e, a caracterização dos recursos humanos e destaques da organização. Por fim, a organização do projeto resume a estrutura e os objetivos do estudo, delineando os capítulos seguintes.

No segundo capítulo, é apresentada a revisão de literatura, que fornece o suporte teórico. Os temas analisados incluem: Gestão de Recursos Humanos; Políticas de Recursos Humanos; Organização/Estrutura; Recrutamento e Seleção; *Onboarding*; Integração; Retenção de Talentos, e o Acompanhamento Inicial. Os diferentes conceitos explorados na perspetiva de vários autores suportam todas as análises necessárias. O capítulo aborda ainda a metodologia de projeto científico, de pesquisa-ação com uma abordagem qualitativa-quantitativa, de plano de gestão e monitorização e por fim, a gestão de projeto. Explora diferentes ferramentas, como o modelo de implementação, sendo referido o modelo caleidoscópico de mudança, o modelo SMART e o diagrama *PERT*, sendo estas metodologias fundamentais para a gestão de projetos e para a implementação estratégica.

O terceiro capítulo descreve os métodos e processos utilizados na investigação e implementação. Apresenta-se a identificação do problema e o contexto do mesmo, seguidos do planeamento e gestão. São definidos os objetivos e os resultados esperados, bem como o processo de implementação e monitorização, que garantem o acompanhamento e avaliação das metas alcançadas.

No quarto capítulo, são expostos e analisados os resultados obtidos. Esta análise inclui a comparação entre os objetivos e resultados, discutindo-se a eficácia das abordagens e o impacto do projeto.

Por fim, o quinto capítulo, sintetiza os principais resultados e conclusões, avaliando o impacto do projeto na organização do projeto. O sexto e último capítulo identifica limitações do projeto e apresenta sugestões para estudos futuros.

.

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico/ Revisão de Literatura

2.1. Revisão de Literatura

- **Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) considera-se uma área essencial para o bom funcionamento estratégico das organizações, sendo esta amplamente discutida e definida por alguns autores.

Segundo Chiavenato (2014), a GRH refere-se a um conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, o desempenho e as atitudes dos colaboradores nas organizações. Para o autor, a principal função da GRH é alinhar as necessidades organizacionais com as capacidades dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho produtivo.

No mesmo sentido, Bohlander e Snell (2012), destacam que a Gestão de Recursos Humanos é responsável por atrair, desenvolver, motivar e reter talentos, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações. Enfatizam ainda que a gestão estratégica de pessoas deve estar integrada aos objetivos organizacionais, visando o crescimento sustentável e a inovação contínua.

De acordo com Dutra (2009), a GRH é vista como uma prática dinâmica e adaptável, considerando os desafios do mercado contemporâneo. O autor ressalta que a flexibilidade e a capacidade de lidar com as mudanças são competências fundamentais para a gestão de recursos humanos.

Por fim, Ulrich (1997), introduz uma visão inovadora ao propor que a GRH deve atuar como um parceiro estratégico, um agente de mudanças e um defensor dos colaboradores nas organizações, sugerindo ainda que o papel do gestor de recursos humanos é criar valor tanto para a organização como para os seus colaboradores, garantindo que as estratégias empresariais sejam sustentáveis e inclusivas.

- **Política de Recursos Humanos**

As Políticas de Recursos Humanos (PRH) são ferramentas essenciais para o alinhamento das estratégias organizacionais com a gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2014), as PRH consistem em diretrizes que orientam as práticas de gestão de pessoas, estabelecendo normas e critérios para o desenvolvimento, motivação, avaliação e retenção de colaboradores. O autor reforça que as políticas devem ser claras, consistentes e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Para Dessler (2020), as políticas de recursos humanos são um conjunto de regras e práticas formais e informais que moldam o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização, sendo que estas também criam um ambiente que promove a equidade, o respeito e a valorização das diferenças.

Já para Marras (2011), as PRH refletem os valores e a cultura organizacional, servindo como um guia para as tomadas de decisões em situações relacionadas com o capital humano. Segundo o autor, as políticas podem abranger aspectos como: recrutamento e seleção, benefícios, saúde ocupacional e relações laborais, garantindo a uniformidade no tratamento dos colaboradores.

Desta forma, verifica-se que as políticas de recursos humanos são instrumentos fundamentais que acabam por definir as regras dentro das organizações, não garantindo apenas o alinhamento estratégico, mas também promovendo a gestão ética e responsável dos colaboradores, desenvolvendo as bases para o sucesso sustentável num ambiente competitivo e em constante evolução.

- **Organização/Estrutura**

No contexto empresarial, os conceitos de organização e estrutura assumem um papel central na forma como as atividades são coordenadas para alcançar os objetivos definidos. Diversos autores exploram estes temas, oferecendo diferentes perspetivas sobre a sua relevância e impacto no desempenho organizacional, dado que estes conceitos não apenas definem como o trabalho é distribuído e coordenado, mas também moldam a forma como as empresas respondem às mudanças e criam valor no mercado.

De acordo com Chiavenato (2014), a organização refere-se ao processo de definição e agrupamento de atividades, tarefas e responsabilidades, de modo a criar uma estrutura lógica que facilite o alcance das metas da empresa. Para o autor, a estrutura organizacional é o resultado desse processo, constituída por relações formais entre funções e níveis hierárquicos distintos.

Mintzberg (1983), apresenta uma abordagem mais detalhada, definindo a estrutura organizacional como a soma total das formas pelas quais o trabalho é dividido em tarefas específicas e, posteriormente, coordenado. Para além disso, propõe ainda diferentes configurações estruturais, como a estrutura simples, a burocracia e a adhocracia, cada uma adaptada a contextos organizacionais específicos.

Maximiano (2007), complementa esta visão, afirmando que a organização não se limita à definição de cargos e tarefas, mas também envolve a criação de sistemas de comunicação, autoridade e responsabilização. Para o autor, a estrutura deve ser suficientemente flexível para permitir adaptações às mudanças do ambiente externo, sem comprometer a eficiência interna.

Por sua vez, Drucker (1999), sublinha a importância de alinhar a estrutura organizacional com a estratégia da empresa, argumentando que uma estrutura inadequada pode limitar a capacidade de inovação e crescimento, reforçando que a organização deve ser vista como um mecanismo dinâmico, capaz de evoluir em resposta aos desafios internos e externos.

- **Recrutamento e Seleção**

Recrutamento e Seleção é uma das áreas essenciais dos RH (Recursos Humanos), sendo responsável pelo recrutamento e seleção de candidatos para preencher as vagas disponíveis nas organizações, conforme as suas necessidades. Foram assim, identificadas 3 definições na literatura para cada um destes conceitos.

A primeira definição, apresentada por Chiavenato (2014), descreve o recrutamento como um conjunto de procedimentos e estratégias destinados a atrair profissionais talentosos e qualificados para ocupar diferentes funções e cargos nas organizações. O mesmo autor caracteriza a seleção como um processo no qual a organização determina qual a pessoa mais adequada ao perfil exigido, de forma a satisfazer os critérios definidos e considerando o contexto atual do mercado.

Na segunda definição, Araújo e Garcia (2009), definem o recrutamento como um processo de atração de candidatos, onde os indivíduos com competências mais adequadas são selecionados para avançar para a etapa seguinte, que consiste na contratação.

Na terceira definição, Câmara et al. (2003), explicam o recrutamento como um processo que envolve a decisão de preencher uma função ou um cargo e a identificação de um grupo de candidatos com o perfil e as competências necessárias para desempenhar essa função, garantindo que se reúnem todas as condições para que seja possível integrarem a organização.

Relativamente à seleção, e em complemento ao conceito referido anteriormente, Werther e Davis (2008), descrevem-na como um processo de avaliação dentro de um conjunto

de candidaturas, escolhendo aquela que melhor responde às exigências do cargo ou função disponível e às necessidades da organização, tendo em conta o ambiente de trabalho.

Para finalizar o presente conceito, Martins (2020), define a seleção como um processo de análise comparativa dos perfis dos candidatos mais adequados às necessidades da organização, considerando as responsabilidades e requisitos da função.

- ***Onboarding***

O processo de *onboarding* tornou-se uma prática essencial na maioria das empresas, representando uma vantagem tanto para a organização como para os seus colaboradores, focando-se em integrar novos funcionários de forma eficaz, garantindo que estes se sintam acolhidos e parte integrante da equipa. Dado o cenário atual, onde atrair e reter talentos é um desafio crescente, o *onboarding* desempenha um papel crucial na construção de uma experiência positiva para os colaboradores recém-chegados. Foram assim, identificadas algumas definições na literatura para o conceito de *onboarding*.

O autor Watkins (2016), refere que *onboarding* é o processo de integrar e acolher um novo colaborador na sua função e na empresa, com o objetivo de o ajudar a compreender e se adaptar aos ideais, objetivos, valores, normas e políticas organizacionais.

Segundo Caldwell & Peters (2018), este processo representa a primeira oportunidade para as empresas se apresentarem aos seus novos colaboradores, transmitindo uma visão mais detalhada sobre a sua missão, visão e valores, permitindo que os colaboradores compreendam da melhor forma as metas e os objetivos estratégicos definidos pela organização onde passam a colaborar.

Este processo deve assentar em quatro pilares principais: o suporte ao desenvolvimento da carreira, a orientação e transmissão da cultura e valores da empresa, a compreensão da posição estratégica, intenções e direção da organização, e, por fim, a realização de atividades e experiências que promovam relações mais positivas entre os colaboradores. Estes são elementos que contribuem para aumentar a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

De acordo com Klein et al. (2015), a adoção de práticas de *onboarding* podem ajudar a diminuir a incerteza e a ansiedade dos novos colaboradores ao entrarem na empresa, facilitando a criação de um ambiente acolhedor, onde os colaboradores se sintam confortáveis, para além de disponibilizar os recursos necessários, tanto materiais como

imateriais. Esta abordagem tem um impacto direto no bem-estar dos colaboradores e é considerada como uma das melhores estratégias para promover a socialização, integração e acolhimento de novos membros dentro das organizações.

Para o autor Watkins (2016), o *onboarding* desempenha um papel crucial na integração bem-sucedida dos colaboradores, melhorando o seu desempenho no trabalho. Este processo é um forte motivador, contribuindo para o aumento da produtividade individual e organizacional, desta forma, o *onboarding* acaba por se tornar um elemento chave para fidelizar e reter os talentos nas organizações.

O principal objetivo das organizações ao implementar o *onboarding* é estabelecer uma relação de longo prazo com os novos colaboradores, transmitindo-lhes as competências essenciais para o bom desempenho das suas funções e contribuindo para o sucesso tanto individual como empresarial (Bell, 2021). Para além de fornecer as competências necessárias, assegura também a partilha de informações relevantes sobre a empresa, os seus objetivos e funções, promovendo um ambiente acolhedor, facilitando a adaptação dos novos membros e fortalece o sentimento de orgulho e pertença à organização.

De acordo com Cable et al. (2013), os processos de *onboarding* deveriam ser adaptados à identidade individual de cada colaborador, o que resultaria em maiores benefícios e sucesso em termos de atitudes e comportamentos no trabalho, os colaboradores teriam assim um aumento do desempenho e da satisfação no exercício das suas funções.

Joseph e Sridevi (2015), defendem que o *onboarding* deve começar com um primeiro dia marcante, em que são incluídas apresentações introdutórias que permitam aos colaboradores conhecer a cultura, missão, visão, valores e objetivos da empresa, dado que é importante que estes se familiarizem com o ambiente de trabalho, as políticas e os procedimentos organizacionais. De modo a facilitar a integração nas suas funções, os novos colaboradores devem ser apresentados à equipa e aos restantes colegas, mesmo de outros departamentos, e realizar uma breve visita às instalações da organização, devendo para além do referido, receber formações iniciais para compreenderem melhor os processos e tarefas a desempenhar na organização

Como o referido anteriormente, o *onboarding* transforma-se numa experiência valiosa que ajuda os novos colaboradores a se sentirem confortáveis e integrados na organização, favorecendo o desenvolvimento de boas relações com os colegas, alinhando-se aos objetivos, à cultura e aos valores da organização. Como já mencionado, este processo contribui de forma

significativa para o aumento da retenção de talentos e melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores (Bell, 2021).

- **Integração**

O objetivo da integração numa empresa é fazer com que o novo colaborador crie um vínculo com a organização, adaptando-se ao novo ambiente de trabalho e à sua nova equipa. Desta forma, foram identificadas 3 definições na literatura para cada um destes conceitos.

Na primeira definição, Lacombe (2011), citado por Rocha & Arroio (2021), destaca a integração como o ponto principal de transmissão de informação ao novo colaborador, abrangendo os “objetivos organizacionais, as políticas, os horários de trabalho, a cultura, visão e missão, os benefícios que a organização oferece, o organograma, informações sobre os serviços prestados e para finalizar, realizar um *tour* pela organização”. Desta forma, e como referido anteriormente, o objetivo da integração na empresa é ajudar a que o novo colaborador consiga criar um vínculo com a organização e se adaptar ao novo ambiente de trabalho.

Lima (2004), refere que a integração é um ponto crucial para que o colaborador se sinta parte integrante da organização e que para isso, as políticas básicas da empresa devem ser explicadas, de forma a ajudá-lo a uma adaptação mais fácil ao ambiente de trabalho.

Na terceira e última definição relativa ao conceito de integração, o autor Faraco (2014), citado por Rocha & Arroio (2021), refere que o processo de integração de novos colaboradores é crucial para que estes não se sintam “fora” da organização, não tendo informação sobre a mesma e sobre os processos realizados para atender os seus clientes, criando dúvidas sobre como deve proceder e executar as suas funções.

Desta forma, para se ter um colaborador motivado e comprometido com as suas funções e com os resultados da empresa, é fundamental que este seja bem recebido e devidamente esclarecido.

- **Acompanhamento inicial**

O Acompanhamento inicial utilizado nas organizações é uma mais-valia para a retenção destes nas mesmas e para que estes se sintam motivados e acompanhados, fazendo parte integrante da empresa. Foram assim identificadas 3 definições na literatura para este conceito.

Segundo Kerzner (1989), o acompanhamento inicial consiste na observação das primeiras interações e formas de realizar as tarefas de um projeto, de forma a garantir que as

atividades iniciais estejam devidamente alinhadas com os objetivos estratégicos e que os riscos sejam identificados de forma rápida, prevenindo desvios e estabelecer um caminho consistente para a execução do projeto/tarefas.

Para Chiavenato (2014), o acompanhamento inicial refere-se a "um processo estruturado para integrar e orientar os novos colaboradores nos primeiros meses, fornecendo suporte necessário para que se adaptem à cultura organizacional, às funções atribuídas e aos objetivos da empresa, assegurando a produtividade e o bem-estar dos novos membros da organização.

Por fim, para Kotler e Keller (2012), refere-se ao período em que a empresa estabelece um contacto contínuo com o recém colaborador, tendo como objetivo entender as suas necessidades, garantir a satisfação e consolidar a relação, de forma a reter os novos elementos da organização e identificar potenciais oportunidades de crescimento na mesma.

- **Retenção de Talentos**

A retenção de talentos tem sido amplamente debatida como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, dessa forma é muito importante que os Recursos Humanos conheçam a organização em que estão inseridos, bem como os seus colaboradores, de modo que consigam eficazmente manter os seus colaboradores felizes e consequentemente retê-los na organização.

De acordo com Chiavenato (2014), a retenção de talentos refere-se ao conjunto de ações destinadas a manter os colaboradores com elevado desempenho e potencial dentro da organização, criando condições que favoreçam a sua satisfação, envolvimento e desenvolvimento contínuo.

Para o autor Marras (2011), a retenção resulta diretamente de práticas eficazes de gestão de pessoas, incluindo políticas de valorização profissional, um clima organizacional positivo e oportunidades de crescimento. O autor sublinha ainda que a retenção não se limita à oferta de benefícios financeiros, mas também exige a promoção de um ambiente que valorize a contribuição individual e estimule o sentimento de pertença.

O autor Ulrich (1997), introduz uma perspetiva estratégica, sugerindo que reter talentos é essencial para construir e sustentar vantagens competitivas. Segundo o autor, uma força de trabalho motivada e comprometida constitui um dos ativos mais valiosos de qualquer

organização, e as iniciativas de retenção devem ser integradas aos objetivos de longo prazo da empresa.

De acordo com Dutra (2009), a retenção está diretamente ligada à capacidade da organização em atender às expectativas dos colaboradores em relação ao desenvolvimento profissional, reconhecimento e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Para o autor, a flexibilidade e a personalização das práticas de gestão de pessoas são fundamentais para lidar com as exigências de uma força de trabalho cada vez mais diversificada.

Já para Robbins e Judge (2019), a retenção está intimamente associada ao nível de satisfação no trabalho e defendem que a satisfação dos colaboradores depende de fatores como uma liderança eficaz, comunicação clara, justiça nas práticas organizacionais e oportunidades de aprendizagem contínua.

- **Projeto Científico**

O conceito de projeto científico é amplamente discutido e definido por diversos autores, sendo considerado uma ferramenta essencial para a organização e desenvolvimento de investigações.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), um projeto científico é um plano de pesquisa que visa resolver uma problemática específica, delineando os métodos e as etapas necessárias para a recolha e análise de dados. Para os autores, a importância do projeto reside no facto de que estabelece as bases para a pesquisa, garantindo a sua estruturação e a direção.

Gil (2008), complementa esta visão ao afirmar que um projeto científico é uma proposta de investigação que tem como objetivo criar novos conhecimentos ou validar teorias já existentes. Segundo o autor, o projeto científico deve ser desenvolvido com rigor e clareza, descrevendo de forma detalhada o problema de pesquisa, os objetivos, as hipóteses, os métodos a serem utilizados e a forma como os resultados serão analisados. A clareza e a objetividade são, portanto, elementos essenciais para um bom projeto.

Kuhn (2020), por sua vez, destaca que o projeto científico também envolve uma reflexão profunda sobre os paradigmas existentes e as lacunas no conhecimento, defendendo que, ao desenvolver um projeto científico, o investigador deve estar atento ao contexto em que a pesquisa se insere e às teorias vigentes, propondo novas abordagens ou soluções para questões ainda não resolvidas ou pouco exploradas.

De acordo com Severino (2017), o projeto científico é mais do que um simples plano de ação: é uma ferramenta de comunicação que visa convencer a comunidade científica sobre a viabilidade e a relevância da investigação proposta. A boa formulação do projeto científico é vista como um passo crucial para o sucesso da investigação, permitindo não só a organização da pesquisa, mas também a sua legitimação perante outros cientistas e financiadores.

Por último, Veiga (2015), enfatiza que, para ser considerado científico, o projeto deve seguir certos critérios, como: a objetividade, a sistematicidade e a possibilidade de ser reproduzido ou verificado. O projeto científico, para o autor, deve ser transparente e bem fundamentado, permitindo que outros investigadores possam replicar o estudo, validar os resultados e contribuir para o avanço do conhecimento.

Desta forma, o projeto científico é um elemento essencial no processo de investigação, funcionando como um guia para a pesquisa e assegurando que esta seja conduzida de forma rigorosa, clara e alinhada com as normas científicas estabelecidas.

- **Pesquisa – Ação**

A pesquisa-ação é uma abordagem que combina investigação e intervenção num único processo, envolvendo de forma ativa os seus participantes. A pesquisa-ação fomenta assim, uma abordagem mais colaborativa e participativa, promovendo a troca de conhecimentos e aprendizagem mútua, contribuindo para o desenvolvimento das competências dos seus participantes.

Segundo Turrioni e Mello (2012), a classificação de uma pesquisa envolve vários aspetos, sendo um destes, a sua natureza, que pode ser básica, tendo como objetivo principal o avanço do conhecimento científico, sem a necessidade de uma aplicação prática imediata; ou aplicada, que procura resolver os problemas concretos do dia-a-dia. A pesquisa pode também ser categorizada de acordo com a abordagem utilizada para tratar o problema, podendo ser qualitativa, quantitativa ou uma combinação de ambas, qualitativa-quantitativa (Turrioni e Mello, 2012).

Outra forma de classificar uma pesquisa refere-se ao seu objetivo, que pode ser exploratório, explicativo, normativo ou descritivo. A pesquisa exploratória é um estudo inicial que tem como finalidade compreender de melhor forma o fenómeno em análise, através da revisão bibliográfica, entrevistas ou estudo de casos (George e Achilles, 1969).

Por último, a pesquisa pode ser também classificada de acordo com o método utilizado, incluindo experiências, pesquisas, modelos de simulação, estudos de caso ou pesquisa-ação (Turrioni e Mello, 2012).

Neste contexto e com base no presente estudo, a pesquisa assenta na metodologia de pesquisa-ação, adotando uma abordagem de investigação qualitativa-quantitativa de caráter descritivo, exploratório, e sustentado, recolhendo opinião direta do colaborador centrada nos primeiros 30 dias de permanência do colaborador na empresa.

- **Plano de Gestão e Monitorização**

O plano de gestão e monitorização é um elemento essencial para o sucesso de projetos e operações em diversas áreas, como na gestão de projetos, na administração pública e no contexto corporativo. De acordo com Kerzner (2017), o plano de gestão é um documento formal que descreve como um projeto será executado, monitorizado e controlado. Este plano fornece uma orientação clara sobre como os objetivos serão alcançados e como o progresso será monitorizado ao longo do tempo. A gestão e a monitorização eficazes são, portanto, fundamentais para garantir que os resultados pretendidos sejam alcançados dentro do prazo, orçamento e qualidade estabelecidos.

Segundo Pinto (2015), o plano de gestão é mais do que um simples cronograma ou orçamento. Refere que envolve a definição de todas as atividades e recursos necessários para a realização do projeto, sendo uma ferramenta que alinha os recursos humanos, materiais e financeiros com os objetivos do projeto. A monitorização, nesse contexto, refere-se ao acompanhamento contínuo das atividades para garantir que as tarefas sejam realizadas conforme o planeado e que qualquer desvio seja identificado e corrigido rapidamente.

Por outro lado, Freitas (2019), define o plano de gestão como a estratégia de organização e implementação de recursos e atividades que assegurem a execução eficiente de um projeto. O autor destaca que um bom plano de gestão deve incluir um sistema de monitorização robusto, que permita o acompanhamento do progresso e a implementação de medidas corretivas, caso haja desvios em relação aos objetivos estabelecidos. A monitorização, neste sentido, não se limita apenas à observação passiva do andamento do projeto, mas implica a tomada de decisões informadas com base nas informações recolhidas durante o processo.

Moura e Costa (2017), afirmam que o plano de monitorização deve ser estruturado de forma a incluir indicadores-chave de desempenho (*KPIs*), que possibilitam avaliar a eficácia e

a eficiência do processo em tempo real. Segundo os autores, a monitorização contínua permite não só avaliar o progresso, mas também adaptar o plano de gestão conforme novas informações surgem ou mudanças no ambiente de execução. Para que o plano seja eficaz, é necessário garantir a comunicação contínua entre todas as partes envolvidas, promovendo um fluxo de informações claro e constante.

Por último, Siqueira (2018), acrescenta que o plano de gestão e monitorização deve ser flexível o suficiente para se adaptar a mudanças imprevistas e deve ser revisto periodicamente. Para o autor, a gestão e a monitorização são processos dinâmicos e devem ser ajustados conforme a evolução do projeto, garantindo que a execução se mantenha alinhada com os objetivos estratégicos e as metas definidas.

Em suma, o plano de gestão e monitorização é uma ferramenta crucial para o sucesso de qualquer projeto ou iniciativa, envolvendo a definição clara dos processos e recursos necessários, o acompanhamento contínuo do progresso e a implementação de ajustes, assegurando que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente e eficaz.

- **Gestão de Projetos**

Adotando a metodologia de ciclo de vida estabelecida pelo *Project Management Institute* (PMI, 2021), a gestão de projetos é um processo que envolve um planeamento detalhado, uma execução eficiente e um controlo rigoroso, tendo como objetivo atingir resultados específicos de forma eficaz e eficiente, sendo uma prática que exige tanto competências técnicas e interpessoais, como a capacidade da gestão de risco e mudanças ao longo do ciclo de vida do projeto.

O PMI (2021), define um projeto como "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único", o que significa que todos os projetos têm um início e um fim, sendo distintos das operações contínuas dentro de uma organização. A gestão de projetos, por sua vez, abrange todas as atividades que envolvem a aplicação de práticas de gestão, como planeamento, execução, monitorização e controlo de recursos, com o objetivo de garantir que os objetivos do projeto sejam atingidos de acordo com os critérios de sucesso estabelecidos.

De acordo com o PMI (2021), gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos, abrangendo a ideia de que a gestão de um projeto envolve um conjunto de práticas que

garantem a entrega dos resultados esperados, dentro dos limites estabelecidos (como tempo, custo e qualidade).

O *PMI* (2021), destaca também que, para uma gestão de projetos eficaz, é necessário compreender e gerir as interações entre as cinco áreas principais: Iniciação, Planeamento, Execução, Monitorização e Controlo e Encerramento. Cada uma destas áreas contribui para a estruturação e sucesso do projeto, sendo interdependentes e sequenciais no processo de gestão.

A primeira fase, Iniciação, envolve a definição do projeto e a autorização para que este seja iniciado, garantindo que os objetivos estejam bem definidos. No Planeamento, é elaborado o plano do projeto, que inclui cronograma, orçamento, recursos necessários, riscos, entre outros. A fase de Execução é onde as atividades do projeto são realizadas, de acordo com o plano definido. A Monitorização e o Controlo é o processo contínuo de medir o progresso e fazer ajustes necessários para garantir que o projeto se mantenha no caminho certo. E, por último, no Encerramento, o projeto é formalmente concluído e os resultados são entregues ao cliente ou à organização.

Para além das fases acima mencionadas, o *PMI* (2021), enfatiza a importância da gestão de riscos ao longo do projeto, sendo estes eventos incertos que podem impactar o sucesso do projeto, e a sua gestão eficaz envolve a identificação, avaliação e planeamento de ações para mitigar ou evitar riscos.

Desta forma, a gestão de projetos, conforme definida pelo *PMI* (2021), envolve a aplicação de práticas e conhecimentos específicos para assegurar que os objetivos de um projeto sejam alcançados de forma eficaz e eficiente.

Por sua vez, autores como Varajão et al. (2022), e Tereso et al. (2019), enfatizam que se refere a um processo estruturado que integra conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas para alcançar objetivos específicos dentro de limites estabelecidos como o tempo, custo e qualidade. Destaca-se assim, a gestão de projetos como uma abordagem sistemática que abrange todas as fases do ciclo de vida do projeto, desde o seu planeamento inicial até à conclusão, garantindo que as metas estabelecidas sejam atingidas.

Os autores enfatizam ainda que a gestão de projetos desempenha um papel central na execução de estratégias organizacionais, sendo particularmente relevante no contexto das organizações privadas. Esta prática possibilita o alinhamento entre os projetos e os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para a criação de valor sustentável.

Para além disso, Tereso et al. (2019), sublinham a importância de fatores como a comunicação eficaz, a gestão de riscos e a adaptabilidade às mudanças, que são considerados determinantes para o sucesso na implementação de projetos, sobretudo em ambientes empresariais dinâmicos e competitivos.

- **Objetivos SMART**

De acordo com Cothran e Wysocki (2019), os objetivos SMART são uma abordagem amplamente utilizada para definir metas de forma clara e eficaz. Definir objetivos oferece às organizações um sentido de direção, motivação, pertinência e concentração.

A metodologia SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound* em inglês), deve ser específica, mensurável, atingível, relevante e com tempo determinado, apoiando o processo de definição de metas e guiando as ações para o que é verdadeiramente essencial realizar. Um objetivo específico descreve de forma clara e precisa o que se pretende alcançar, o que facilita tanto a comunicação como o planeamento das ações. Um objetivo mensurável, por sua vez, é definido com base em critérios quantitativos, permitindo acompanhar o progresso e estabelecer marcos claros que indicam o cumprimento da meta. Para ser alcançado, um objetivo deve ser realista, garantindo uma possibilidade concreta de sucesso, mas também incluir flexibilidade para se ajustar caso surjam imprevistos.

Para além disso, um objetivo relevante está alinhado com a missão e visão da organização, garantindo que as ações realizadas contribuam para os seus propósitos estratégicos, sem criar conflitos ou desviar o foco (Cothran e Wysocki, 2019).

- **Modelo de Implementação**

O Modelo Caleidoscópico de Mudança, proposto por Balogun e Hope Hailey (2004), é uma abordagem abrangente para a gestão de mudanças organizacionais, que se destaca pela sua flexibilidade e pela ênfase na complexidade do processo de mudança. O modelo sugere que a implementação de mudanças não deve ser vista como uma ação linear e simplificada, mas sim, como um processo dinâmico, com múltiplas dimensões interdependentes que devem ser analisadas em conjunto para garantir o sucesso da mudança.

De acordo com Balogun e Hope Hailey (2004), a eficácia da mudança organizacional depende da interação entre seis dimensões fundamentais: estratégia, estruturas, sistemas, cultura, liderança e indivíduos. Estas dimensões são vistas como elementos-chave que moldam a forma como a mudança é implementada e “experienciada” pela organização e pelas

suas partes interessadas. Cada uma destas dimensões exerce um impacto sobre a outra, criando um quadro caleidoscópico que pode ser ajustado conforme as necessidades da organização e o contexto da mudança.

A primeira dimensão, a estratégia, refere-se ao plano global que orienta a mudança. Balogun e Hope Hailey (2004), afirmam que a estratégia define a direção que a organização deve seguir e estabelece os objetivos que precisam ser alcançados. Uma estratégia clara e bem definida é crucial para garantir que todos os envolvidos na mudança compreendam o propósito e as metas da transformação. Contudo, a estratégia deve ser flexível, pois o contexto da mudança pode evoluir e exigir ajustes ao longo do processo.

A estrutura organizacional é a segunda dimensão a ser considerada. Refere-se à forma como a organização está organizada em termos de hierarquia, divisões e coordenação de processos. Balogun e Hope Hailey (2004), sublinham que a estrutura pode influenciar profundamente a forma como a mudança é implementada.

A terceira dimensão, sistemas, refere-se aos processos e tecnologias que sustentam a operação da organização. Isto inclui sistemas de informação, processos operacionais e outros sistemas de suporte, como os financeiros e os de gestão de recursos humanos. Balogun e Hope Hailey (2004), argumentam que a implementação de uma mudança exige uma análise detalhada dos sistemas existentes, uma vez que a mudança pode envolver a introdução de novos processos ou a atualização dos sistemas atuais para garantir a sua eficiência e alinhamento com os objetivos estratégicos.

A cultura organizacional é uma das dimensões mais complexas e influentes no processo de mudança. Segundo Balogun e Hope Hailey (2004), a cultura abrange os valores, crenças e normas que orientam o comportamento dos indivíduos dentro da organização. A mudança pode ser dificultada se a cultura existente for muito resistente ou não alinhar com os novos objetivos. Assim, é essencial que os gestores compreendam a cultura organizacional para que possam criar estratégias que minimizem a resistência e incentivem uma adaptação mais fluida aos novos valores e práticas.

A liderança é outro fator crucial na implementação da mudança. De acordo com Balogun e Hope Hailey (2004), a liderança desempenha um papel fundamental ao fornecer visão, inspiração e direção para a organização durante o processo de transformação. Líderes eficazes devem ser capazes de comunicar claramente a necessidade de mudança, inspirar

confiança e guiar as equipas ao longo de todo o processo, ajustando estratégias e abordagens conforme necessário para superar desafios.

Por último, a dimensão dos indivíduos destaca a importância das pessoas dentro da organização e o impacto da mudança nas suas atitudes e comportamentos. Balogun e Hope Hailey (2004), enfatizam que, para que a mudança seja bem-sucedida, é necessário garantir que os indivíduos dentro da organização estejam comprometidos e dispostos a apoiar a transformação, incluindo a gestão da resistência, o envolvimento das partes interessadas e a promoção de um ambiente de aprendizagem contínua, onde os indivíduos possam desenvolver as competências necessárias para se adaptarem ao novo contexto.

De acordo com Balogun e Hope Hailey (2004), a mudança incremental refere-se a um processo evolutivo e contínuo de transformação organizacional, caracterizado por ajustes graduais e progressivos em vez de alterações radicais. Este tipo de mudança ocorre de forma natural ao longo do tempo, permitindo que a organização se adapte a novas circunstâncias sem causar grandes ruturas. Trata-se de um processo de melhoria contínua, no qual pequenas modificações são implementadas de maneira sucessiva para alinhar a estratégia, a estrutura e os processos organizacionais às exigências do ambiente.

Desta forma, o Modelo Caleidoscópio de Mudança, conforme desenvolvido por Balogun e Hope Hailey (2004), fornece uma estrutura poderosa para compreender a complexidade das mudanças organizacionais. A análise das seis dimensões fundamentais: estratégia, estruturas, sistemas, cultura, liderança e indivíduos, permite que os gestores de mudança abordem o processo de transformação de forma holística e integrada, reconhecendo as interconexões entre essas áreas e ajustando as abordagens conforme as necessidades e o contexto da organização.

- **Ferramenta *PERT***

A ferramenta *PERT* (*Program Evaluation and Review Technique*) é uma técnica de gestão de projetos desenvolvida para ajudar na planificação e no controlo de atividades, especialmente quando existem incertezas relacionadas com o tempo de execução das tarefas.

Segundo Santos (2020), o *PERT* é um modelo gráfico que permite a visualização de todas as etapas de um projeto e as interdependências entre estas, facilitando o planeamento do tempo necessário para a conclusão de cada tarefa.

De acordo com Santos (2020), o *PERT* é uma ferramenta crucial para projetos onde a duração das atividades não é completamente previsível, dado que utiliza três estimativas de tempo para cada tarefa: o tempo mais otimista (O), o tempo mais provável (M) e o tempo mais pessimista (P). Estas estimativas são usadas para calcular o tempo médio ponderado, que serve de base para a definição do cronograma do projeto.

Este modelo permite uma gestão mais eficaz das incertezas, visto que, em vez de um único tempo estimado para a conclusão das atividades, são considerados os diferentes cenários que podem ocorrer. Conforme Santos (2020), esta abordagem proporciona uma maior flexibilidade no planeamento do projeto, permitindo que os gestores de projetos tomem decisões mais informadas e ajustem o cronograma de acordo com os desenvolvimentos imprevistos.

Para além disso, Santos (2020), destaca que o *PERT* é frequentemente utilizado em conjunto com outras ferramentas de gestão de projetos, para determinar a sequência de atividades mais eficaz e identificar o caminho mais longo dentro do projeto, que é o responsável por determinar o tempo total de execução. A combinação dessas técnicas permite uma gestão integrada e mais robusta, ajudando a reduzir os riscos e aumentar as probabilidades de sucesso no cumprimento dos prazos.

Em termos práticos, o *PERT* facilita também a identificação das dependências entre as tarefas, possibilitando que o gestor de projetos aloque recursos de forma mais eficiente e identifique, de maneira antecipada, eventuais riscos no processo.

Em suma, a ferramenta *PERT*, conforme Santos (2020), é uma técnica essencial na gestão de projetos complexos, especialmente quando as estimativas de tempo apresentam elevado grau de incerteza. Ao permitir a modelação de diferentes cenários e facilitar o planeamento visual das atividades, o *PERT* contribui para uma gestão mais eficaz e ajustada às necessidades do projeto.

Capítulo 3 – Metodologia e Organização Geral do Projeto

3.1. Método e Organização do Projeto

Iniciaremos a nossa análise do Método e a Organização do Projeto através de uma investigação detalhada das opções metodológicas e da estruturação que sustentará cada fase. Para este projeto, são incorporados princípios teóricos fundamentais, baseando-se nas contribuições de investigadores de renome, o que orienta as decisões metodológicas na realização de um estudo de natureza qualitativa-quantitativa, utilizando a metodologia de pesquisa-ação.

A pesquisa-ação, segundo Turrioni e Mello (2012), é um método participativo e interativo que procura não apenas compreender um fenómeno de forma profunda, mas também promover mudanças no contexto em análise. Neste processo, destaca-se o envolvimento direto dos participantes, que contribuem ativamente para a identificação de problemas e a implementação de melhorias.

Com uma abordagem qualitativa e quantitativa de natureza descritiva e exploratória, esta investigação possibilita a conciliação de uma análise minuciosa das experiências vividas com uma avaliação objetiva de dados numéricos, proporcionando uma visão abrangente da realidade em análise.

Através da aplicação de questionários e da recolha de opiniões diretas dos colaboradores do Grupo, é possível assegurar que as soluções propostas se adequem às suas necessidades e às do próprio Grupo. Esta prática é essencial para que os colaboradores se sintam verdadeiramente integrados na organização, bem como para garantir que os processos de Recrutamento e Seleção, Admissão, Acolhimento e Integração sejam conduzidos de forma eficiente e eficaz.

Para a realização eficaz deste projeto, é realizada uma revisão da literatura, com a finalidade de reunir e compreender os principais conceitos e investigações relacionadas com as temáticas centrais do propósito estabelecido.

A seleção rigorosa de autores e a análise minuciosa da literatura contribui para garantir a consistência e a fiabilidade do enquadramento teórico, sublinhando a importância da retenção de talentos e da otimização dos processos implementados.

- **Descrição e Análise de Dados**

Conforme referido anteriormente, a estratégia de investigação a adotar para este projeto fundamenta-se na metodologia de Pesquisa-Ação. Esta abordagem caracteriza-se pela integração simultânea da análise e da intervenção, fomentando a participação ativa dos intervenientes, conforme definido por Turrioni e Mello (2012).

De acordo com Turrioni e Mello (2012), a metodologia de pesquisa-ação é caracterizada como um processo participativo que integra investigação e prática, com o objetivo de não apenas compreender um fenómeno, mas também promover mudanças no contexto analisado. Esta abordagem destaca-se pela colaboração ativa entre investigadores e participantes, permitindo que estes últimos desempenhem um papel significativo na identificação de problemas e no desenvolvimento de soluções. Além de promover uma interligação estreita entre teoria e prática, a metodologia de pesquisa-ação possibilita uma adaptação contínua ao longo do estudo, revelando-se particularmente útil em contextos organizacionais e educativos, onde a melhoria contínua dos processos é essencial.

A investigação adota uma abordagem mista, integrando métodos qualitativos e quantitativos, e caracteriza-se por uma interação próxima entre o investigador e os participantes. Estes colaboradores, referidos como "participantes", desempenham um papel ativo no processo de recolha de dados, promovendo uma colaboração essencial para a interpretação dos resultados obtidos.

A recolha de dados envolve métodos não estruturados ou semi-estruturados, permitindo uma exploração aprofundada dos temas emergentes. Neste projeto, a recolha de dados é realizada através da aplicação de dois questionários, com o objetivo de avaliar a experiência de integração dos novos colaboradores do Grupo Luz Saúde, identificar os pontos fortes e fracos do processo de acolhimento, e compreender o impacto destas práticas na retenção de profissionais. Os questionários são elaborados utilizando a Escala de Likert, um método reconhecido por permitir a medição da perceção e opinião de forma clara e estruturada. Cada item inclui uma série de afirmações relacionadas com os processos de recrutamento, admissão, acolhimento e integração, sendo os novos colaboradores convidados a indicar o seu grau de concordância ou discordância numa escala de 1 a 5. Esta metodologia possibilita captar diferentes níveis de perceção, fornecendo dados que permitem uma análise quantitativa e detalhada.

Os questionários são aplicados exclusivamente a colaboradores com um Contrato Individual de Trabalho por conta de outrem, numa primeira fase, e apenas àqueles que desempenham funções nas Unidades da Região de Lisboa.

O primeiro contacto com o colaborador, após a sua integração no Grupo, ocorre um mês após a sua entrada, por meio de um questionário de avaliação que se foca nos seguintes aspetos:

- a) Avaliação e otimização dos processos de recrutamento e seleção, admissão, acolhimento e integração – perguntas 1, 2, 3, grupo 4, 5, 6, grupo 7, grupo 8, 9, 10;
- b) Nível de satisfação geral com a experiência inicial no Grupo – pergunta grupo 14;
- c) Identificação da intenção de saída por parte do colaborador – pergunta 15;
- d) Avaliação do apoio e da disponibilidade oferecida pela equipa e pela liderança – perguntas 11, 12, 13.

O segundo contacto com o colaborador, após a sua integração no Grupo, ocorre aproximadamente dois meses e meio da data de *onboarding*. Este contacto é realizado por meio de um questionário de acompanhamento, que se centra nos seguintes aspetos:

- a) A evolução do estado emocional do colaborador – perguntas 9 e 19
- b) O alinhamento entre as expectativas iniciais e a realidade do trabalho na organização – perguntas 1, 2, 7, 10, 17 e 20
- c) A perceção do apoio contínuo por parte da organização – perguntas 8, 11 e 13
- d) O impacto da integração na motivação e na intenção de permanência ou saída do colaborador – perguntas 3, 4, 5 e 6
- e) Satisfação Geral do Colaborador – perguntas 12, 14, 15, 16, 18, 21 e 24

Este segundo contacto é realizado simultaneamente com a avaliação dos colaboradores pelas suas chefias ou responsáveis diretos. O objetivo é, assim, cruzar os *feedbacks* obtidos tanto da parte da chefia quanto do colaborador.

O terceiro contacto com o colaborador, após a sua integração no Grupo, ocorre 4 meses e meio após a data de *onboarding*. Este contacto é realizado por meio do mesmo questionário de acompanhamento utilizado no segundo acompanhamento, com o intuito de avaliar os seguintes aspetos:

- a) A evolução do estado emocional do colaborador – perguntas 9 e 19
- b) O alinhamento entre as expectativas iniciais e a realidade do trabalho na organização – perguntas 1, 2, 7, 10, 17 e 20
- c) A percepção do apoio contínuo por parte da organização – perguntas 8, 11 e 13
- d) O impacto da integração na motivação e na intenção de permanência ou saída do colaborador – perguntas 3, 4, 5 e 6
- e) Satisfação Geral do Colaborador – perguntas 12, 14, 15, 16, 18, 21 e 24

O quarto contacto, por sua vez, é realizado 8 meses após a data de *onboarding*, utilizando igualmente o mesmo questionário de acompanhamento dos contactos anteriores, com o foco nos seguintes pontos:

- a) A evolução do estado emocional do colaborador – perguntas 9 e 19
- b) O alinhamento entre as expectativas iniciais e a realidade do trabalho na organização – perguntas 1, 2, 7, 10, 17 e 20
- c) A percepção do apoio contínuo por parte da organização – perguntas 8, 11 e 13
- d) O impacto da integração na motivação e na intenção de permanência ou saída do colaborador – perguntas 3, 4, 5 e 6
- e) Satisfação Geral do Colaborador – perguntas 12, 14, 15, 16, 18, 21 e 24

O último contacto com o colaborador, após a sua integração no Grupo, ocorre cinco dias antes do seu primeiro ano de funções na organização, utilizando o mesmo questionário de acompanhamento aplicado nos contactos anteriores. É relevante destacar que todos os acompanhamentos realizados ao colaborador têm como ponto de partida o processo de *onboarding* (ver Figura 6).

A utilização da Escala de Likert em ambos os questionários permite a recolha de dados de forma objetiva e padronizada, o que facilita a análise quantitativa e a identificação de padrões. Adicionalmente, esta escala possibilita medir com precisão o nível de satisfação e a percepção dos colaboradores em relação aos diversos aspetos avaliados, assegurando a consistência na interpretação dos resultados.

Os dados recolhidos através dos questionários são analisados utilizando o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, uma ferramenta amplamente reconhecida

em estudos quantitativos pela sua eficácia no tratamento de grandes volumes de dados. Este programa possibilita a realização de análises estatísticas detalhadas, a identificação de padrões e a interpretação fundamentada dos resultados obtidos.

Numa primeira fase os dados recolhidos são inseridos no *SPSS*, assegurando que cada variável corresponde às questões dos questionários e que os dados estão devidamente codificados. No caso da Escala de Likert, a cada resposta é atribuído um valor numérico de 1 a 5, que representa os níveis de concordância ou discordância. Esta codificação é fundamental para possibilitar cálculos estatísticos e garantir a consistência da análise.

A recolha destes dados é fundamental para a identificação de oportunidades de melhoria e para a proposta de estratégias que promovam uma experiência mais positiva e eficaz para os novos colaboradores, contribuindo assim para uma maior retenção de talento no Grupo Luz Saúde. Entre os objetivos desta análise, destacam-se:

- A identificação dos principais pontos críticos nos processos de integração e acolhimento;
- A correlação das perceções dos colaboradores com a sua intenção de permanecer na organização;
- O desenvolvimento de propostas concretas para a otimização dos processos de integração e acompanhamento.

É importante destacar que a análise dos dados provenientes de todos os questionários será realizada através do *software SPSS*.

- **Custos do Projeto/ Tempo e Público-alvo**

A introdução dos custos do projeto, conforme as diretrizes apresentadas pelo *Project Management Institute (PMI)* na edição de 2021 do *PMBOK® Guide*, é um elemento essencial no planeamento, execução e controlo de qualquer projeto. A gestão de custos é indispensável para assegurar que o projeto seja concluído dentro dos limites do orçamento aprovado.

Os custos do projeto englobam todas as despesas relacionadas com a sua execução, incluindo custos diretos, como os relativos à mão de obra e materiais, e custos indiretos, como os associados a despesas administrativas e operacionais. Gerir estes custos de forma eficaz é crucial para a viabilidade económica do projeto e para atingir os objetivos definidos.

No âmbito do *PMI*, a gestão de custos está organizada em quatro processos principais:

- **Planeamento de Custos:** Nesta fase, são criadas as estimativas de custos e definido o orçamento do projeto. É fundamental considerar as necessidades e expectativas das partes interessadas para garantir que o orçamento seja realista e esteja alinhado com os objetivos do projeto.
- **Estimativa de Custos:** Consiste na preparação de cálculos detalhados de todos os custos envolvidos no projeto.
- **Definição do Orçamento:** Nesta etapa, os custos calculados são somados para formar um orçamento global, que servirá como base de referência para controlar as finanças durante a execução do projeto.
- **Controlo de Custos:** Implica acompanhar e analisar a evolução dos custos do projeto em comparação com o orçamento estabelecido, permitindo identificar desvios e adotar medidas corretivas sempre que necessário.

A aplicação rigorosa das práticas recomendadas pelo *PMI* contribui para uma maior eficácia e eficiência na gestão financeira, assegurando que o projeto seja concluído dentro do orçamento e agregando valor à organização.

No que respeita ao projeto “Novo Olhar, Novas Perspetivas da Integração: Um Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores no Grupo Luz Saúde” é considerado a seguinte distribuição e fórmula de cálculo de custos:

1. Identificação dos Custos

Custos Diretos: Refere-se aos custos associados à mão de obra que participa diretamente nas atividades do projeto, considerando o tempo despendido na execução dessas tarefas e o custo correspondente.

Custos Indiretos: Abrange os custos relacionados com materiais, tecnologias, serviços de apoio administrativo e outros serviços que, embora não estejam diretamente ligados à execução do projeto, contribuem para o seu desenvolvimento.

2. Cálculo dos Custos

$$\text{Custo Total do Projeto} = \text{sum (Custo Direto) (1)} + \text{sum (Custo Indireto) (1)}$$

3. Estimativa de Custos

Total de horas necessárias por equipa/pessoa de intervenção no projeto

Fórmula de cálculo = Custo de mão de obra/Totais horas*valor hora do custo salarial

4. Custo de contingência

Reservas para imprevistos: Uma percentagem do custo total do projeto, geralmente entre 5% e 15%, destinada a cobrir eventuais situações inesperadas.

5. Custo Total Previsto

Fórmula de cálculo = Custo total do Projeto (2) + custo de contingência (4) = Custo Total previsto do projeto

6. Monitorizar e Controlar os Custos ao longo da execução do projeto

Custo Real = O valor efetivamente despendido até ao momento.

Custo Planeado = O valor que estava estimado até essa altura. (5)

Variação de Custo = Custo Planeado - Custo Real

7. Analisar o desempenho da execução financeira do projeto

Monitorizar e acompanhar de forma sistemática e contínua, de modo a possibilitar a antecipação de ajustes.

Para a elaboração do presente projeto é adotada uma estratégia que visa a otimização dos recursos presentes no Grupo, sempre com a garantia de que a qualidade e eficácia do projeto não seja comprometida. Embora seja utilizada a estratégia referida, o projeto tem custos presentes e futuros relativamente com a utilização de papel, tinta para impressão dos questionários, não se prevendo despesas adicionais, dado que se maximizam os aproveitamentos de recursos internos da empresa.

Relativamente ao público-alvo, procura-se atingir os novos colaboradores, elaborando questionários claros e eficientes.

O preenchimento dos questionários irá garantir que cada colaborador seja devidamente acompanhamento na sua entrada no Grupo Luz Saúde, fazendo com que este se sinta á vontade para expressar o seu sentimento de pertença, para além de que irá ajudar á melhoria dos processos utilizados para a entrada destes.

O projeto denominado “Novo Olhar, Novas Perspetivas da Integração: Um Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores no Grupo Luz Saúde” fundamenta-se nas fórmulas de cálculo previamente descritas, como evidenciado e quantificado na tabela nº2

anexa. Para facilitar a compreensão de todos os pormenores associados aos custos estimados e apresentados na tabela nº2 anexa, procede-se ao detalhe:

1. Identificação dos custos:

Custos diretos:

Para facilitar a interpretação e a recolha de custos estimados, agrupam-se as diversas atividades e tarefas a serem realizadas em seis grandes fases distintas de interação no projeto. A 1ª fase corresponde ao *design* do projeto; a 2ª fase é dedicada à revisão da literatura; a 3ª fase envolve o planeamento do projeto; a 4ª fase refere-se ao desenvolvimento do projeto; a 5ª fase consiste na implementação do projeto; e a 6ª fase abrange a avaliação dos resultados e a monitorização, com base no planeamento das atividades e no cronograma, conforme estabelecido na tabela nº2 em anexo.

Custos indiretos: considera-se o material para impressão dos questionários.

2. Cálculo dos Custos:

- *Para calcular os custos totais é utilizada a seguinte fórmula de cálculo:*

$\text{Custos Totais do Projeto} = \text{Custos Diretos} + \text{Custos Indiretos}$

$\text{Custos Totais do Projeto} = 5.431,91\text{€} + 28\text{€}$

Custos Totais do Projeto = 5.459,91€

- *Para calcular os custos diretos é utilizada a seguinte fórmula de cálculo:*

$\text{Custos Diretos} = \text{Valor hora da mão de obra} \times \text{número de horas previstas}$

$\text{Custos Diretos} = 12,43\text{€} \times 437 \text{ horas}$

Custos Diretos = 5.431,91€

- *Para calcular o valor hora é utilizada a seguinte fórmula de cálculo:*

$\text{Valor Hora} = (\text{Salário Base} \times 12 \text{ meses}) / (52 \text{ semanas} \times N)$

$\text{Valor Hora} = (2.155,3\text{€} \times 12) / (52 \text{ semanas} \times 40 \text{ horas})$

$\text{Valor Hora} = 25.863,6\text{€} / 2.080\text{€}$

Valor Hora = 12,43€

- *Para calcular o número de horas previstas é utilizada a seguinte fórmula de cálculo:*

Horas Dias Úteis = número de dias úteis trabalhadas* número de horas

Horas Dias Úteis = 90 dias*2 horas

Horas Dias Úteis = 180 horas

Horas Fins de Semana = número de dias trabalhados fins de semana* número de horas

Horas Fins de Semana = 38 dias*4 horas

Horas Fins de Semana = 152 horas

Horas trabalhadas na Empresa = número de dias trabalhados empresa* número de horas

Horas trabalhadas na Empresa = 90 dias*1 hora

Horas trabalhadas na Empresa = 90 horas

▸ *Previsto 15 horas para aplicação dos questionários.*

Total de Horas = Horas Trabalhados em Dias Úteis + Horas Trabalhados em Fins de Semana + Horas trabalhadas na Empresa + Aplicação de Questionários

Total de Horas = 180 horas + 152 horas + 90 horas + 15 horas

Total de Horas = 437 horas

Para calcular os custos indiretos (suporte administrativo) foi utilizada a seguinte fórmula de cálculo:

Custos Indiretos = Quantidade de folhas*Custo por folha

Custos Indiretos = 400 folhas*0,07€

Custos Indiretos = 28,00€

▸ *Para calcular o valor de referência e sendo que o valor do salário base (1.600€) foi por estimativa, foi utilizada a seguinte fórmula de cálculo:*

Valor de referência = Salário Base + (1*Taxa Social Única) + Horas de Formação Legais + Saúde e Segurança no Trabalho

Valor de referência = 1.600€ +(1.600€*23,75%) + 40 horas + 23€

Valor de Referência = 1.600€ + 380€ + (Salário Base + Taxa Social Única*12 meses/52 semanas*número de horas semanal) + 23€

Valor de Referência = 1.600€ + 380€ + (1.600€ + 23,75%*12 meses/52 semanas*40horas) + 23€

Valor de Referência = 1.600€ + 380€ + 11,42€ + 23€

Valor de Referência = 1.600€ + 380€ + (11,42€*40 horas formação) + 23€

Valor de Referência = 1.600€ + 380€ + 456,8€ + 23€

Valor de Referência = 1.980€ + (456,8€/12 meses) + 23€

Valor de Referência = 1.980€ + 38,07€ + 23€

Valor de Referência = 1.980€ + (38,07€*4 meses do projeto) + 23€

Valor de referência = 1.980€ + 152,27€ + 23€

Valor de referência = 2.155,3€

3. Estimativa de Custos

- Para calcular o custo de mão de obra foi utilizada a seguinte fórmula de cálculo:

Custo de mão de obra = Total de Horas*valor hora do custo salarial

Custo de mão de obra = 437 horas*12,43€

Custo de mão de obra = 5.431,91€

- Custos de suporte Indiretos: contempla todos os suportes indiretos

Custos Indiretos = Quantidade de folhas*Custo por folha

Custos Indiretos = 400 folhas*0,07€

Custos Indiretos = 28,00€

- Para calcular o Estimativa de Custos do Projeto foi utilizada a seguinte fórmula de cálculo:

Estimativa de Custos do Projeto = Custo de mão de obra + suportes indiretos

Estimativa de Custos do Projeto = 5.431,91€ + 28€

Estimativa de Custos do Projeto = 5.459,91€

4. Custo de contingência

Para este projeto o Plano de Contingência foi de 6%, desta forma, foi utilizada a seguinte fórmula de cálculo:

$$\text{Custos de Contingência} = 6\% \times \text{Custos Totais do Projeto}$$

$$\text{Custos de Contingência} = 6\% - 5.459,91\text{€}$$

$$\text{Custos de Contingência} = 327,59\text{€}$$

5. Custo Total Previsto

Para calcular o Custo Total Previsto do Projeto foi utilizada a seguinte fórmula de cálculo:

$$\text{Custo Total previsto do projeto} = \text{Custos Totais do Projeto} + \text{Custos de Contingência}$$

$$\text{Custo Total previsto do projeto} = 5.459,91\text{€} + 327,59\text{€}$$

$$\text{Custo Total previsto do projeto} = 5.787,50\text{€}$$

6. Monitorizar e Controlar os Custos ao longo da execução do projeto

$$\text{Custo Real} = 5.459,91\text{€}$$

$$\text{Custo Planeado} = 5.787,50\text{€}$$

$$\text{Variação de Custo} = \text{Custo Planeado} - \text{Custo Real}$$

$$\text{Variação de Custo} = 5.787,50\text{€} - 5.459,91\text{€}$$

$$\text{Variação de Custo} = 327,59\text{€}$$

Desta forma podemos observar que a variação do custo é igual ao valor do custo de contingência.

A monitorização e o controlo de custos ao longo da execução do projeto permitiram alcançar resultados positivos, com o custo real a situar-se abaixo do custo planeado, não sendo necessário recorrer ao plano de contingência inicialmente previsto.

O custo planeado para o projeto era de 5.787,50€, enquanto o custo real registado foi de 5.459,91€, resultando numa variação de custo positiva de 327,59€. Este valor traduz-se numa poupança significativa, evidenciando uma gestão financeira eficiente e rigorosa.

O plano de contingência, equivalente a 6% do custo planeado, estava incluído no orçamento total para cobrir imprevistos ou riscos que pudessem surgir durante a execução.

Contudo, devido ao controlo eficaz dos custos e à execução cuidadosa do plano de trabalho, não foi necessário ativar essa reserva. A inexistência de desvios significativos demonstra uma gestão robusta dos recursos disponíveis.

O acompanhamento contínuo dos custos ao longo do projeto foi determinante para garantir que o orçamento fosse respeitado e que os objetivos fossem atingidos sem comprometer a qualidade dos resultados. A ausência de necessidade para ativar o plano de contingência reforça a eficácia da gestão de riscos e a capacidade de adaptação da equipa face aos desafios previstos.

7. Analisar o desempenho da execução financeira do projeto

A análise da execução financeira do projeto revela resultados positivos, excedendo as expectativas, com custos reais inferiores aos custos planeados, demonstrando uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.

Os resultados financeiros demonstram que o projeto foi bem gerido, cumprindo os objetivos de execução com custos reduzidos face ao orçamento planeado. A economia obtida poderá ser direcionada para outros projetos ou áreas que necessitem de reforço financeiro. Este desempenho financeiro superior deve ser analisado detalhadamente para identificar os fatores que contribuíram para esta eficiência, como eventuais otimizações de processos, renegociação de custos ou redução de desperdícios.

Adicionalmente, é essencial garantir que esta redução de custos não afetou a qualidade dos resultados alcançados, reforçando assim a importância de uma gestão equilibrada entre eficiência e eficácia. O projeto destaca-se como um exemplo de sucesso na gestão de recursos.

3.2. Identificação do Problema

No Grupo Luz Saúde, o sucesso dos colaboradores é essencial para a realização da missão organizacional. Reconhece-se, no entanto, que o período inicial após a integração de um novo colaborador é um momento crítico, frequentemente caracterizado por desafios relacionados à adaptação, à compreensão das funções e à integração nas equipas.

A identificação do problema que fundamenta o desenvolvimento deste projeto assenta na observação inicial e resulta da constatação de que, em determinados casos, os obstáculos que os novos colaboradores enfrentam não são detetados de forma preventiva ou não são resolvidos de maneira oportuna. Essa situação pode ocasionar impactos negativos na sua

experiência e no seu desempenho dentro da organização. Questões como incertezas relacionadas com os processos internos, falhas nos procedimentos de integração, falta de alinhamento com as expectativas estabelecidas e dificuldades na adaptação podem passar despercebidas na ausência de um acompanhamento estruturado e próximo.

Estes desafios não afetam apenas o colaborador de forma isolada, mas também têm o potencial de influenciar a dinâmica das equipas e a eficiência global dos processos.

Na ausência de um mecanismo de *feedback* ativo e precoce, surgem lacunas significativas que comprometem a motivação, a produtividade e a retenção de talentos. Neste contexto, identifica-se a necessidade de um sistema ou processo que permita uma abordagem proativa, "ouvindo" os novos colaboradores e abordando os pontos críticos durante o primeiro ano de trabalho. Assim, desenvolve-se um projeto de acompanhamento para novos colaboradores, que se inicia nas primeiras entrevistas realizadas nos primeiros 30 dias de integração. Esta iniciativa visa compreender as experiências dos colaboradores, identificar possíveis lacunas e implementar soluções de forma ágil e eficaz.

Com este projeto, reafirma-se o compromisso de criar um ambiente de trabalho acolhedor, eficiente e orientado para o crescimento mútuo, assegurando que cada colaborador tenha as condições necessárias para alcançar o seu pleno potencial desde o início da sua trajetória no Grupo Luz Saúde.

- **Justificação do tema**

A integração eficaz de novos colaboradores constitui um dos pilares fundamentais para o sucesso e o crescimento sustentável de qualquer organização. No Grupo Luz Saúde, a consciência da importância do acompanhamento dos colaboradores para a sua retenção impulsiona o desenvolvimento do presente projeto, que visa potenciar a retenção de talento e promover uma cultura de envolvimento e valorização desde o primeiro dia.

Denominado "Novo Olhar, Novas Perspectivas da Integração: Um Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores no Grupo Luz Saúde", este projeto surge do reconhecimento de que uma integração estruturada não apenas acelera a adaptação dos profissionais, mas também fortalece o seu sentido de pertença à organização. Num setor tão dinâmico como o da saúde, onde a qualidade do serviço prestado depende diretamente da motivação e bem-estar dos colaboradores, assegurar um acolhimento eficaz revela-se estratégico para garantir a excelência dos cuidados oferecidos.

Este novo olhar sobre a integração reflete o compromisso do Grupo Luz Saúde em criar um ambiente em que os profissionais se sintam valorizados e preparados para enfrentar os desafios diários. Mais do que um simples programa de acolhimento, trata-se de uma experiência transformadora que contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal de cada colaborador, assegurando simultaneamente uma estrutura organizacional robusta e alinhada com os valores da instituição.

De acordo com Dutra (2009), a retenção está intimamente ligada à capacidade da organização em satisfazer as expectativas dos colaboradores. Assim, com uma abordagem centrada nas pessoas e uma perspectiva inovadora, o Grupo Luz Saúde posiciona-se na vanguarda das boas práticas em recursos humanos, aprimorando os seus processos e garantindo que cada colaborador encontra não apenas um emprego, mas uma genuína oportunidade de crescimento e realização profissional, o que facilita a sua retenção na organização.

Para a recolha de dados, após a identificação da necessidade de implementar ações para a retenção dos colaboradores, elaboram-se dois questionários distintos que são aplicados em momentos estratégicos do processo de integração. A abordagem quantitativa adoptada permite a obtenção de dados objectivos e mensuráveis, facilitando a identificação de padrões e tendências relevantes. Os dados recolhidos são analisados estatisticamente, com o objetivo de evidenciar o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao programa de integração, identificar as áreas críticas que necessitam de melhoria no processo de acolhimento e, avaliar o impacto do acompanhamento na retenção e motivação dos novos colaboradores.

- **Necessidade de Ação**

Uma vez identificada a falta de acompanhamento a novos colaboradores após a sua entrada no Grupo Luz Saúde, a necessidade de ação surgiu como uma resposta direta aos desafios observados durante o período de integração. Sem uma intervenção estruturada e em tempo útil, dificulta o ciclo de vida do colaborador, o que poderá evoluir para problemas mais complexos, com impacto na produtividade, no bem-estar e, em última instância, na retenção do mesmo. A ausência de um mecanismo de acompanhamento sistemático representa uma lacuna na capacidade de criar um ambiente de trabalho acolhedor e eficaz e, principalmente na retenção de talentos.

Pretende-se com a melhoria do processo, que cada colaborador consiga ter a oportunidade de partilhar as suas experiências, identificar os seus obstáculos e dificuldades, e

sugerir melhorias. Este *feedback* direto permite ao Grupo agir de forma rápida, preventiva, ajustando processos, oferecendo suporte em tempo real e prevenindo potenciais problemas que detetados tardiamente serão difíceis de reverter.

A necessidade de ação também reflete assim, um maior compromisso com a proatividade e a responsabilidade partilhada. Mais do que resolver problemas, cria-se oportunidades para fortalecer o relacionamento entre os colaboradores e a organização, promovendo um alinhamento mais profundo com os valores e os objetivos do Grupo Luz Saúde.

- **Contribuições esperadas**

Ao colmatar a necessidade acima descrita, espera-se que o desenvolvimento do presente projeto resulte na melhoria da experiência do colaborador, sendo que as entrevistas permitem identificar dificuldades e expectativas não atendidas, possibilitando ações que tornem a integração mais fluida e positiva; na redução de lacunas operacionais, dado que o *feedback* recolhido nas entrevistas ajuda a identificar falhas nos processos internos, *gaps* de formação ou barreiras comunicacionais que possam dificultar a adaptação; no fortalecimento da retenção de talentos, visto que uma integração bem-sucedida é crucial para reter colaboradores e que ao demonstrar atenção às suas necessidades e preocupações desde o início, os índices de *turnover* são reduzidos e é fortalecido o vínculo entre os profissionais e a organização; no aperfeiçoamento dos processos de integração, dado que o presente projeto fornece *insights* valiosos sobre os pontos fortes e as áreas de melhoria nos programas de acolhimento e formação inicial; na promoção de uma cultura de diálogo, dado que a implementação de entrevistas regulares reforça uma cultura organizacional baseada em comunicação aberta, proximidade e de *feedback*, criando um ambiente de confiança, onde os colaboradores sentem que as suas opiniões são valorizadas e levadas em consideração e, por último, num maior alinhamento organizacional, visto que ao ouvir os novos colaboradores, é possível alinhar melhor as expectativas individuais com os objetivos da organização, promovendo um senso de propósito e pertença desde os primeiros dias de trabalho.

3.3. Contexto

Neste subcapítulo, será possível realizar uma análise mais aprofundada que se desenvolverá posteriormente.

Inicialmente, o foco é centrar-se na identificação e caracterização do contexto de ação, bem como na identificação e caracterização do contexto de pesquisa e, por último, na

caracterização do contexto de investigação, abrangendo o tipo e a natureza do estudo. Estas etapas preliminares permitirão uma compreensão clara do projeto que será implementado, estabelecendo os alicerces que sustentam toda a investigação.

- **Identificação e caracterização do contexto de ação**

O presente projeto surge do propósito de criar e implementar um programa de acompanhamento inicial a novos colaboradores no Grupo Luz Saúde, localizado em Lisboa.

No contexto específico identificou-se a inexistência de um acompanhamento significativo a novos colaboradores, o que levou, em certa parte, à fraca retenção destes no Grupo. Até ao início do presente projeto, a integração no Grupo Luz Saúde atuava sem um acompanhamento inicial devidamente projetado e formalmente estabelecido para reter os novos colaboradores e para avaliar os processos utilizados na entrada dos mesmos. A ausência deste acompanhamento levou a que alguns colaboradores tenham abandonado a organização por não se sentirem integrados e acompanhados.

A necessidade de desenvolver e implementar este programa de acompanhamento inicial surge assim, da necessidade de reter os novos colaboradores, sendo esta uma das principais dificuldades que o Grupo Luz Saúde apresenta. A ausência de um acompanhamento inicial e a ausência da validação dos processos utilizados, desde o recrutamento e seleção até ao final da integração, traduz-se em lacunas presentes nos processos praticados entre a Gestão de Pessoas e os objetivos do Grupo Luz Saúde. A pesquisa a realizar para avaliar a eficácia do programa decorreu em várias unidades hospitalares e clínicas do grupo na região de Lisboa, abrangendo diferentes funções profissionais, desde enfermeiros, auxiliares, técnicos e administrativos.

- **Identificação e caracterização do contexto de pesquisa**

Para a presente pesquisa foi realizada uma análise do *onboarding*/integração, considerando as perspetivas defendidas por Cadwell & Peters (2018), sobre a importância do processo de *onboarding*/integração no projeto.

No âmbito da relevância do *onboarding*/integração, Caldwell & Peters (2018), defendem que representa a primeira oportunidade para as empresas se apresentarem aos seus novos colaboradores, transmitindo uma visão mais detalhada sobre a sua missão, visão e valores, permitindo que os colaboradores compreendam da melhor forma as metas e os objetivos estratégicos definidos pela organização onde passam a colaborar.

Neste cenário, a implementação de um programa de acompanhamento a novos colaboradores no Grupo Luz Saúde, deve alinhar os seus processos às necessidades/sentimentos dos colaboradores e da organização.

Os autores sugerem que este processo deve assentar em quatro pilares principais: o suporte ao desenvolvimento da carreira, a orientação e transmissão da cultura e valores da empresa, a compreensão da posição estratégica, intenções e direção da organização, e, por fim, a realização de atividades e experiências que promovam relações mais positivas entre os colaboradores.

O projeto é realizado com base em Chiavenato (2014), visando delinear de forma clara os resultados esperados.

Estrategicamente, planeia-se a execução do presente programa monitorizando regularmente o seu processo durante a implementação, com foco na realização efetiva dos resultados associados após a sua entrega.

Finalmente, as práticas utilizadas para o programa de acompanhamento, baseadas nas diretrizes dos autores Caldwell & Peters (2018), e Chiavenato (2014), passaram por primeiramente, elaborar um questionário claro e eficiente de forma a analisar os processos de Recrutamento e Seleção, Admissão, Acolhimento e Integração (Anexo A: Questionário de Avaliação de 1ºMês). Após a realização do questionário mencionado anteriormente, elaborase outro questionário claro e eficiente de forma a avaliar a experiência do colaborador no Grupo Luz Saúde (Anexo B: Questionário de Acompanhamento).

- **Tipo e natureza do estudo**

A conceção do projeto baseia-se numa abordagem combinada qualitativa- quantitativa, assegurando a complementaridade entre dados objetivos e a interpretação de significados e experiências. Esta estratégia permite uma análise mais abrangente e profunda das dinâmicas de integração dos novos colaboradores no Grupo Luz Saúde, promovendo uma visão rica e fundamentada sobre os processos de acolhimento e integração.

Conforme Turrioni e Mello (2012), a componente qualitativa, de natureza interpretativa e exploratória, tem como objetivo compreender os significados atribuídos pelos colaboradores às suas vivências no programa de integração. São realizados questionários semi-estruturados para recolher dados sobre as experiências, desafios e sugestões dos

colaboradores, permitindo identificar *insights* relevantes para o desenvolvimento de estratégias de melhoria.

Por outro lado, a componente quantitativa garante uma base sólida de dados mensuráveis, facilitando a identificação de padrões observáveis e a validação das hipóteses levantadas pela análise qualitativa. Para tal, foram aplicados questionários estruturados com recurso à escala de Likert, permitindo a recolha de informações sobre a satisfação, adaptação e motivação dos novos colaboradores.

3.4. Planeamento e Gestão de Projeto

O enfoque aqui apresentado irá estabelecer as bases para uma análise mais detalhada do projeto. Inicialmente, o foco recai sobre a definição dos objetivos SMART e sobre a gestão do projeto apresentado. Os objetivos são delineados de forma: específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART). O modelo de gestão do projeto irá classificar o mesmo na sua realização e na sua implementação. Esta etapa é essencial para assegurar uma abordagem organizada e alinhada com os resultados pretendidos, para a obtenção de uma implementação bem-sucedida.

- **Definição dos Objetivos SMART**

Seguindo a metodologia proposta por Cothran e Wysocki (2019), são apresentados de forma clara e objetiva os objetivos SMART definidos para o projeto, os quais são analisados em detalhe. Os objetivos desempenham um papel essencial na estruturação e orientação do projeto, assegurando que cada meta seja específica, mensurável, alcançável, relevante e temporalmente definida. Como evidenciado na revisão da literatura, esta abordagem é fundamental para garantir uma definição precisa e realista das metas, facilitando o seu cumprimento e avaliação contínua.

Neste contexto, a tabela 1 que se segue, oferece uma representação visual dos objetivos SMART do projeto, ilustrando de maneira detalhada cada componente metodológica.

Tabela 1: *Objetivos SMART da Conceção do Projeto Específico*

Específicos (<i>Specific</i>)	Desenvolver e assegurar um Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores no Grupo Luz Saúde.
--------------------------------------	--

Mensuráveis (<i>Measurable</i>)	Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com o processo de integração, medido através dos questionários de <i>feedback</i> aplicados no final do primeiro mês e nos seguintes meses ao longo de um ano.
Alcançáveis (<i>Achievable</i>)	Garantir que pelo menos 80% dos novos colaboradores reportem uma adaptação positiva ao ambiente de trabalho e um entendimento claro das suas funções ao fim do período de acompanhamento.
Relevantes (<i>Relevant</i>)	Promover um processo de integração que contribua para a retenção dos colaboradores, assegurando a continuidade dos elevados padrões de qualidade do Grupo Luz Saúde e alinhando-se com a estratégia de valorização dos recursos humanos da organização.
Temporais (<i>Time-bound</i>)	Implementar o primeiro questionário de acompanhamento e otimização dos processos Recrutamento e Seleção, Admissão, Acolhimento e Integração utilizados no primeiro mês, após a entrada dos colaboradores; Implementar o questionário de acompanhamento, da data de admissão aos 2 meses e meio; 4 meses e meio; 8 meses e, 5 dias antes de prefazer 1 ano de funções no Grupo.

Fonte: *Elaboração Própria*

Concluindo a análise dos objetivos, percebe-se que a utilização da metodologia SMART proporciona não só uma orientação clara, mas também a base para uma avaliação

contínua. Ao adotar esta abordagem estabelece-se um enquadramento consistente que possibilita uma visão estruturada e objetiva para o desenvolvimento do projeto.

- **Gestão do Projeto**

Segundo o PMI (2021), a gestão de projetos consiste na utilização de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas nas diversas atividades do projeto, com o objetivo de cumprir os seus requisitos, respeitando os limites previamente definidos, como prazos, custos e padrões de qualidade.

Neste cenário, o presente projeto, tem início no mês de setembro de 2024 e a sua implementação deu-se a 02 de dezembro com a entrada de novos colaboradores no Grupo Luz Saúde. Desta forma, o presente projeto tem a duração de 4 meses.

A compreensão das práticas de *onboarding* e integração, conforme abordado por Tereso et al. (2019), é essencial para desenvolver um plano de implementação de projeto robusto e bem estruturado. Ao identificar e aplicar as ferramentas e técnicas mais utilizadas pelas organizações, estas conseguem adotar estratégias eficazes no plano de implementação, assegurando uma execução bem-sucedida.

A integração estratégica destas práticas consolidadas de gestão de projetos no plano de Implementação não apenas facilita a adaptação às especificidades do projeto, mas também fortalece a capacidade da organização para atingir as suas metas e objetivos de forma eficiente. Este facto reforça a relevância contínua da gestão de projetos no contexto empresarial.

Para a elaboração do plano de implementação do projeto, é utilizado um gráfico *PERT* (*Program Evaluation and Review Technique*), conforme figura 6, uma ferramenta amplamente reconhecida e utilizada para analisar e ajustar os planos de projeto.

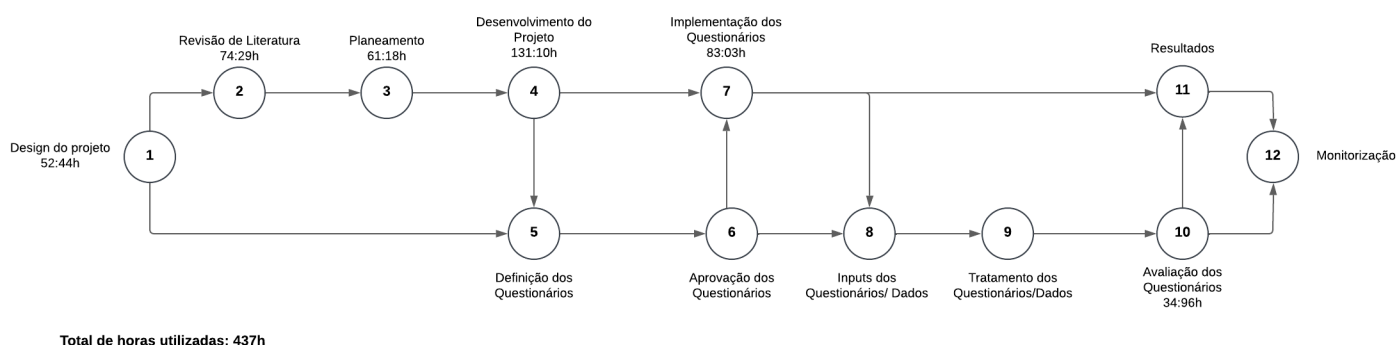
O gráfico PERT abaixo apresentado estrutura as etapas do projeto "Novo Olhar, Novas Perspectivas da Integração: Um Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores no Grupo Luz Saúde". Este tipo de gráfico permite visualizar a sequência das tarefas do projeto, o tempo gasto em cada uma, e as dependências entre as diferentes etapas (Figura 6):

- **Design do projeto (52:44h)** – Esta etapa inicial consiste na conceção do projeto, incluindo a definição dos seus objetivos, metodologia e plano geral. É uma base fundamental que orienta todas as fases seguintes.

- **Revisão de Literatura (74:29h)** – Envolve a pesquisa e análise de estudos, artigos e referências relevantes para compreender as melhores práticas e metodologias e fundamentar o programa. Esta fase é essencial para garantir uma base teórica sólida.
- **Planeamento (61:18h)** – Consiste na elaboração de um plano detalhado para a execução do projeto, incluindo cronogramas, alocação de recursos e definição de responsabilidades.
- **Desenvolvimento do Projeto (131:10h)** – Esta etapa implica a criação dos materiais e processos necessários para implementar o programa. Inclui a conceção de ferramentas, documentos, práticas e estratégias.
- **Definição dos Questionários (34:43h)** – Abrange a conceção dos questionários e instrumentos de avaliação que são utilizados para recolher dados durante a implementação do programa.
- **Aprovação dos Questionários (6:00h)** – Envolve a revisão e validação dos questionários, garantindo que estão adequados aos objetivos e aos métodos definidos.
- **Implementação dos Questionários (83:03h)** – Fase prática de distribuição e aplicação dos questionários aos colaboradores participantes.
- **Inputs dos Questionários/Dados (12:32h)** – Inclui a recolha e introdução dos dados provenientes dos questionários em sistemas ou bases de dados para posterior análise.
- **Tratamento dos Questionários/Dados (20:34h)** – Envolve a análise estatística, quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos para gerar *insights* relevantes.
- **Avaliação dos Questionários (34:96h)** – Consiste na interpretação dos resultados obtidos com base nos dados analisados, permitindo avaliar o impacto e a eficácia do programa.
- **Resultados (13:46h)** – Fase final de apresentação dos resultados do projeto, comparando os objetivos com os resultados obtidos, incluindo relatórios, conclusões e recomendações futuras.
- **Monitorização (9h)** – Refere-se ao acompanhamento contínuo do programa para avaliar a sua sustentabilidade e identificar áreas de melhoria.
- **Total de horas utilizadas: 437h**

O gráfico abaixo apresentado reflete a complexidade e o rigor envolvidos na execução do projeto, assegurando uma abordagem estruturada e detalhada para alcançar os objetivos propostos.

Figura 6: *Gráfico de PERT do Projeto Específico*



Fonte: *Elaboração Própria*

A ferramenta *PERT* é indispensável para os gestores de projetos, pois possibilita uma definição precisa do tempo e da execução das atividades. Esta técnica permite mapear as diferentes etapas do projeto, identificando o caminho crítico de forma clara (Santos, 2020).

A utilização deste método no projeto em questão é fundamental para identificar as atividades interligadas, o que favorece a gestão eficaz do tempo e dos recursos, aspetos essenciais para o sucesso e implementação do projeto.

Perante a valiosa oportunidade de melhorar a eficiência operacional do Grupo Luz Saúde, este projeto apresenta um plano estratégico pormenorizado, que abrange desde os procedimentos, etapas iniciais de aprovação, entrega e recolha de questionários aos inquiridos, tratamento dos resultados e análise dos mesmos, até à entrega final dos questionários aos colaboradores.

Neste contexto, é seguida a metodologia do ciclo de vida de um projeto, de acordo com as diretrizes apresentadas anteriormente na revisão de literatura pelo *Project Management Institute* (PMI, 2021).

Este modelo proporciona uma abordagem organizada e completa para a gestão eficiente de projetos, estabelecendo uma base firme para a execução bem-sucedida das atividades planeadas. O plano global de gestão e implementação do projeto foi cuidadosamente elaborado, em alinhamento com as cinco fases definidas pelo PMI (Figura 6),

que estão divididas nas etapas estratégicas essenciais para garantir a eficácia global do projeto.

Assim, o ciclo de vida do projeto de desenvolvimento e implementação do Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores começa com a fase de Iniciação, onde é avaliada e validada a necessidade de implementar o programa e obtida a aprovação para avançar com o projeto. Nesta fase, é feita uma análise da viabilidade, levando em conta as necessidades identificadas e os recursos disponíveis. Para assegurar a eficácia desta etapa, é utilizado o Modelo do Caleidoscópio de Mudança de Balogun & Hope-Hailey (2004), uma ferramenta essencial para contextualizar a mudança incremental.

Este modelo referenciado, desempenha um papel crucial na compreensão da complexidade e na tomada de decisões estratégicas associadas à implementação do Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores. Ao adotar as diretrizes do Modelo do Caleidoscópio de Mudança, garante-se uma resposta eficaz às diversas decisões de implementação enfrentadas pelos agentes de mudança, proporcionando uma visão mais ampla e detalhada. Na gestão de projetos, a aplicação deste modelo é essencial, pois ajuda a identificar as implicações das escolhas feitas, bem como a necessidade de implementar e orientar estrategicamente a abordagem escolhida.

A contextualização oferecida pelo Modelo do Caleidoscópio não só facilita a compreensão das dinâmicas organizacionais, como também permite uma gestão eficiente e a adaptabilidade do projeto, contribuindo para uma implementação bem-sucedida do Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores. Durante a fase de Planeamento, é elaborado um plano detalhado que identifica áreas chave para integrar os padrões de exigência necessários.

A seguir, a fase de execução ou plano de ação e implementação tem início com a participação ativa das áreas de Recrutamento e Seleção e *Employee Experience*. A aprovação final confirma a integração do Programa de Acompanhamento com os objetivos organizacionais, assegurando que estão alinhados com a missão, valores e estratégia do Grupo.

Por fim, de modo a garantir o sucesso desta fase de execução, a equipa de Recursos Humanos desempenha um papel essencial na comunicação eficaz do Programa de Acompanhamento aos colaboradores. Esta abordagem estratégica reforça a credibilidade do

programa, estabelecendo uma base de confiança entre a equipa de RH e os colaboradores, o que contribuiu para a sua aceitação e eficácia.

3.5. Desenvolvimento e Implementação do Projeto

- **Plano de Gestão e Monitorização**

Finalmente, com a aprovação consolidada, inicia-se os preparativos para a implementação efetiva do Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores.

No dia 2 de outubro de 2024, os questionários são revistos e preparados de forma estruturada para suportar a fase seguinte. A impressão dos mesmos garante qualidade visual, identificação da entidade e todas as questões a colocar aos inquiridos, com a apresentação da escala associada.

Na semana de 7 de outubro de 2024, é realizada a primeira distribuição dos questionários aos colaboradores que integraram o Grupo Luz Saúde com um mês de antiguidade. Esta fase representa o momento culminante do projeto, transformando a ideia em ação concreta. Na mesma semana é feita a recolha com os questionários respondidos que vai permitir o input e análise destes.

Na fase de monitorização e controlo do projeto, prevê-se a inclusão de indicadores-chave de desempenho (*KPIs*) relacionados com a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para este projeto, foram estabelecidos os seguintes *KPIs* (*Key Performance Indicators*):

- **KPI Retenção de Colaboradores:**

O *KPI* de Retenção de Colaboradores mede a capacidade da empresa em manter os seus talentos, especialmente os novos colaboradores. A métrica utilizada para este *KPI* é a Taxa de Retenção, calculada com base na comparação entre o número de colaboradores que permanecem na empresa e o total de novos colaboradores contratados num período específico.

- **Métrica:** Taxa de Retenção
- **Meta:** 80% de retenção de novos colaboradores – garantindo que a maioria dos profissionais recrutados permaneça na organização por um período significativo, minimizando custos com novas contratações e promovendo a estabilidade organizacional.
- **Atividades:** comparação de entradas com saídas de colaboradores – informação através da base de dados da empresa;

- **Procedimento:** O primeiro passo consiste na recolha de informações detalhadas sobre as entradas e saídas de colaboradores, utilizando os dados extraídos da base de dados da empresa. De seguida, calcula-se a taxa de retenção com a fórmula: Taxa de Retenção = (Número de colaboradores que permanecem na empresa / Número total de novos colaboradores contratados) x 100.

Após o cálculo, comparam-se os resultados com períodos anteriores para identificar padrões de melhoria ou declínio. É possível segmentar os dados por departamentos, funções ou outras categorias, de forma a compreender áreas específicas que necessitem de melhorias.

Por fim, elaboram-se relatórios regulares com as taxas de retenção e analisam-se as conclusões em conjunto com a liderança e as equipas de RH. Este processo permite identificar as ações corretivas necessárias e implementar estratégias para melhorar a retenção de colaboradores.

▸ **KPI Satisfação dos Colaboradores com o Processo de Integração:**

O KPI de Satisfação dos Colaboradores com o Processo de Integração mede o nível de satisfação dos novos colaboradores em relação às práticas e experiências vividas durante a sua integração na empresa. A métrica usada é a Taxa de Satisfação com a Integração, recolhida através de *feedback* direto dos colaboradores.

- **Métrica:** Taxa de Satisfação com a Integração
- **Meta:** 80% de conformidade – ou seja, que pelo menos 80% dos colaboradores avaliem o processo de integração como satisfatório ou muito satisfatório.
- **Atividades:** distribuição, aplicação e recolha dos questionários, tratamento dos dados e medição dos resultados;
- **Procedimento:** É elaborado um questionário objetivo e claro, com perguntas que avaliem aspetos essenciais do processo de integração, como: qualidade das informações fornecidas; suporte recebido durante o período inicial; clareza nas orientações sobre responsabilidades e cultura da empresa.

Recomenda-se a utilização de escalas de avaliação (por exemplo, de 1 a 5) e a inclusão de espaço para comentários qualitativos.

O questionário é aplicado após 30 dias da integração do colaborador, garantindo que este tenha experiência suficiente para fornecer *feedback*. Sendo distribuído por meios digitais, como e-mail ou plataformas de RH, ou em formato físico.

Após a aplicação, os dados recolhidos são organizados e tratados utilizando ferramentas de análise, como Excel ou *softwares* específicos. Este processo facilita a identificação de pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias.

Para calcular a Taxa de Satisfação, é utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de Satisfação} = (\text{Número de respostas positivas} / \text{Total de respostas recolhidas}) * 100$$

O objetivo é atingir ou superar 80%.

Para além disso, neste projeto é utilizado uma ferramenta de monitorização, sendo esta o *SPSS* para o tratamento de dados que permite um acompanhamento durante um ano.

Por fim, a etapa de encerramento é realizada ao fim de um ano, com uma análise comparativa dos resultados alcançados pelos *KPIs* face aos objetivos inicialmente definidos. As conclusões são retiradas após avaliar a eficácia do projeto, assegurando que a sua implementação ao longo do último ano tenha proporcionado uma contribuição efetiva.

- **Implementação/Ensaio**

A Implementação/Ensaio de um projeto é uma fase crítica que visa traduzir o planeamento em ações concretas, permitindo avaliar a viabilidade e eficácia das soluções propostas antes da sua adoção definitiva. Este processo é particularmente relevante para identificar ajustes necessários, mitigar riscos e assegurar o alinhamento com os objetivos definidos.

A fase de implementação/ensaio é, portanto, um momento decisivo no ciclo de vida de um projeto, sendo determinante para o seu sucesso a médio e a longo prazo. Este projeto é implementado de acordo com a figura 7:

- **1º Questionário:** Questionário Inicial de Avaliação: aplicado após 30 dias da entrada de colaboradores, em que as questões se relacionam com os processos utilizados durante o Recrutamento e Seleção, Admissão, Acolhimento e Integração e com as expectativas do colaborador, de forma a compreender a perceção dos

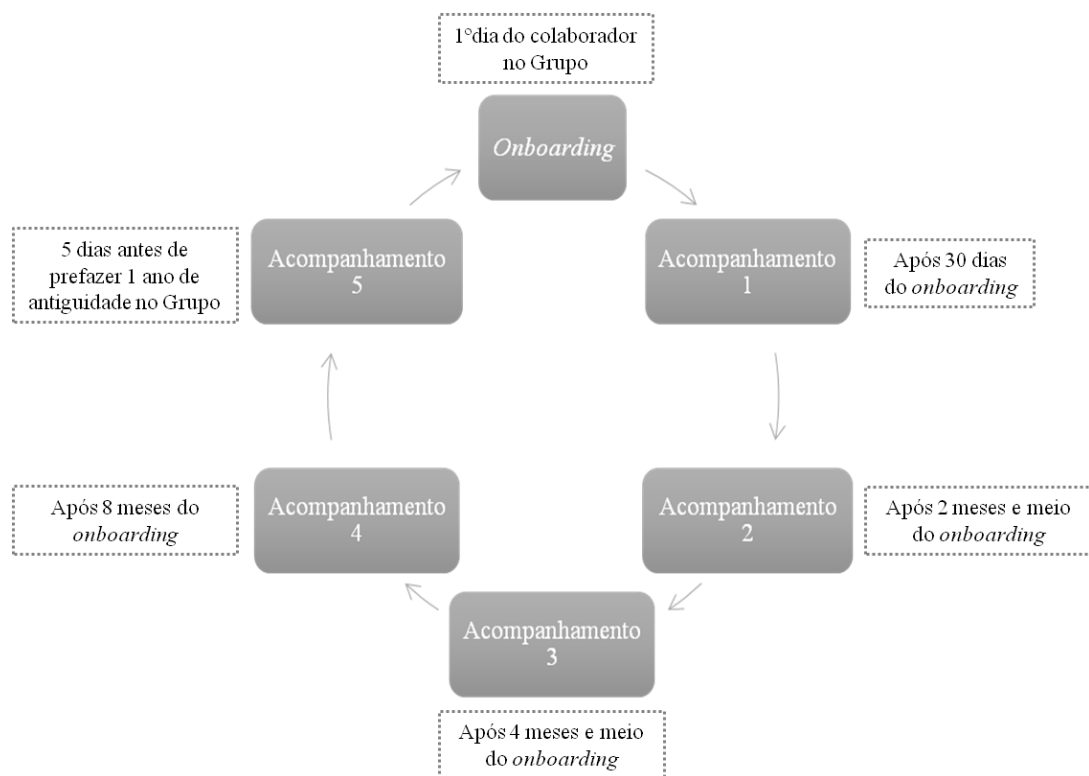
novos colaboradores quanto à qualidade dos processos, expectativas e impactos nas suas perspectivas de continuidade e envolvimento com a organização (Anexo A);

- **2º Questionário:** Questionário de Acompanhamento: aplicado com a finalidade de avaliar a evolução da percepção dos colaboradores no Grupo Luz Saúde, incluindo o grau de adaptação às funções, o alinhamento com os valores institucionais e a motivação para permanecer na organização. Este questionário será aplicado durante o período de 1 ano (Anexo B);

Este segundo questionário é aplicado em cinco momentos distintos em períodos diferenciados: após 2 meses e meio, 4 meses e meio, 8 meses após o dia de *onboarding* e 5 dias antes do colaborador prefazer 1 ano de integração no Grupo.

Em ambos os questionários, é utilizada a escala de Likert de cinco pontos, onde 1 corresponde a "Concordo Totalmente" e 5 a "Discordo Totalmente".

Figura 7: Ciclo de Vida do Projeto Específico



Fonte: Elaboração Própria

Acompanhamento 1: após um mês da data de *onboarding*:

- Avaliação e otimização dos processos de recrutamento e seleção, admissão, acolhimento e integração;
- O nível de satisfação geral com a experiência inicial no Grupo;

- Perceber se existe intenção de saída por parte do colaborador;
- O apoio e disponibilidade proporcionados pela equipa e pela liderança.

Acompanhamento 2: após 2 meses e meio da data de *onboarding*:

- A evolução do estado emocional do colaborador;
- O alinhamento entre as expetativas iniciais e a realidade do trabalho na organização;
- A perceção do apoio contínuo por parte da organização;
- O impacto da integração na motivação e na intenção de permanência ou saída do colaborador;
- Satisfação Geral do Colaborador.

Acompanhamento 3: após 4 meses e meio da data de *onboarding*:

- A evolução do estado emocional do colaborador;
- O alinhamento entre as expetativas iniciais e a realidade do trabalho na organização;
- A perceção do apoio contínuo por parte da organização;
- O impacto da integração na motivação e na intenção de permanência ou saída do colaborador;
- Satisfação Geral do Colaborador.

Acompanhamento 4: após 8 meses da data de *onboarding*:

- A evolução do estado emocional do colaborador;
- O alinhamento entre as expetativas iniciais e a realidade do trabalho na organização;
- A perceção do apoio contínuo por parte da organização;
- O impacto da integração na motivação e na intenção de permanência ou saída do colaborador;
- Satisfação Geral do Colaborador.

Acompanhamento 5: 05 dias antes de o colaborador prefazer 1 ano de funções no Grupo:

- A evolução do estado emocional do colaborador;
- O alinhamento entre as expetativas iniciais e a realidade do trabalho na organização;

- A percepção do apoio contínuo por parte da organização;
- O impacto da integração na motivação e na intenção de permanência ou saída do colaborador;
- Satisfação Geral do Colaborador.

- **Avaliação**

Um dos objetivos do projeto passa por antecipar e avaliar a intenção dos colaboradores deixarem o Grupo Luz Saúde. A análise das respostas indica que a percepção de apoio nos primeiros meses tem um impacto significativo na decisão de permanência. São identificados fatores como falta de acompanhamento contínuo, desafios na adaptação às dinâmicas da equipa e lacunas na formação inicial, que influenciam a motivação e o envolvimento dos profissionais a médio e longo prazo.

São também analisadas as diferentes fases do processo de integração, desde os procedimentos iniciais antes da admissão até à percepção do sentimento de pertença dos colaboradores ao Grupo Luz Saúde. Os questionários aplicados permitem obter um retrato detalhado da experiência dos novos colaboradores, evidenciando pontos positivos, mas também fragilidades no processo de acolhimento.

Os resultados evidenciam que, embora existam boas práticas na integração de novos colaboradores, há ainda oportunidades de melhoria no reforço da comunicação, no acompanhamento personalizado e na estruturação mais eficaz dos processos iniciais.

Adicionalmente, verifica-se que os custos do projeto foram cumpridos conforme o orçamento previsto, não sendo necessário recorrer aos custos do plano de contingência. Esta gestão eficiente dos recursos contribuiu para a sustentabilidade do programa e a sua continuidade dentro do Grupo Luz Saúde.

No entanto, a avaliação é continuada desde a primeira aplicação do projeto até à fase final do projeto. Apenas avaliámos o primeiro período do ciclo de vida do projeto, de forma a proceder a melhorias, com a participação das equipas envolvidas, sendo elas, a equipa de Recrutamento e Seleção e a equipa de *Employee Experience*. O objetivo principal é assegurar que o projeto contribui para a otimização dos processos, alinhando expectativas e promovendo um ambiente de trabalho positivo, bem-estar dos colaboradores e alinhado com os valores do Grupo Luz Saúde.

Capítulo 4 – Resultados

4.1. Resultados

A primeira aplicação do primeiro momento de acompanhamento teve lugar 30 dias após o *onboarding*, permitindo uma análise inicial da experiência dos novos colaboradores no Grupo. Este acompanhamento é realizado com o propósito de avaliar e otimizar os processos de recrutamento e seleção, admissão, acolhimento e integração, garantindo a sua eficácia e alinhamento com as necessidades organizacionais.

Adicionalmente, procura-se medir o nível de satisfação geral dos colaboradores relativamente à sua experiência inicial, identificar possíveis intenções de saída e compreender o grau de apoio e disponibilidade oferecido tanto pela equipa como pela liderança. Com base nestes objetivos, é possível obter uma visão clara sobre os aspetos positivos e as oportunidades de melhoria, assegurando uma adaptação mais eficaz dos novos elementos à cultura e dinâmica da organização.

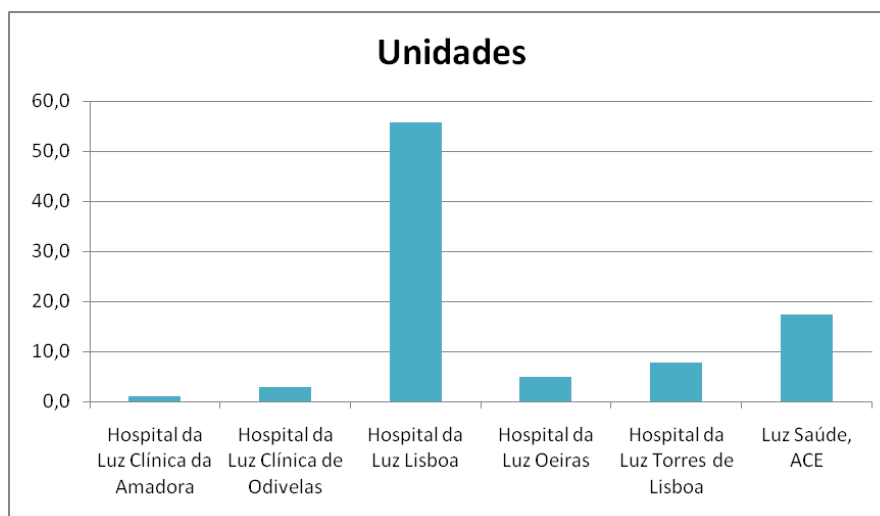
Os objetivos definidos para este primeiro momento de acompanhamento foram cumpridos, permitindo a recolha de dados relevantes.

O questionário é constituído por 28 questões, sendo as primeiras 4 de identificação de algumas informações do colaborador: data de admissão, unidade, grupo profissional e direção/departamento/serviço/área, ao passo que as restantes 24 são dirigidas à avaliação da forma como o recrutamento e seleção, a admissão, o acolhimento e a integração afetam a motivação e as expetativas, apresentadas sob a escala de Likert, com 5 níveis entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente”.

A implementação do questionário de acompanhamento do 1º mês, foi aplicado a 93 colaboradores, obtendo 93 respostas.

De acordo com a distribuição dos inquiridos por unidade 50% encontra-se no Hospital da Luz Lisboa e os restantes estão distribuídos nas restantes unidades do Grupo conforme gráfico 1.

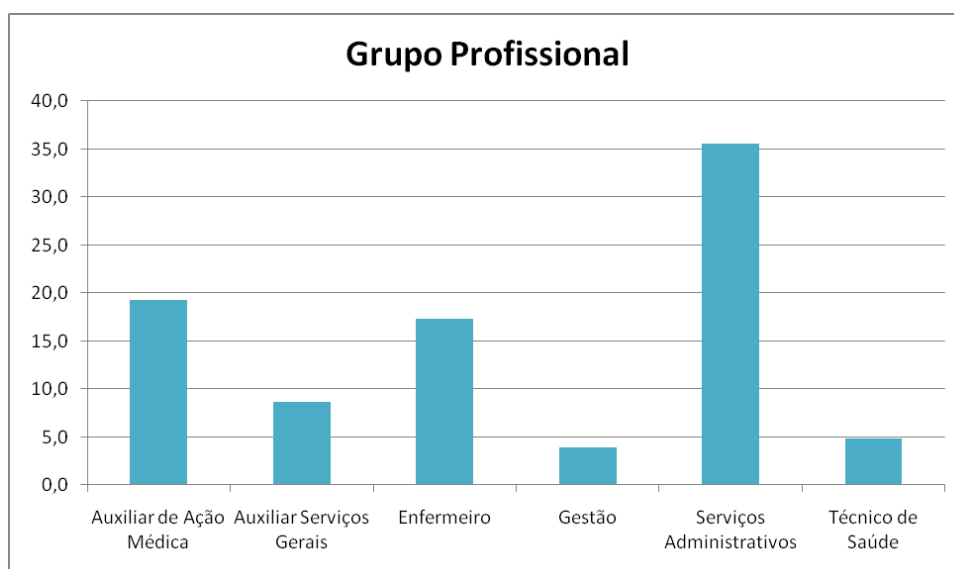
Gráfico 1: Distribuição por unidade dos colaboradores



Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente à distribuição por grupo profissional, estes estão distribuídos entre Serviços Administrativos, Auxiliares de Ação Médica e Enfermeiros, sendo possível verificar que mais de 40% dos inquiridos se encontra em Serviços Administrativos, conforme gráfico 2.

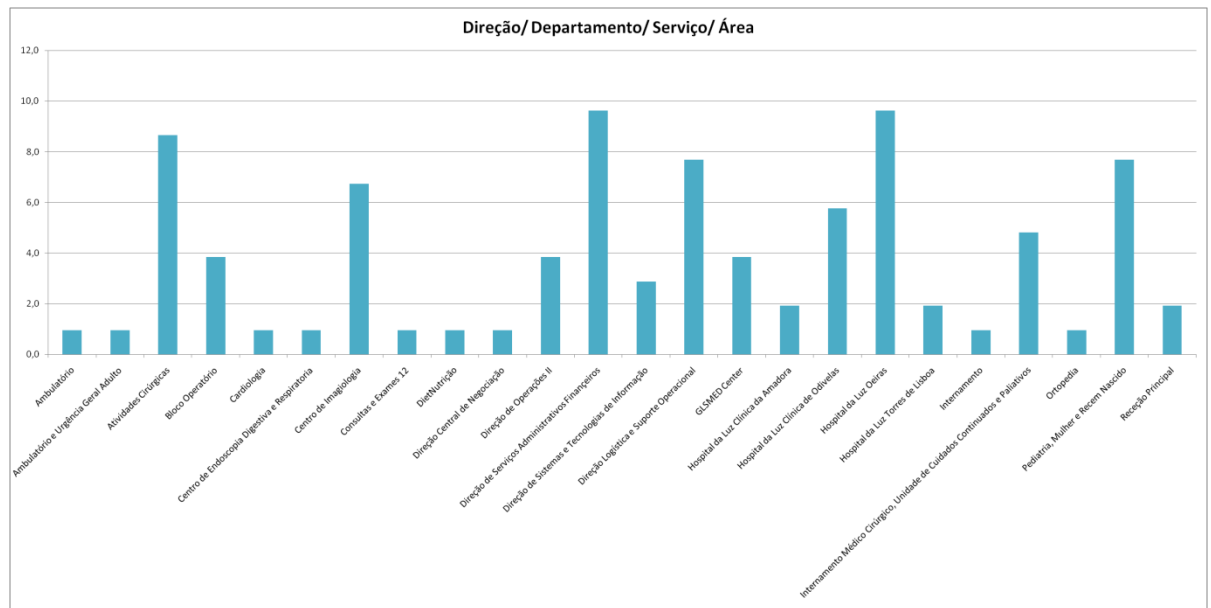
Gráfico 2: Distribuição por Grupo Profissional dos colaboradores



Fonte: *Elaboração Própria*

Quanto à distribuição por Direção/ Departamento/ Serviço/ Área dos colaboradores estes centram-se maioritariamente na Direção de Serviços Administrativos Financeiros, no Hospital da Luz Oeiras e no Bloco Operatório, conforme o gráfico 3.

Gráfico 3: Distribuição por Direção/ Departamento/ Serviço/ Área dos colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

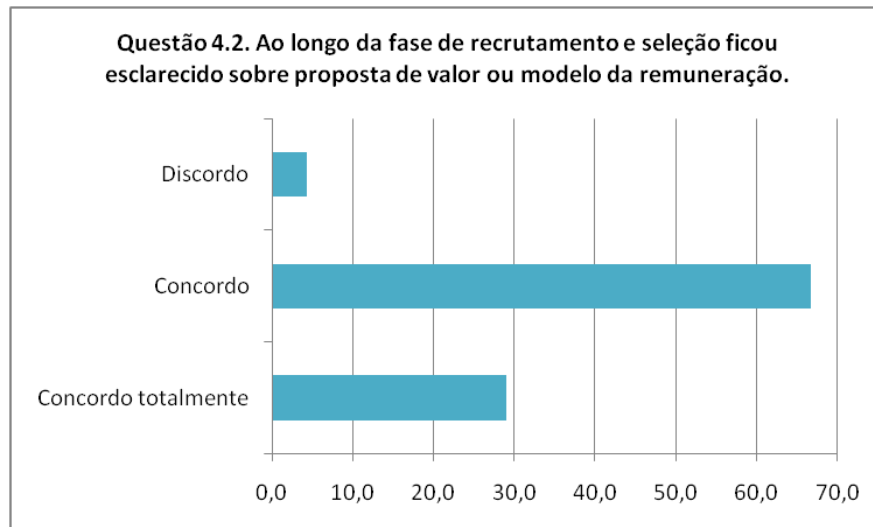
No que respeita à análise estatística, foram estudadas apenas as perguntas em que colaboradores escolheram a opção “discordo” ou “ discordo totalmente”, conforme observável nos gráficos que se apresentam a seguir.

O gráfico 4 apresenta as respostas à questão *"Ao longo da fase de recrutamento e seleção ficou esclarecido sobre proposta de valor ou modelo da remuneração"*. Focando na resposta "Discordo", verifica-se que cerca de 4,3% dos participantes indicaram não ter recebido informações claras sobre a proposta de valor ou modelo de remuneração ao longo do processo de recrutamento e seleção. Este dado demonstra que uma pequena percentagem dos colaboradores considerou insatisfatório o nível de esclarecimento prestado, evidenciando uma possível lacuna na comunicação por parte da organização.

Por outro lado, os restantes 90% dos participantes (distribuídos entre as opções "Concordo" e "Concordo totalmente") indicaram que obtiveram algum grau de esclarecimento. Contudo, a existência de um grupo, ainda que minoritário, que manifestou discordância, reforça a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de comunicação e assegurar que todos os candidatos compreendem de forma clara os aspetos relacionados com a remuneração durante esta etapa do processo.

Garantir um entendimento inequívoco sobre este tema é fundamental para evitar potenciais situações de insatisfação, falta de confiança ou desmotivação por parte dos candidatos.

Gráfico 4: *Análise de resultados questão 4.2.*



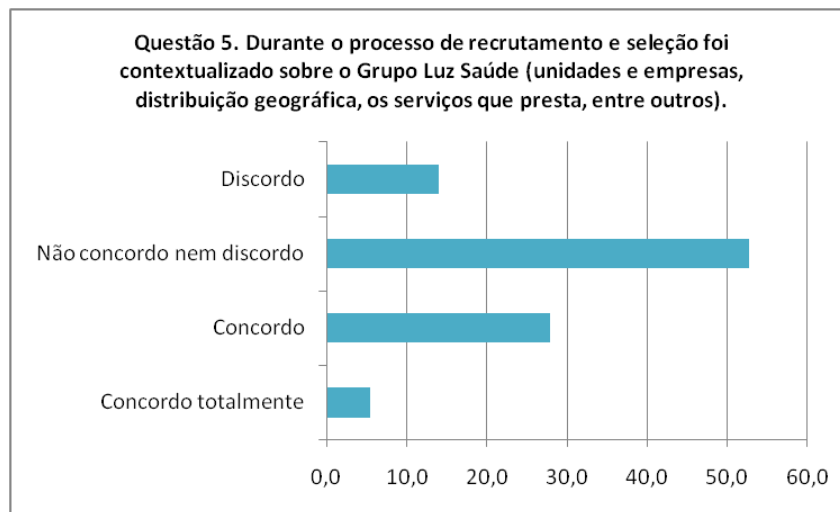
Fonte: *Elaboração Própria*

O gráfico 5 corresponde à contextualização sobre o Grupo Luz Saúde (unidades e empresas, distribuição geográfica, os serviços que presta, entre outros). É possível observar que cerca de 14% dos participantes indicam que, durante o processo de recrutamento e seleção, não lhes é apresentado contexto suficiente sobre o Grupo Luz Saúde, incluindo aspectos como unidades, empresas, distribuição geográfica e serviços prestados. Esta percentagem, embora reduzida, evidencia a existência de um grupo de participantes que considerou insuficientes as informações fornecidas nesta fase do processo, sugerindo uma potencial falha na comunicação.

Os restantes colaboradores distribuem-se maioritariamente entre as categorias "Não concordo nem discordo" (aproximadamente 53%), "Concordo" (cerca de 28%) e "Concordo totalmente" (em torno de 5%). Este cenário indica que, embora a maioria não demonstre uma percepção claramente negativa, uma parte significativa não teve uma experiência suficientemente esclarecedora para emitir uma opinião positiva, não formando atitude, mostrando-se indecisos. Esta não formação de atitude pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face à organização.

Desta forma, a análise sugere a necessidade de reforçar a comunicação e a contextualização sobre a organização durante o processo de recrutamento, garantindo que todos os candidatos dispõem das informações necessárias para compreender plenamente o contexto da empresa.

Gráfico 5: *Análise de resultados questão 5*



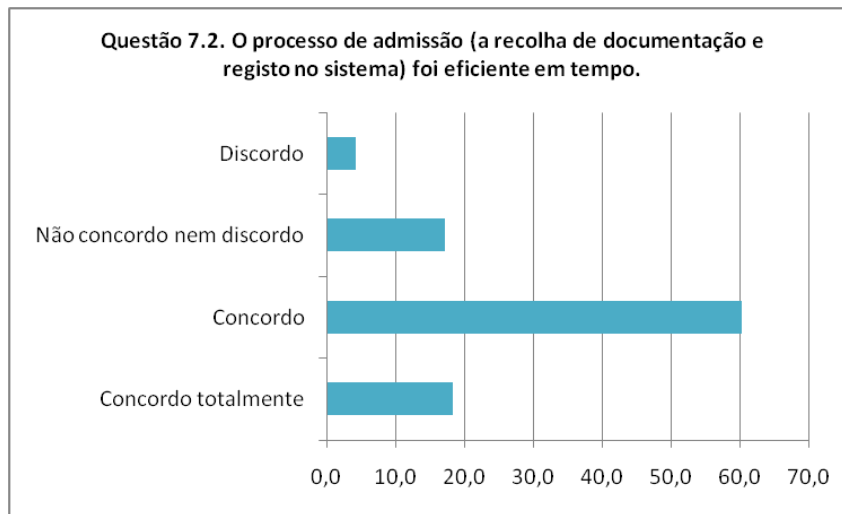
Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente à recolha de documentação e registo no sistema de forma eficiente durante o processo de admissão, verifica-se que cerca de 4,3% dos participantes consideram o processo de admissão, que inclui a recolha de documentação e o registo no sistema, ineficiente em termos de tempo (gráfico 6). Este resultado aponta para a necessidade de melhorias na gestão deste procedimento, de forma a garantir uma experiência mais eficaz para todos os envolvidos.

Por outro lado, a grande maioria dos participantes teve uma perceção positiva sobre o processo. Cerca de 60% indicaram "Concordo", enquanto aproximadamente 18% escolheram "Concordo totalmente", demonstrando uma opinião amplamente favorável. Ainda assim, cerca de 17% assinalaram a opção "Não concordo nem discordo", o que reflete falta de atitude suficiente marcante para formar uma opinião clara, estando indecisos, o que pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face à organização.

Apesar da elevada satisfação geral, os dados sugerem a importância de resolver os problemas relatados por aqueles que não ficaram satisfeitos, assegurando maior eficiência e consistência nos processos de admissão futuros.

Gráfico 6: *Análise de resultados questão 7.2*



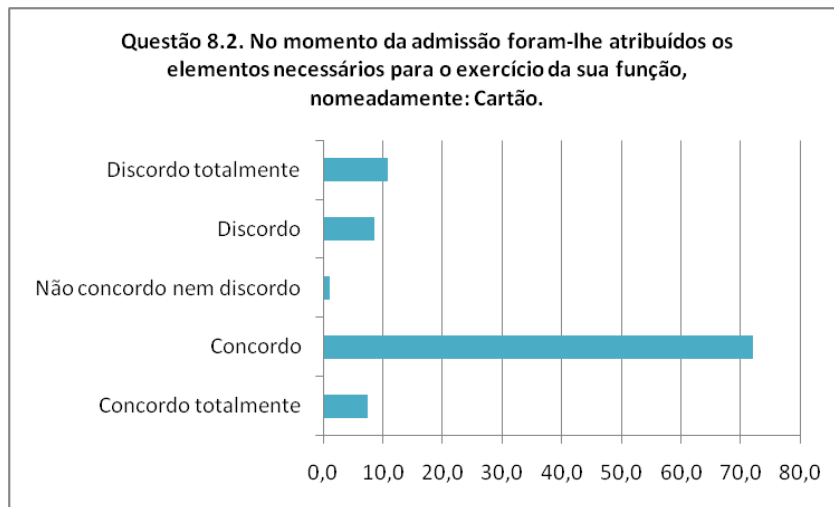
Fonte: *Elaboração Própria*

O gráfico 7 apresenta as respostas à questão *"No momento da admissão foram-lhe atribuídos os elementos necessários para o exercício da sua função, nomeadamente: Cartão"*, em que se verifica que cerca de 20% dos participantes indicaram não ter recebido o cartão no momento da sua admissão. Este dado aponta para uma falha no processo de integração, uma vez que o cartão constitui um recurso fundamental para o desempenho das funções e para o acesso a sistemas e instalações.

Por outro lado, a análise demonstra que a maioria dos participantes teve uma experiência positiva. 72% indicaram "Concordo" e 8% "Concordo totalmente", revelando que a maioria, o processo decorreu de forma adequada. Apenas 1% respondeu "Não concordo nem discordo", sugerindo que quase todos os participantes formaram uma opinião clara sobre o tema. Apesar disso, este 1% reflete falta de atitude para formar uma opinião clara, o que pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face à organização.

Apesar da predominância de respostas favoráveis, a percentagem significativa de participantes que não recebeu o cartão no momento da admissão reforça a necessidade de uma revisão dos procedimentos relacionados com a integração inicial. A implementação de melhorias pode assegurar uma maior uniformidade e eficiência, garantindo que todos os colaboradores dispõem dos recursos necessários para o desempenho das suas funções desde o primeiro momento.

Gráfico 7: Análise de resultados questão 8.2



Fonte: *Elaboração Própria*

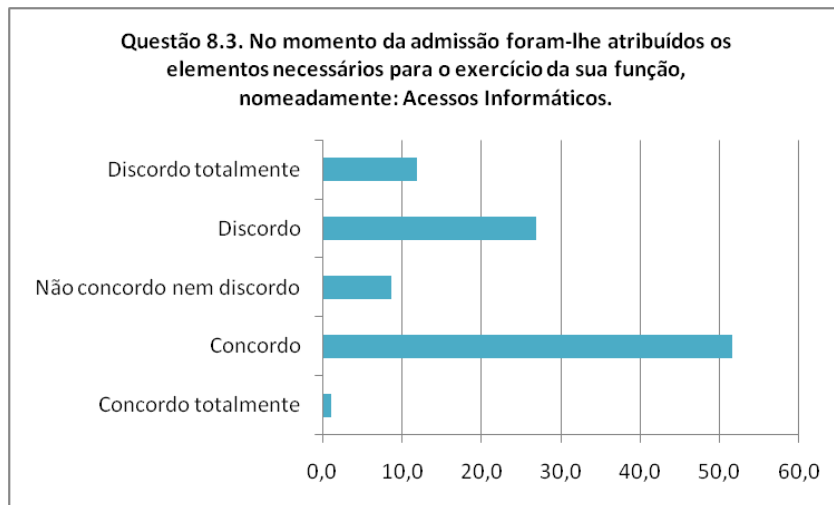
Na questão “*No momento da admissão foram-lhe atribuídos os elementos necessários para o exercício da sua função, nomeadamente: Acessos Informáticos*”, cerca de 39% dos participantes mostraram insatisfação nesse aspeto, conforme apresentado no gráfico 8.

Os 39% evidenciam que uma parte considerável dos participantes não recebeu, de forma eficiente ou em tempo útil, os acessos necessários ao desempenho das suas funções, o que compromete o seu trabalho, a produtividade e a adaptação ao ambiente de trabalho.

Por outro lado, 52% dos participantes indicaram “Concordo” e apenas 1% selecionou “Concordo totalmente”, refletindo que, embora a maioria tenha tido uma experiência positiva, o nível de satisfação não é expressivamente elevado. Para além disso, 9% assinalaram “Não concordo nem discordo”, refletindo falta de atitude para formar uma opinião clara, estando indecisos, o que pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face á organização.

Os resultados obtidos destacam a necessidade de melhorias na gestão e operacionalização dos acessos informáticos no momento da admissão, garantindo que todos os colaboradores recebem os elementos necessários de forma uniforme e atempada. Resolver esta questão é essencial para promover uma integração mais eficiente, reduzir insatisfações e assegurar que os novos colaboradores iniciem as suas funções sem constrangimentos.

Gráfico 8: *Análise de resultados questão 8.3*



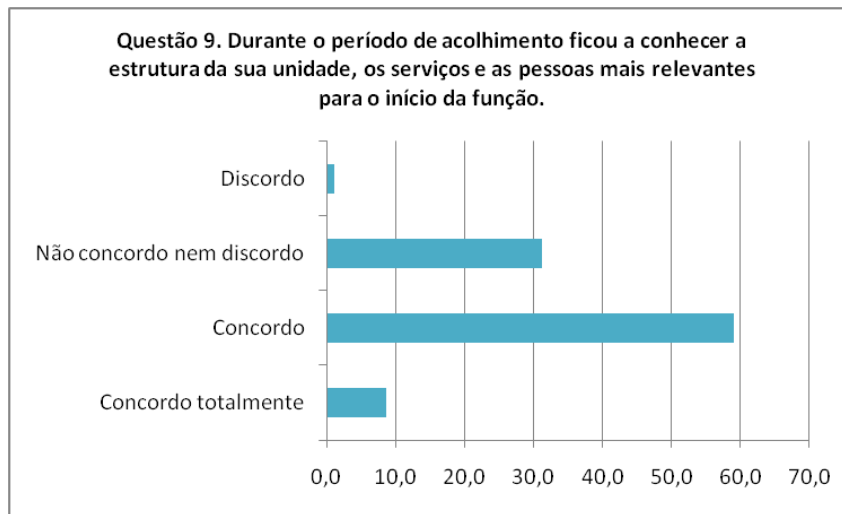
Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente à questão “*Durante o período de acolhimento ficou a conhecer a estrutura da sua unidade, os serviços e as pessoas mais relevantes para o início da função*”, verifica-se que cerca de 1% dos participantes se mostram insatisfeitos nesse aspeto, conforme gráfico 9. Este valor demonstra que, de forma geral, a organização conseguiu transmitir as informações necessárias para a integração inicial.

Por outro lado, 60% dos participantes responderam “Concordo” e 9% indicaram “Concordo totalmente”, refletindo uma perceção globalmente positiva sobre o processo de acolhimento. No entanto, é importante destacar que uma percentagem significativa dos colaboradores, 31% selecionou “Não concordo nem discordo”, o que reflete falta de atitude suficiente marcante para formar uma opinião clara, estando indecisos, o que pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face á organização.

Apesar de a insatisfação direta ser residual, os resultados apontam para a importância de reforçar e uniformizar o período de acolhimento, assegurando que todos os colaboradores compreendem plenamente a estrutura, os serviços e as pessoas-chave da unidade. Um acolhimento mais estruturado pode não só reduzir a neutralidade identificada, mas também potenciar uma integração mais eficaz e uma adaptação mais rápida às funções.

Gráfico 9: *Análise de resultados questão 9*



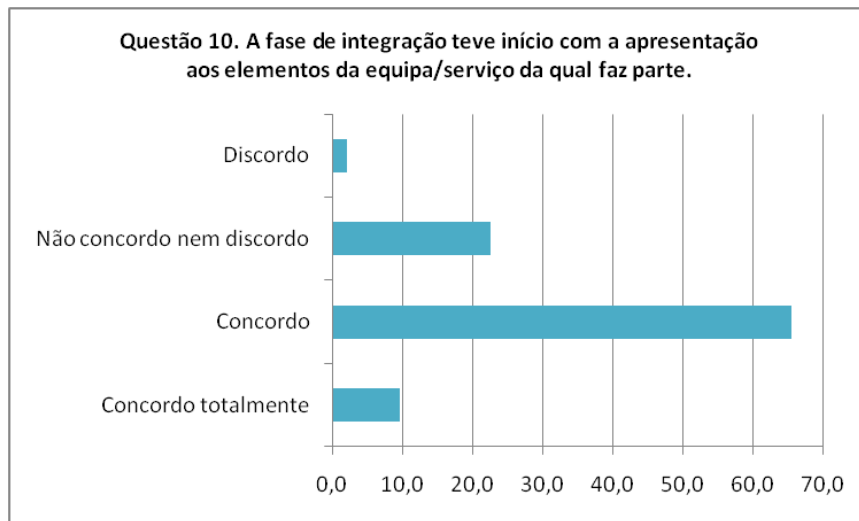
Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente à questão “*A fase de integração teve início com a apresentação aos elementos da equipa/serviço da qual faz parte*”, o gráfico 10 demonstra um nível geral de concordância dos participantes. No entanto, uma análise mais profunda revela nuances importantes que podem enriquecer a compreensão do processo de integração nas organizações, sendo que 2% dos participantes mostram insatisfação neste aspeto. Este valor demonstra que, de forma geral, a fase de integração foi bem gerida e contou com a apresentação dos elementos/equipa ao colaborador.

Por outro lado, aproximadamente 66% dos participantes responderam “Concordo” e aproximadamente 10% indicaram “Concordo totalmente”, refletindo uma perceção globalmente positiva sobre o processo de acolhimento. No entanto, é importante destacar que uma percentagem significativa dos participantes, 23%, selecionou “Não concordo nem discordo”, o que reflete falta de atitude suficiente para formar uma opinião clara, estando indecisos, o que pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face á organização.

Estes resultados indicam que, embora a apresentação à equipa seja um momento importante no processo de integração, a experiência de cada colaborador é única e pode variar de forma significativa. Para otimizar o processo de integração, a organização deve considerar a diversidade de experiências e necessidades dos novos colaboradores, oferecendo um programa de integração mais flexível e personalizado.

Gráfico 10: *Análise de resultados questão 10*



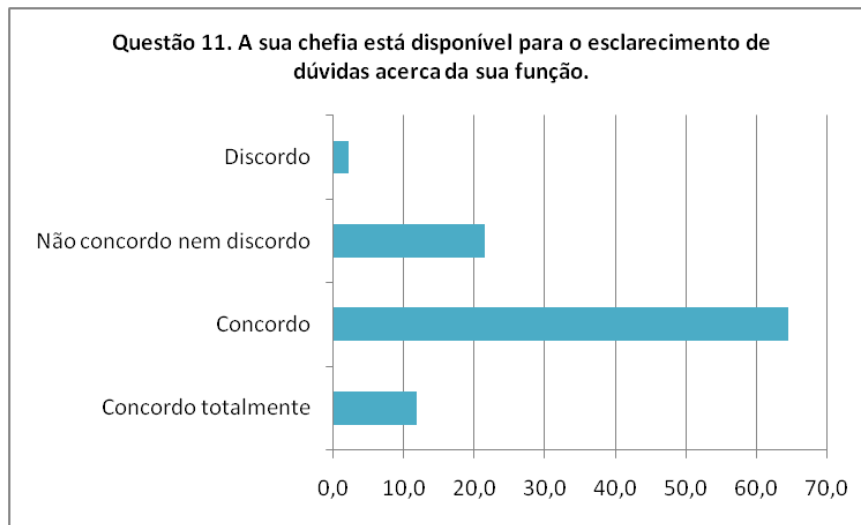
Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente à questão “*A sua chefia está disponível para o esclarecimento de dúvidas acerca da sua função*”, verifica-se que cerca de 2% dos participantes mostram-se insatisfeitos nesse aspeto, conforme gráfico 11. Este valor demonstra que, de forma geral, a chefia tem disponibilidade para o esclarecimento de questões.

Por outro lado, aproximadamente 65% dos participantes responderam “Concordo” e aproximadamente 12% indicaram “Concordo totalmente”, refletindo uma perceção globalmente positiva sobre a disponibilidade da respetiva chefia. No entanto, é importante destacar que uma percentagem significativa dos colaboradores, aproximadamente 22%, selecionou “Não concordo nem discordo”, o que reflete falta de atitude para formar uma opinião clara, estando indecisos, o que pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face á organização.

A análise do gráfico demonstra a importância da relação entre líderes e colaboradores para o sucesso das organizações. Ao investir num ambiente de trabalho colaborativo e transparente, as empresas podem aumentar a satisfação dos colaboradores, melhorar o desempenho e alcançar os melhores resultados.

Gráfico 11: *Análise de resultados questão 11*



Fonte: *Elaboração Própria*

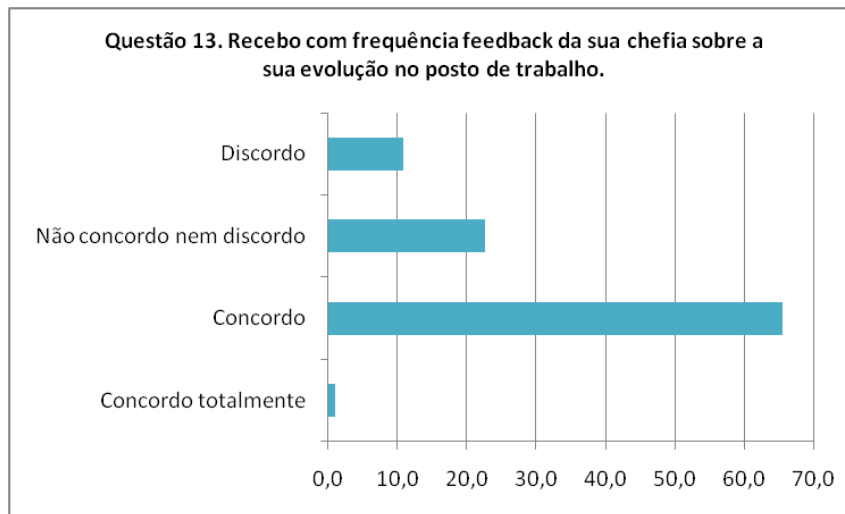
Na questão “*Recebe com frequência feedback da sua chefia sobre a sua evolução no posto de trabalho*”, cerca de 11% dos participantes mostraram insatisfação nesse aspeto, conforme gráfico 12.

Os 39% evidenciam que uma parte considerável dos participantes não recebeu, de forma eficiente ou em tempo útil, os acessos necessários ao desempenho das suas funções, o que compromete o seu trabalho, a produtividade e a adaptação ao ambiente de trabalho.

Por outro lado, aproximadamente 66% dos participantes indicaram “Concordo” e apenas 1% selecionou “Concordo totalmente”, refletindo que, embora a maioria receba *feedback* da sua chefia sobre a sua evolução no posto de trabalho, alguns colaboradores podem-se sentir “perdidos” no seu posto de trabalho, não tendo certezas da sua qualidade de trabalho. Para além disso, aproximadamente 23% assinalou “Não concordo nem discordo”, o que reflete falta de atitude para formar uma opinião clara, estando indecisos, o que pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face á organização, esta situação acaba por se tornar preocupante.

Estes valores demonstram a importância do *feedback* para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para a construção de um ambiente de trabalho produtivo, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e alcançar melhores resultados.

Gráfico 12: *Análise de resultados questão 13*



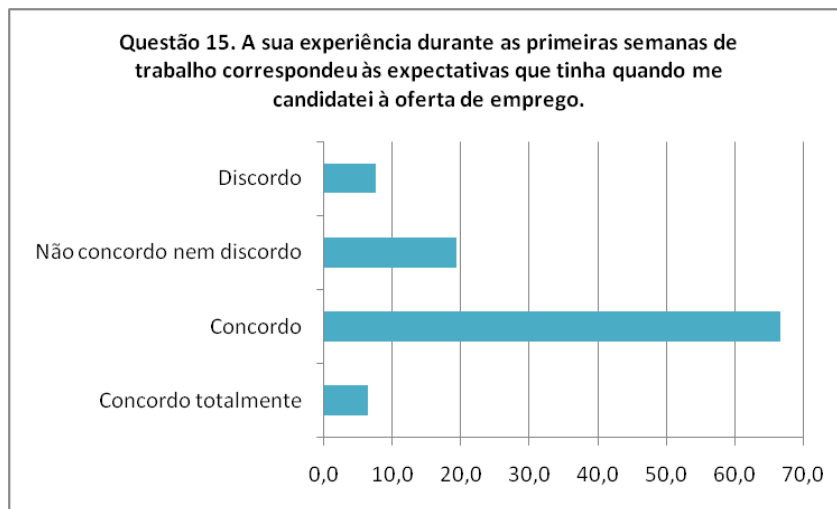
Fonte: *Elaboração Própria*

Por último, relativamente à questão “*A sua experiência durante as primeiras semanas de trabalho correspondeu às expetativas que tinha quando se candidatou à oferta de emprego*”, aproximadamente 8% dos participantes sentem que as suas expetativas não corresponderam às iniciais, um valor que mesmo sendo “pequeno”, se torna preocupante.

Os 8% evidenciam que existe a possibilidade de rescidirem o seu contrato de trabalho com o grupo, sendo os principais motivos, as dificuldades de integração e a remuneração.

Por outro lado, aproximadamente 67% dos participantes indicaram "Concordo" e aproximadamente 7% selecionou "Concordo totalmente", refletindo que, embora a maioria dos colaboradores sintam que as expetativas correspondem às iniciais, é necessário que o nível de insatisfação seja alvo de estudo e melhorias para a retenção dos colaboradores. Para além disso, uma percentagem significativa de aproximadamente 20% assinalou "Não concordo nem discordo", o que reflete falta de atitude dos colaboradores para formar uma opinião clara, estando indecisos, o que pode indicar ambivalência no sentimento face à organização, ambivalência que é necessário clarificar, pois assim, acabam por demonstrar uma atitude positiva face à organização.

Gráfico 13: *Análise de resultados questão 15*



Fonte: *Elaboração Própria*

A análise dos resultados obtidos evidencia a importância de um acompanhamento adequado aos novos colaboradores no processo de retenção de talentos. O investimento neste processo revela-se determinante para a redução da rotatividade e para o aumento do compromisso organizacional.

A retenção de talentos é um dos desafios mais significativos que as organizações enfrentam atualmente. O acompanhamento adequado dos novos colaboradores desempenha um papel fundamental neste contexto, pois influencia diretamente a sua adaptação, motivação e compromisso com a empresa. A falta de um suporte adequado nos primeiros meses pode resultar em desmotivação e abandono precoce, aumentando assim os custos operacionais e a instabilidade organizacional.

Neste sentido, sugere-se alguns investimentos e melhorias:

- Investimento no processo de *onboarding*:

O *onboarding* constitui um momento crítico na integração dos novos colaboradores, sendo essencial para garantir que estes se sintam acolhidos e motivados. Um processo estruturado, com programas de formação e acompanhamento adequado, contribui significativamente para a criação de um vínculo forte entre o colaborador e a organização, reduzindo assim a probabilidade de desistência precoce. Recomenda-se a atualização do manual de acolhimento e práticas criativas, inovadoras e atrativas e, sugere-se uma atualização constante da informação que é apresentada aos recém-chegados.

- Melhorias ao nível do *turnaround*:

Os dados analisados apontam para a necessidade de otimização dos processos de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à retenção de talentos. A elevada taxa de *turnover* indica que os novos colaboradores podem não estar a receber o suporte necessário nos primeiros meses de integração, o que resulta numa maior instabilidade organizacional.

- Falta de investimento na vinculação dos colaboradores:

Os resultados também demonstram que a organização tem investido no recrutamento em vez de criar estratégias eficazes para a retenção dos colaboradores existentes. Esta abordagem pode representar custos acrescidos a longo prazo, uma vez que a formação de novos colaboradores e a perda de conhecimento institucional impactam de forma negativa a produtividade, a cultura organizacional e a imagem da instituição no mercado.

Apesar de o Grupo ter uma grande preocupação na estabilidade e continuidade dos colaboradores, os resultados apresentados evidenciam a necessidade e a importância de um acompanhamento estruturado e a melhoria das políticas de integração. Propõe-se processos de mentoria, *feedback* contínuo e uma maior atenção à formação personalizada, podendo estas recomendações contribuir para a redução da rotatividade e para o reforço no compromisso do compromisso dos colaboradores com o Grupo.

Capítulo 5 – Conclusão e Recomendações

5.1. Conclusão

A implementação de um programa de integração de novos colaboradores no Grupo Luz Saúde constitui um avanço significativo na promoção de uma relação sólida entre a organização e os seus profissionais desde o início da sua jornada. A introdução de questionários de acompanhamento ao longo do primeiro ano é uma ferramenta essencial para monitorizar e melhorar continuamente os processos de recrutamento, seleção, admissão, acolhimento e integração.

Estes questionários permitem avaliar, de forma sistemática, a experiência inicial dos colaboradores, garantindo que as expectativas estão alinhadas com a realidade do Grupo. Este acompanhamento regular não só reforça o compromisso com a satisfação dos colaboradores, como também oferece *insights* importantes para ajustar e otimizar práticas internas sempre que necessário.

Outro aspeto crucial do programa é a possibilidade de identificar precocemente qualquer intenção de saída por parte dos colaboradores. Esta informação é valiosa para a implementação de medidas preventivas que promovam a retenção de talentos, ao mesmo tempo que assegure um ambiente de trabalho mais estável e harmonioso. Por outro lado, a avaliação do apoio e da disponibilidade oferecida pela equipa e pela liderança proporciona uma visão clara sobre a qualidade do acompanhamento, sendo este um fator determinante para o sucesso da integração.

Este projeto reflete assim, o compromisso do Grupo Luz Saúde com a valorização dos seus colaboradores, assegurando que os novos colaboradores não só se sintam acolhidos, mas também apoiados no desenvolvimento das suas competências e no seu alinhamento com os valores da organização. A aposta numa integração bem estruturada e numa análise contínua dos resultados reforça a cultura de excelência do Grupo, assegurando a motivação e o envolvimento dos seus profissionais e, consequentemente, a qualidade do serviço prestado aos seus clientes.

O projeto foi implementado apenas no momento inicial, sendo este o primeiro acompanhamento, as fases seguintes do projeto serão implementadas no decorrer do tempo conforme os prazos definidos.

Relativamente aos resultados obtidos na primeira fase de acompanhamento do projeto (após um mês da data de *onboarding*) verifica-se que o acompanhamento foi eficaz aos novos colaboradores desempenhando um papel determinante na sua retenção e na estabilidade

organizacional. Um processo de *onboarding* bem estruturado não só reduz a taxa de *turnover*, como também promove uma cultura empresarial mais coesa e produtiva. Assim, investir na integração adequada dos colaboradores desde o primeiro momento traduz-se em benefícios significativos tanto para os colaboradores como para a organização.

De acordo com os objetivos, a primeira fase de implementação está completa, avaliada e identificado fatores de melhoria.

Em relação aos custos previstos para o projeto conclui-se que o orçamento foi respeitado não tendo sido utilizado os custos de contingência.

5.2. Recomendações

Uma recomendação importante para o presente projeto é a implementação de um questionário de acompanhamento de 15 dias de permanência no Grupo Luz Saúde (apêndice A). Este questionário tem um papel essencial no processo de integração, pois permite avaliar de forma estruturada a experiência inicial do colaborador e garantir que este se sente plenamente integrado no ambiente organizacional, para além de fazer com que o colaborador se sinta apoiado desde os primeiros dias de trabalho.

O principal objetivo desta implementação é compreender se, durante as duas primeiras semanas, o colaborador conseguiu sentir-se acolhido e incluído na cultura e nos valores do Grupo Luz Saúde. Trata-se de uma oportunidade para recolher as perceções dos colaboradores e identificar se existem barreiras ou dificuldades no processo de adaptação que possam ser superadas com ações corretivas.

Outro aspeto fundamental abordado durante o questionário é o acompanhamento por parte da chefia direta e dos colegas. Este momento permite avaliar se o colaborador sente que está a receber o suporte necessário para desempenhar as suas funções, seja através de esclarecimento de dúvidas, partilha de conhecimento, ou orientação no uso de ferramentas e processos internos. O apoio da equipa e da liderança é um fator determinante para o sucesso da integração, e o questionário permite reforçar este compromisso.

Adicionalmente, o questionário de acompanhamento de 15 dias é uma oportunidade para confirmar se a experiência do colaborador está alinhada com as expectativas iniciais criadas durante o processo de recrutamento e seleção. Por vezes, podem surgir diferenças entre as perceções prévias e a realidade do dia-a-dia, e identificar estas discrepâncias precocemente é crucial para garantir que eventuais ajustes sejam feitos de forma ágil.

Este acompanhamento não apenas oferece ao colaborador um espaço seguro para partilhar as suas opiniões e preocupações, mas também permite ao Grupo Luz Saúde demonstrar a sua dedicação em promover um ambiente de trabalho acolhedor e colaborativo. Este processo é igualmente uma ferramenta valiosa para identificar melhorias no programa de integração e para reforçar o compromisso com a excelência e o bem-estar de todos os profissionais.

Ao promover esta prática, o Grupo Luz Saúde fortalece a relação com os seus colaboradores desde os primeiros dias, contribuindo para uma maior satisfação, motivação e, consequentemente, para o sucesso do colaborador e da organização como um todo.

Recomenda-se que este questionário seja preferencialmente distribuído de forma digital, permitindo aos colaboradores responder de forma rápida e eficaz. O formato digital é uma alternativa prática e eficiente para recolher e analisar os dados, contribuindo para uma análise mais célere dos resultados. No entanto, reconhece-se que em algumas áreas o uso do digital pode não estar tão incutido, será importante garantir a implementação do questionário também em formato físico, utilizando papel.

Desta forma, esta recomendação será concretizada de duas formas: digital e papel, assegurando que todos os colaboradores, independentemente da área de atuação, têm a oportunidade de partilhar as suas perceções e contribuir para a melhoria contínua do processo de integração. Este equilíbrio reforça o compromisso do Grupo Luz Saúde com uma abordagem inclusiva e eficaz, promovendo a adaptação dos novos colaboradores de forma abrangente e alinhada às necessidades específicas de cada contexto.

Junta-se um questionário proposto (apêndice A) a ser utilizado nas entrevistas de 15 dias, utilizando a escala de Likert de cinco pontos, onde 1 corresponde a "Concordo Totalmente" e 5 a "Discordo Totalmente", sendo que a última questão é de resposta aberta.

Capítulo 6 – Limitações do Projeto e Estudos Futuros

6.1. Limitações do Projeto

O presente projeto “Novo Olhar, Novas Perspetivas da Integração: Um Programa de Acompanhamento de Novos Colaboradores no Grupo Luz Saúde” apresenta algumas limitações inerentes à sua natureza contínua e dinâmica. A principal limitação encontra-se no facto de o projeto não estar ainda totalmente implementado, uma vez que não permite ainda uma análise final. Este projeto exige um acompanhamento no momento da sua análise, uma vez que se trata de um processo que exige acompanhamento, monitorização e ajustes constantes para se manter eficaz ao longo do tempo.

O acompanhamento de novos colaboradores não se limita a um conjunto de atividades pontuais, mas a um processo em constante evolução, que se adapta às necessidades específicas dos colaboradores e aos objetivos estratégicos da organização. Neste contexto, os resultados apresentados são parciais, pois refletem apenas o ponto de partida e a primeira fase de implementação do programa.

A limitação do projeto é acentuada pelo facto de os dados recolhidos e analisados até ao momento serem preliminares. Como o projeto está em fase inicial de implementação, as métricas definidas representam apenas um ponto de partida e necessitam de uma análise contínua e longitudinal para validar tendências e consolidar resultados.

Adicionalmente, o sucesso do programa depende de fatores externos, como a colaboração dos gestores de equipa, a adesão dos colaboradores e a capacidade da organização de adaptar o programa às realidades emergentes. Assim, reconhece-se que o impacto a longo prazo só poderá ser avaliado após múltiplos ciclos de implementação e ajustes.

Desta forma, a principal limitação do projeto é a sua natureza contínua e o facto de não ser passível de conclusão definitiva, uma vez que a sua eficácia depende de um esforço permanente de monitorização constante e de uma análise e otimização que garanta que as necessidades dos colaboradores são continuamente atendidas.

6.2. Sugestões para Estudos Futuros

Tendo em conta as limitações identificadas, particularmente a natureza contínua e dinâmica do programa de acompanhamento de novos colaboradores, é importante apresentar sugestões que possam orientar estudos futuros e expandir os resultados obtidos.

Uma análise longitudinal do programa é essencial para avaliar o seu impacto a longo prazo, permitindo identificar tendências consistentes e consolidadas. Dado que os estudos que acompanham os resultados do programa ao longo de períodos mais extensos, como um ano ou mais, podem fornecer uma visão mais abrangente sobre a sua eficácia na retenção dos colaboradores.

Para além disso, seria relevante explorar como o programa influencia os diferentes departamentos ou funções dentro do Grupo Luz Saúde, bem como as diferentes gerações influenciam os resultados do programa. A comparação entre áreas específicas pode revelar quais os segmentos que mais beneficiam com o acompanhamento e onde poderão ser feitos ajustes para melhorar a eficácia em contextos específicos. Da mesma forma, um estudo comparativo entre serviços ou departamentos pode ajudar a identificar boas práticas e a situar o desempenho do programa.

Outra área de estudo importante seria investigar o impacto do programa de acompanhamento na produtividade dos colaboradores. A análise de métricas de desempenho individual e coletiva iria permitir compreender como o suporte inicial influencia diretamente os resultados operacionais. Complementarmente, a avaliação da influência de fatores culturais e organizacionais, como a cultura da empresa ou os estilos de liderança, pode fornecer *insights* valiosos sobre os elementos que condicionam a eficácia do programa.

Para além disso, seria interessante considerar a expansão do programa para outras fases do ciclo de vida do colaborador, indo para além da integração inicial. Um acompanhamento mais amplo, que contemple progressões de carreira, mudanças de função ou transições dentro do Grupo, pode contribuir para uma maior satisfação a longo prazo.

Por fim, o desenvolvimento de novas ferramentas de monitorização e análise de dados poderá ser uma área promissora para estudos futuros. Tecnologias como a análise preditiva e a inteligência artificial podem ser exploradas para otimizar a gestão do programa, tornando o acompanhamento mais personalizado e eficiente.

Estas sugestões para estudos futuros no Grupo permitem aprofundar o conhecimento sobre os impactos do programa de acompanhamento, contribuindo para a melhoria contínua e para a construção de práticas organizacionais mais eficazes e adaptáveis.

Referências Bibliográficas

- Alves, R. A., Martins, R. C., & Paulista, P. H. (2017). Estudo de caso na empresa Natura: Planeamento e diagnóstico estratégico. *Revista Univap*, 22(40), 767. <https://doi.org/10.18066/revistaunivap.v22i40.1564>
- Araújo, L. C., Gonçalves, L. C., & Garcia, A. A. (2009). Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional (2.^a ed.).
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). Exploring strategic change. *Pearson Education*.
- Barret, R. (2000). Libertando a alma da empresa. *Editora Cultrix*.
- BCSD Portugal. (2022). ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. <https://ods.pt/>
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager® Applied Research*, 2(1), 1–8.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2012). Administração de recursos humanos (16.^a ed.). *Cengage Learning*.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23–28.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – Psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
- Câmara, B., Guerra, B., & Rodrigues, V. (2003). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.).
- Costa, P. (2017). *Fiabilidade do perfil de auto-perceção física em indivíduos com esquizofrenia residentes na comunidade* (Dissertação de mestrado, Universidade do Porto). Repositório UPorto.
- Cothran, H. M., & Wysocki, A. F. (2019). Developing SMART goals for your organization. *EDIS*. <https://journals.flvc.org/edis/article/view/115201>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). Fundamentals of human resource management. *John Wiley & Sons*.

- Dessler, G. (2020). Administração de recursos humanos (15.^a ed.). *Pearson*.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. *Harper Business*.
- Drucker, P. F. (2011). A administração na próxima sociedade. *NBL Editora*.
- Dutra, J. S. (2009). Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas. *Atlas*.
- Freitas, A. (2019). Planeamento e gestão de projetos: Teoria e prática (2.^a ed.). *Edições Universidade Católica*.
- George, T., & Achilles, T. (1969). A modern dictionary of sociology. *Fitzhenry & Whiteside*.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6.^a ed.). *Editora Atlas*.
- Johann, L., Oliveira, A., Cesário, M., & Lassance, S. (2016). Gestão da mudança e cultura organizacional. *Editora FGV*.
- Joseph, D., & Sridevi, S. (2015). Effective onboarding as a talent management tool for employee retention. *International Journal in Management and Social Science*, 3(7), 175–184.
- Kerzner, H. (1989). A systems approach to planning, scheduling, and controlling. *Project Management*, 759–764.
- Kerzner, H. (2017). Gestão de projetos: As melhores práticas (11.^a ed.). *Editorial Saúde e Ciência*.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Administração de marketing.
- Kuhn, T. S. (2020). A estrutura das revoluções científicas. *Editora Perspectiva*.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). Fundamentos de metodologia científica.
- Lima, R. (2004). Gestão de pessoas. *Universidade Federal do Ceará*.
- Luz Saúde. (2024). *Hospital da Luz Learning Health*.
<https://www.hospitaldaluz.pt/learninghealth/pt>
- Luz Saúde. (2024). *Manual de acolhimento* [Documento interno].
- Luz Saúde. (2024). *Prémios*. <https://www.hospitaldaluz.pt/pt/sobre/premios>

- Luz Saúde. (2024). *Qualidade*. <https://www.hospitaldaluz.pt/pt/sobre/qualidade>
- Luz Saúde. (2024). *Relatório e contas Luz Saúde 2022*. <https://www.luzsaude.pt/pt/investidores/informacao-financeira/relatorio-e-contas>
- Luz Saúde. (2024). *Visão, missão e valores* [Documento interno].
- Marras, J. P. (2011). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais* (4.^a ed.). Saraiva.
- Martins, V. (2020). *Processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto industrial da empresa Recer: Um caso de estudo* (Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro).
- Maximiano, A. C. A. (2007). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6.^a ed.). Atlas.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Monavarian, A., Asgari, N., & Ashena, M. (2007). Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. *Proceedings of the First National Conference of Knowledge Management*, 10–20.
- Moura, J., & Costa, A. (2017). *Gestão de projetos: Ferramentas e técnicas* (6.^a ed.). Edições Gestão.
- Oliveira, A., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2).
- Oliveira, W. (1998). *Valores, crenças, missão, visão e política de qualidade*. Editora Best Seller.
- Pinto, K. (2015). *Gestão de projetos: Planeamento e controlo* (3.^a ed.). Edições Sílabo.
- Pitts, T., & Clawson, G. (2008). *Organizational structure*.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.
- Rocha, V., & Arroio, P. (2021). *Onboarding digital: Dificuldades e desafios em integrar novos colaboradores à distância*.
- Santos, F. (2020). *Gestão de projetos: Teoria e prática* (4.^a ed.). Edições Gestão.

- Severino, A. J. (2017). Metodologia do trabalho científico. *Cortez Editora*.
- Siqueira, E. (2018). Gestão e monitorização de projetos: Abordagens estratégicas (4.^a ed.). *Atlas*.
- Spranger, E. (1928). Types of men: The psychology and ethics of personality. *John Reprint Corporation*.
- Tereso, A., Silva, A., & Pinto, S. (2019). Project management practices in private organizations. *International Journal of Project Management*, 37(5), 679–693. <https://doi.org/10.1177/8756972818810966>
- Turrioni, B., & Mello, P. (2012). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. *Unifei*.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business School Press*.
- Varajão, J., Silva, A., Domingues, C., & Ribeiro, P. (2022). Success management – From theory to practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 5–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
- Veiga, E. R. (2015). Projeto de pesquisa: Guia prático (2.^a ed.). *Atlas*.
- Watkins, M. D. (2016). Summary of the first 90 days. *Instaread*.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administração de recursos humanos. *McGraw-Hill Interamericana*.

Apêndices

Esta entrevista tem como finalidade acompanhar e apurar o nível de satisfação dos nossos colaboradores com o grupo Luz Saúde.

Os dados recolhidos serão trabalhados pela equipa de *Employee Experience* da Direção de Recursos Humanos e serão tratados de forma confidencial.

1. Unidade: _____

2. Número Mecanográfico: _____

3. Grupo Profissional: _____

4. Direção / Departamento / Serviço / Área: _____

5. Data de Admissão: / /

Responda a esta entrevista de forma sincera.

Para cada questão, irá utilizar a Escala de Likert (1 - Concordo Totalmente; 2 - Concordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Discordo; 5 - Discordo Totalmente)

- 1. Está satisfeito com os seus 1ºs dias de trabalho?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. A sua chefia tem-se mostrado disponível

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ### 3. E os seus colegas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- 4. Está contente com o seu ambiente de trabalho**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Estes dias de trabalho têm correspondido às suas expectativas iniciais

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Existe algum comentário ou sugestão que gostasse de partilhar?

--

Anexos

ANEXO A – Questionário de Avaliação de 1ºMês



Questionário Avaliação

Recrutamento e Seleção, Admissão, Acolhimento e Integração

Este questionário tem como finalidade analisar e entender de que forma os processos de Recrutamento e Seleção, Admissão, Acolhimento e Integração são percebidos pelos nossos colaboradores e se vão ao encontro dos objetivos do Grupo Luz Saúde.

O *feedback* dos nossos colaboradores é essencial para gerir uma estrutura de saúde de alta qualidade, formada por uma equipa de colaboradores comprometidos, empenhados com a organização, missão e valores.

Os dados recolhidos serão tratados estatisticamente pela Direção de Recursos Humanos de forma confidencial.

O questionário está desenhado para demorar em média 3 minutos a ser concluído.

Grupo 1 – Identificação

1. Data de admissão: ____/____/____
2. Unidade: _____
3. Grupo profissional: _____
4. Direção / Departamento / Serviço / Área: _____

Grupo 2 – Questões

Agradecemos desde já, por fazer parte do Grupo Luz Saúde e por nos ajudar a entender melhor a sua experiência inicial e promover um ambiente de trabalho ainda mais positivo.

Responda a este questionário de forma sincera.

Para cada pergunta, irá utilizar a Escala de Likert (1 – Concordo totalmente; 2 – Concordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Discordo; 5 – Discordo totalmente).

1. Como teve conhecimento da oferta de emprego para a qual foi selecionado?

- ☐ Anúncio na internet
- ☐ Sites oficiais do Grupo Luz Saúde
- ☐ Referência por colaborador da Luz Saúde
- ☐ Candidatura espontânea
- ☐ Outro (especifique): _____

2. Na fase de recrutamento toda a informação que necessitou foi-lhe garantida.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Antes de iniciar o processo de seleção teve informação prévia da passagem para a fase seguinte.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Ao longo da fase de recrutamento e seleção ficou esclarecido sobre:

4.1. Detalhe da função

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2. Proposta de valor ou modelo da remuneração

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3. Benefícios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.4. Horários

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Durante o processo de recrutamento e seleção foi contextualizado sobre o Grupo Luz Saúde (unidades e empresas, distribuição geográfica, os serviços que presta, entre outros).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. De forma geral está satisfeito com o processo de recrutamento e seleção do Grupo Luz Saúde.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. O processo de admissão (a recolha de documentação e registo no sistema) foi eficiente em:

7.1. Comunicação

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.2. Tempo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.3. Clareza

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. No momento da admissão foram-lhe atribuídos os elementos necessários para o exercício da sua função, nomeadamente:

8.1. Farda (se aplicável)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.2. Cartão

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.3. Acessos informáticos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Durante o período de acolhimento ficou a conhecer a estrutura da sua unidade, os serviços e as pessoas mais relevantes para o início da função.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. A fase de integração teve início com a apresentação aos elementos da equipa/serviço da qual faz parte.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. A sua chefia está disponível para o esclarecimento de dúvidas acerca da sua função.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Os colegas da sua equipa estão disponíveis para o ajudar no exercício da sua função.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Recebo com frequência *feedback* da sua chefia sobre a sua evolução no posto de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Até ao dia de hoje está satisfeito com:

14.1. Processo de Admissão

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.2. Acolhimento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.3. Integração

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. A sua experiência durante as primeiras semanas de trabalho correspondeu às expectativas que tinha quando me candidatei à oferta de emprego.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Para que os resultados deste questionário sejam estudados da melhor forma, pedimos que nos indique no código o seu nº mecanográfico, presente na parte da frente do seu cartão de colaborador.

Código: _____

Agradecemos a sua colaboração!

ANEXO B – Questionário de Acompanhamento



Questionário de Acompanhamento

Este questionário tem como finalidade avaliar a sua experiência no Grupo Luz Saúde nos últimos meses. Os dados recolhidos serão tratados estatisticamente pela Direção de Recursos Humanos de forma confidencial e servirão como base para a tomar decisões que visem a melhoria contínua da nossa organização.

Responda a este questionário de forma sincera.

Assim como no questionário de primeiro mês, será utilizada a Escala de Likert (1 – Concordo totalmente; 2 – Concordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Discordo; 5 – Discordo totalmente).

1. No início da sua jornada no Grupo Luz Saúde, quais eram as suas principais expectativas em relação ao trabalho?

2. Quais os aspectos que estão a contrariar as suas expectativas iniciais?

- ☐ Função
- ☐ Modelo de Liderança
- ☐ Valores do Grupo Luz Saúde
- ☐ Política Salarial
- ☐ Outro: _____

3. A função que lhe foi apresentada corresponde á real que desenvolve.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. A quantidade de informação fornecida durante o processo de *onboarding* foi suficiente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. As informações fornecidas foram claras e concisas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Sentiu-se preparado para iniciar funções após o processo de *onboarding*.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Foram proporcionadas ferramentas e formação necessárias para o bom desempenho das suas funções.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Quando sente dificuldades na função, é lhe atribuída ajuda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. No exercício da sua função sempre que cumpre os objetivos é reconhecido.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Conhece a posição da sua função na estrutura do Grupo Luz Saúde.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Sente-se acompanhado pela sua chefia e recebe *feedback*.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Sente que a sua chefia lhe dá oportunidade para sugerir/dar opiniões.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Sente facilidade de chegar até á sua chefia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. O Grupo Luz Saúde promove um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Sente-se valorizado e reconhecido pelo Grupo Luz Saúde.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. O Grupo Luz Saúde oferece oportunidades de desenvolvimento profissional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Sente que está a aprender e a crescer profissionalmente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Conhece os valores do Grupo Luz Saúde.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Revê-se nos valores do Grupo Luz Saúde.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Considera que o salário que lhe foi atribuído corresponde á função que desempenha.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Sente-se satisfeito com o seu salário atual.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Possui alguma sugestão para aprimorar o processo de integração de novos colaboradores?

23. Existe a probabilidade de recomendar o Grupo Luz Saúde a um amigo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Para que os resultados deste questionário sejam estudados da melhor forma, pedimos que nos indique no código o seu nº mecanográfico, presente na parte da frente do seu cartão de colaborador.

Código: _____

Agradecemos a sua colaboração!

Tabela 2: Cálculo dos custos do projeto

Etapas / atividades	Peso
Design do Projeto	12%
Revisão de Literatura	17%
Planeamento	14%
Deseenvolvimento	30%
Implementação	19%
Avaliação / Monitorização	8%
TOTAL	100%

	Etapas / atividades	Total Horas	Custo Hora	Total Custos
Custos Diretos	Design do Projeto	52,44	12,43 €	651,83 €
	Revisão de Literatura	74,29	12,43 €	923,42 €
	Planeamento	61,18	12,43 €	760,47 €
	Deseenvolvimento	131,1	12,43 €	1 629,57 €
	Implementação	83,03	12,43 €	1 032,06 €
	Avaliação / Monitorização	34,96	12,43 €	434,55 €
	TOTAL	437	12,43 €	5 431,91 €
	Etapas / atividades	Número de Folhas	Custo por Folha	Total Custos
Custos Indiretos				
	Impressão de questionário	400	0,07 €	28,00 €
	TOTAL	400	0,07 €	28,00 €
		Reservas para imprevistos	Somatório CD + CI	Total Plano Contigência
Plano Contigência				
		6%	5 459,91 €	327,59 €
	TOTAL	6%	5 459,91 €	327,59 €
Total de Custos				5 787,50 €

Fonte: *Elaboração Própria*

Tabela 3: Cronograma do projeto

ETAPAS	TAREFAS										
		SETEMBRO	OUTUBRO					NOVEMBRO			
		Semana de 23 a 29	Semana de 30 a 6	Semana de 7 a 13	Semana de 14 a 20	Semana de 21 a 27	Semana de 28 a 3	Semana de 4 a 10	Semana de 11 a 17	Semana de 18 a 24	Semana de 25 a 1
Design do Projeto	Definir o tema										
	Definir o projeto										
	Definir pergunta de partida										
	Alinhar os objetivos do projeto										
	Definir a metodologia a utilizar										
	Definir o plano de execução do projeto										
	Identificar os recursos necessários										
	Aprovação dos Recursos Humanos										
	Reunião com orientadores do projeto										
	Revisão de literatura										
Planeamento do Projeto	Reunião com orientadores do projeto										
	Delinear as fases do projeto										
	Definir objetivos específicos dos questionários de acompanhamento										
	Criar o cronograma preliminar das atividades										
	Previsão de custos										
Desenvolvimento do Projeto	Ciclo de vida projeto e prazos de acompanhamento										
	Aprovação do ciclo de vida do projeto										
	Reunião com orientadores do projeto										
	Definir os questionários										
	Elaborar os conteúdos preliminares dos questionários										
	Ajustar os materiais e ferramentas com base no <i>feedback</i>										
	Finalizar o design e o conteúdo dos dois questionários										
	Aprovação dos questionários										
	Desenvolvimento de suporte de acompanhamento										
	Impressão dos Questionários										
Implementação do Projeto	Identificar os colaborador elegíveis										
	Reunião com orientadores do projeto										
	Distribuição dos questionários										
	Aplicar o primeiro questionário										
	Recolha dos questionários										
	Monitorizar as respostas										
Avaliação dos Resultados	Analisar os dados recolhidos										
	Identificar tendências, pontos fortes e áreas de melhoria no processo de acompanhamento										
	Comparar os resultados obtidos com os objetivos definidos no início do projeto										
	Entrega da Versão Provisória										
	Reunião com orientadores do projeto										
	Elaborar um relatório final com conclusões e recomendações para otimização do programa										
	Apresentar os resultados às equipas de RH										
	Validação por parte da empresa										
	Revisão do Projeto										

ETAPAS	TAREFAS									RESPONSÁVEIS DAS ATIVIDADES	STATUS
		DEZEMBRO			JANEIRO				FEVEREIRO		
		Semana de 2 a 8	Semana de 9 a 15	Semana de 17 a 20	Semana de 6 a 12	Semana de 13 a 16	Semana de 21 a 26	Semana de 27 a 2	Semana de 3 a 5		
Design do Projeto	Definir o tema									Aluna e Orientadora	
	Definir o projeto									Aluna	
	Definir pergunta de partida									Aluna e Orientadora	
	Alinhar os objetivos do projeto									Aluna	
	Definir a metodologia a utilizar									Aluna e Orientadora	
	Definir o plano de execução do projeto									Aluna	
	Identificar os recursos necessários									Aluna	
	Aprovação dos Recursos Humanos									Empresa	
	Reunião com orientadores do projeto									Aluna e Empresa	
Revisão de literatura										Aluna	
Planeamento do Projeto	Reunião com orientadores do projeto									Aluna e Empresa	
	Delinear as fases do projeto									Aluna	
	Definir objetivos específicos dos questionários de acompanhamento									Aluna	
	Criar o cronograma preliminar das atividades									Aluna	
	Previsão de custos									Aluna	
Desenvolvimento do Projeto	Ciclo de vida projeto e prazos de acompanhamento									Aluna	
	Aprovação do ciclo de vida do projeto									Aluna e Empresa	
	Reunião com orientadores do projeto									Aluna e Empresa	
	Definir os questionários									Aluna	
	Elaborar os conteúdos preliminares dos questionários									Aluna	
	Ajustar os materiais e ferramentas com base no <i>feedback</i>									Aluna	
	Finalizar o design e o conteúdo dos dois questionários									Aluna	
	Aprovação dos questionários									Empresa	
	Desenvolvimento de suporte de acompanhamento									Aluna	
	Impressão dos Questionários									Aluna	
Implementação do Projeto	Identificar os colaborador elegíveis									Aluna	
	Reunião com orientadores do projeto									Aluna e Empresa	
	Distribuição dos questionários									Aluna	
	Aplicar o primeiro questionário									Aluna	
	Recolha dos questionários									Aluna	
	Monitorizar as respostas									Aluna	
Avaliação dos Resultados	Analisar os dados recolhidos									Aluna	
	Identificar tendências, pontos fortes e áreas de melhoria no processo de acompanhamento									Aluna	
	Comparar os resultados obtidos com os objetivos definidos no início do projeto									Aluna	
	Entrega da Versão Provisória									Aluna	
	Reunião com orientadores do projeto									Aluna e Empresa	
	Elaborar um relatório final com conclusões e recomendações para otimização do programa									Aluna	
	Apresentar os resultados às equipas de RH									Aluna	
	Validação por parte da empresa									Empresa	
	Revisão do Projeto									Aluna e Orientadora	

Fonte: *Elaboração Própria*