FA>AP

Dirigentes Intermédios

Onboarding eficiente: estratégia para a retenção e produtividade na Administração Pública

Equipa de projeto:

- Ana Machado
- Ana Miguel
- Edgar Mourinho
- Joel Passarinho
- Maria João Ferreira
- Miguel Correia
- Rute Pires

ipps_iscte
Melhores Políticas Públicas

Trabalho de projeto

Jan. 2025

Índice

Resumo Executivo 1
Enquadramento 1
Metodologia 2
Implementação de uma política de *onboarding* 2
Diagrama de Gantt 3
Orçamento 4
Partes interessadas 5
Limitações, barreiras e desafios 5
Resultados esperados 6
Conclusão 6
Bibliografia 8
Listagem de anexos 9

Resumo Executivo

O acolhimento estruturado de novos trabalhadores é crítico para assegurar a sua adaptação, desempenho e consequente retenção nas organizações. A Administração Pública portuguesa, caracterizada por uma cultura predominantemente burocrática e frequentemente resistente à mudança, enfrenta desafios acrescidos impostos pela globalização e pela crescente complexidade social.

Reconhecendo o capital humano como um ativo estratégico, este trabalho defende a implementação de uma política de *onboarding* como ferramenta essencial para promover a integração e o envolvimento dos trabalhadores, fortalecendo o sentimento de pertença, a produtividade e a retenção de talentos, contribuindo, em última instância, para reforçar o prestígio da Administração Pública e aumentar a sua atratividade.

Para o efeito, recorreu-se à criação de uma entidade fictícia (DGEO - Direção-Geral de Estratégia para o Oceano) e à simulação da implementação de um projeto-piloto de *onboarding*.

Este modelo procura apresentar uma solução flexível e adaptável a qualquer instituição da Administração Pública, garantindo a aplicabilidade do projeto a diferentes contextos institucionais, independentemente da sua dimensão ou área de atuação.

Enquadramento

O acolhimento e a integração de novos trabalhadores representam um desafio estratégico para a Administração Pública. A ausência de processos formais e estruturados de *onboarding* acarreta consequências negativas, como curvas de aprendizagem longas, desmotivação, inconsistências na transmissão de conhecimento, aumento da rotatividade e impactos negativos na saúde mental dos trabalhadores.

Este desafio é agravado pela competitividade salarial do setor privado, que oferece remunerações mais atrativas.

A adoção de uma política de *onboarding* é crucial para fomentar a integração e o sentimento de pertença dos novos trabalhadores, contribuindo igualmente para o reforço da imagem institucional. Essa prática torna a Administração Pública mais atrativa para as novas gerações, cujo know-how e abordagens inovadoras, desempenham um papel fundamental para a renovação e modernização da Administração Pública.

Essa modernização, por seu turno, permitirá alinhar a oferta de serviços públicos às necessidades dos cidadãos, contribuindo, por esta via, para o desenvolvimento socioeconómico do país.

Metodologia

A metodologia adotada para a realização deste trabalho combinou uma abordagem teórica e prática. Numa primeira fase, para fundamentar o estudo, procedeu-se à revisão da literatura sobre a problemática do *onboarding*, integrando conceitos e boas práticas já identificados. Paralelamente, optou-se pela criação de uma entidade fictícia, a Direção-Geral de Estratégia para o Oceano (DGEO), como base para a aplicação de um projeto-piloto de integração de novos trabalhadores na Administração Pública.

Para facilitar a compreensão da estrutura da organização criada e orientar a definição do projeto foi elaborado um organograma **(Anexo 2)**, bem como o respetivo mapa de pessoal **(Anexo 5)**. Este último foi fundamental para calcular o investimento necessário à implementação deste projeto, tendo por base o custo/hora dos trabalhadores cruciais para a sua concretização.

Foi ainda elaborado um orçamento detalhado **(Anexo 4)** que prevê os custos associados a cada fase do processo de *onboarding* que inclui as despesas com recursos humanos, formação e comunicação do projeto.

No âmbito da gestão do projeto, foi criado um diagrama de Gantt **(Anexo 3)**, através do qual foi possível estruturar e planear a implementação do projeto, do diagnóstico inicial até à sua monitorização e avaliação. Esta ferramenta constitui-se como um documento essencial que permite identificar as diferentes fases, os intervenientes, as tarefas – principais e secundárias – e as suas interdependências.

Por fim, foram ainda elaboradas duas infografias **(Anexos 6 e 7)** com o objetivo de sintetizar e apresentar de uma forma mais visual as principais etapas e o ciclo do projeto.

Implementação de uma política de *onboarding*

O *onboarding* pode ser definido como um sistema de processos destinados a integrar os novos trabalhadores numa organização e a torná-los produtivos o mais rapidamente possível (Bauer, 2015). Stier e Zwany (2008) acrescentam que o *onboarding* é o processo de integrar e aculturar os novos trabalhadores na organização, fornecendo-lhes ferramentas, recursos e conhecimentos necessários para se tornarem bem-sucedidos e produtivos.

De acordo com Afonso (2022), o *onboarding* bem estruturado pode ser determinante na redução da rotatividade, no aumento do desempenho e no bem-estar dos trabalhadores. A adoção de ferramentas estruturadas de acolhimento é essencial para alinhar as expectativas dos novos colaboradores com os objetivos institucionais e, assim, promover um ambiente mais integrado e motivador. A autora destaca como benefícios desta prática:

- Melhoria do desempenho**: os trabalhadores tornam-se produtivos em menos tempo;**
- Redução de custos**: a diminuição da rotatividade reduz os gastos associados a recrutamento e formação.**
- Fortalecimento da imagem institucional**: melhoria da perceção interna e externa da organização, reforçando o seu prestígio e atratividade.**

Tendo em consideração a importância de um *onboarding* estruturado para a integração eficaz de novos trabalhadores e os desafios específicos enfrentados pela Administração Pública, desenvolvemos um modelo-base transversal, adaptável às especificidades das diversas instituições. Este modelo visa não apenas promover a uniformização de políticas de acolhimento, mas também garantir maior eficiência operacional, alinhar os novos trabalhadores com os objetivos institucionais e criar um ambiente de trabalho mais motivador e inclusivo, maximizando, desta forma, os benefícios do processo para trabalhadores e organizações.

Diagrama de Gantt

No sentido de assegurar a estruturação do projeto etapa a etapa, a sua ordem cronológica e sequencial, bem como a identificação de responsáveis para cada uma delas, foi elaborado um diagrama de Gantt.

Esta metodologia permite uma visão integrada da organização do projeto, facilitando o acompanhamento do seu progresso. Caso a evolução não decorra conforme o esperado, é possível identificar rapidamente os eventuais entraves e definir estratégias para os ultrapassar, minimizando desvios na execução do projeto.

No contexto do *onboarding* de novos trabalhadores, o diagrama de Gantt é uma ferramenta valiosa para garantir que as etapas sejam seguidas de forma estruturada, promovendo uma integração bem-sucedida.

O processo de *onboarding* pode ser dividido em etapas, cada uma com tarefas específicas que asseguram a fluidez e o alcance dos objetivos estratégicos.

Nas etapas definidas salientam-se:

- **Definição de políticas internas** que envolvem o diagnóstico, avaliação e definição das referidas políticas para alinhar diretrizes organizacionais.

- ***Pré-boarding*** (fase que antecede a entrada de novos trabalhadores): elaboração das apresentações sobre os diferentes departamentos e processos, além do contato prévio com o novo trabalhador.
- ***Onboarding*** (fase de acolhimento de novos trabalhadores): apresentação institucional, fornecimento de acessos, integração no departamento e comunicação com *stakeholders*. Nesta etapa está prevista a inclusão de um mentor, com o propósito de guiar o novo trabalhador nos primeiros meses na organização.
- **Monitorização e *Follow-up*:** etapas que se focam na monitorização do processo de integração dos novos trabalhadores, garantindo uma adequada avaliação do impacto do *onboarding* nos respetivos níveis de desempenho e envolvimento.
- **Avaliação da política de *onboarding*:** diagnóstico da implementação de forma a identificar padrões, tendências e áreas que necessitam de melhorias.

No diagrama, o projeto-piloto tem identificado o período de implementação de um ano, durante o qual estão previstos dois ciclos de recrutamento, para um total de nove trabalhadores, que garantem uma entrada faseada de recursos humanos por cada semestre e encerram diferentes etapas consideradas relevantes para a estruturação e controlo do processo de *onboarding*.

Com um planeamento bem estruturado a DGEO propõe realizar um *onboarding* mais eficiente e acolhedor, que promova uma adaptação rápida e o envolvimento do novo trabalhador.

Orçamento

O investimento estimado para a implementação deste projeto-piloto é de 7.590€, o que reflete o compromisso da DGEO com a eficiência e eficácia na Administração Pública, destacando-se a relevância da valorização dos recursos humanos e salvaguardando uma integração eficaz e estruturada para os novos trabalhadores.

No âmbito da implementação da estratégia de integração considerou-se que cada novo trabalhador terá um Mentor designado para garantir um acompanhamento adequado no decorrer do processo de *onboarding*.

Para a preparação do orçamento foram definidos vários pressupostos, dos quais se destacam a entrada de dois grupos – três novos trabalhadores em março e seis em junho –, respeitando um período de integração de seis meses para cada grupo, que é finalizado com a realização de um follow-up.

Além dos custos associados aos recursos humanos – calculados com base nas horas de trabalho destinadas ao projeto – foram ainda consideradas as despesas com formação e comunicação.

Partes interessadas

As partes interessadas no processo de *onboarding* podem ser divididas em diferentes níveis de interesse e influência. Assim, no centro do processo está o(s) novo(s) trabalhador(es), o seu Mentor, o gestor de projeto, bem como os membros da equipa, uma vez que são diretamente impactados pelo sucesso do acolhimento e, ao mesmo tempo, agentes críticos que asseguram o sucesso da implementação da política.

Também os dirigentes (superiores e intermédios) e o Departamento de Recursos Humanos desempenham um papel crucial neste processo, pois são responsáveis pela definição e aprovação da política de *onboarding* e, no caso dos Recursos Humanos, por garantir a sua implementação e aplicação.

Por fim, identificámos ainda como partes interessadas a organização como um todo e os cidadãos que, apesar do seu parco envolvimento no processo, podem ser impactados pelos resultados do *onboarding*, seja pela via da retenção de talentos ou pela qualidade do serviço prestado.

Limitações, barreiras e desafios

Apesar de a política proposta estar bem definida e estruturada, é natural que a sua implementação enfrente desafios e limitações. Essa resistência advém sobretudo da relutância em abandonar práticas instaladas e em adotar novas dinâmicas. Dirimir a resistência à implementação do *onboarding* exige que se adote uma comunicação clara e transparente, que envolva todas as hierarquias na co-criação da política.

Outro fator que pode colocar entraves à implementação do projeto são as limitações de recursos humanos e financeiros, pois podem condicionar a aplicação da política de forma abrangente e transversal a toda a instituição. Para minimizar estas barreiras, recomenda-se que sejam rentabilizados os recursos humanos disponíveis, direcionando-os para o desempenho das funções de acolhimento.

No que diz respeito aos constrangimentos de ordem financeira, a instituição poderá adotar uma abordagem faseada, iniciando a implementação da política de *onboarding* em departamentos-chave e com maior visibilidade na organização.

Identifica-se ainda o teletrabalho como uma barreira, uma vez que a presença de um número reduzido de trabalhadores na instituição na fase de *onboarding* tem um impacto negativo no processo. Neste âmbito sugere-se a implementação de medidas que salvaguardem, idealmente, a presença física de todos os trabalhadores no dia do acolhimento.

Considera-se ainda que a utilização das novas tecnologias representa, atualmente, um instrumento fundamental para a agilização de processos e otimização de recursos. Na realidade, uma abordagem

híbrida, que combine elementos presenciais e remotos, pode equilibrar custos e eficácia. A tecnologia tem o potencial de transformar significativamente a experiência de *onboarding* para novos trabalhadores, proporcionando um processo mais eficiente e envolvente.

Por fim, para garantir a continuidade da política de *onboarding* como uma boa prática da instituição, esta deverá ser integrada como um processo certificado no sistema de gestão de qualidade, garantindo que o mesmo permaneça independentemente das lideranças e, por esta via, salvaguardar também a otimização do processo com o consequente aumento da produtividade e redução das curvas de aprendizagem.

No caso das instituições que não disponham de sistemas certificados de gestão da qualidade, propõe-se que esta medida seja integrada nos instrumentos de gestão, designadamente no Plano Estratégico e QUAR.

Resultados esperados

Tal como referido anteriormente, a implementação de um plano de *onboarding* estruturado e adaptado às necessidades da Administração Pública pode gerar benefícios em diferentes níveis:

1. **Nível Organizacional:**
   - Maior eficiência operacional;
   - Redução de custos associados à rotatividade e recrutamento;
   - Aumento da produtividade;
   - Retenção de talentos;
   - Melhoria da qualidade dos serviços;
   - Reforço da imagem da Administração Pública.
2. **Nível Individual:**
   - Aceleração da integração e adaptação dos novos trabalhadores;
   - Maior satisfação e motivação no trabalho.
3. **Nível Socioeconómico:**
   - Aumento da confiança dos cidadãos nos serviços públicos;
   - Serviços públicos mais eficazes;
   - Reforço da imagem positiva da Administração Pública.

Conclusão

O investimento no planeamento de uma política de *onboarding* reflete-se nos resultados obtidos a médio e longo prazo. Estudos sobre esta matéria (Ventura, 2024) evidenciam que organizações que

adotam o *onboarding* estratégico aumentam a retenção de novos talentos até 82% e que trabalhadores com uma experiência de acolhimento positiva têm 69% mais probabilidade de permanecer na organização por pelo menos três anos.

Este projeto partiu da necessidade identificada pelo grupo de agilizar os processos de acolhimento e integração de novos trabalhadores na Administração Pública. Assim, a escolha do tema baseou-se na sua relevância enquanto ferramenta estratégica essencial para promover a integração, o sentimento de pertença e a retenção de talentos, contribuindo ao mesmo tempo para a eficácia dos serviços públicos e, consequentemente, para o reforço da sua imagem e credibilidade institucional.

A Administração Pública enfrenta atualmente grandes desafios na captação e retenção de talentos, especialmente entre as gerações mais jovens, que desempenham um papel crucial na renovação e na modernização das instituições. Além disso, a rotatividade acarreta impactos negativos, não apenas em termos financeiros, mas também no que respeita à continuidade e qualidade dos serviços públicos.

O *onboarding* surge, assim, como uma ferramenta estratégica para a boa gestão da Administração Pública, criando uma base sólida para atrair e reter talentos, cumprindo a sua missão de prestar serviços de qualidade à sociedade, aproximando-se dos cidadãos. Por outro lado, a implementação desta política permite que as instituições se modernizem e estejam mais alinhadas com as verdadeiras necessidades da sociedade e preparadas para responder aos desafios do futuro.

Bibliografia

Afonso, A. R. V. (2022). *Relatório de Estágio:* Onboarding, desempenho e bem-estar: Impacto na retenção nas organizações. Universidade de Coimbra.

Disponível em https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/104979.

Bauer, T. N. (2015). *Onboarding: Enhancing new employee clarity and confidence*. Portland State University.

Disponível em https://www.researchgate.net/publication/286447174.

Stier, M. & Zwany, A. (2008). Getting On Board A Model for Integrating and Engaging New Employees, Partnership for Public Service and BoozAllen Hamilton. Disponível em: https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board__A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-%5B2008.05.12%5D.pdf?_ga=2.42779686.202252721.1551212165-1312735960.1551212165

Ventura, N. (2024). O impacto do *onboarding* na retenção de talentos: dados e tendências. Disponível em: https://factorialhr.pt/blog/onboarding-na-retencao-de-talentos-dados-e-tendencias/

Outros documentos consultados

Sistema Remuneratório da Administração Pública, consultado em SRAP 2024

Listagem de anexos

- Anexo 1: Análise SWOT
- Anexo 2: Organograma da Direção-Geral de Estratégia para o Oceano
- Anexo 3: Diagrama de Gantt
- Anexo 4: Orçamento da implementação do projeto piloto de *onboarding*
- Anexo 5: Recursos Humanos da Direção-Geral de Estratégia para o Oceano
- Anexo 6: Infografia 'Ciclo do projeto'
- Anexo 7: Infografia síntese do *onboarding*

Anexo 1: Análise SWOT

FATORES INTERNOS

PONTOS FORTES +	PONTOS FRACOS -
1. **Conhecimento institucional**: A integração adequada permite que novos trabalhadores compreendam rapidamente a cultura, políticas e procedimentos da organização. 2. **Aumento da produtividade**: Um bom acolhimento pode acelerar a adaptação dos novos trabalhadores. Trabalhadores motivados tendem a ser mais produtivos, contribuindo para melhores resultados e eficiência operacional. 3. **Redução da rotatividade**: Processos de integração eficazes podem aumentar a satisfação e o compromisso dos novos trabalhadores, reduzindo a rotatividade. 4. **Fortalecimento do trabalho em equipa**: A integração promove um ambiente colaborativo, facilitando a construção de relacionamentos e o trabalho em equipa. 5. **Melhoria do clima organizacional**: A motivação promove um ambiente de trabalho positivo, aumentando a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores. 6. **Retenção de talentos**: organizações que investem na motivação dos seus trabalhadores têm menores taxas de rotatividade, mantendo talentos valiosos na organização. 7. **Inovação e criatividade**: Trabalhadores motivados são mais propensos a contribuir com ideias inovadoras e soluções criativas para os desafios empresariais.	1. **Burocracia excessiva**: A Administração Pública pode ter processos burocráticos que dificultam a integração rápida e eficiente dos novos trabalhadores. 2. **Recursos limitados**: A falta de recursos dedicados à integração pode comprometer a qualidade do acolhimento e a adaptação às novas funções. 3. **Desigualdade na experiência de integração**: A experiência de integração pode variar significativamente entre diferentes departamentos e unidades, levando a inconsistências. 4. **Desigualdade na motivação**: Nem todos os trabalhadores respondem da mesma forma aos mesmos estímulos motivacionais, o que pode criar desigualdades e ressentimentos. 5. **Resistência à mudança**: Alguns trabalhadores podem resistir a novos processos de integração e a novas iniciativas motivacionais, especialmente se não entenderem ou não concordarem com os objetivos. 6. **Teletrabalho**: A ausência, ou um número reduzido de trabalhadores, na instituição na fase de *onboarding* tem um impacto negativo. 7. **Dependência de incentivos externos**: A motivação pode ser temporária se depender exclusivamente de recompensas externas, como bónus e promoções. 8. **Custo de implementação**: Programas de motivação eficazes podem ser caros e exigir investimentos significativos em formação, desenvolvimento e benefícios.

FATORES EXTERNOS

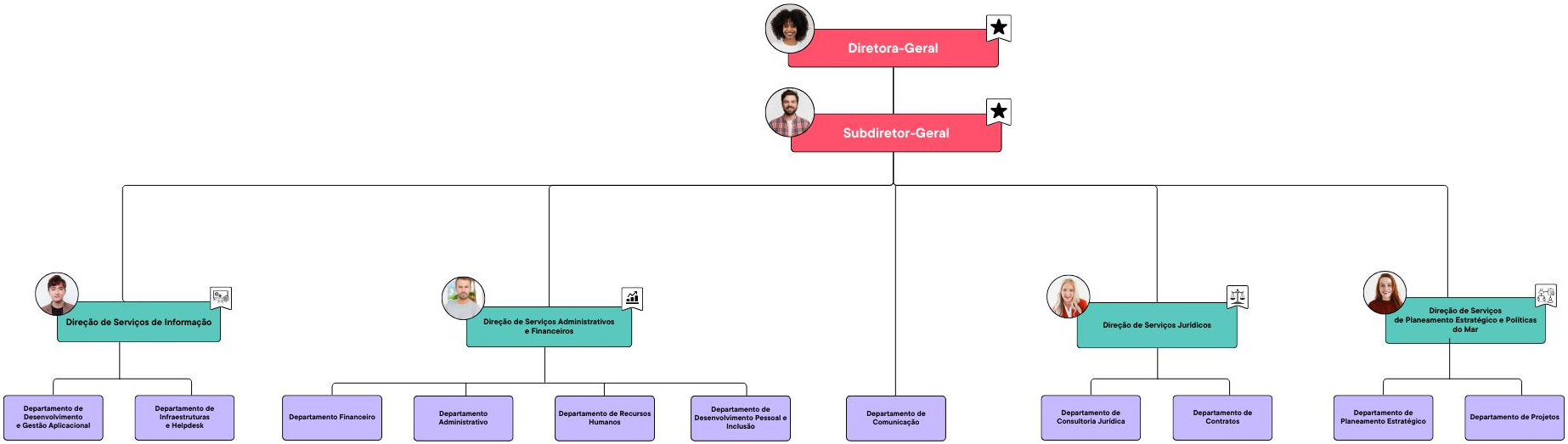
OPORTUNIDADES +

1. **Tecnologia e ferramentas digitais**: A utilização de plataformas digitais pode melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de integração e acolhimento.
2. **Programas de mentoria**: Implementar programas de mentoria pode ajudar novos trabalhadores a adaptarem-se mais rapidamente e a sentirem-se mais apoiados.
3. **Formação contínua**: Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo pode aumentar a motivação e o envolvimento dos novos trabalhadores.
4. **Cultura organizacional positiva**: Promover uma cultura de acolhimento e apoio pode fortalecer a motivação e o comprometimento dos novos trabalhadores.
5. **Desenvolvimento de carreira**: Oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional pode aumentar a motivação e o comprometimento dos trabalhadores.
6. **Apoio à diversidade e inclusão:** A atenção crescente para práticas inclusivas e diversidade pode atrair talentos de diferentes origens, atraindo novos trabalhadores.
7. **Segurança e estabilidade:** Em momentos de instabilidade económica, a Administração Pública pode beneficiar do interesse crescente de profissionais que valorizam a segurança no emprego.
8. **Trabalho híbrido:** A crescente aceitação do trabalho remoto e híbrido permite a flexibilização dos processos de integração, com o uso de ferramentas digitais para o acolhimento e formação.
9. **Sustentabilidade:** A agenda de sustentabilidade e economia verde pode criar oportunidades para atrair novos trabalhadores interessados em contribuir para projetos de impacto social e ambiental.

AMEAÇAS -

1. **Mudanças políticas:** Alterações nas políticas governamentais podem impactar os recursos e as prioridades destinadas aos processos de integração.
2. **Concorrência por talentos:** A Administração Pública enfrenta desafios para atrai e reter talentos. O setor privado pode oferecer condições mais atrativas comc salários mais elevados, maior flexibilidade e ambientes de trabalho mais inovadores.
3. **Desafios económicos:** Restrições orçamentais podem limitar os recurso disponíveis para programas de integração e acolhimento.
4. **Desalinhamento de expectativas:** Se as expectativas dos novos trabalhadore não forem alinhadas com a realidade do ambiente de trabalho, isso pode levar à desmotivação e insatisfação.
5. **Desalinhamento de valores:** Se os valores e objetivos da organização nãc estiverem alinhados com os dos trabalhadores, a motivação pode se prejudicada.
6. **Fenómenos globais (pandemias, crises climáticas):** Eventos globais inesperado podem exigir realocações de recursos e impactar a capacidade de acolhimento e formação.
7. **Avanços tecnológicos no setor privado:** A rapidez com que o setor privado adota novas tecnologias pode tornar o setor público menos competitivo e menos atrativo para novos funcionários.
8. **Mudanças demográficas:** O envelhecimento da população ativa e a dificuldade de atrair jovens talentos podem reduzir a força de trabalho disponível para a administração pública.

Anexo 2: Organograma



Anexo 3: Diagrama de Gantt

Grupo de trabalho n.º 3	Etapa 1	
	Diagnóstico / Definição da política interna de *onboarding*	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos
Tarefa	Quem?	Concluido?
1. Diagnóstico e avaliação da política de *onboarding* na Direção-Geral de Estratégia para o Oceano (DGEO)	Diretora-Geral; Subdiretor; Diretores de Serviços; Chefes de Departamento	Relatório de diagnóstico
1.1 Aplicação de questionário sobre o *onboarding*	Departamento de Recursos Humanos (que cria e aplica o questionário); toda a organização (responde ao questionário)	Questionário; Resultados do questionário
1.2. Atribuição da função de gestor de projeto de *onboarding*	Diretora-Geral; Subdiretor; Gestor de projeto	Designação do gestor de projeto
2. Definição da política interna de *onboarding* e integração de novos trabalhadores	Diretora-Geral; Subdiretor; Diretores de Serviços; Chefes de Departamento; Gestor de projeto; Técnicos Superiores e Assistentes Técnicos	Elaboração do Plano de *onboarding* e integração (difundir o propósito, a missão, visão e valores durante o processo de *onboarding*)
2.1 Planificação das atividades - Cronograma de atividades	Diretores de Serviços; Chefes de Departamento; Gestor de projeto	Cronograma de Gantt (cronograma, as tarefas, as responsabilidades de cada pessoa e áreas envolvidas)
2.2 Definição de indicadores e métricas para a respetiva monitorização e avaliação	Diretores de Serviços; Chefes de Departamento; Gestor de projeto	Listagem de indicadores e métricas
2.3 Elaboração do orçamento do projeto	Direção de Serviços Administrativos e Financeiros; Direção de Serviços de Informação; Gestor de projeto	Orçamento
2.4 Apresentação da proposta de política de *onboarding* à Direção	Diretores de Serviços e Chefes de Departamento	Plano final de *onboarding* (validado e aprovado)
3. Apresentação da política de *onboarding* e integração a todos os trabalhadores da organização	Diretora-Geral; Subdiretor; Departamento de Comunicação	Sessão de apresentação da nova política de *onboarding d* a DGEO a toda a organização; Comunicação interna da nova política de *onboarding*
3.1 Seleção e formação dos mentores	Departamento de Recursos Humanos; 1 Técnico Superior por Departamento (designados para as funções de mentor); Gestor de projeto	Sessão de formação (Práticas de mentoria)

Grupo de trabalho n.º 3	Etapa 2		Etapa 3	
	Pré-boarding 1			
Atividades/Tarefas			Participantes	Resultados/Produtos
Tarefa	Quem?2	Concluido?2	Quem?3	Concluido?3
4. Pré-acolhimento	Direção de Serviços Administrativos e Financeiros; Direção de Serviços Jurídicos; Direção de Serviços de Informação	*Checklist* referente às atividades a desenvolver na fase de pré-boarding		
4.1 Levantamento das necessidades dos novos trabalhadores (obras de adaptação - garantir acessibilidade às pessoas com necessidades específicas; equipamentos especiais; condições ergonómicas; softwares, plataformas tecnológicas ou outros)	Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Desenvolvimento Pessoal e Inclusão	Listagem de equipamentos/materiais/obras/softwares/plataformas tecnológicas necessários à integração de novos trabalhadores		
4.2 Envio de informações úteis sobre o funcionamento da organização (horários, localização, ponto de contacto)	Departamento de Recursos Humanos	E-mail de boas-vindas, com envio de informações úteis sobre a DGEO		
4.3 Preparação do contrato de trabalho (assegurar a correta redação do contrato, salvaguardando a sua assinatura no período de acolhimento)	Departamento de Contratos	Contrato de trabalho		
4.4 Preparação/Adequação do posto de trabalho			Departamento Administrativo	Operacionalização do posto de trabalho
4.5 Instalação de equipamentos, plataformas tecnológicas e outros materiais			Departamento de Infraestruturas e Helpdesk	Preparação dos equipamentos informáticos/instalação de *softwares* ; *Checklist* sobre acessos
5. Elaboração de apresentação sobre as competências dos departamentos, procedimentos e tarefas em curso			Chefes de Departamento das áreas que vão receber novos trabalhadores; Mentores	Documento referente à apresentação das atribuições de cada departamento
6. Contactar o novo funcionário (pelo menos 1 semana antes da data de início de funções)			Departamento de Recursos Humanos	Enviar, via correio eletrónico, indicações úteis relacionadas com o primeiro dia de trabalho (informando, por exemplo, como deve proceder para estacionar no parque da organização, a que piso se deve dirigir; indicação da pessoa que o vai receber; outras informações úteis; e demonstrar disponibilidade para responder a quaisquer perguntas pendentes).

Grupo de trabalho n.º 3	Etapa 4	
	Onboarding 1	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos
Tarefa	Quem?4	Concluido?4
7. Sessão de apresentação/formação institucional sobre a organização (missão, visão, valores; organograma)	Diretora-Geral; Subdiretor; Departamento de Recursos Humanos; Chefes de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Mentores; Novos trabalhadores	Sessão de apresentação/formação; Entrega/Partilha de documentos estratégicos
7.1 Tratamento de questões legais (assinatura de contrato; preenchimento de formulários/declarações inerentes ao exercício de funções na AP; informações sobre benefícios, entre outros)	Departamento de Contratos; Novos trabalhadores	Contrato de trabalho; Formulários/Declarações; outros documentos relevantes
7.2 Disponibilização de documentos estratégicos da organização (plano de atividades, plano estratégico, regulamentos, orientações/procedimentos, entre outros)	Chefes de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Mentores; Novos trabalhadores	Plano de atividades, Plano Estratégico; Regulamentos; Orientações/Procedimentos; outros documentos relevantes
7.3 Entrega de kit de boas-vindas	Departamento Administrativo; Diretor de Serviços/Chefe de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Novos trabalhadores	Kit institucional de boas-vindas
8. Disponibilização dos acessos informáticos a que o novo funcionário vai aceder e assistência no 1.º acesso a plataformas informáticas	Departamento de Infraestruturas e Helpdesk; Novos trabalhadores	Disponibilização das credenciais de acesso a plataformas da organização e e-mail, além da *password* da rede Wi-fi, bem como a outros periféricos, como impressoras partilhadas, acesso a outros espaços físicos, etc.Transmitir informação sobre utilização Segura das TI e Boas práticas na utilização da rede
9. Acolhimento; apresentação da unidade que vai integrar, ao nível das competências do serviço; formação sobre as tarefas que vai desempenhar; sobre a área interna que vai integrar; apresentação da equipa/colegas	Diretor de Serviços/Chefe de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Gestor de projeto; Novos trabalhadores	Receção do trabalhador; acolhimento; apresentações iniciais
10. Comunicar a chegada do novo funcionário aos principais contatos externos e partes interessadas (quando aplicável), destacando detalhes das suas funções e responsabilidades (por exemplo, se estivermos a falar de uma divisão de informática em que existem muitas empresas de suporte e de ***outsourcing***, é importante que os clientes saibam da existência de um novo elemento na equipa)	Diretor de Serviços/Chefe de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Mentores; Novos trabalhadores	Reuniões rápidas de apresentação com as partes interessadas para apresentação do novo trabalhador e das suas funções
11. Apoio direto, esclarecimento de dúvidas relacionadas com as tarefas que o novo trabalhador vai desenvolver; tour pela organização; apresentação aos colegas de todas as outras unidades/departamentos; apresentação de atividades de ***networking*** (por exemplo, formação técnica contínua)	Mentores; Novos trabalhadores	Acolhimento; *tour* pelas instalações; apresentações a todos os colegas; Reunião inicial com o mentor; início da formação com o mentor

Grupo de trabalho n.º 3	Etapa 5	
	Follow-up 1	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos
Tarefa	Quem?5	Concluido?5
12. Monitorização da implementação da política de *onboarding*	Chefe de Departamento; Mentor; Novo trabalhador; Gestor de Projeto; Membros da equipa	Reuniões de *feedback* individuais e em equipa (realizam-se no mês a seguir à integração para avaliar o progresso, esclarecer dúvidas e fornecer *feedback*)
12.1 - *Feedback* contínuo bidirecional	Mentor; Novo trabalhador	Interação direta e permanente entre o mentor e o novo trabalhador
13. Identificar quaisquer lacunas em conhecimentos técnicos nas plataformas informáticas em uso na instituição e outras áreas de conhecimento na área dos sistemas de informação para que se possa dar uma resposta célere a estas lacunas	Chefe de Departamento das áreas dos novos trabalhadores; Departamento de Desenvolvimento e Gestão Aplicacional; Mentor; Novo trabalhador	Identificação das necessidades de formação, com o objetivo de consolidar conhecimentos existentes e de promover o desenvolvimento de novas competências, necessárias ao desempenho das funções
14. *Follow-up* do processo de *onboarding* ; avaliação do impacto da política de *onboarding* no desempenho e envolvimento dos novos trabalhadores; Esclarecimento de dúvidas	Chefe de Departamento; Gestor de projeto; Mentor; Novo trabalhador	Reuniões de *follow-up* (seis meses após o *onboarding*). Realizar ajustes, se necessário, para melhorar o processo para futuros trabalhadores

Grupo de trabalho n.º 3	Etapa 6		Etapa 7	
	Pré-boarding 2			
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos	Participantes	Resultados/Produtos
Tarefa	Quem?6	Concluido?6	Quem?7	Concluido?7
4. Pré-acolhimento	Direção de Serviços Administrativos e Financeiros; Direção de Serviços Jurídicos; Direção de Serviços de Informação	*Checklist* referente às atividades a desenvolver na fase de pré-boarding		
4.1 Levantamento das necessidades dos novos trabalhadores (obras de adaptação - garantir acessibilidade às pessoas com necessidades específicas; equipamentos especiais; condições ergonómicas; softwares, plataformas tecnológicas ou outros)	Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Desenvolvimento Pessoal e Inclusão	Listagem de equipamentos/materiais/obras/softwares/plataformas tecnológicas necessários à integração de novos trabalhadores		
4.2 Envio de informações úteis sobre o funcionamento da organização (horários, localização, ponto de contacto)	Departamento de Recursos Humanos	E-mail de boas-vindas, com envio de informações úteis sobre a DGEO		
4.3 Preparação do contrato de trabalho (assegurar a correta redação do contrato, salvaguardando a sua assinatura no período de acolhimento)	Departamento de Contratos	Contrato de trabalho		
4.4 Preparação/Adequação do posto de trabalho			Departamento Administrativo; Direção de Serviços de Informação	Operacionalização do posto de trabalho
4.5 Instalação de equipamentos, plataformas tecnológicas e outros materiais			Departamento de Infraestruturas e Helpdesk	Preparação dos equipamentos/instalação de *softwares*; *Checklist* sobre acessos
5. Elaboração de apresentação sobre as competências dos departamentos, procedimentos e tarefas em curso			Chefes de Departamento das áreas que vão receber novos trabalhadores; Mentores	Documento referente à apresentação das atribuições de cada departamento
6. Contactar o novo funcionário (pelo menos 1 semana antes da data de início de funções)			Departamento de Recursos Humanos	Enviar, via correio eletrónico, indicações úteis relacionadas com o primeiro dia de trabalho (informando, por exemplo, como deve proceder para estacionar no parque da organização, a que piso se deve dirigir e, com quem deve falar e outras informações úteis); e responder a quaisquer perguntas pendentes.

Grupo de trabalho n.º 3	Etapa 8	
	Onboarding 2	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos
Tarefa	Quem?8	Concluido?8
7. Sessão de apresentação/formação institucional sobre a organização (missão, visão, valores; organograma)	Diretora-Geral; Subdiretor; Departamento de Recursos Humanos; Chefe de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Mentores; Novos trabalhadores	Sessão de apresentação/formação; Entrega/Partilha de documentos estratégicos
7.1 Tratamento de questões legais (assinatura de contrato; preenchimento de formulários/declarações inerentes ao exercício de funções na AP; informações sobre benefícios, entre outros)	Departamento de Contratos; Novos trabalhadores	Contrato de trabalho; Formulários/Declarações; outros documentos relevantes
7.2 Disponibilização de documentos estratégicos da organização (plano de atividades, plano estratégico, regulamentos, orientações/procedimentos, entre outros)	Chefe de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Mentores; Novos trabalhadores	Plano de atividades, Plano Estratégico; Regulamentos; Orientações/Procedimentos; outros documentos relevantes
7.3 Entrega de kit de boas-vindas	Departamento Administrativo; Diretor de Serviços/Chefe de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Novos trabalhadores	Kit institucional de boas-vindas
8. Disponibilização dos acessos informáticos a que o novo funcionário vai aceder e assistência no 1.º acesso a plataformas informáticas	Departamento de Infraestruturas e Helpdesk; Novos trabalhadores	Disponibilização das credenciais de acesso a plataformas da organização e e-mail, além da password da rede Wi-fi, bem como a outros periféricos, como impressoras partilhadas, acesso a outros espaços físicos, etc.Transmitir informação sobre utilização Segura das TI e Boas práticas na utilização da rede
9. Acolhimento; apresentação da unidade que vai integrar, ao nível das competências do serviço; formação sobre as tarefas que vai desempenhar; sobre a área interna que vai integrar; apresentação da equipa/colegas	Diretor de Serviços/Chefe de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Gestor de projeto; Novos trabalhadores	Receção do trabalhador; acolhimento; apresentações iniciais
10. Comunicar a chegada do novo funcionário aos principais contatos externos e partes interessadas (quando aplicável), destacando detalhes das suas funções e responsabilidades (por exemplo, se estivermos a falar de uma divisão de informática em que existem muitas empresas de suporte e de *outsourcing* , é importante que os clientes saibam da existência de um novo elemento na equipa)	Diretor de Serviços/Chefe de Departamento das áreas que vão receber os novos trabalhadores; Mentores; Novos trabalhadores	Reuniões rápidas de apresentação com as partes interessadas para apresentação do novo trabalhador e das suas funções;
11. Apoio direto, esclarecimento de dúvidas relacionadas com as tarefas que o novo trabalhador vai desenvolver; tour pela organização; apresentação aos colegas de todas as outras unidades/departamentos; apresentação de atividades de *networking* (por exemplo, formação técnica contínua)	Mentores; Novos trabalhadores	Acolhimento; *tour* pelas instalações; apresentações a todos os colegas; Reunião inicial com o mentor; início da formação com o mentor

Grupo de trabalho n.º 3	Etapa 9	
	Follow-up 2	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos
Tarefa	Quem?9	Concluido?9
12. Monitorização da implementação da política de *onboarding*	Chefe de Departamento; Mentor; Novo trabalhador; Gestor de Projeto; Membros da equipa	Reuniões de *feedback* individuais e em equipa (realizam-se no mês a seguir à integração para avaliar o progresso, esclarecer dúvidas e fornecer *feedback*).
12.1 - *Feedback* contínuo bidirecional	Mentor; Novo trabalhador	Interação direta e permanente entre o mentor e o novo trabalhador
13. Identificar quaisquer lacunas em conhecimentos técnicos nas plataformas informáticas em uso na instituição e outras áreas de conhecimento na área dos sistemas de informação para que se possa dar uma resposta célere a estas lacunas	Chefe de Departamento das áreas dos novos trabalhadores; Departamento de Desenvolvimento e Gestão Aplicacional; Mentor; Novo trabalhador	Identificação das necessidades de formação, com o objetivo de consolidar conhecimentos existentes e de promover o desenvolvimento de novas competências, necessárias ao desempenho das funções.
14. *Follow-up* do processo de *onboarding* ; avaliação do impacto da política de *onboarding* no desempenho e envolvimento dos novos trabalhadores; Esclarecimento de dúvidas	Chefe de Departamento; Gestor de projeto; Mentor; Novo trabalhador	Reuniões de *follow-up* (seis meses após o onboarding). Realizar ajustes, se necessário, para melhorar o processo para futuros trabalhadores.

Grupo de trabalho n.º 3	Etapa 10	
	Avaliação da política de *onboarding*	
Atividades/Tarefas	Participantes	Resultados/Produtos
Tarefa	Quem?	Concluido?
15. Avaliação da política de *onboarding*	Diretora-Geral; Subdiretor; Diretores de Serviços; Chefes de Departamento; Gestor de Projeto	Estratégias para Avaliação do *Onboarding*
15.1 - Questionários de satisfação	Toda a organização	Questionários de satisfação para recolha de *feedback* sobre diferentes aspectos da experiência de *onboarding*
15.2 - Analisar os resultados dos questionários	Diretora-Geral; Subdiretor; Diretores de Serviços; Chefes de Departamento; Gestor de Projeto	Relatório de diagnóstico. Analisar os resultados de forma a identificar padrões, tendências e áreas que necessitam de melhorias
15.3 - Identificação e ajustes e melhorias na política de *onboarding*	Diretores de Serviços e Chefes de Departamento; Gestor de Projeto	Implementar ajustes na política de *onboarding* : Modificar ou melhorar etapas específicas com base no *feedback* recebido. Assegurar que todos os responsáveis pela implementação da política de *onboarding* estejam alinhados com as melhores práticas e preparados para acolher e integrar novos trabalhadores
15.4 - Comunicação dos resultados da avaliação da política de *onboarding*	Departamento de Comunicação; Gestor de Projeto	Apresentar os resultados da avaliação da política de *onboarding* a toda a organização

Anexo 4: Orçamento da implementação do projeto piloto de *onboarding*

A Direção-Geral de Estratégia para o Oceano (DGEO), que se insere no Ministério da Economia, tutelado pela Secretaria-Geral do Mar, prevê a implementação de um projeto piloto de *onboarding* para o ano 2025.

Atualmente, a DGEO conta com um total de 70 trabalhadores. Estão planeadas 9 contratações, divididas entre 5 homens e 4 mulheres, conforme quadro definido no "Mapa de Pessoal". Para apoiar este processo, estão designados 20 trabalhadores da Instituição, dos quais se destacam:

- 1 Gestor de Projeto;
- 4 Mentores, que correspondem aos 4 Departamentos onde entram novos trabalhadores;
- 2 responsáveis da Direção: 1 Diretor-Geral e 1 Subdiretor;
- 2 Diretores de Serviço: Direção de Serviços de Informação e Direção de Serviços de Planeamento Estratégico e Políticas do Mar
- 4 Chefes de Departamento: Departamento de Desenvolvimento Pessoal e Inclusão; Departamento de Comunicação; Departamento de Planeamento Estratégico e Departamento de Projetos;
- 2 Técnicos Superiores (TS) do Departamento de Recursos Humanos (1 TS que ministra a formação interna aos mentores e outro TS que trata das atividades na fase de pré-*boarding*);
- 1 Técnico Superior do Departamento de Desenvolvimento Pessoal e Inclusão;
- 1 Técnico Superior da Área Jurídica;
- 1 Técnico Especialista de Informática;
- 1 Técnico Superior do Departamento de Comunicação.

Os pressupostos adotados para a execução do orçamento são os seguintes:

1. Recursos Materiais:
    - Existe um *stock* suficiente de equipamentos, como computadores, secretárias e cadeiras. Assim, não será necessário adquirir materiais adicionais para acomodar os novos funcionários.
2. Infraestrutura:
    - Como se trata de uma instituição já existente, não haverá custos adicionais com espaço físico, limpeza ou custos decorrentes do normal funcionamento da organização.
3. Apoio ao *Onboarding*:

- A estrutura de pessoal existente será alocada para o projeto de integração, custo/hora, sem necessidade de alterações nos subsídios de refeição, que já são pagos pela instituição, no salário mensal.

4. Financiamento:

   - O orçamento previsto é proveniente da rubrica FF 311 – receita de impostos.

5. Estratégia de Integração:

   - Cada novo trabalhador terá um Mentor designado para garantir o acompanhamento adequado.
   - O processo será estrategicamente escalonado, com a entrada de 2 grupos, um em março (3) e outro em junho (6), respeitando um período de integração de 6 meses para cada grupo.

Figura 1 – Quadro de Despesa e Receita

Despesa

2025

Rúbrica Despesas	Estimativa	
01.01.03 - Salários	4 507,08 €	
01.03.05 - Encargos de Entidade Patronal	1 248,84 €	
01.01.14 - Subsídio de férias e natal	751,18 €	
02.01.21 - Outros Bens	180,00 €	KIT Boas vindas
02.02.17 - Publicidade	135,00 €	Material Comunicação
02.02.20 - Outros trabalhos especializados	768,00 €	Contratação Serviço Vídeo
	7 590,10 €	

Receita

2025

Rúbrica Receitas	Estimativa
99.99.99.01.00 — Receita Impostos - FF311	**7 590,10 €**

Figura 2 - Orçamento do projeto detalhado (vencimentos e outros custos)

			Ano			Mês		Hora					3			6								
	Q	Vencimento Base	Vencimentos ano	Encargos Sociais	Subsidio refeição ano	Encargo Mensal	Horas Mês	horas p/ head	Horas Trabalho	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Total Horas Vencimento
Gestor de Projeto	1	2 783,21 €	38 964,94 €	9 254,17 €	1 100,00 €	2 783,21 €	140,00 €	19,88 €	1,00 €	59,64 €	59,64 €	19,88 €	19,88 €	19,88 €	119,28 €	119,28 €	119,28 €	119,28 €	119,28 €	119,28 €	119,28 €	59,64 €	1 073,52 €
Mentor (alocado a 100%) - Departamento A	1	1 649,15 €	23 088,10 €	5 483,42 €	1 100,00 €	1 649,15 €	140,00 €	11,78 €	1,50 €	35,34 €		35,34 €	35,34 €	35,34 €	35,34 €	35,34 €	35,34 €	35,34 €					282,71 €
Mentor (alocado a 100%) - Departamento B	1	1 649,15 €	23 088,10 €	5 483,42 €	1 100,00 €	1 649,15 €	140,00 €	11,78 €	1,50 €	35,34 €		17,67 €	17,67 €	17,67 €	17,67 €	17,67 €	17,67 €	35,34 €					176,69 €
Mentor (alocado a 100%) - Departamento D	1	1 649,15 €	23 088,10 €	5 483,42 €	1 100,00 €	1 649,15 €	140,00 €	11,78 €	1,50 €	35,34 €					106,02 €	106,02 €	106,02 €	106,02 €	106,02 €	106,02 €	318,05 €		989,49 €
Mentor (alocado a 100%) - Departamento E	1	1 649,15 €	23 088,10 €	5 483,42 €	1 100,00 €	1 649,15 €	140,00 €	11,78 €	1,50 €	35,34 €					106,02 €	106,02 €	106,02 €	106,02 €	106,02 €	106,02 €	106,02 €		777,46 €
Diretor-Geral	1	4 009,89 €	56 138,46 €	13 332,88 €	1 100,00 €	4 009,89 €	140,00 €	28,64 €	0,50 €	14,32 €		42,01 €			42,01 €							42,00 €	140,34 €
Subdiretor-Geral	1	3 408,41 €	47 717,74 €	11 332,96 €	1 100,00 €	3 408,41 €	140,00 €	24,35 €	0,50 €	12,17 €		35,80 €			35,80 €							35,80 €	119,57 €
Técnico Superior (IT) - Preparac. Equi. Infra	1	1 385,99 €	19 403,86 €	4 608,42 €	1 100,00 €	1 385,99 €	140,00 €	9,90 €	1,00 €		29,70 €			59,40 €									89,10 €
Assistente Operacional (admi) - Operac. Post trab	1	922,47 €	12 914,58 €	3 067,21 €	1 100,00 €	922,47 €	140,00 €	6,59 €	1,00 €		19,77 €			39,53 €									59,30 €
Técnico Superior (RH)	1	2 132,32 €	29 852,48 €	7 089,96 €	1 100,00 €	2 132,32 €	140,00 €	15,23 €	1,50 €		22,85 €	22,85 €			22,85 €								68,54 €
Técnico Superior (RH)	1	2 132,32 €	29 852,48 €	7 089,96 €	1 100,00 €	2 132,32 €	140,00 €	15,23 €	3,00 €	45,69 €													45,69 €
Técnico Superior (Departamento de Desenvolvimento Pess	1	2 132,32 €	29 852,48 €	7 089,96 €	1 100,00 €	2 132,32 €	140,00 €	15,23 €	1,00 €	15,23 €	30,46 €			15,23 €									60,92 €
Técnico Superior (Área Jurídica - Departamento de Contrat	1	1 915,46 €	26 816,44 €	6 368,90 €	1 100,00 €	1 915,46 €	140,00 €	13,68 €	1,00 €	41,05 €	41,05 €			82,09 €									164,18 €
Técnico Superior(comunicação) (B)	1	1 649,15 €	23 088,10 €	5 483,42 €	1 100,00 €	1 649,15 €	140,00 €	11,78 €	2,00 €	23,56 €												23,56 €	47,12 €
	14	##########	406 953,96 €	96 651,57 €	15 400,00 €	29 068,14 €	1 960,00 €	207,63 €	18,50 €	353,02 €	203,46 €	173,54 €	72,89 €	269,14 €	484,98 €	384,32 €	384,32 €	401,99 €	331,31 €	331,31 €	543,35 €	161,00 €	4 094,65 €

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total	Classificador
Vencimento	353,02 €	203,46 €	173,54 €	72,89 €	269,14 €	484,98 €	384,32 €	384,32 €	401,99 €	331,31 €	331,31 €	704,37 €	4 094,65 €	01.01.03
Sub Refeição													0,00 €	01.01.13
Sub Natal e Férias	58,84 €	33,91 €	28,92 €	12,15 €	44,86 €	80,83 €	64,05 €	64,05 €	67,00 €	55,22 €	55,22 €	117,40 €	682,44 €	01.01.14
Encargos Sociais (23,75%)	97,82 €	56,38 €	48,09 €	20,20 €	74,57 €	134,38 €	106,49 €	106,49 €	111,38 €	91,80 €	91,80 €	195,17 €	1 134,56 €	01.03.05
Total	509,67 €	293,75 €	250,55 €	105,23 €	388,57 €	700,19 €	554,86 €	554,86 €	580,37 €	478,33 €	478,33 €	1 016,93 €	5 911,65 €	

Outros Custos

				Novos Colaboradores		3			6							
	Material		PVP/unit.	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total OC
Comunicação	Material Comunicação		15,00 €			45,00 €			90,00 €							135,00 €
	KIT Boas vindas		20,00 €			60,00 €			120,00 €							180,00 €
Produção Vídeo	Contratação Serviço	Software*	228,00 €	228,00 €												228,00 €
		Produção do Vídeo	180,00 €	180,00 €												180,00 €
		Banco de Imagens/Vídeo	80,00 €	80,00 €												80,00 €
		Banda Sonora	30,00 €	30,00 €												30,00 €
		Design e narração	150,00 €	150,00 €												150,00 €
		Revisão e Ajustes	50,00 €	50,00 €			50,00 €									100,00 €
Total OC			753,00 €	718,00 €	- €	105,00 €	50,00 €	- €	210,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 083,00 €
Total Vencimentos				509,67 €	293,75 €	250,55 €	105,23 €	388,57 €	700,19 €	554,86 €	554,86 €	580,37 €	478,33 €	478,33 €	1 016,93 €	5 911,65 €
Total Geral				1 227,67 €	293,75 €	355,55 €	155,23 €	388,57 €	910,19 €	554,86 €	554,86 €	580,37 €	478,33 €	478,33 €	1 016,93 €	6 994,65 €

*O software para produzir o vídeo pode ser reutilizado ou adaptado para futuros programas de acolhimento, tornando o custo inicial mais vantajoso a longo prazo.

Anexo 5: Recursos Humanos da Direção-Geral de Estratégia para o Oceano

Figura 1: Mapa de pessoal

Direção/Departamento	Cargo/ Carreira/ Categoria								
	Diretor-Geral	Sudiretor-Geral	Direção Intermédia 1.º Grau	Direção Intermédia 2.º Grau	Técnico Superior	Técnico de Informática	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Novas Entradas
Gestor de Projeto					1				
Direção	1	1							
Direção de Serviços de Informação			1						
Departamento de Desenvolvimento e Gestão Aplicacional (A)				1	3	1			2*
Departamento de Infraestruturas e Helpdesk				1	2	1			
Direção de Serviços Administrativos e Financeiros			1						
Departamento Financeiro				1	4		2		
Departamento Administrativo				1	3			1	
Departamento de Recursos Humanos				1	3		1		
Departamento de Desenvolvimento Pessoal e Inclusão				1	3		2		
Divisão de Comunicação (B)				1	3		1		1
Direção de Serviços Jurídicos			1						
Departamento de Consultoria Jurídica				1	2		1		
Departamento de Contratos				1	2		1		
Direção de Serviços de Planeamento Estratégico e Políticas do Mar (C)			1						
Departamento de Planeamento Estratégico (D)				1	5				3
Departamento de Projetos (E)				1	10		2		3
Subtotal	1	1	4	11	40	2	10	1	9
							TOTAL	**70**	**79**

*** Integração de um trabalhador com necessidades especiais**

Figura 2: Mapa de pessoal

Pessoal afeto ao Acolhimento

	Q
Onboarding departamento afetos às entradas novos colaboradores	**6**
Gestor de Projeto	1
Departamento de Desenvolvimento e Gestão Aplicacional (A)	
Mentor	1
Departamento de Comunicação (B)	
Mentor	1
Técnico Superior	1
Departamento de Planeamento Estratégico (D)	
Mentor	1
Departamento de Projetos (E)	
Mentor	1
Acolhimento áreas transversais	**14**
Diretor-Geral	1
Subdiretor-Geral	1
Diretores de Serviços	2
Chefes de Departamento	4
Técnico Superior (IT)	1
Técnico Superior (Departamento de Desenvolvimento Pessoal e Inclusão)	1
Técnico Superior (Área Jurídica - Departamento de Contratos)	1
Técnico Superior (RH)	2
Assistente Operacional (admi)	1
Total Geral	**20**

Resumo

Cargo/ Carreira/ Categoria	Q
Direção	2
Gestor de Projeto	1
Mentor	4
Diretores de Serviços	2
Chefes de Departamento	4
Técnico Superior	6
Técnico Operacional	1
Total	**20**

Anexo 6: Infografia 'Ciclo do projeto'

ISCTE | FA>AP - Intermédios 4 | Grupo 3 | 14 de janeiro de 2025
Autoria: Ana Machado, Ana Miguel, Edgar Mourinho, Joel Passarinho, Maria João Ferreira, Miguel Correia, Rute Pires

Anexo 7: Infografia síntese do *onboarding*

ipps_iscte

Melhores Políticas Públicas

IPPS-Iscte - Instituto para as Políticas Públicas e Sociais