

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

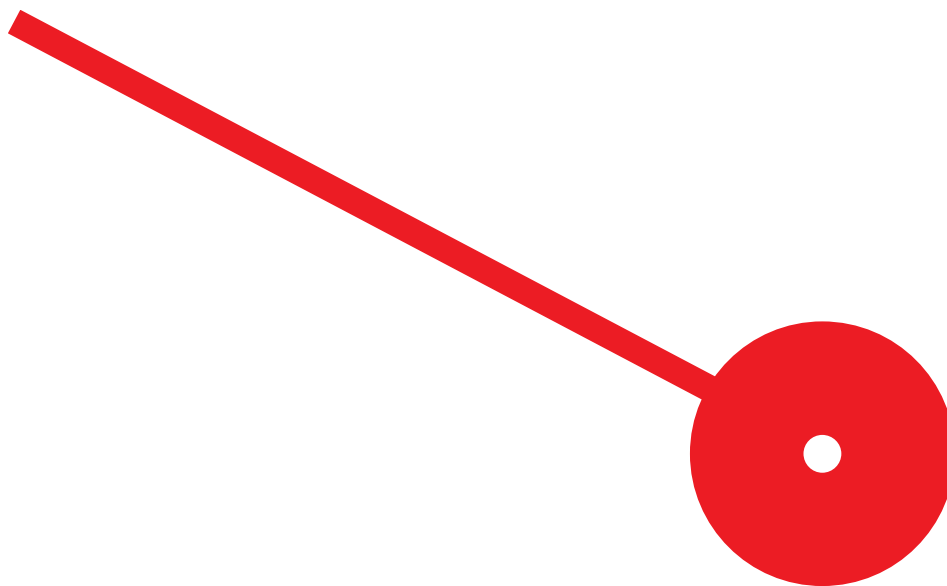
MESTRADO  
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

## *Jornada do Sucesso*

### Projeto Gabinete *Alumni* e Carreira

Ana Inês Pina Pacheco

07/2025



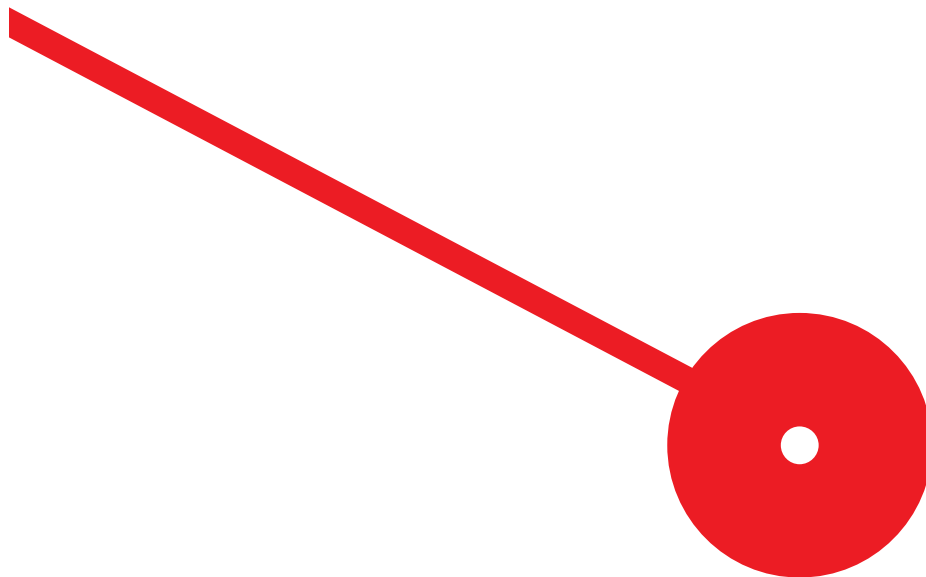


## ***Jornada do Sucesso***

### **Projeto Gabinete *Alumni* e Carreira**

Ana Inês Pina Pacheco

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Viviana Meirinhos**



## Resumo

Este projeto teve como propósito a conceção e implementação de uma Jornada inovadora, estruturada e eficaz, adaptada às especificidades do Gabinete *Alumni* e Carreira (*GAC*) do *ISCAP*. Alinhado com a missão institucional e consciente das restrições orçamentais, o projeto revelou-se um exercício estratégico de gestão de pessoas, orientado para o impacto real e sustentável.

A metodologia seguiu as boas práticas do *PMBOK*, integrando um diagnóstico aprofundado, teórico, normativo e empírico, suportado por entrevistas, observação direta e benchmarking. Esta base permitiu planear soluções exequíveis e personalizadas, capazes de transformar a experiência dos colaboradores desde o primeiro contacto até ao momento da saída. O planeamento estratégico definiu entregáveis ajustados com os objetivos do *GAC*, promovendo a melhoria contínua e uma *employee experience* centrada nas pessoas. A implementação inclui a criação de ferramentas de valor prático e simbólico, como o Passaporte *Journey of Success*, o uso estruturado do *Trello*, sessões dinâmicas de onboarding e práticas de offboarding orientadas para o *employer branding* e a valorização individual. A gestão de desempenho apoiou-se numa lógica de desenvolvimento contínuo, através de *feedback* regular, formações e avaliação de competências, promovendo o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Os resultados apresentaram uma taxa de satisfação de 93%, comprovando o impacto positivo da intervenção ao nível do *engagement*, da organização dos processos e da valorização interna. A análise crítica destacou oportunidades de melhoria que reforçam o compromisso com a excelência e a inovação, como o agendamento antecipado da reunião final, clarificação do início e fim do estágio na fase de recrutamento e definição de prioridades no *Trello*.

Em síntese, este projeto demonstra que é possível, mesmo em contextos com recursos limitados, desenvolver uma experiência do colaborador com elevado impacto, centrada na valorização e na cultura de reconhecimento com efeitos no bem-estar, na motivação e no desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

**Palavras-chave:** *Onboarding*, Gestão e Avaliação de Desempenho, *Offboarding*, *Employee Experience*, Jornada do Colaborador

## ***Abstract***

*The purpose of this project was to design and implement an innovative, structured, and effective program tailored to the specific needs of ISCAP's Alumni and Career Office (GAC). Aligned with the institutional mission and mindful of budgetary constraints, the project proved to be a strategic exercise in people management, geared toward real and sustainable impact.*

*The methodology followed PMBOK best practices, integrating an in-depth theoretical, normative, and empirical diagnosis, supported by interviews, direct observation, and benchmarking. This foundation allowed for the planning of feasible and customized solutions capable of transforming the employee experience from first contact to departure. Strategic planning defined deliverables aligned with GAC's objectives, promoting continuous improvement and a people-centered employee experience. Implementation includes the creation of tools of practical and symbolic value, such as the Journey Of Success Passport, the structured use of Trello, dynamic onboarding sessions, and offboarding practices geared toward employer branding and individual appreciation. Performance management was based on a logic of continuous development, through regular feedback, training, and skills assessment, promoting the personal and professional growth of employees. The results showed a satisfaction rate of 93%, proving the positive impact of the intervention in terms of engagement, process organization, and internal appreciation. Critical analysis highlighted opportunities for improvement that reinforce the commitment to excellence and innovation, such as scheduling the final meeting in advance, clarifying the start and end of the internship during the recruitment phase, and defining priorities in Trello.*

*In summary, this project demonstrates that it is possible, even in contexts with limited resources, to develop a high-impact employee experience focused on appreciation and a culture of recognition with effects on the well-being, motivation, and continuous development of employees.*

**Key-words:** *Onboarding, Performance Management and Evaluation, Offboarding, Employee experience, Employee Journey*

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Ponto De Partida do Projeto .....</b>	<b>5</b>
1    Gabinete <i>Alumni</i> e Carreira do <i>ISCAP</i> .....	6
2    O Pedido do Cliente.....	8
2.1    Objetivos Estratégicos .....	9
2.2    Objetivos Operacionais.....	9
2.3    Processos .....	10
<b>Capítulo II – Desenho Metodológico do Projeto.....</b>	<b>11</b>
3    Desenho Metodológico do Projeto .....	12
3.1    PMBOK.....	12
3.1.1    Ponto de Partida.....	12
3.1.2    Diagnóstico.....	13
3.1.3    Planeamento .....	14
3.1.4    Implementação.....	14
3.1.5    Avaliação do Projeto .....	15
<b>Capítulo III – Diagnóstico.....</b>	<b>16</b>
4    Diagnóstico.....	17
4.1    Análise Teórica.....	17
4.1.1    Ciclo de Vida do Colaborador .....	17
4.1.2 <i>Onboarding</i> .....	18
4.1.3    Gestão e Avaliação de Desempenho .....	20
4.1.3.1    Gestão de Desempenho por Competências .....	21
4.1.4 <i>Employee Experience</i> .....	22
4.1.5 <i>Offboarding</i> .....	24
4.2    Análise Normativa.....	25
4.2.1    Estagiários .....	25

4.2.2	Voluntários .....	26
4.2.3	Norma 4427 .....	26
4.2.4	SIADAP.....	26
4.3	Análise Empírica .....	27
<b>Capítulo IV – Planeamento.....</b>		<b>30</b>
5	Planeamento do Projeto .....	31
5.1	<i>Onboarding</i> .....	32
5.2	Gestão e Avaliação de Desempenho .....	34
5.3	<i>Offboarding</i> .....	37
5.4	<i>Employee Experience</i> .....	38
5.5	Cronograma .....	40
<b>Capítulo V – Implementação .....</b>		<b>42</b>
6	Implementação do Projeto .....	43
6.1	<i>Onboarding</i> .....	43
6.1.1	1º <i>Onboarding</i> .....	44
6.1.2	2º <i>Onboarding</i> .....	50
6.1.3	Passaporte “ <i>Journey Of Success</i> ” .....	53
6.2	Gestão e Avaliação de Desempenho .....	57
6.2.1.1	<i>Trello</i> .....	58
6.2.2	Reuniões de Equipa .....	63
6.2.3	Avaliação de Competências e Desempenho .....	66
6.2.4	Formações.....	72
6.2.5	Análise Empírica .....	73
6.3	<i>Employee Experience</i> .....	75
6.4	<i>Offboarding</i> .....	77
6.4.1	Passaporte <i>Journey Of Success</i> .....	81
<b>Capítulo VI – Avaliação do Projeto .....</b>		<b>86</b>

7	Avaliação Do Projeto.....	87
7.1	<i>Onboarding</i> .....	87
7.2	Gestão e Avaliação de Desempenho .....	92
7.3	<i>Offboarding</i> .....	94
7.4	Discussão de Resultados.....	96
7.4.1	<i>Avaliação Employee Experience</i> .....	98
	<b>Conclusões .....</b>	<b>101</b>
	<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>104</b>
	<b>Apêndices.....</b>	<b>112</b>
	Apêndice I – <i>Benchmarking Onboarding</i> .....	113
	Apêndice II – <i>Benchmarking Gestão e Avaliação de Desempenho</i> .....	114
	Apêndice III – <i>Benchmarking Offboarding</i> .....	116
	Apêndice IV – <i>Benchmarking Employee Experience</i> .....	118
	Apêndice V – Termo de Abertura do Projeto <i>Journey Of Success</i> .....	120
	Apêndice VI – Frases Motivacionais e Dicas de Crescimento Pessoal e Profissional, Dinâmicas de Grupo e Desafios.....	123
	Apêndice VII – Email de Boas-Vindas.....	125
	Apêndice VIII – Convite Sessão Boas-Vindas aos Colaboradores .....	126
	Apêndice IX – Convite Sessão Boas-Vindas à Coordenadora .....	127
	Apêndice X – Apresentação Sessão <i>Onboarding</i> .....	128
	Apêndice XI– <i>Quiz Onboarding</i> .....	130
	Apêndice XII – 2º <i>Email</i> Boas-Vindas .....	132
	Apêndice XIII – 2ª Apresentação Sessão <i>Onboarding</i> .....	133
	Apêndice XIV – 2º <i>Quiz Onboarding</i> .....	135
	Apêndice XV – Convites Sessões e Reuniões .....	137
	Apêndice XVI – Apresentação Sessão Boas-Vindas.....	138
	Apêndice XVII – Cronograma <i>Onboarding</i> .....	139

Apêndice XVIII – Descrição e Análise de Funções (DAF’S).....	140
Apêndice XIX – Competências e os seus Indicadores Comportamentais .....	147
Apêndice XX – <i>Checklists: Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho e Offboarding</i> .....	151
Apêndice XXI - Autoavaliação de Competências e Desempenho.....	153
Apêndice XXII – <i>Cronograma Gestão e Avaliação de Desempenho</i> .....	157
Apêndice XXIII – <i>Email de Saída + Envio de Passaporte e Certificados</i> .....	158
Apêndice XXIV – <i>Cronograma Offboarding</i> .....	159
Apêndice XXV – Questionário Avaliação Do Processo <i>Onboarding</i> .....	160
Apêndice XXVI – Questionário Avaliação Processo Gestão e Avaliação de Desempenho.....	163
Apêndice XXVII – Questionário Avaliação Processo <i>Offboarding e Employee Experience</i> .....	165
Apêndice XXVIII – Passaporte <i>Journey Of Success</i> .....	168
<b>Anexos.....</b>	<b>170</b>
Anexo I – Certificado Curso: Avaliação de Desempenho na Prática e <i>Employee Experience</i> .....	171
Anexo II – Certificado Curso: Gestão por Competências e Mapeamento de Competências.....	172
Anexo III – Certificado Curso: <i>Onboarding</i> .....	173

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Organograma <i>ISCAP</i> .....	6
<b>Figura 2</b> Estrutura Organizacional.....	8
<b>Figura 3</b> Esquema Metodológico .....	12
<b>Figura 4</b> Questões para o Entendimento do Pedido do Cliente .....	13
<b>Figura 5</b> Evolução <i>Employee Experience</i> .....	23
<b>Figura 6</b> Modelo Geral Projeto.....	32
<b>Figura 7</b> Fluxograma <i>Onboarding</i> .....	34
<b>Figura 8</b> Fluxograma Gestão e Avaliação de Desempenho.....	36
<b>Figura 9</b> Fluxograma <i>Offboarding</i> .....	37
<b>Figura 10</b> Fluxograma <i>Employee Experience</i> .....	40
<b>Figura 11</b> Planeamento e Produtos a Desenvolver .....	40
<b>Figura 12</b> Cronograma Projeto Escrito.....	40
<b>Figura 13</b> <i>Ticket Of Success</i> .....	44
<b>Figura 14</b> Atividade <i>Onboarding</i> .....	45
<b>Figura 15</b> Mensagem Boas-Vindas – Grupo <i>WhatsApp</i> .....	46
<b>Figura 16</b> Plano de Ação Sessão Boas-Vindas.....	46
<b>Figura 17</b> Ordem de Trabalhos e <i>Timeline</i> .....	47
<b>Figura 18</b> Guia <i>Onboarding</i> .....	48
<b>Figura 19</b> Plano de Ação Sessão <i>Onboarding</i> .....	49
<b>Figura 20</b> Plano de Ação Sessão <i>Onboarding</i> .....	51
<b>Figura 21</b> Plano de Ação Sessão Boas-Vindas.....	52
<b>Figura 22</b> Ordem de Trabalhos e <i>Timeline</i> Sessão Boas-Vindas .....	52
<b>Figura 23</b> Passaporte <i>Journey Of Success</i> .....	54
<b>Figura 24</b> <i>Alumni ISCAP</i> pelo Mundo.....	54
<b>Figura 25</b> Bem Vind@ ao <i>GAC</i> : Atividades .....	55
<b>Figura 26</b> Entrada a Bordo .....	55
<b>Figura 27</b> Bem Vind@ ao <i>GAC</i> : Portal Conexão.....	56
<b>Figura 28</b> Benefícios <i>GAC</i> .....	57
<b>Figura 29</b> Instrumento de Gestão e Avaliação de Desempenho: <i>Trello</i> .....	59
<b>Figura 30</b> Passaporte <i>GAC</i> .....	60
<b>Figura 31</b> Coluna Passaporte <i>GAC</i> : Cartões.....	61
<b>Figura 32</b> Coluna Passaporte <i>GAC</i> : Cartões.....	62

<b>Figura 33</b> Quadro Jornada do Sucesso .....	63
<b>Figura 34</b> Plano de Ação 1ª Reunião Mensal de Equipa .....	63
<b>Figura 35</b> Plano de Ação 2ª Reunião Mensal de Equipa .....	64
<b>Figura 36</b> Ordem de Trabalho e <i>Timeline</i> Sessão Boas-Vindas .....	65
<b>Figura 37</b> Funções <i>GAC</i> e Competências .....	67
<b>Figura 38</b> Avaliação de Competências e Desempenho .....	70
<b>Figura 39</b> Cartões Feliz Aniversário.....	76
<b>Figura 40</b> Testemunho da Experiência no <i>IntraGAC</i> -Estagiária Gestão Redes Sociais	79
<b>Figura 41</b> Recomendação <i>LinkedIn</i> .....	80
<b>Figura 42</b> Atividades e Formações .....	81
<b>Figura 43</b> <i>Scorecard</i> de Competências.....	82
<b>Figura 44</b> Equipa <i>GAC</i> para Colaborad@r.....	83
<b>Figura 45</b> Etapas Próxima Viagem.....	84
<b>Figura 46</b> Certificados .....	84
<b>Figura 47</b> Memórias .....	85
<b>Figura 48</b> Escala <i>Likert</i> .....	87
<b>Figura 49</b> Presenças Sessões .....	88
<b>Figura 50</b> Preparação para o Desempenho de Funções .....	89
<b>Figura 51</b> Satisfação Geral <i>Onboarding</i> .....	89
<b>Figura 52</b> Perguntas Abertas <i>Onboarding</i> .....	89
<b>Figura 53</b> Presenças Sessões .....	90
<b>Figura 54</b> Sugestões de Melhoria <i>Onboarding</i> .....	90
<b>Figura 55</b> Preparação para o Desempenho de Funções .....	91
<b>Figura 56</b> Satisfação Geral <i>Onboarding</i> .....	91
<b>Figura 57</b> Perguntas Abertas <i>Onboarding</i> .....	91
<b>Figura 58</b> Avaliação GAD.....	93
<b>Figura 59</b> Perguntas Abertas GAD.....	93
<b>Figura 60</b> Satisfação Geral GAD.....	94
<b>Figura 61</b> <i>Offboarding</i> Estruturado e Organizado.....	95
<b>Figura 62</b> Perguntas Abertas <i>Offboarding</i> .....	95
<b>Figura 63</b> Satisfação Geral <i>Offboarding</i> .....	95
<b>Figura 64</b> Contributo para o Crescimento Profissional .....	99
<b>Figura 65</b> Satisfação Geral .....	99
<b>Figura 66</b> Perguntas Abertas <i>Employee Experience</i> .....	100

## **Lista de abreviaturas**

*CV: Curriculum Vitae*

*DAF's: Descrição e Análise de Funções*

*EX: Employee Experience*

*GAC: Gabinete Alumni e Carreira*

*GAD: Gestão e Avaliação de Desempenho*

*ISCAP: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto*

*PMBOK: Project Management Body of Knowledge*

*RH: Recursos Humanos*



O Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (*ISCAP*), integrado no Instituto Politécnico do Porto, desde 1988, é uma instituição de ensino superior de referência na região norte, destacando-se pela sua oferta formativa diversificada nas áreas de gestão, contabilidade, marketing e recursos humanos. Com uma aposta contínua na inovação, responsabilidade social e ligação ao meio empresarial, o *ISCAP* tem procurado acompanhar os seus diplomados ao longo da sua trajetória profissional.

Neste contexto, o Gabinete *Alumni* e Carreira (*GAC*) do *ISCAP*, criado em 2012, tem como missão fortalecer a ligação entre a instituição e os seus antigos alunos, promovendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, e dinamizando uma comunidade de *networking* ativa. O *GAC* assume um papel fundamental no apoio à transição para o mercado de trabalho, no estímulo ao desenvolvimento contínuo e na criação de uma rede de contactos sustentada.

Atualmente, o *GAC* desenvolve as suas atividades com o contributo de uma equipa reduzida e com forte apoio de voluntários e estagiários, cuja motivação, compromisso e *engagement* são essenciais para a concretização da sua missão. No entanto, a rotatividade associada à natureza temporária destas funções tem colocado desafios significativos à continuidade e eficácia das práticas internas.

Face a este cenário, surgiu a necessidade de estruturar, de forma clara e sustentável, a jornada do colaborador no *GAC*, incluindo os processos de *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*. Esta necessidade parte da premissa de que uma experiência positiva ao longo do ciclo de vida do colaborador contribui para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, promove *engagement* e pode aumentar a taxa de retenção voluntária, mesmo em contextos sem compensação financeira.

O presente projeto surge, como uma resposta prática e fundamentada a esta necessidade, propondo a criação da “Jornada do Sucesso”, uma abordagem integrada e humanizada à experiência dos colaboradores no *GAC*. Esta abordagem combina uma metodologia sólida, o *PMBOK* (*Project Management Body of Knowledge*), com contributos teóricos, normativos (como a NP 4427 e o SIADAP) e empíricos, assegurando que as soluções implementadas são tanto eficazes quanto ajustadas à realidade específica do *GAC*.

Entre os produtos desenvolvidos no âmbito do projeto, destaca-se o Passaporte *Journey of Success*, uma ferramenta prática e simbólica que acompanha o colaborador ao longo da sua jornada, promovendo a integração, o desenvolvimento de competências e o reconhecimento. Aliado a isto, foram estruturados processos com feedback contínuo, dinâmicas de formação e partilha de conhecimento, e o uso de ferramentas colaborativas como o *Trello*. Com este projeto, pretende-se contribuir para a valorização da cultura, reforçar o posicionamento do GAC como marca empregadora e garantir uma *employee experience* de elevado impacto, alinhada com os valores e objetivos estratégicos do gabinete.

Em termos de estrutura, o trabalho encontra-se organizado da seguinte forma:

Capítulo I: apresenta o enquadramento institucional do ISCAP e do GAC, bem como o pedido do cliente e os objetivos do projeto, estratégicos e operacionais.

Capítulo II: descreve o desenho metodológico, fundamentado no PMBOK, detalhando as fases do projeto: ponto de partida, diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação, assegurando uma abordagem estruturada e sistemática.

Capítulo III: é dedicado ao diagnóstico, que integra três dimensões: teórica, normativa e empírica. Através de uma análise crítica, são examinadas as práticas existentes no GAC, bem como as necessidades identificadas, constituindo a base para a definição das soluções.

Capítulo IV: aborda o planeamento e desenvolvimento das soluções, cuidadosamente adaptadas à realidade e contexto do GAC, com foco na criação de valor e impacto positivo para os destinatários do projeto.

Capítulo V: apresenta a implementação prática das ações e ferramentas propostas, refletindo sobre a sua aplicabilidade, a receção por parte dos intervenientes e o impacto observado no contexto organizacional.

Capítulo VI: centra-se na avaliação do projeto, sustentada pelos dados recolhidos ao longo do processo. Com base nesta análise, são propostas melhorias contínuas que assegurem a sustentabilidade e evolução das práticas implementadas. Por fim, são apresentadas as conclusões decorrentes do desenvolvimento e implementação do projeto, bem como as suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

Com esta proposta, o projeto “Jornada do Sucesso” procura não só responder a um desafio interno do GAC, como também servir de modelo reproduzível **para** outras instituições ou organizações com contextos semelhantes, onde o capital humano, mesmo que temporário ou voluntário, é valorizado como motor de crescimento, inovação e compromisso institucional.

## **CAPÍTULO I – PONTO DE PARTIDA DO PROJETO**

---

# 1 Gabinete *Alumni* e Carreira do *ISCAP*

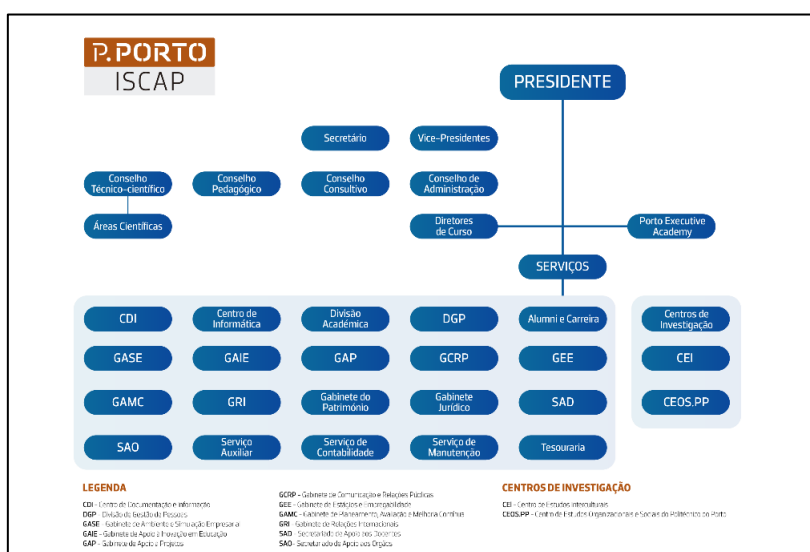
O Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (*ISCAP*) foi fundado em 1986 e está integrado no Instituto Politécnico do Porto desde 1988 tornando-se uma referência no ensino de contabilidade e administração e oferece uma grande variedade de cursos, licenciatura, mestrados, pós-graduações e CTESP em áreas como gestão, marketing, recursos humanos, entre outros. Além da oferta formativa presencial também oferece ensino à distância em e-learning e b-learning em combinação de aulas presenciais com aulas síncronas.

O *ISCAP* está situado em São Mamede, Matosinhos, na Rua Jaime Lopes Amorim, perto do Campus Universitário da Aspela, próximo ao Hospital de S. João desde 1995.

Na figura 3 observamos o organograma do *ISCAP*.

Figura 1

Organograma *ISCAP*



Nota. ISCAP (2024) [Orgânica — ISCAP | P.PORTO](#)

Esta instituição tem como visão a inovação, experiência e responsabilidade social, continuando a assumir-se como uma referência do ensino superior do porto.

O Gabinete *Alumni* e Carreira do *ISCAP* foi fundado em 2012 e localiza-se nas instalações do próprio instituto. Dedicar-se a todos os alunos que estudaram, trabalharam e diplomaram-se nesta instituição.

Tem como missão:

“Acompanhar e potenciar o sucesso profissional dos nossos *Alumni* através do apoio na gestão da carreira, do desenvolvimento contínuo, da orientação e oportunidades de *networking* que impulsionem o seu crescimento pessoal e profissional. “

Este gabinete tem como objetivos: apoiar e impulsionar o contacto com os seus ex-alunos dinamizando atividades orientadas para os mesmos, estimular a aprendizagem ao longo da vida, facilitar o acesso ao mercado de trabalho e oportunidades de carreira e consolidar uma forte rede de contactos que fomentem a progressão de carreira.

Posto isto, o *GAC* existe para criar e sustentar uma rede de *alumni* ativa e proporcionando um desenvolvimento contínuo profissional e pessoal para os mesmos, mantendo assim uma ligação duradoura entre os ex-estudantes, o *ISCAP* e ex-colaboradores.

O propósito do *GAC* é:

“Fortalecer a comunidade *alumni* e potenciar o desenvolvimento profissional.”.

A sua visão é:

“Ser a principal rede *alumni*, reconhecida pela excelência em suporte profissional e conexões duradouras.”

Os valores definidos pelo *GAC* são excelência, inovação, colaboração, integridade e compromisso, definidos da seguinte forma:

Excelência: “: Procuramos a excelência em todas as nossas iniciativas, assegurando um elevado padrão de qualidade no suporte e nos recursos oferecidos aos nossos *alumni*.”

Inovação: “Encorajamos a inovação e a criatividade na busca de novas formas de apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos ex-alunos.”

Colaboração: “Valorizamos a colaboração e o trabalho em equipa, promovendo a troca de conhecimentos e experiências entre os *alumni*, a comunidade académica e os parceiros.”

Integridade: “Agimos com integridade, transparência e ética em todas as nossas ações e relações.”

Compromisso: “Estamos comprometidos com o sucesso dos nossos *alumni*, oferecendo suporte contínuo e recursos que contribuam para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.”

Atualmente, o Gabinete *Alumni* e Carreira conta com três elementos na equipa fixa, sendo os restantes voluntários e estagiários. As atividades desenvolvidas são orientadas para os diplomados e os *pré-alumni* trabalhando três eixos, *Relações Alumni*, Gestão do Gabinete e *Carreira Alumni*.

**Figura 2**

*Estrutura Organizacional*



Nota. IntraGAC (2024) <https://intragac.softr.app/sobre>

Como público-alvo, o *ISCAP* conta com 120 mil diplomados, dos quais apenas 2.000 se encontram registados como *alumni* e 3.176 estão inscritos na rede social fechada no *LinkedIn*.

## 2 O Pedido do Cliente

Primeiramente, é necessário compreender detalhadamente qual é o pedido do cliente. O cliente demonstrou a necessidade de criar uma jornada do colaborador mais estruturada, implementando processos de *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding* que proporcionem uma experiência de elevado impacto e que aumentem a

satisfação e motivação de todos os colaboradores do *GAC*, tendo em consideração as limitações orçamentais.

Para um melhor entendimento do âmbito do projeto, foi elaborado o termo de abertura do projeto, que contém todos os elementos necessários para o planeamento do mesmo.

Segundo o *PMBOK* (2013, p. 75) é necessário desenvolver o Termo de Abertura do Projeto (*TAP*). Este documento autoriza formalmente a existência de um projeto e permite à gestora do projeto, neste caso, eu, a autorização para aplicar os recursos organizacionais às atividades do projeto, ajudando a garantir que todos os envolvidos compreendem a sua finalidade, objetivos e parâmetros.

Este documento descreve quais são os objetivos do projeto, a sua potencialidade, bem como os entregáveis e os seus respetivos prazos e custos. Refere ainda os riscos, as restrições e as premissas do projeto. Os valores e tempos apresentados no termo de abertura do projeto foram estimados, não tendo ainda qualquer base em pesquisa.

Pode-se consultar o termo de abertura do projeto no Apêndice V.

## **2.1 Objetivos Estratégicos**

Com a elaboração deste projeto, os objetivos estratégicos que se espera atingir são:

- Garantir uma experiência de elevado impacto aos colaboradores do *GAC*;
- Garantir elevada motivação e satisfação dos colaboradores, considerando as limitações orçamentais do *GAC*;
- Aumentar da taxa de estagiários que permanecem no *GAC* como voluntários;
- Fomentar o crescimento pessoal e profissional de todos os colaboradores do *GAC*;

## **2.2 Objetivos Operacionais**

Para atingir os objetivos estratégicos, definiram-se os seguintes objetivos operacionais para cada um dos processos do ciclo de colaborador:

### ***Onboarding:***

Criar e implementar um processo de *Onboarding* bem estruturado para o *GAC*;

### **Gestão e Avaliação de Desempenho:**

Criar e implementar um sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho;

Desenvolver de um sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho alinhado com as competências da função;

Garantir *feedback* constante no sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho; e

Desenvolver de um calendário de atividades e formações.

### ***Offboarding***

Criar e implementar um processo de *Offboarding* bem estruturado para o GAC;

## **2.3 Processos**

Como produtos deste projeto, foram desenvolvidos instrumentos para os três processos da jornada do colaborador, *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*.

Para avaliar cada processo, serão aplicados questionários para coleta de *feedback* e sugestão de melhorias.

## **CAPÍTULO II – DESENHO METODOLÓGICO DO PROJETO**

---

### 3 Desenho Metodológico do Projeto

#### 3.1 PMBOK

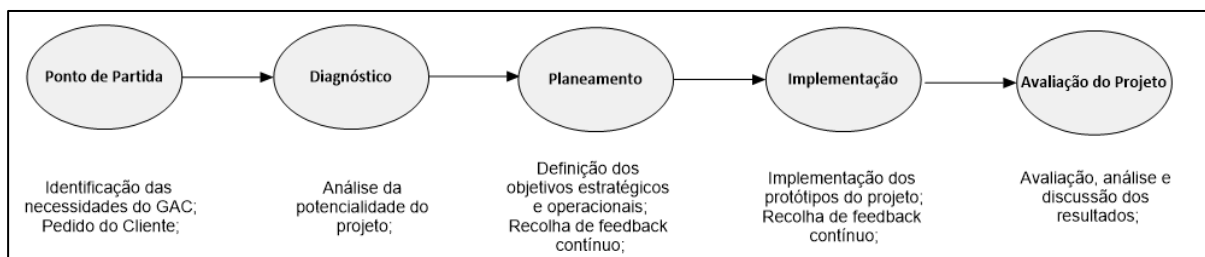
A metodologia que será utilizada para a elaboração deste projeto será baseada no PMBOK. O PMBOK é uma publicação do PMI, que reúne um conjunto de conhecimentos e boas práticas a serem seguidas na gestão de projetos. Além disso, apresenta um vocabulário simples, permitindo que todos os profissionais envolvidos consigam discutir, escrever e aplicar. (Moares 2012, p.3)

Segundo o PMI (2013), o ciclo de vida de um projeto possui cinco fases: iniciação do projeto, planeamento, implementação, monitorização e controlo e encerramento.

*Figura 3*

*Esquema Metodológico*

Metodologias	
Etapas	PMBOK
Iniciação	Definição do âmbito do projeto e aprovação do projeto é necessário a elaboração do termo de abertura do projeto (TAP) e a identificação dos stakeholders para ser concebido a autorização do início do projeto.
Planeamento	Desenvolvimento de um esboço detalhado do projeto, com os recursos necessários, objetivos do projeto, riscos, premissas, cronograma, etc.
Execução	Implementação das atividades necessárias para o desenvolvimento do projeto, gerindo as comunicação, o envolvimento e as expectativas de todos os stakeholders.
Monitorização e Controlo	Monitorização e controlo de requisitos como por exemplo a qualidade, cronograma, orçamento e caso seja necessário efectuar ajustes.
Encerramento	Avaliação dos resultados e lições aprendidas na realização do projeto elaborando um documento final.



##### 3.1.1 Ponto de Partida

Para um melhor entendimento do que o cliente espera do projeto, as suas necessidades, objetivos e as suas expectativas, foram realizadas diversas reuniões com a gestora do projeto para discussão do mesmo. Essas reuniões permitiram identificar os

principais desafios e oportunidades, através de perguntas planeadas para alinhar os resultados esperados.

**Figura 4**

*Questões para o Entendimento do Pedido do Cliente*

Questões
<b>Necessidades e Objetivos</b>
Quais são os principais desafios ou problemas que atualmente o GAC enfrenta e que este projeto pode ajudar a resolver?
Existem processos já em vigor para <i>onboarding</i> , gestão de desempenho e <i>offboarding</i> ?
Quais os principais objetivos que o GAC espera alcançar com o <i>Journey Of Success</i> ?
Que resultados ou melhorias específicas espera alcançar com este projeto?
Existem processos já em vigor para <i>onboarding</i> , gestão de desempenho e <i>offboarding</i> ?
<b>Público-Alvo</b>
Que expectativas tem em relação à experiência dos estagiários e voluntários no GAC?
Quem são os colaboradores do GAC para os quais será direcionado este projeto?
<b>Restrições e Considerações</b>
Há algum limite de orçamento ou de recursos que se deve considerar?
Existem prazos ou datas importantes que o projeto deve respeitar?
Que recursos estão disponíveis para a implementação do projeto?

### 3.1.2 Diagnóstico

Na secção do diagnóstico do projeto, foi elaborada a potencialidade do projeto, com o objetivo de identificar, compreender e justificar os processos de RH que serão posteriormente aplicados, nomeadamente nas áreas de *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho, *offboarding* e *employee experience*. Este ponto no desenvolvimento do projeto assume um papel fundamental, pois constitui a base teórica e contextual que fundamenta as ações a serem desenvolvidas.

A análise teórica vai além da exposição de conceitos, integrando crítica sobre práticas comuns e erros frequentes, garantindo que as práticas implementadas no projeto são desenvolvidas com base em fundamentos académicos e modelos de eficácia reconhecida. Além disso, ao incluir formações complementares realizadas, evidencia um compromisso com o desenvolvimento contínuo, valorizando não apenas a teoria, mas também a aprendizagem prática especializada.

Na análise normativa, foi realizada uma revisão das normas legais e referências aplicáveis aos diferentes perfis dos colaboradores do *GAC* (estagiários e voluntários), bem como de sistemas e normas relevantes, como a Norma NP 4427 e o SIADAP, com

o intuito de garantir conformidade legal e alinhar as práticas institucionais com padrões reconhecidos de gestão de pessoas.

A análise empírica do projeto baseou-se na observação direta das práticas já implementadas no *GAC*, em entrevistas informais e individuais com os colaboradores e na avaliação da experiência através de formulários. Esta análise permitiu recolher dados qualitativos e quantitativos sobre a satisfação, percepção da cultura e pontos críticos da experiência. A escolha de entrevistas semiestruturadas revelou-se particularmente adequada, pois possibilitou a recolha de *insights* aprofundados e contextuais, que não seriam captados apenas por questionários. A comparação com práticas de empresas de referência permitiu validar estratégias de *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding* já em uso no *GAC*, bem como inspirar a introdução de novas abordagens alinhadas com a criação de uma *employee experience* de elevado impacto.

### **3.1.3 Planeamento**

O objetivo principal desta secção é definir, de forma clara e estruturada, as ações planeadas para tornar a experiência de cada colaborador no *GAC* mais significativa, garantindo que cada etapa da jornada é pensada com propósito, criando um impacto positivo. A análise empírica permitiu refletir sobre as boas práticas de empresas de referência e, dessa forma, identificar lacunas nos processos existentes no *GAC* e conceber soluções adaptadas à sua realidade organizacional, composta maioritariamente por estagiários e voluntários. Esta secção revela ainda uma capacidade de flexibilidade e reajustes contínuos, visíveis na substituição de práticas inicialmente previstas por alternativas mais adequadas à realidade e dinâmica do *GAC*, mantendo atenção constante às necessidades dos colaboradores. A introdução de mecanismos de avaliação e recolha de *feedback* contínuos reforça a lógica de melhoria permanente e validação de impacto.

### **3.1.4 Implementação**

Esta secção tem como propósito central descrever, de forma crítica e sistematizada, a implementação das práticas e ferramentas desenvolvidas no âmbito do projeto de melhoria da experiência dos colaboradores no *GAC*, com especial foco nos processos de *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*. Através da descrição das ações realizadas, pretende-se evidenciar a coerência metodológica entre o diagnóstico efetuado, os objetivos definidos e as soluções adotadas, demonstrando a aplicabilidade

prática e refletindo uma perspetiva de melhoria contínua ao identificar oportunidades de aperfeiçoamento e lições aprendidas.

### **3.1.5 Avaliação do Projeto**

A avaliação do projeto tem como objetivo analisar criticamente a eficácia dos processos associados ao ciclo de vida do colaborador no *GAC*, através da aplicação de questionários estruturados, o que resulta de uma decisão pragmática, condicionada por limitações temporais e pela ausência de contacto direto com os participantes, sendo, contudo, suficiente para permitir uma análise sistematizada das perceções e experiências vividas pelos colaboradores ao longo da sua jornada.

De forma crítica, este capítulo reconhece os pontos positivos na eficácia dos processos de RH, mas também assume algumas fragilidades existentes, apresentando propostas de melhoria claras para lhes dar resposta.



## 4 Diagnóstico

### 4.1 Análise Teórica

A fim de assegurar um maior conhecimento dos processos de RH a serem desenvolvidos no âmbito do respetivo projeto, realizou-se uma revisão da literatura, particularmente direcionada a estes conceitos e boas práticas. Adicionalmente, e para melhor clarificar e complementar este saber nas áreas de gestão e avaliação de desempenho, *offboarding* e *employee experience*, frequentaram-se as respetivas formações na Escola de Pessoas Sólidas, cujos certificados estão presentes nos Anexos I a III.

#### 4.1.1 Ciclo de Vida do Colaborador

A jornada do colaborador dentro de uma organização pode ser compreendida em quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A fase de introdução refere-se ao processo de acolhimento e integração do novo colaborador, a fase de crescimento está associada ao desenvolvimento e à formação contínua, a maturidade é atingida quando o colaborador demonstra domínio das suas funções e responsabilidades, por fim, a etapa de declínio corresponde ao momento de saída do colaborador da organização (Smither, 2003)

As organizações têm um papel ao longo de toda a jornada dos colaboradores, sendo sua responsabilidade criar um ambiente de trabalho agradável e oportunidades para desenvolver diversos tipos de carreira, manter a comunicação clara e fluida e apoiar os colaboradores em diversas maneiras. Um ambiente organizacional positivo, baseado na colaboração e no respeito mútuo, desempenha um papel importante no bem-estar e na satisfação dos colaboradores, mantendo ao mesmo tempo a lealdade e o *engagement*. Para JobConvo (2024), é fundamental garantir caminhos para o desenvolvimento profissional, manter abertos e regularizados programas focados na saúde e bem-estar dos seus colaboradores, juntamente com ações que promovam um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional. Tudo isso faz uma diferença não apenas para o indivíduo, embora produza melhores resultados, mas também para uma carreira profissional positiva e de realização, coerente com os próprios objetivos institucionais.

Por outro lado, de acordo com a *Employee Experience Magazine* (2021), os *touchpoints* da experiência do colaborador são pontos de contacto entre a organização e o seu próprio trabalhador. Existem quatro etapas principais: recrutamento, integração,

crescimento e saída. Cada etapa inclui várias microexperiências, os micropontos de contacto que têm um impacto direto sobre as próprias etapas. Além disso, os *touchpoints* podem enquadrar-se em quatro categorias principais: humano (relativo à interação com os membros da organização), organizacional (sobre processos, políticas e a própria hierarquia), físico (relacionado com o ambiente físico de trabalho) e tecnológico (referente à própria experiência tecnológica).

#### **4.1.2 Onboarding**

O *onboarding*, constitui o processo através do qual o colaborador tem o seu primeiro contacto formal com a organização. Apesar da sua importância, muitas empresas continuam a encarar esta etapa como uma despesa, em vez de a valorizarem como um investimento estratégico. A desvalorização deste processo por parte das organizações pode originar dificuldades de adaptação, baixo desempenho e subaproveitamento das competências e conhecimentos dos novos colaboradores (Caldwell & Caldwell, 2016).

A integração de um novo colaborador implica a familiarização com o seu posto de trabalho, assim como os objetivos, normas, valores e políticas da organização. Nesse sentido, é fundamental que, ao longo do processo de *onboarding*, a organização se apresente de forma clara e transmita a sua cultura organizacional, permitindo ao novo colaborador compreender a missão, visão, os valores e objetivos estratégicos da empresa (Caldwell & Caldwell, 2018).

Segundo Klein et al. (2015), a implementação eficaz de práticas de *onboarding* permite reduzir a incerteza e a ansiedade dos novos colaboradores, disponibilizar os recursos tangíveis e intangíveis necessários e promover a adaptação ao novo ambiente de trabalho.

Este processo é composto por três momentos-chave: o momento da pré-contratação, correspondente ao processo de recrutamento, o período entre a contratação e o início efetivo das funções, no qual são comunicadas informações práticas para facilitar os primeiros dias (tais como localização, estacionamento, horário e local de almoço, vestuário adequado, entre outros), e o período pós-início de funções, onde são abordados os requisitos legais do cargo, bem como as funções essenciais ao desempenho das tarefas atribuídas (Benbelaid, 2022).

O *onboarding* envolve um acompanhamento personalizado ao novo colaborador, formação específica para o posto de trabalho, apresentação dos diferentes departamentos da empresa, avaliação contínua do desempenho e ajustamentos sempre que necessário (Soares, 2021). De acordo com Silva e Reis (2018), o *onboarding* configura-se como um processo de socialização que influencia significativamente a relação a longo prazo entre o colaborador e a organização.

Bauer (2010) propõe que um programa de *onboarding* eficaz deve assentar em quatro pilares fundamentais, conhecidos como os 4C's: conformidade (transmissão de regras, políticas e regulamentos), clarificação (compreensão da função, ambiente de trabalho e expectativas), cultura (valores e normas organizacionais) e conexão (relações interpessoais e redes de informação) (citado por Benbelaid, 2022).

O processo de socialização que sustenta o *onboarding* impacta diretamente o vínculo de longo prazo entre colaborador e organização. Este processo é estruturado em três fases: os conhecimentos prévios do colaborador antes de ingressar na empresa, o confronto com a realidade organizacional, onde lhe são transmitidos os valores, missão e cultura e a aquisição ou ajustamento de comportamentos, valores e competências, condição essencial para o desempenho eficaz das suas funções e para o estabelecimento de relações laborais estáveis (Silva & Reis, 2018; Daniel Charles Feldman, 1981, citado por Soares, 2021).

Os erros mais frequentes associados ao *onboarding* incluem tratá-lo como um procedimento meramente burocrático, atribuir tarefas excessivamente complexas desde o início, transmitir um volume excessivo de informação no primeiro dia, permitir críticas organizacionais por parte da equipa e delegar o processo a colaboradores não qualificados (Silva & Reis, 2018). Caldweel e Caldwell (2016) salientam que, por parte das chefias, os erros mais comuns envolvem a desvalorização do processo, a falta de compreensão relativamente ao *stress* vivenciado pelos novos colaboradores, a falha na comunicação de informações relevantes ou a sua sobrecarga, a má gestão das expectativas futuras, o não cumprimento de compromissos assumidos, a negligência na promoção da socialização com a equipa e a ausência ou atraso na comunicação de informações claras e oportunas.

O *onboarding* releva-se, assim, uma etapa crucial tanto para a organização como para os seus colaboradores, promovendo maior envolvimento, compromisso e produtividade, podendo contribuir significativamente para a redução das taxas de rotatividade e *turnover*.

### 4.1.3 Gestão e Avaliação de Desempenho

As avaliações de desempenho podem ser realizadas através de diferentes métodos (Araújo et al. 2023), nomeadamente:

- Avaliação pelo departamento de recursos humanos: O setor de RH é responsável pela recolha dos resultados referentes ao desempenho dos colaboradores, esta abordagem tem vindo a perder relevância, uma vez que tende a padronizar os processos, desconsiderando especificidades individuais.
- Autoavaliação: Este método permite uma reflexão do próprio colaborador em relação ao seu desenvolvimento individual, embora nem todos os colaboradores consigam identificar com clareza os seus pontos fortes ou áreas de melhoria.
- Avaliação pelo superior hierárquico direto: Também designada por avaliação direta ou avaliação a 90°, consiste na recolha de informação por parte do líder do desempenho do colaborador, destaca-se a proximidade entre avaliador e avaliado, permitindo uma observação mais direta e contínua.
- Avaliação conjunta: Conhecida como avaliação interativa ou avaliação a 180°, envolve a colaboração entre o líder e o colaborador na análise do desempenho, promovendo um processo participativo.
- Avaliação por múltiplas fontes: Também denominada avaliação multidivisional ou avaliação a 360°, este método baseia-se na recolha de *feedback* diversas fontes que interagem com o colaborador. É considerada uma das abordagens mais completas e justas, por permitir uma análise a partir de diferentes perspetivas, beneficiando tanto a organização quanto o colaborador.
- Avaliação pela equipa de trabalho: Neste caso, a avaliação é realizada coletivamente pelos colegas de equipa, com foco no desempenho do grupo.
- Avaliação ascendente: O colaborador avalia o desempenho do seu superior hierárquico, este modelo permite observação direta, mas a partir de uma perspetiva subordinada.

A gestão de desempenho visa avaliar e otimizar o desempenho dos colaboradores, por meio da criação de planos de desenvolvimento individualizados e da promoção de *feedback* contínuo. Este processo contempla não só o desenvolvimento profissional, como também o bem-estar dos colaboradores. Para que seja eficaz, é essencial que a avaliação

de desempenho seja realizada de forma periódica, permitindo aos colaboradores definir metas de curto e longo prazo, e identificar oportunidades de crescimento. (Baquião et al. 2022)

Segundo Coelho Júnio (2011), citado por Viana (2023), a gestão de desempenho organiza-se em cinco etapas: planeamento, execução, monitorização, avaliação e revisão. O planeamento foca-se nas competências do colaborador, considerando as tarefas atribuídas e o contexto envolvente. A execução verifica se o colaborador dispõe das condições necessárias para a realização das suas funções. A monitorização decorre em paralelo com a execução, acompanhando o desempenho em tempo real. A etapa da avaliação centra-se no fornecimento de *feedback* estruturado e, por fim, a revisão é realizada em conjunto com a chefia, com o objetivo de ajustar metas e objetivos e elaborar um novo plano de desempenho.

De acordo com Lussier et al. (2017), a formação e o desenvolvimento dos colaboradores devem ser encarados como um investimento estratégico e não como uma despesa, uma vez que contribuem para o aumento da performance organizacional e da vantagem competitiva. Do ponto de vista dos trabalhadores, tal investimento traduz-se em maior satisfação e redução das taxas de rotatividade.

Contudo, erros na implementação das avaliações de desempenho podem comprometer os resultados. Daft (2005) destaca três vieses comuns: o estereótipo, que consiste em formar juízos com base em características específicas dos colaboradores, o efeito halo, que leva à generalização do desempenho com base numa única dimensão e a escala de classificação ancorada no comportamento, que utiliza exemplos específicos de comportamento para associar diferentes níveis de desempenho, podendo restringir a avaliação a situações pontuais.

#### **4.1.3.1 Gestão de Desempenho por Competências**

De acordo com Carbone (2009), podemos definir as competências como fusão, o que quer dizer que ela não seria apenas conhecimento, habilidade ou atitude: competências são justamente a manifestação do conhecimento no desempenho do colaborador na organização. A gestão por competências, por sua vez, é uma abordagem que prioriza as habilidades, o conhecimento e o comportamento que o colaborador deve possuir para realizar suas funções da melhor forma possível e garantir a consecução dos

objetivos organizacionais, individuais ou coletivos. Além disso, o objetivo principal do modelo é gerenciar as lacunas de competências que foram identificadas em cada colaborador.

Neste modelo de avaliação e gestão de desempenho, são consideradas as competências técnicas e comportamentais do colaborador para medir o seu desempenho. A sua construção exige a elaboração das *DAF's*, descrição e análise de funções, a partir das quais se definem as competências necessárias para o exercício de cada função.

As competências comportamentais, também conhecidas por *soft skills*, correspondem a habilidades e atributos pessoais aplicáveis a vários contextos profissionais e setores de atividade. Em contrapartida, as competências específicas, ou *hard skills*, dizem respeito aos conhecimentos e aptidões técnicas indispensáveis à execução de tarefas e responsabilidades inerentes a uma determinada função. Estas competências são, em regra, adquiridas por via de ensino, formação e experiência prática.

#### ***4.1.4 Employee Experience***

A Experiência do Colaborador (EX) diz respeito à vivência do funcionário em uma organização específica, começando no momento em que ele se inscreve para uma posição e continuando após sua saída da instituição. De acordo com Maylett e Wride (2017), a EX é caracterizada pelo conjunto de percepções que os funcionários possuem sobre suas interações com a organização onde desempenham suas funções.

Harliano & Rudi, (2023) adiantam que, apesar de ainda escassa na literatura acadêmica, a evolução da experiência do colaborador é possível em quatro fases principais: utilidade, produtividade, envolvimento e experiência. A primeira pressupõe a concentração nas necessidades básicas dos funcionários, o que os capacita para realizar o trabalho. A identificação do segundo inclui os componentes que permitem que a pessoa trabalhe de maneira mais eficaz. O papel da terceira é valorizar o bem-estar, a fim de potencializar a performance. Finalmente, o último estágio é em que as pessoas querem trabalhar na empresa e não apenas porque é uma obrigação.

**Figura 5**

*Evolução Employee Experience*



Nota. Morgan (2017)

Nos tempos modernos, as organizações têm reconhecido a importância dos colaboradores e têm-se esforçado para criar experiências de emprego inesquecíveis e significativas. Como citado por Harris (2007), este coloca que a experiência do trabalhador é informalmente derivada da gestão da experiência do cliente. Plaskoff (2017), também citado por Harliano e Rudi (2023), descreve a EX como um caminho composto por múltiplos marcos e interações nas quais o valor experiencial é crítico para o desempenho, compromisso e satisfação do trabalhador. A *employee experience* procura, assim, compreender as necessidades dos colaboradores, planejar e implementar ações que respondam a essas mesmas necessidades, contribuindo para o desempenho global da organização. O seu objetivo central é criar um ambiente de trabalho positivo, onde os indivíduos sintam vontade de estar, promovendo, dessa forma, um maior desempenho.

Segundo Oliveira (2021), existem três fatores fundamentais para o desenvolvimento da *employee experience*: cultura organizacional (40%), tecnologia (30%) e o espaço físico (30%). No que respeita à cultura, o elemento com maior peso, identificam-se dez variáveis reunidas sob o acrónimo CELEBRATED: *employer branding*, reconhecimento dos colaboradores, propósito organizacional, sentimento de pertença, diversidade e inclusão, promoção de aprendizagem contínua, postura da liderança e preocupação com o bem-estar físico e mental dos colaboradores. O espaço físico, por sua vez, integra quatro requisitos agrupados sob o acrónimo COOL: atratividade do local de trabalho, flexibilidade de horários, coerência com os valores da organização e diversidade de ambientes laborais. Quanto à tecnologia, representada pelo acrónimo ACE, esta diz

respeito à disponibilidade de ferramentas tecnológicas adequadas, facilidade de utilização e alinhamento com as necessidades dos colaboradores e da organização.

Em síntese, a EX resulta do equilíbrio entre os desejos e necessidades dos colaboradores e os objetivos organizacionais. A sua promoção requer a análise das etapas da jornada do colaborador, bem como a recolha sistemática de *feedback*, uma vez que compreender a experiência do colaborador implica, antes de mais, escutá-lo.

A *employee experience* confere diversos benefícios, tais como aumento da produtividade, maior satisfação dos clientes, aumento nas taxas de retenção e redução da rotatividade. Adicionalmente, ajuda na criação de um senso de pertença, propósito, realização, prazer e entusiasmo. Segundo a Coursera Enterprise, existem cinco práticas eficazes para melhorar a EX nas organizações: criação de um mapa da jornada do colaborador; simplificar o recrutamento; inquirir regularmente para descobrir necessidades e expectativas; desenvolver líderes que defendam os trabalhadores e priorizar o bem-estar organizacional.

#### **4.1.5 Offboarding**

O *offboarding* é o processo de gestão da saída de um colaborador, sendo tão relevante quanto ao *onboarding*. Este processo deve contemplar a recolha da opinião e nível de satisfação do colaborador relativamente à organização, bem como à sua conduta, políticas internas, processos e relações interpessoais com colegas e lideranças. Essa recolha de informação é crucial para identificar oportunidades de melhoria organizacional e compreender a imagem que o ex-colaborador levará consigo para o exterior (Martins & Cruz, 2019).

De acordo com Ayres et al. (2022), um bom processo de *offboarding* tem várias vantagens para a organização, tais como melhorar a imagem da corporação enquanto empregadora, evitar conflitos com o funcionário e reter informações sobre as suas causas da saída. Quando um colaborador decide sair, isso geralmente está ligado a fatores pessoais, como insatisfação com o salário, um ambiente de trabalho desagradável, problemas com a liderança ou até a vontade de buscar oportunidades melhores em outra empresa. Por isso, um processo de desligamento bem planeado ajuda a empresa a entender melhor os motivos por trás dessas saídas, melhorar a sua imagem externa, evitar conflitos e obter informações importantes que possam ajudar a prevenir futura rotatividade (Ayres et al. 2022).

Neste contexto, torna-se essencial que a empresa mantenha uma comunicação clara e objetiva, demonstrando respeito e empatia pelo colaborador demissionário, reconhecendo o seu contributo ao longo da permanência na organização. O não atendimento a isso poderá trazer problemas não apenas para o colaborador que está saindo, mas também para o restante da equipa e, a partir de então, para toda a organização. A ferramenta mais utilizada para entender os fatores que levam um colaborador a desligar-se de uma organização é a entrevista de desligamento. Essa entrevista tem como principal objetivo identificar e validar as suposições que, anteriormente e de forma tangencial, indicavam uma saída do trabalhador ou da organização. Ao mesmo tempo, essas conversas possibilitam a análise de muitas outras variáveis, como as relações com salário, cargo, benefícios, cultura e clima organizacional, estilo de liderança e outros (Chiavenato, 1999).

Zucker (2023) destaca que colaboradores que vivenciam uma experiência de *offboarding* positiva têm 2,9 vezes mais possibilidades de recomendar a organização a outras pessoas. Estes colaboradores podem ainda tornar-se embaixadores da marca, promovendo uma imagem positiva da empresa através da publicidade boca-a-boca.

## **4.2 Análise Normativa**

### **4.2.1 Estagiários**

De acordo com o Decreto-Lei nº 66/2011, de 1 de junho, que estabelece o regime aplicável à realização de estagiários profissionais extracurriculares, o artigo 2º define estágio profissional como uma “formação prática em contexto de trabalho que se destina a complementar e a aperfeiçoar as competências do estagiário, visando a sua inserção ou reconversão para a vida ativa de forma mais célere e fácil, ou a obtenção de uma formação técnico-profissional e deontológica legalmente obrigatória para aceder ao exercício de determinada profissão”. Nos termos do artigo 3º, nº 2 e 3, o contrato de estágio deve ser celebrado por escrito entre a entidade acolhedora e o estagiário. Relativamente à duração, o contrato de estágio não pode exceder 12 meses, exceto nas situações previstas no artigo 4º, nº1, do mesmo artigo.

Os estágios curriculares são organizados, regulamentados e autorizados pelas instituições de ensino e constituem um complemento do curso, integrando a sua avaliação. Estes estágios são formalizados através de um protocolo de estágio.

#### **4.2.2 Voluntários**

A Lei nº71/98, de 3 de novembro, estabelece as bases de enquadramento jurídico do voluntariado em Portugal. Nos termos do artigo 2º, nº1, define-se voluntariado como “um conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidas sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas “. O artigo 3º, nº1, da mesma lei, define voluntário como “o individuo que, de forma livre, desinteressada e responsável, se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora”.

Complementando este enquadramento, O Decreto-Lei nº 389/99 de 30 de setembro, que regulamente a lei anteriormente referida, no artigo 6 “Requisitos” estabelece que um dos requisitos de um voluntário é ter idade igual ou superior a 18 anos.

#### **4.2.3 Norma 4427**

A Norma 4427 (2018) é uma norma portuguesa de gestão de recursos humanos que estabelece requisitos para o desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas e orienta práticas de recursos humanos como o recrutamento, desenvolvimento, retenção e a saída dos colaboradores definindo parâmetros para cada etapa do ciclo do colaborador.

#### **4.2.4 SIADAP**

Dado que este projeto contempla o desenvolvimento de um processo de gestão e avaliação de desempenho por competências, tornou-se pertinente adotar como referência o *SIADAP*, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

Este sistema visa valorizar e capacitar os trabalhadores, estabelecendo uma ligação direta entre a avaliação de desempenho e a formação contínua, que é obrigatória, gratuita e focada nas competências a desenvolver durante o ciclo avaliativo. Nos termos do artigo 45º-A da Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro, a avaliação por competência permite atribuir pesos diferenciados a cada competência, em função da sua relevância para as funções desempenhadas, facilitando a distinção entre diferentes níveis de desempenho. A avaliação é baseada em dois parâmetros fundamentais: competências e resultados (artigo 45º). No que respeita à avaliação das competências, esta é realizada com base no número

de comportamentos observáveis associados a cada competência (artigo 49º), e expressasse em três níveis: competência demonstrada a um nível elevado (pontuação 5), competência demonstrada (pontuação 3) e competência não demonstrada ou inexistente (pontuação 1).

A avaliação final resulta da média (aritmética simples ou ponderada) das pontuações obtidas, sendo classificada de acordo com os seguintes níveis (artigo 50º): Muito Bom (entre 4 e 5), Bom (entre 3,500 e 3,900), Regular (entre 2 e 3,499) e Inadequado (entre 1 e 1,999).

Este modelo permite não só avaliar o desempenho de forma diferenciada, como também orientar o desenvolvimento de competências com impacto direto no desempenho organizacional

### **4.3 Análise Empírica**

Numa fase inicial, procedeu-se à análise dos processos já implementados no *GAC* no que respeita ao *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e ao *offboarding*, com o objetivo de compreender o ponto de partida e identificar oportunidades de melhoria na experiência dos colaboradores.

Relativamente ao *onboarding*, verificou-se a existência de algumas práticas já consolidadas, nomeadamente o envio de mensagens de boas-vindas via *WhatsApp*, a realização de uma sessão de acolhimento e a atribuição de um tutor aos novos colaboradores.

No que diz respeito à gestão e avaliação de desempenho, observou-se a ausência de um sistema estruturado, havendo apenas o preenchido um documento avaliativo no final do estágio, complementado com *feedback* informal e recorrente ao longo das semanas. Este *feedback* visava acompanhar o desenvolvimento das tarefas, alinhar expectativas, reforçar pontos positivos e sinalizar oportunidades de melhoria, bem como identificar interesses de aprendizagem. O *feedback* final era mais estruturado e centrado no percurso do colaborador.

No *offboarding*, era prática comum o envio de mensagens de agradecimento, a recolha de depoimentos em vídeo e o preenchimento de um formulário de avaliação da experiência no *GAC*.

Com vista à melhoria do *employee experience*, foram desenvolvidas novas iniciativas complementares, como a criação de um grupo de comunicação informal, a implementação de reuniões mensais de equipa e a promoção de formações internas. Adicionalmente, foi realizado, em abril de 2024, o relatório *One-To-One* que teve como finalidade aferir o grau de satisfação dos colaboradores. Através de entrevistas individuais, apurou-se uma taxa média de satisfação de 82,70%.

No entanto, foram também identificadas várias lacunas, entre as quais se destacam: falta de conhecimento global sobre os projetos e atividades do *GAC*, ausência de espaço físico adequado para reuniões, perdas de informação durante os processos, escassez de equipamentos informáticos, dificuldade na integração de membros em regime híbrido ou remoto, existência de áreas com apenas um colaborador, fragilidade na comunicação interna, falta de momentos de convívio informal, acumulação de projetos inacabados, monotonia nas tarefas, necessidade de maior clareza e objetividade nas diretrizes e falta de orientação operacional inicial.

Formulário: <https://forms.office.com/e/4q9ipCd6Rk>

Com base nestes dados, foram delineadas ações corretivas e preventivas. Para colmatar o desconhecimento das atividades do *GAC* e promover a integração, será reforçada a sessão de boas-vindas, criadas dinâmicas mais interativas nas reuniões mensais e lançados desafios regulares nos grupos de comunicação informal. Para aumentar o sentido de pertença e motivação, serão enviadas dicas semanais de crescimento pessoal e profissional, bem como mensagens motivacionais. A orientação operacional continuará a ser assegurada pela técnica de carreira e *alumni*, que, através do *Trello*, organiza as tarefas conforme os interesses e motivações de cada colaborador, permitindo uma personalização do desenvolvimento de competências e facilitando a redistribuição de projetos em atraso.

Complementando esta análise interna, foi realizado um *benchmarking* com empresas de referência como o *Facebook*, *Netflix*, *Spotify* e *Amazon* (Apêndice I), identificando boas práticas de *onboarding*. Para a gestão de desempenho e *offboarding*, foram analisadas diversas fontes (Apêndice II e III). Relativamente ao *employee experience*, foram considerados exemplos de empresas reconhecidas pela excelência neste domínio, como a *Google*, *Disney*, *Nubank* e *Airbnb* (Apêndice IV)

Com base nas práticas observadas e na realidade do *GAC*, será construída uma jornada do colaborador, com processos mais estruturados e alinhados à criação de uma experiência positiva, significativa e duradoura. A análise realizada evidencia que a qualidade da experiência dos colaboradores está intimamente ligada à forma como os processos de *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding* são desenhados e implementados. Assim, mantendo iniciativas já em curso, serão introduzidas novas práticas para responder às fragilidades identificadas e fortalecer a cultura organizacional do *GAC*.



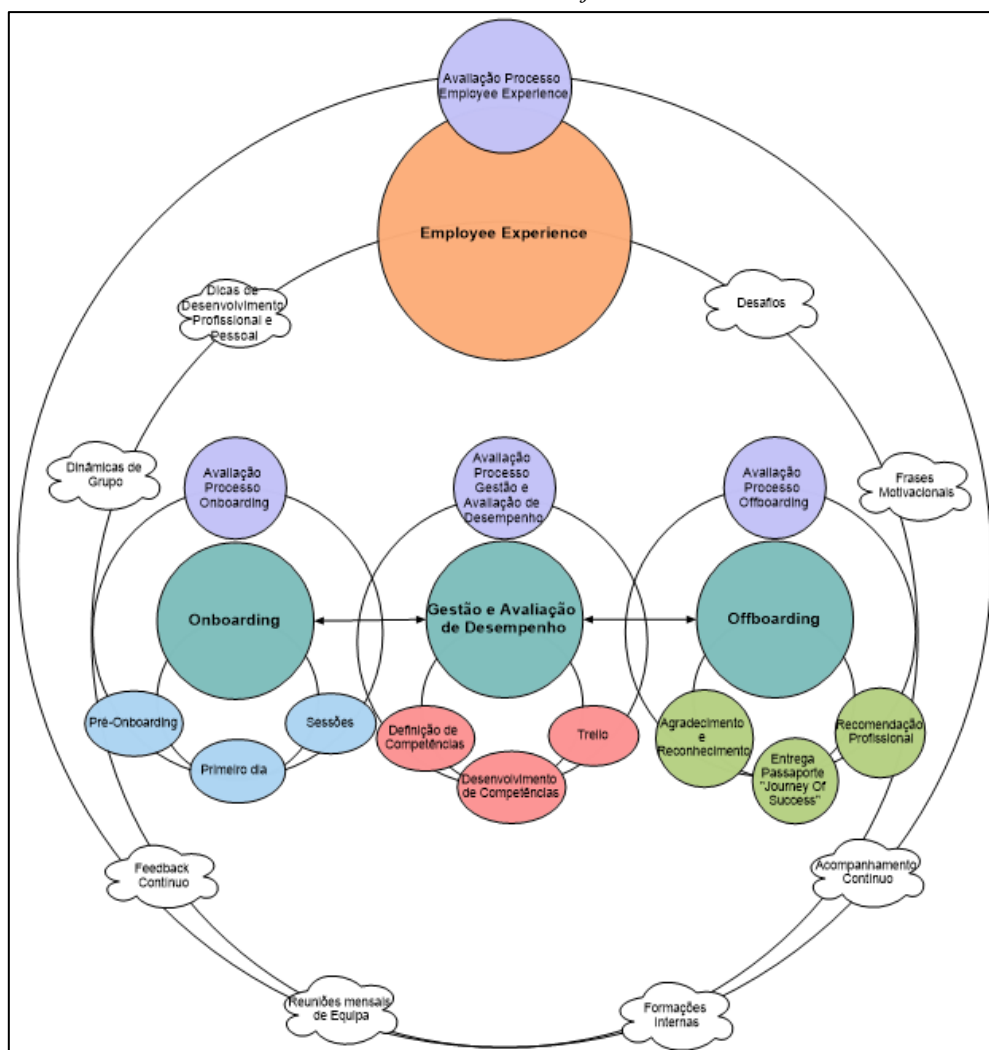
## 5 Planeamento do Projeto

Este projeto foi planeado com foco na criação de uma experiência de elevado impacto para os colaboradores, considerando a realidade e o contexto do contexto do *GAC* e valorizando cada fase da experiência, desde o primeiro contacto (*pré-onboarding*) até ao momento da saída e transição para a Rede *Alumni* (*Offboarding*), com uma gestão baseada na proximidade, flexibilidade, autonomia, acolhimento e valorização individual.

O *employee experience* tem três momentos-chave: o *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*. No *onboarding*, existe uma preparação cuidada da chegada do colaborador, com um acolhimento caloroso, integração com a equipa, apresentação da missão, valores, ferramentas e processos do *GAC*, além da criação de produtos para tornar este momento memorável e formativo. A gestão e avaliação de desempenho por competências tem como foco o desenvolvimento pessoal e profissional, com avaliação contínua através do *Trello*, formações internas, dinâmicas de grupo, *feedback* contínuo, entre outros. Por fim, o *offboarding* é a fase destinada a reconhecer e valorizar o percurso do colaborador, garantindo uma transição positiva e memorável, incluindo a criação de produtos para uma despedida significativa.

Figura 6

Modelo Geral Projeto



## 5.1 Onboarding

Os produtos concebidos para o processo de *onboarding* resultaram da análise das melhores práticas observadas durante o *benchmarking* realizado com empresas como *Facebook*, *Netflix*, *Spotify* e *Amazon*, bem como da otimização das práticas já implementadas no *GAC*.

- **Pré-Onboarding**

Antes da entrada oficial do novo estagiário no *GAC*, será enviado um email de boas-vindas, acompanhado por: um Vídeo *Onboarding* que apresenta a cultura e a missão do *GAC*, breve introdução sobre o *GAC* e o *ticket* de embarque para a Jornada do Sucesso, que inclui os acessos personalizados ao *IntraGAC*.

- **Sessão de Boas-Vindas**

Após a integração de vários estagiários, será realizada uma Sessão de Boas-Vindas, com o objetivo de criar um momento de convívio e reforço dos laços entre os novos colaboradores. Esta sessão incluirá uma Atividade *Onboarding* para facilitar a apresentação dos membros, a entrega do Passaporte “*Journey Of Success*”, oferta de um *Kit* de Boas-Vindas, realização de um *quiz* interativo sobre o *GAC* e a integração do colaborador no grupo informal de *WhatsApp*.

Inicialmente, estava prevista a criação de um Manual de Acolhimento e de um EVP (*Employee Value Proposition*). Contudo, para não sobrecarregar os colaboradores com múltiplos documentos, optou-se por consolidar a informação essencial num único produto: o Passaporte “*Journey Of Success*”.

- **Passaporte “*Journey Of Success*”**

O Passaporte funciona como um registo completo da jornada do colaborador no *GAC*, desde o *onboarding* até ao *offboarding*, e será devolvido ao colaborador no momento da sua saída, devidamente preenchido.

Conteúdo do Passaporte:

- Informações institucionais: missão, visão, valores e descrição das atividades do *GAC*;
- Identificação do colaborador: nome, função e data de entrada;
- Competências: técnicas e comportamentais requeridas para a função;
- *Onboarding*: mensagem de boas-vindas, direcionamento para o *IntraGAC* e benefícios oferecidos pelo *GAC* aos colaboradores;
- Desenvolvimento e Avaliação: espaço para registo de atividades e formações, validadas com carimbo oficial do *GAC* e avaliação das competências ao longo do percurso.
- *Offboarding*: mensagem de despedida, espaço para recomendações do *GAC* e dos colegas, reflexão sobre as próximas etapas, dicas de transição, certificados de formação conquistados e secção para memórias.

O modelo final do Passaporte pode ser consultado no Apêndice XXVIII.

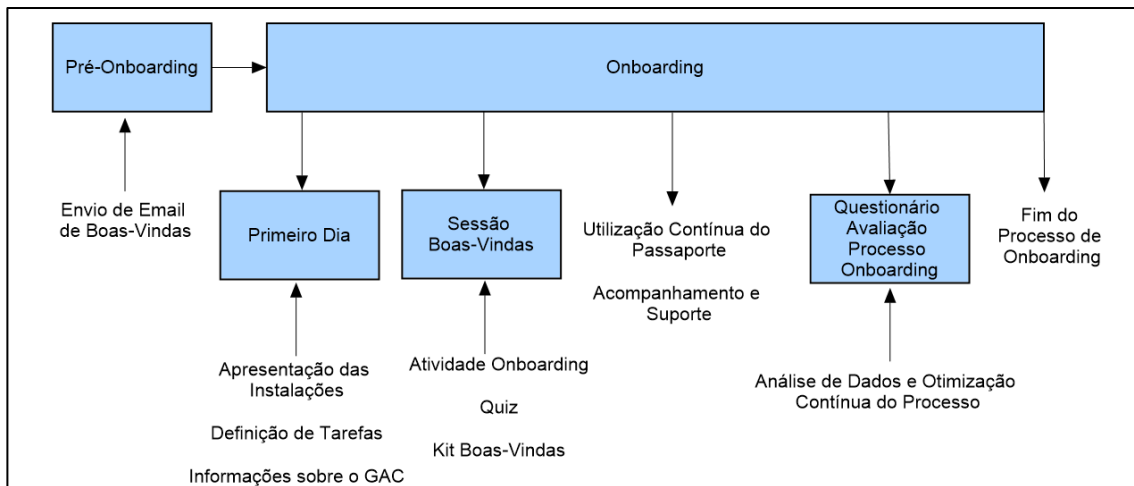
O principal objetivo do desenvolvimento destes produtos é proporcionar uma experiência de integração positiva e acolhedora, assegurando que todos os colaboradores

recebem as informações essenciais sobre o *GAC*, os seus processos e ferramentas de trabalho, se sintam acompanhados desde o início, evitando sentimentos de desamparo e estabeleçam uma ligação com a equipa, promovendo um ambiente de colaboração, confiança e pertença.

Para garantir a eficácia do processo de *onboarding*, será aplicado um questionário de avaliação após a implementação dos produtos, com o intuito de: medir a perceção dos colaboradores sobre a sua experiência de integração, identificar oportunidades de melhoria e ajustar ou otimizar continuamente os produtos e práticas associadas ao *onboarding*.

**Figura 7**

*Fluxograma Onboarding*



## 5.2 Gestão e Avaliação de Desempenho

Tendo em conta que o *GAC* é composto maioritariamente por estagiários em início de carreira, a gestão e avaliação de desempenho foi estruturada com base num modelo por competências, centrado no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Esta abordagem permite identificar, estimular e consolidar competências-chave altamente valorizadas no mercado de trabalho, promovendo uma experiência formativa e enriquecedora.

À semelhança do processo de *onboarding*, foi realizada uma pesquisa sobre as melhores práticas na gestão e avaliação de desempenho por competências, complementada pela análise das práticas já existentes no *GAC*.

## Fases do Processo:

1. **Definição de Competências:** o primeiro passo consiste na identificação das competências comportamentais transversais (alinhadas com os valores e a cultura do *GAC*) e das competências específicas (associadas a cada função desempenhada dentro da organização).
2. **Avaliação de Competências:** após a definição será avaliado o nível de desenvolvimento de cada competência em cada colaborador. Esta avaliação servirá de base para a construção de planos de desenvolvimento personalizados.
3. **Desenvolvimento de Competências:** a partir dos resultados da avaliação, serão implementadas ações concretas para promover o crescimento dos colaboradores, nomeadamente: formações internas direcionadas, atribuição de tarefas específicas para estimular competências em desenvolvimento, reuniões mensais de equipa com foco em alinhamento, partilha e progresso, além de um plano de desenvolvimento individual adaptado aos interesses e necessidades de cada colaborador.
4. **Dinâmicas de Grupo:** com o objetivo de promover o espírito de equipa, a motivação, a criatividade e a inovação, as dinâmicas serão integradas nas reuniões mensais de equipa. Estas atividades visam trabalhar competências de forma prática e colaborativa, tirando partido do momento em que todos os colaboradores estão presentes.

- **Reuniões Mensais**

As reuniões mensais de equipa serão realizadas em datas previamente definidas, garantindo uma frequência regular de acompanhamento e permitindo uma integração consistente das dinâmicas de grupo e das ações de desenvolvimento.

- ***Trello***

Para a atribuição e acompanhamento de tarefas, será utilizado o *Trello*, uma ferramenta digital de gestão de projetos que segue a lógica do método *Kanban*. Cada colaborador terá um quadro exclusivo, onde serão registadas as suas atividades, permitindo uma gestão visual e prática do seu percurso e desempenho.

O método *Kanban*, de origem japonesa, foi desenvolvido na década de 1940 por *Kiichiro Toyoda*, CEO da Toyota, durante um período de crise da indústria automóvel. O

sistema consistia na utilização de cartões para representar tarefas e as suas fases, promovendo uma gestão mais eficiente da produção (Souza, 2024).

A estrutura do quadro *Kanban* assenta em colunas que representam os diferentes estágios de uma tarefa, permitindo visualizar o seu progresso. No mínimo, o quadro deve incluir três colunas: “A realizar” (tarefas pendentes, ainda por iniciar), “Em andamento” (tarefas atualmente em execução) e “Concluído” (tarefas finalizadas)

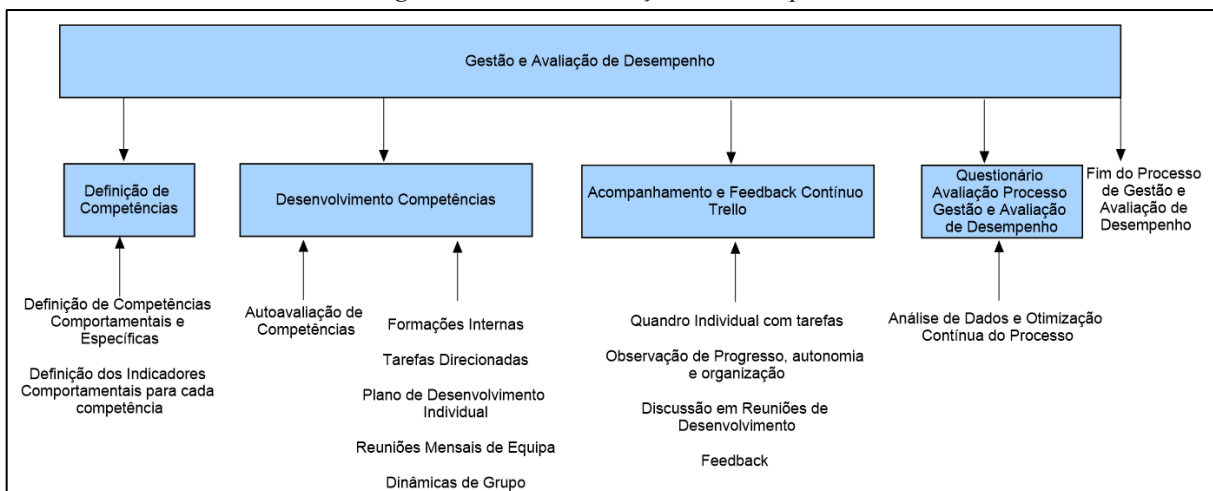
Através do *Trello*, será possível realizar uma gestão e avaliação de desempenho contínua, com base na progressão das tarefas atribuídas a cada colaborador. O quadro individual funcionará como registo do percurso e poderá servir de base para: observação da autonomia e organização de cada colaborador, identificação de áreas de melhoria ou necessidades de apoio, bem como para discussão em reuniões de acompanhamento e no plano de desenvolvimento individual.

- **Feedback**

Além disso, inicialmente, estava previsto realizar sessões de *briefing* semanais (às sextas-feiras) para dar e receber *feedback*, esclarecer dúvidas e acompanhar o progresso. No entanto, essa prática foi ajustada, uma vez que a Técnica de *Alumni* e *Carreira* já realiza este acompanhamento de forma informal e contínua durante os momentos em que os colaboradores estão presencialmente no gabinete. Assim, optou-se por manter uma abordagem mais integrada e natural, sem necessidade de sessões formais semanais.

**Figura 8**

*Fluxograma Gestão e Avaliação de Desempenho*



### 5.3 Offboarding

O processo de *offboarding* foi delineado com base numa análise empírica das melhores práticas aplicadas noutras organizações, adaptadas à realidade específica do GAC.

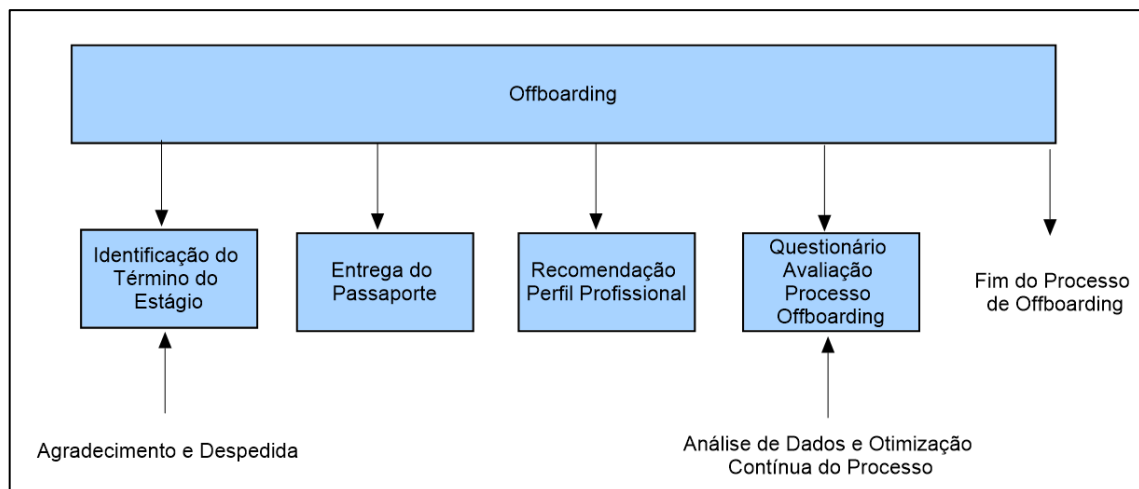
Considerando que a maioria dos colaboradores do GAC são estagiários, o motivo de saída mais comum é o término do estágio. No entanto, existe a possibilidade de continuidade da colaboração enquanto voluntários, mantendo o seu contributo e ligação à organização.

Nesta fase final da jornada do colaborador, pretende-se assegurar uma experiência de saída positiva e memorável, focada em: reconhecimento e valorização do percurso e das contribuições do colaborador, entrega do Passaporte “*Journey Of Success*”, devidamente preenchido, como registo do seu desenvolvimento e trajetória no GAC, recomendação do perfil profissional, reforçando o seu valor no mercado de trabalho e reconhecendo as competências adquiridas e avaliação da experiência de saída no GAC, através de um questionário, com o objetivo de recolher *feedback* e identificar oportunidades de melhoria nos processos internos.

Este processo visa não apenas encerrar a jornada com gratidão e dignidade, mas também fortalecer a relação com os *Alumni*, promovendo uma rede de antigos colaboradores que continuam a apoiar e representar os valores do GAC.

**Figura 9**

*Fluxograma Offboarding*



## 5.4 *Employee Experience*

Foi realizada também uma análise empírica sobre a influência dos principais processos de RH (*onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*) na jornada do colaborador. Concluiu-se que estes momentos são determinantes para o sucesso da experiência dos colaboradores (*employee experience*), sendo, por isso, essencial que sejam tratados de forma cuidada e estratégica.

- ***Onboarding***

O processo de *onboarding* deve ser estruturado de forma a oferecer uma experiência personalizada, acolhedora e esclarecedora desde o primeiro contacto com o *GAC*. Este momento é crucial para transmitir a cultura do gabinete, apresentar as ferramentas e os processos, criar uma boa integração com a equipa e garantir que o colaborador desenvolve rapidamente o sentimento de pertença.

- **Ao longo da Jornada**

A gestão e avaliação de desempenho por competências foi concebida para que cada colaborador tenha oportunidade de desenvolver tanto competências técnicas quanto comportamentais. O processo inclui *feedback* frequente, formações direcionadas e reconhecimento pelo esforço e evolução, valorizando cada pessoa e reforçando o compromisso com a missão e valores do *GAC*.

Para proporcionar uma experiência de trabalho significativa, o *GAC* aposta em: fortalecer laços entre colaboradores, alinhando todos aos propósitos e valores da organização e promovendo um forte senso de identidade e pertença; flexibilidade e bem-estar, através de um regime híbrido com presença física apenas dois dias por semana, possibilitando a participação em reuniões mensais de equipa e execução de tarefas adaptadas à função e ao interesse do colaborador; e uso estratégico da tecnologia, com ferramentas como o *Canva* e o *Office 365*, amplamente utilizadas no dia a dia e o *Trello* que permite a gestão visual das atividades, promovendo organização, qualidade, autonomia, gestão de fluxo e monitorização do trabalho, criando um ambiente dinâmico e produtivo.

Para reforçar a cultura de crescimento, serão implementadas iniciativas de baixo custo e alto impacto, tais como o envio quinzenal (às segundas-feiras) de frases motivacionais e dicas de desenvolvimento pessoal e profissional. Esta ação visa aumentar

a motivação, reforçar o sentimento de valorização e evidenciar o compromisso do *GAC* com o sucesso e bem-estar de cada colaborador.

A criação de uma *employee experience* significativa e impactante exige também estratégias intencionais que promovam o envolvimento ativo, o desenvolvimento contínuo e a coesão da equipa. Nesse sentido, a introdução de desafios quinzenais no grupo de *WhatsApp* representa uma microintervenção de baixo custo, mas com elevado potencial para fomentar a interatividade e o pensamento crítico dos colaboradores. Estes momentos representam oportunidades para aumentar o *engagement* e reforçar a cultura organizacional de forma informal e acessível.

As frases motivacionais e dicas de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como os desafios e dinâmicas de grupo, estão apresentados no Apêndice VI.

Simultaneamente, as dinâmicas a implementar nas reuniões mensais com a equipa foram elaboradas com enfoque no desenvolvimento de competências comportamentais como criatividade, organização, flexibilidade e comunicação. A articulação destas dinâmicas com momentos formais de *feedback* e reflexão promove uma abordagem de aprendizagem experiencial, adequada às exigências de um estágio e desenvolvimento profissional.

- ***Offboarding***

O processo de *offboarding* tem como objetivo a valorização do percurso do colaborador e inclui: entrega do Passaporte “*Journey Of Success*”, como registo completo da sua jornada, o reconhecimento público e o agradecimento pelo seu contributo, a recomendação do seu perfil profissional para futuras oportunidades e a realização de uma avaliação da sua experiência, promovendo a melhoria contínua dos processos internos.

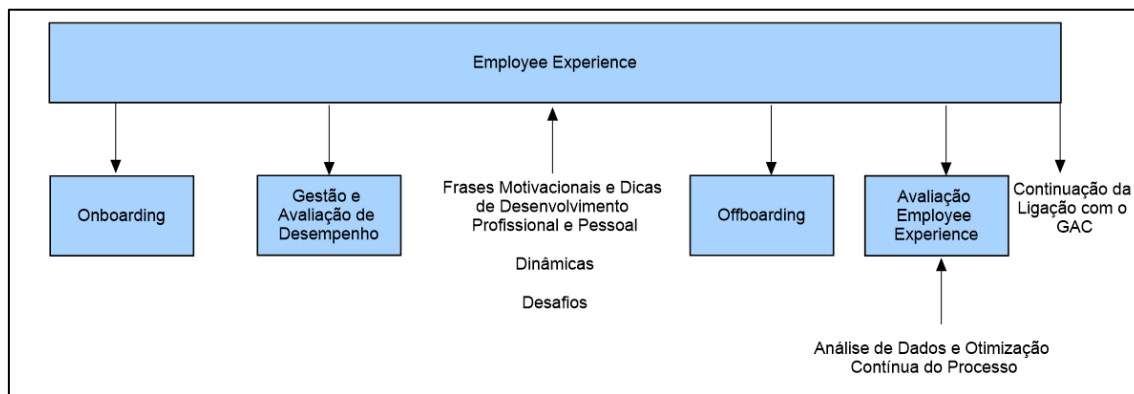
Por isso, acredita-se que a implementação estruturada destes processos, complementada por iniciativas simples mas significativas, é fundamental para proporcionar uma experiência positiva, motivadora e com impacto significativo ao longo de toda a jornada no *GAC*.

A eficácia deste projeto será avaliada de forma estruturada, através de um questionário final de avaliação da experiência, respondido pelos colaboradores no momento da saída. Esta recolha de dados permitirá aferir a perceção dos participantes,

identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria e validar se as iniciativas implementadas atingiram os objetivos propostos em termos de impacto na experiência do colaborador.

**Figura 10**

*Fluxograma Employee Experience*



### 5.5 Cronograma

A duração total prevista do projeto é de nove meses, contemplando as fases de planeamento, implementação e encerramento. Os prazos estipulados pelo cliente para a entrega dos produtos estão apresentados na Figura 11.

**Figura 11**

*Planeamento Produtos a Desenvolver*

Produtos a Desenvolver	Período Temporal
Desenvolver e implementar um sistema de onboarding	Setembro
Desenvolver e implementar offboarding	Novembro/Dezembro
Desenvolver e implementar um calendário de atividades	Setembro
Implementar um sistema de gestão de desempenho desafiante, impactante, de elevada aprendizagem e contribuição	Outubro
Implementar um sistema de reconhecimento, recompensas e benefícios que valorize o esforço e dedicação do estagiário/ voluntário	Novembro

Relativamente à componente escrita do projeto, o cronograma previsto será o seguinte:

**Figura 12**

*Cronograma Projeto Escrito*

Journey Of Success	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto										
Caracterização do Projeto										
Planeamento										
Implementação										
Encerramento										
Conclusões										

Por sua vez, o cronograma de implementação dos processos deverá ser ajustado dinamicamente, de acordo com as datas concretas de entrada e saída dos estagiários, o que exige uma gestão contínua e ágil.



## 6 Implementação do Projeto

Esta secção descreve a forma como o projeto foi implementado em cada um dos processos estratégicos de RH, detalhando as intervenções planeadas para o *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*.

A *employee experience* envolve todos os pontos de contacto que o colaborador tem com o *GAC*: interações, processos, ambientes, relações, rotinas de trabalho e oportunidades de desenvolvimento profissional, entre outros.

Posto isto, todas as ferramentas, produtos, momentos de convívio, formações e atividades que foram desenvolvidos e implementados nos diferentes processos de RH tiveram sempre como objetivo proporcionar uma *employee experience* de elevado impacto.

### 6.1 Onboarding

No processo de *onboarding*, os diferentes *touchpoint's* são os seguintes:

- Antes do Primeiro Dia (*Pré-Onboarding*): Envio de um email de boas-vindas, estabelecendo o primeiro contacto com o *GAC* e antecipando este momento, reduzindo a ansiedade dos novos colaboradores.
- Mensagem de Boas-Vindas no *WhatsApp*: Tem como objetivo favorecer uma conexão emocional, facilitar a integração informal e garantir comunicação contínua.
- Atividade de integração 1º dia: Define o tom emocional da experiência e ajuda a quebra o gelo.
- Sessão de Boas-Vindas: Momento simbólico em que a equipa do *GAC* acolhe o colaborador, fortalecendo o sentimento de pertença e permitindo uma integração mais fluida.
- Sessão *Onboarding*: Oportunidade para padronizar informações e apresentar/explicar as ferramentas *GAC*.
- *Quiz Onboarding*: Permite avaliar o grau de retenção da informação de forma divertida e promove interatividade.
- Passaporte “*Journey Of Success*”: Documento desenvolvido ao longo da jornada do colaborador, promovendo visibilidade, reflexão e sensação de progresso.

- Avaliação *Onboarding*: Momento em que os colaboradores avaliam o processo, permitindo identificar falhas e oportunidades de melhoria.

### 6.1.1 1º *Onboarding*

- **Pré-*Onboarding***

A implementação do processo de *onboarding* no *GAC* teve início com a entrada de novos estagiários nos meses de outubro e novembro.

Para garantir uma experiência de integração mais estruturada e acolhedora, foi definido o envio prévio de um email de boas-vindas personalizado.

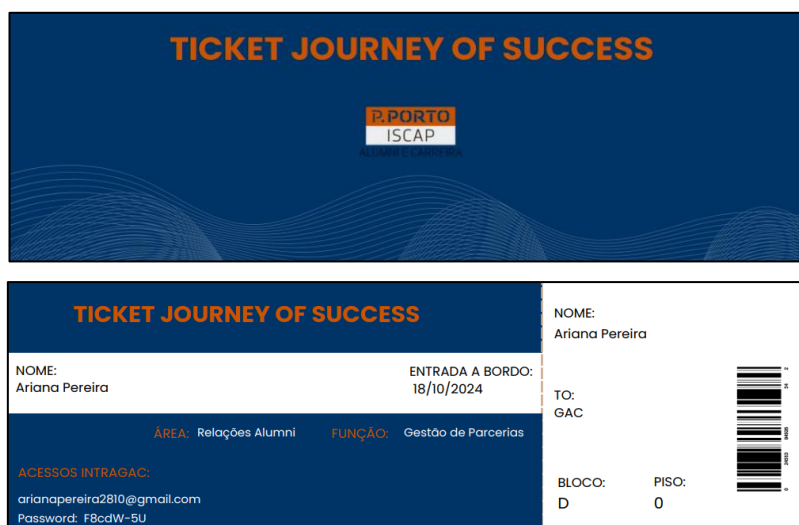
Esta comunicação inicial teve como principais objetivos acolher simbolicamente os novos colaboradores antes da sua entrada formal, apresentar os recursos e ferramentas essenciais ao início da experiência e promover uma familiarização precoce com a missão e o funcionamento do *GAC*. O conteúdo do email foi planeado cuidadosamente, incorporando dois instrumentos-chave:

- Vídeo *Onboarding*: Desenvolvido especificamente para este processo, com uma introdução ao *GAC*, à equipa, aos canais de comunicação (como o grupo de *WhatsApp*) e às plataformas internas (*IntraGAC* e Passaporte “*Journey Of Success*”).

- Ticket “*Journey Of Success*”: Artefacto simbólico que reforça o conceito de “embarque” na jornada *GAC*, antecipando a experiência e fornecendo os dados de acesso ao *IntraGAC*.

**Figura 13**

*Ticket Of Success*



A escolha por um contacto antecipado antes do primeiro dia teve como objetivo reduzir a ansiedade associada à entrada, aumentar o sentimento de pertença e permitir que os estagiários tivessem uma primeira exploração autónoma do GAC , ainda que de forma inicial.

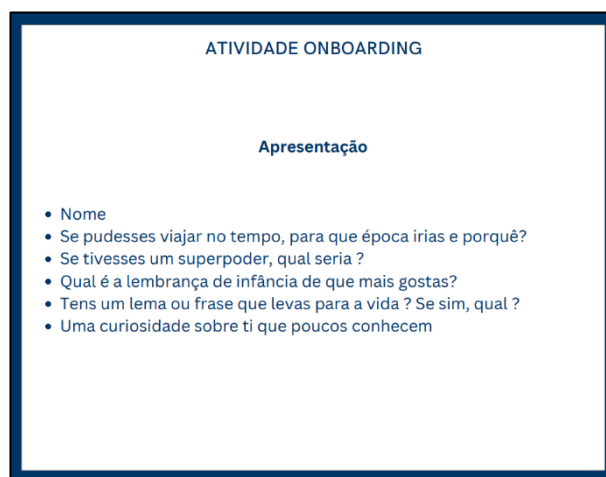
A calendarização do envio dos emails de boas-vindas seguiu a cronologia das entradas dos estagiários. O modelo do email de boas-vindas encontra-se no Apêndice VII.

- **1º Dia**

No primeiro dia de integração dos novos colaboradores, foram implementadas ações essenciais para garantir uma receção estruturada e alinhada ao contexto organizacional. Aos estagiários que ainda não conheciam fisicamente o espaço, foi feita uma visita guiada às instalações, promovendo proximidade e abertura desde o primeiro contacto presencial. Inicialmente, estava previsto que no primeiro dia ocorressem a entrega do Passaporte e a realização da Atividade *Onboarding*. Esta atividade tinha como objetivo quebrar o gelo, estimular o sentimento de pertença desde o início e tornar o processo mais humano, informal e relacional.

**Figura 14**

*Atividade Onboarding*

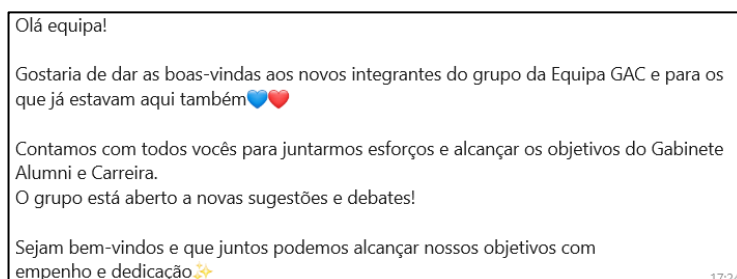


Contudo, optou-se por ajustar a estrutura do primeiro dia, limitando-o a uma breve apresentação do *GAC*, ao acolhimento presencial, ao esclarecimento das funções atribuídas e à definição das primeiras tarefas ou projetos a desenvolver durante a primeira semana.

Complementarmente, no próprio dia da entrada, os estagiários foram adicionados ao grupo interno de *WhatsApp*, recebendo uma mensagem de boas-vindas que reforçava a proximidade da equipa e promovia o espírito de comunidade desde o primeiro contacto.

**Figura 15**

*Mensagem Boas-Vindas - Grupo WhatssAp*



- **Sessão de Boas-Vindas**

A calendarização da Sessão de Boas-Vindas foi definida considerando a necessidade de garantir a entrada de todos os novos estagiários, assegurando uma integração coletiva e simultânea. Esta sessão foi planeada com vários objetivos estratégicos: reforçar o conhecimento institucional através de um *Quiz Onboarding*, fomentar a coesão de equipa com uma *Atividade Onboarding* de apresentação, introduzir o Passaporte “*Journey Of Success*” como ferramenta estruturante da jornada no *GAC* e promover um momento informal de acolhimento com a entrega dos *Kits* de Boas-Vindas e um lanche de convívio.

A gestão operacional do *onboarding* foi efetuada no *Trello*, com *checklists* individualizadas para cada colaborador. Estas listas foram organizadas num quadro exclusivo, de acesso restrito aos responsáveis pela jornada do colaborador, permitindo garantir a padronização, acompanhamento e monitorização do processo.

A convocatória para a sessão foi enviada por email a todos os colaboradores no dia 6 de novembro e, posteriormente, à Coordenadora do *GAC* no dia 8 de novembro, com o intuito de garantir a sua presença e participação na apresentação sobre o *GAC*. As comunicações estão documentadas nos Apêndices VIII e IX.

**Figura 16**

*Plano de Ação Sessão Boas-Vindas*

<b>Sessão de Boas-Vindas</b>	
Envio do convite colaboradores	13/11/2024
Confirmação de Presenças	06/11/2024
Reforço da Confirmação de Presenças	11/11/2024
Envio convite Coordenadora GAC	12/11/2024
	08/11/2024

A sessão foi agendada para o dia 13 de novembro, às 17h, no gabinete. Para reforçar a participação, foram realizados contactos telefónicos no dia 11 de novembro e, perante a ausência de confirmação por parte de alguns colaboradores, enviaram-se mensagens individuais no dia seguinte, garantindo uma abordagem mais personalizada e eficaz.

Para assegurar uma condução estruturada da sessão, elaborou-se uma ordem de trabalho acompanhada de uma *timeline*, conforme apresentado na figura seguinte:

**Figura 17**

*Ordem de Trabalho e Timeline*

Sessão Boas-Vindas	
Ordem de Trabalho	Timeline
Fotografia Individual para o <i>IntraGAC</i>	5 minutos
Introdução GAC	5 minutos
Atividade <i>Onboarding</i>	15 minutos
<i>Quiz Onboarding</i> e Entrega de Prémio e Certificado ao Vencedor	20 minutos
Lanche, Adicionar Colaboradores no Grupo <i>Whatsapp</i> e Foto de Grupo	20 minutos
Entrega de <i>Kit</i> Boas-Vindas e Passaporte <i>Journey Of Success</i>	5 minutos
<b>Total:</b>	<b>70 minutos (1:10h)</b>

A abertura da sessão incluiu uma dinâmica motivacional com a leitura de frases inspiradoras, promovendo um ambiente positivo e incentivando a interação entre os participantes. Seguiu-se a Atividade *Onboarding*, concebida com perguntas estratégicas que substituíram as apresentações tradicionais, permitindo um conhecimento mais profundo e significativo entre os colaboradores. Esta atividade foi realizada após o registo fotográfico para o *IntraGAC* e antes do lanche, contribuindo para um ambiente descontraído e propício ao convívio informal.

No entanto, a sessão não decorreu conforme o planeado devido à ausência significativa de colaboradores, o que inviabilizou a execução integral da ordem de trabalhos. Perante a reduzida participação, a sessão foi adaptada: realizaram-se fotografias individuais para o *IntraGAC*, a coordenadora fez uma breve introdução ao *GAC* e o tempo restante foi dedicado ao convívio e à entrega simbólica dos *Kits* de Boas-Vindas.

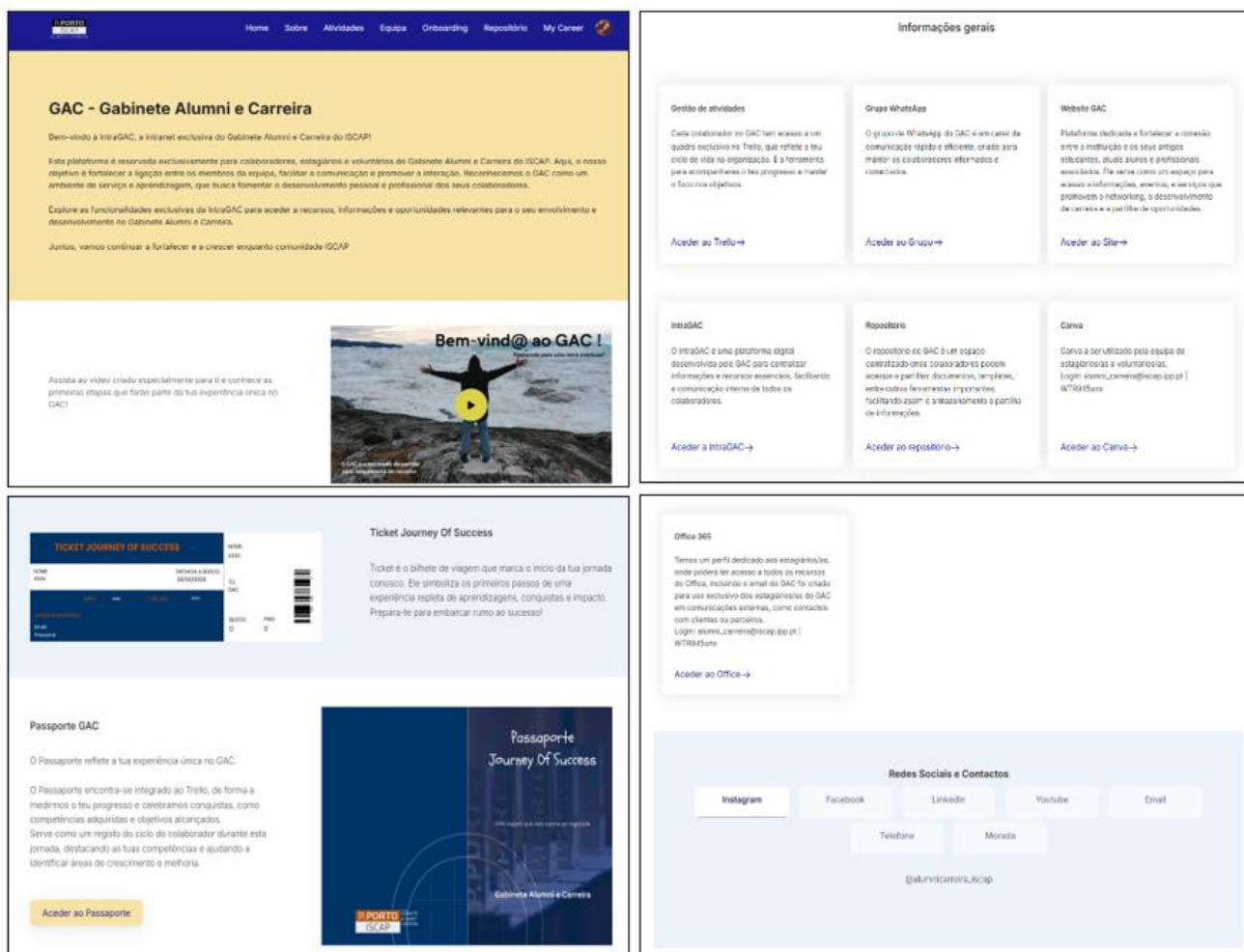
A sessão encerrou com uma fotografia de grupo, registando o momento. Elementos centrais da agenda, como o *Quiz Onboarding* e apresentação do Passaporte, não foram realizados.

- **Sessão Onboarding**

A decisão de realizar uma sessão adicional surgiu da percepção de que muitos colaboradores desconheciam o propósito e funcionamento do Passaporte, *Trello*, *IntraGAC* e outras plataformas relevantes. Para colmatar esta lacuna, foi criada uma secção “*Onboarding*” no *IntraGAC*. Esta medida permite que, logo após o envio do email de boas-vindas e disponibilização dos acessos, os colaboradores explorem os recursos disponíveis (como o *Office 365* e o *Canva*) e desenvolvam uma compreensão inicial das ferramentas do *GAC*.

**Figura 18**

*Guia Onboarding*



Nota. *IntraGAC* <https://intragac.soft9.app/>

Com o objetivo de aumentar a participação dos colaboradores, a Sessão *Onboarding* foi organizada em formato online, oferecendo duas datas alternativas para garantir maior flexibilidade. A escolha da data foi realizada através de uma votação no grupo do *GAC*, conduzida por uma das estagiárias no dia 20 de novembro. A votação

permitiu identificar a data de maior preferência, tendo a sessão sido agendada para o dia 28 de novembro, às 18h, com o link de acesso partilhado no próprio dia. Para reforçar a presença, foram enviados lembretes: um pela manhã e outro com o link uma hora antes da sessão.

**Figura 19**

*Plano de Ação Sessão Onboarding*

<b>Sessão Onboarding</b>	<b>28/11/2024</b>
Votação do Dia	20/11/2024
Confirmação do Dia	25/11/2024
Confirmação de Presenças	25/11/2024
Lembrete	28/11/2024
Envio da apresentação a quem não esteve presente	03/12/2024

A sessão foi estruturada para colmatar as lacunas da anterior Sessão de Boas-Vindas e garantir que todos os colaboradores tivessem acesso às informações essenciais. Iniciou-se com breves apresentações individuais, permitindo compreender as motivações e expectativas dos estagiários relativamente à experiência no *GAC*. Seguiu-se uma introdução ao gabinete, destacando a missão, os eixos de atuação e os principais serviços e produtos desenvolvidos para a integração, nomeadamente o Passaporte, o *Trello* e o *IntraGAC*. Optou-se estrategicamente por disponibilizar o Passaporte via *Trello*, assegurando acesso contínuo ao documento, que seria entregue fisicamente apenas no momento de saída do colaborador.

Foram também abordadas as competências comportamentais e técnicas que orientam o desempenho dos estagiários, de acordo com a função desempenhada. A apresentação utilizada como suporte encontra-se documentada no Apêndice X.

No encerramento da sessão, foi definida a data da primeira reunião de equipa. Adicionalmente, solicitou-se aos colaboradores que respondessem ao *Quiz Onboarding*, uma ferramenta de reforço dos conteúdos abordados, cujo final incluía um link para a avaliação da experiência de *onboarding*. Este processo permitiu recolher *feedback* relevante sobre a eficácia da integração e, como incentivo, os participantes que concluíram o *quiz* receberam um certificado de “Especialista *GAC*”. O conteúdo do *quiz* encontra-se no Apêndice XI.

Apesar da realização do *Quiz Onboarding*, verificou-se que alguns colaboradores não responderam ao questionário de avaliação do processo de *onboarding*. Para colmatar esta lacuna, foi enviado individualmente o link do questionário, incentivando a sua

conclusão. Este instrumento, disponível no Apêndice XXV, foi essencial para recolher percepções sobre a experiência de integração no *GAC*.

Para os estagiários que não estiveram presentes na *Sessão Onboarding* e considerando a relevância das informações partilhadas, foi enviado por email o ficheiro da apresentação utilizada, garantindo equidade no acesso à informação.

A *checklist* final do processo de *onboarding* consolidou as principais etapas e assegurou a estruturação da experiência de entrada no *GAC*, encontrando-se disponível no Apêndice XX.

Contudo, durante esta fase registou-se a desistência de uma estagiária, que deixou de responder às comunicações efetuadas. Após tentativas de contacto, apurou-se que a decisão se deveu a dificuldades pessoais e à acumulação de trabalho extra durante o período natalício, comprometendo a sua disponibilidade. A estagiária comunicou a intenção de cessar o estágio, justificando que a decisão seria a mais adequada para evitar prejuízos para ambas as partes.

### **6.1.2 2º Onboarding**

- ***Pré-Onboarding***

Em meados de fevereiro, com a entrada de novos colaboradores, foi revista a versão do Email de Boas-Vindas. Passou a incluir referência ao Guia de *Onboarding* no *IntraGAC*, incentivando a sua exploração desde o início. Além disso, os acessos às plataformas foram integrados diretamente no corpo do email, facilitando a cópia das credenciais, incluindo a password. A versão final do email encontra-se no Apêndice XII. Os envios foram realizados de forma faseada, à medida que os colaboradores integravam o *GAC*.

- **1º Dia**

À medida que os colaboradores integravam o *GAC*, eram também recebidos com uma mensagem de boas-vindas no grupo de *WhatsApp*.

- ***Sessão Onboarding***

Como as entradas dos quatro novos estagiários ocorreram em datas próximas, optou-se por aguardar a integração de todos antes de agendar a nova *Sessão de Onboarding*. Inicialmente, a sessão foi marcada para o dia 27 de fevereiro.

No entanto, dois colaboradores indicaram indisponibilidade nesse horário (17h), devido a compromissos profissionais e acadêmicos. Para garantir a participação de todos, a sessão foi reagendada para sexta-feira, 28 de fevereiro às 16h.

Face à minha indisponibilidade para dinamizar a sessão nesse horário, foi articulada a substituição com uma estagiária do *GAC*, que assumiu a condução da apresentação. Tendo em conta o meu horário laboral terminava às 17h, todas as sessões e reuniões de equipa eram estrategicamente agendadas para depois desse horário. Contudo, para maximizar a presença de todos os colaboradores e garantir o envolvimento nos momentos de integração, a Sessão *Onboarding* foi marcada para sexta-feira, 28 de fevereiro, às 16h, coincidindo com o período em que todos os estagiários estavam presencialmente no *GAC* (entre as 14h e as 17h)

A alteração foi comunicada aos estagiários no dia 26 de fevereiro, com a nova data e hora da sessão.

**Figura 20**

*Plano de Ação Sessão Onboarding*

<b>Sessão Onboarding</b>	
Envio do convite colaboradores	27/02/2025
Lembrete	21/02/2025
Obs. Reunião adiada para 28/02/2025	26/02/2025

Nesta sessão, foi apresentada uma versão atualizada da apresentação (Apêndice XIII), que passou a incluir, logo no segundo *slide*, a explicação sobre o meu papel no *GAC*, o projeto Jornada do Sucesso e as suas diferentes etapas: *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*. Esta alteração teve como objetivo contextualizar melhor os novos estagiários e clarificar os conceitos-chave. Foram ainda introduzidas outras melhorias no conteúdo:

- No *slide* dedicado ao *Trello*, foi inserido um vídeo explicativo da ferramenta para facilitar a sua compreensão;
- O Vídeo *Onboarding* foi removido da apresentação, dado que já se encontra acessível no Guia de *Onboarding* disponível no *IntraGAC* e no Email de Boas-Vindas;
- O tradicional *Quiz Onboarding* foi substituído por uma versão interativa no *Mentimeter*, permitindo a realização em tempo real e o acompanhamento conjunto das respostas, promovendo maior dinamismo e participação. O novo *quiz* encontra-se no Apêndice XIV.

A sessão decorreu de forma muito positiva, com elevado envolvimento por parte dos colaboradores.

- **Sessão Boas-Vindas**

No próprio dia da Sessão *Onboarding*, foi enviado o convite para a próxima reunião de equipa, que teria também o papel de Sessão de Boas-Vindas para os novos estagiários. Os convites para a Sessão *Onboarding*, bem como para a Sessão de Boas-Vindas/Reunião Mensal de Equipa, encontram-se no Apêndice XV. Tal como a anterior, esta sessão foi agendada para uma sexta-feira, às 16h, dentro do horário de expediente.

Apesar da sessão ter sido dinamizada pela Técnica *Alumni* e Carreira, devido ao horário da sessão, toda a organização e planeamento ficaram sob a minha responsabilidade.

**Figura 21**

*Plano de Ação Sessão Boas-Vindas*

<b>3ª Reunião Equipa</b>	
Envio do Convite	07/03/2025
Lembrete	28/02/2025
Obs. Sessão Boas-Vindas	05/03/2025

O plano de ação incluiu a definição da ordem de trabalho e da *timeline*, bem como o envio de um lembrete no grupo *WhatsApp*, reforçando a convocatória e incentivando os colaboradores a trazerem algo para o lanche convívio.

**Figura 22**

*Ordem de Trabalho e Timeline Sessão Boas-Vindas*

<b>Sessão Boas-Vindas</b>	
<b>Ordem de Trabalho</b>	<b>Timeline</b>
Atividade Onboarding	20 min
Dinâmica Grupo - Três Palavras, Mil Possibilidades	30 min
Foto de Grupo	5 min
Entrega <i>Kit</i> Boas-Vindas	5 min
<b>Total</b>	<b>60min (1h)</b>
Obs. O lanche é realizado ao longo da sessão	

Durante a Sessão de Boas-Vindas, optou-se por substituir a tradicional Atividade *Onboarding* por uma nova dinâmica de grupo com foco na criatividade e coesão de equipa. A atividade consistiu na construção de uma história coletiva, onde cada participante criava uma frase com base em três palavras aleatórias, contribuindo assim para uma narrativa partilhada. Esta abordagem visou estimular a colaboração e a espontaneidade entre os participantes.

Da ordem de trabalho inicialmente prevista, apenas duas atividades não foram cumpridas, a Atividade *Onboarding* planeada e a foto de grupo, esta última por esquecimento da responsável pela sessão. A decisão de não repetir a Atividade *Onboarding* utilizada na sessão anterior foi estratégica, tendo em conta que vários colaboradores já a tinham experienciado. Evitar a repetição permitiu manter o interesse dos presentes e adaptar o conteúdo ao contexto atual do grupo. Em alternativa foram utilizadas questões orientadas para a reflexão individual e para a melhoria contínua, como ilustrado na apresentação da sessão, que se encontra no Apêndice XVI.

No encerramento da sessão, foram abordados alguns temas relevantes para o funcionamento do *GAC*, reforçando a integração dos novos elementos. Foi ainda realizada a entrega dos Kits de Boas-Vindas, consolidando o acolhimento dos novos colaboradores.

No Capítulo VI da Avaliação do Projeto, será apresentada uma análise crítica baseada no feedback dos colaboradores, identificando os pontos fortes do processo, as fragilidades observadas e as aprendizagens retiradas. Esta reflexão permitirá consolidar boas práticas e propor melhorias para futuros processos de *onboarding*.

### **6.1.3 Passaporte “*Journey Of Success*”**

O passaporte é um instrumento estratégico que orienta o colaborador ao longo de toda a sua jornada, desde o processo de *onboarding* até ao *offboarding*. A primeira parte do Passaporte é disponibilizada no *Trello* logo no início do percurso do estagiário, integrando-se diretamente no processo de *onboarding*. O objetivo principal é assegurar uma integração estruturada e eficaz. Cada secção do Passaporte foi cuidadosamente planeada com um propósito específico, que será detalhado ao longo do documento.

Figura 23

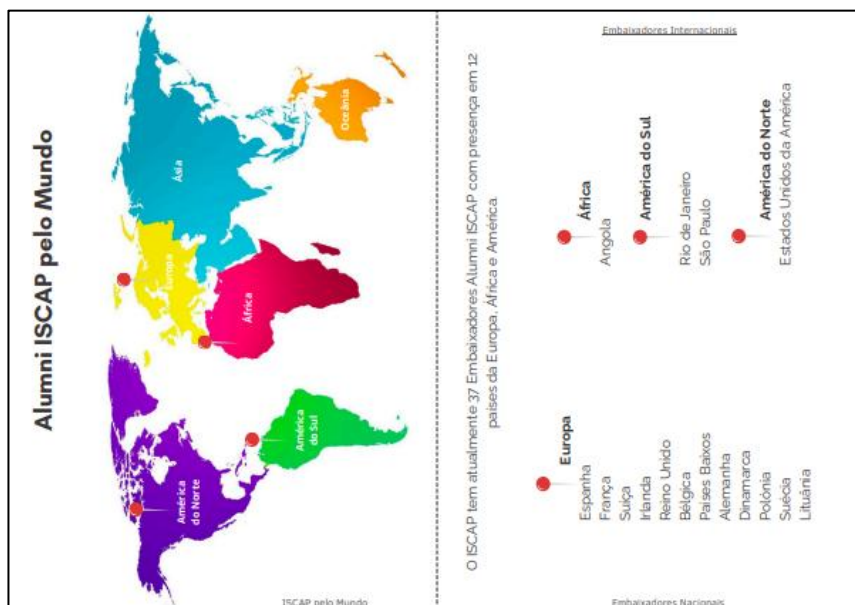
Passaporte Journey Of Success



A primeira página do Passaporte mostra aos novos colaboradores do *GAC* a forte ligação com os *Alumni* do *ISCAP* e como o *GAC* fomenta conexões entre ex-alunos, bem como oportunidades de colaboração e *networking*, com o objetivo de reforçar o sentido de comunidade.

Figura 24

Alumni ISCAP pelo Mundo



A segunda página destina-se à apresentação da identidade do *GAC*, explicando a sua razão de ser e os princípios que orientam as suas iniciativas e eventos, assim como as várias oportunidades proporcionadas aos *alumni*.

Figura 25

Bem-Vind@ ao GAC: Atividades

**Bem Vind@ ao GAC**  
Gabinete Alumni e Carreira - ISCAP

O Gabinete Alumni e Carreira é um serviço do ISCAP dedicado a tod@s que estudaram ou trabalharam neste Instituto.

**Nosso propósito**  
Fortalecer e enriquecer a conexão entre o ISCAP e seus alumni, ex-alunos e ex-colaboradores, promovendo uma rede colaborativa e inspiradora que gere valor mútuo.

**Missão**  
Acompanhar e potencial o sucesso profissional dos nossos alumni através do apoio na gestão da carreira, do desenvolvimento contínuo, da orientação e oportunidades de networking que impulsionem o seu crescimento pessoal e profissional.

**Visão**  
Ser a Principal Rede de Alumni, Reconhecida pela Excelência em Suporte Profissional e Conexões Duradouras.

<https://iscap.pt/alumni/> @alumniiscap @alumni\_iscap

**Atividades GAC**  
O Gabinete Alumni & Carreira (GAC) oferece uma ampla gama de iniciativas para apoiar e fortalecer a ligação com os seus alumni, atuando em três eixos principais:

**Gestão do Gabinete**

- Gestão de Redes Sociais
- Gestão do Site
- Recursos Humanos
- Administrativo
- ICAReAlumni
- IntraGAC
- Newsletter

**Carreira Alumni**

- Empreender Alumni
- Programa Mentoria
- Programa My Career
- Programa Pré-Alumni
- Summer School
- Connect & Learn

**Relações Alumni**

- Alumni pelo Mundo
- Fundraising Alumni
- Jantar Alumni
- Open Day
- Perfis Alumni
- Prémio Alumni
- Programa Embaixadores
- Regressa a Casa Alumni
- Observatório Alumni
- Social e Comunidade
- Descontos Alumni

<https://iscap.pt/alumni/> @alumniiscap @alumni\_iscap

A terceira página contém informações sobre a data de ingresso do colaborador, a sua função e as competências essenciais para o desempenho da mesma. O objetivo é garantir que o colaborador compreenda claramente as suas responsabilidades e identifique o desenvolvimento necessário para uma jornada bem-sucedida.

Figura 26

Entrada a Bordo

**Nome:** Alexandra Araújo

**Função:** Gestão de Redes Sociais

**Entrada a Bordo:** 28/10/2024

**Kit de Competências para o Sucesso no GAC**  
Estas são as competências-chave que irás desenvolver e demonstrar na tua função de **Gestão de Redes Sociais**. Desde habilidades técnicas a competências comportamentais, este é o caminho para o teu crescimento e impacto no GAC!

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS**

- Análise de Dados e Métricas
- Gestão de Plataformas de Redes Sociais
- Produção e Edição de Conteúdo

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

- Autonomia
- Aprendizagem Contínua
- Adaptabilidade e Flexibilidade
- Criatividade
- Planeamento e Organização

Na quarta página, o GAC deixa uma mensagem de boas-vindas com o objetivo de reforçar a sua importância para que o colaborador se sinta valorizado desde o primeiro

momento, aumentando assim o nível de *engagement*. Além disso, reforça-se também o canal de comunicação interna, que contém um guia de *onboarding*, permitindo que o colaborador saiba como comunicar-se dentro da equipa desde o início e conheça as ferramentas utilizadas no *GAC*.

**Figura 27**

*Bem-Vind@ ao GAC: Portal Conexão*

**Bem-Vinde ao GAC**  
Gabinete Alumni e Carreira - ISCAP

Mensagem

Viajar é a melhor forma de conhecer, aprender, descobrir e abrir os olhos para coisas novas.

Este passaporte representa o início da tua jornada de desenvolvimento profissional. A cada experiência, formação e conquista, estarás a marcar etapas importantes no caminho para uma carreira de sucesso. Que esta seja a tua bússola na viagem pelo crescimento e realização!

**Portal Conexão GAC**

Conhece e explora o IntraGAC dedicada exclusivamente aos colaboradores do GAC.

Acede a recursos, informações e oportunidades relevantes para o teu envolvimento e desenvolvimento no Gabinete Alumni e Carreira.

Aqui podes encontrar informações como:

- Atividades e Projetos do GAC
- Formações/*Workshops* e Reuniões
- Guia de *Onboarding*
- Testemunhos de Ex-Colaboradores
- Tarefas Individuais
- Equipa

<https://intragac.soft9.app>

<https://iscap.pt/alumni/> @alumniiscap @alumni ISCAP

<https://iscap.pt/alumni/> @alumniiscap ISCAP @alumni ISCAP

Por fim, apresentam-se os benefícios *GAC*, cujos objetivos são destacar as vantagens e incentivos de que os próprios colaboradores podem usufruir, mostrando que a sua experiência no gabinete trará benefícios concretos, incluindo a entrega do passaporte no final da jornada. Foi ainda incluída uma folha para referir que o passaporte será utilizado ao longo de toda a jornada, de modo que os voluntários/estagiários entendam a sua utilidade e importância.

Figura 28

Benefícios GAC

Benefícios GAC	Passaporte Journey Of Sucess
<p>Todos os colaboradores do GAC têm acesso a uma série de benefícios para apoiar o seu crescimento pessoal e profissional, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rede de Networking:</b> Ajudamos a desenvolver e a expandir a sua rede de contactos, um passo essencial para abrir portas e explorar novas oportunidades.</li><li>• <b>Formações e Workshops:</b> Formações contínuas e workshops disponibilizados e voltados para o desenvolvimento profissional.</li><li>• <b>My Career:</b> Serviço personalizado que oferece apoio especializado na (re)integração no mercado de trabalho e no desenvolvimento da carreira.</li><li>• <b>Pró Carreira:</b> Capacitação para profissionais e ações formativas para grupos, que tem como foco (re)integração no mercado de trabalho e a gestão de carreira.</li><li>• <b>Certificados e Recomendações:</b> Apoio na emissão de certificados e cartas de recomendação para alumni, estagiários e voluntários, reconhecendo as suas competências e percurso.</li><li>• <b>Descontos exclusivos:</b> Oferta de diversos descontos em serviços e produtos, graças a parcerias estabelecidas com empresas e instituições.</li></ul> <p><a href="https://iscao.pt/alumni/">https://iscao.pt/alumni/</a> @alumniiscao @alumni_ISCAE</p>	<p><b>O que representa?</b></p> <p>Representa o mapa do teu progresso. Assim como numa viagem, o teu passaporte será preenchido com cada experiência, conquista e conhecimento adquiridos ao longo desta jornada.</p> <p><b>Para que serve?</b></p> <p>Serve como um registo do ciclo do colaborador durante esta jornada, no passaporte será registado as tuas realizações, formações, atividades e reconhecidas pelo carimbo GAC.</p> <p>No final, terás um documento que reflete a tua trajetória e a tua evolução, destacando as tuas competências e ajudando a identificar áreas de crescimento e melhoria.</p> 

O Passaporte completo está disponível no Apêndice XXVIII.

O processo de *onboarding* foi estruturado e executado com base num cronograma previamente definido, que se encontra no Apêndice XVII, o que permitiu organizar as etapas de forma sequencial e alinhada com os objetivos do acolhimento e integração dos novos colaboradores.

## 6.2 Gestão e Avaliação de Desempenho

Neste processo, os *contact point's* são os seguintes:

- *Trello*: Esta ferramenta tem como objetivo promover a autogestão, responsabilidade e transparência através de um sistema visual, intuitivo e personalizável.
- Autoavaliação das Competências: Visa fomentar a reflexão, a consciência crítica do desempenho e o desenvolvimento contínuo com base nas competências definidas para a respetiva função.
- *Feedback* Contínuo e Bidirecional: Momentos informais de *feedback*, no dia a dia, registos pelo *Trello* e *checkins* semanais.

- *Feedback* Semanal *Trello*: Tem como finalidade promover uma cultura de *feedback* contínuo, avaliar o clima interno, bem como a motivação dos colaboradores e identificar dificuldades.
- Reuniões Mensais de Equipe: Tem como intuito de fortalecer a união da equipe, promover a escuta mútua, atividades em conjunto e desenvolvimento interpessoal.
- Formação: Oferta de formações internas e externas com base nas necessidades identificadas dos colaboradores.
- Avaliação Gestão e Avaliação de Desempenho: Momento em que os colaboradores avaliam o processo de gestão e avaliação de desempenho, de forma a diagnosticar falhas e melhorar o processo.

#### **6.2.1.1 *Trello***

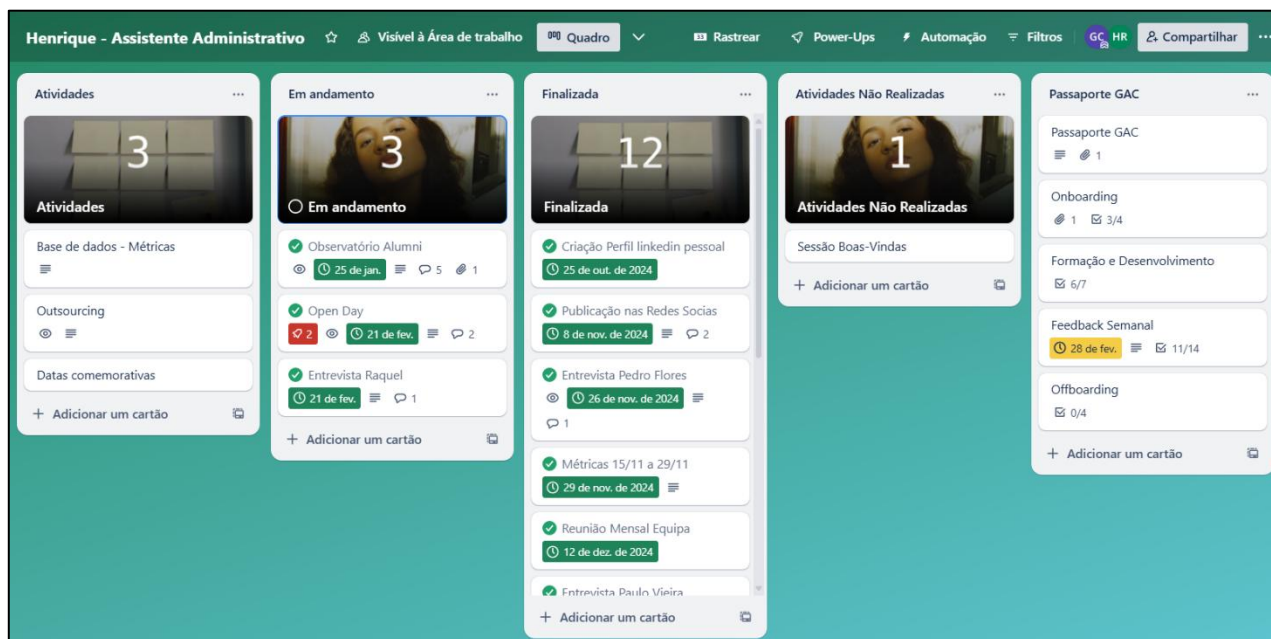
No *GAC*, a implementação do *Trello* como instrumento de gestão e avaliação de desempenho, visa mais do que a simples organização de tarefas, tratando-se de uma estratégia para fomentar a responsabilidade individual, a transparência e o desenvolvimento contínuo.

Cada colaborador dispõe de um quadro individual estruturado por colunas que refletem diferentes fases do ciclo de trabalho.

- “Atividades” tarefas atribuídas ao colaborador que devem ser realizadas na semana;
- “Em andamento” atividades que já estão a ser trabalhadas;
- “Finalizada” atividades que já foram concluídas; e,
- “Atividades não realizadas” tarefas que, por algum motivo, não foram concluídas.

Figura 29

Instrumento de Gestão e Avaliação de Desempenho: Trello



Do mesmo modo, a segmentação não apenas permite reconhecer padrões de produtividade, por meio do tempo médio até o início e conclusão de uma tarefa, como também oferece dados objetivos sobre o interesse pela autogestão. Por outro lado, devido à flexibilidade para criar colunas adicionais, os colaboradores têm a oportunidade de reconhecer e adaptar o sistema às suas próprias necessidades, propiciando uma gestão mais pessoal e vantajosa em termos de eficiência. Quando se trata de uma tarefa semanal atribuída à própria Técnica *Alumni* e Carreira, o ambiente de trabalho oferece a oportunidade de manter um fluxo de trabalho estável, plenamente alinhado aos objetivos da equipa. A facilidade de anotações e acesso a *links* úteis por meio de cartões adicionais complementa a funcionalidade da ferramenta, fornecendo uma experiência aumentada tanto em termos de acesso à informação, quanto em eficiência operacional.

A última coluna do quadro no *Trello*, “Passaporte *GAC*”, foi concebida como uma representação estruturada da jornada do colaborador, integrando marcos-chave do seu percurso no *GAC*. Esta coluna organiza, de forma visual e sistemática, o ciclo de vida do colaborador, desde a integração até à saída.

**Figura 30**

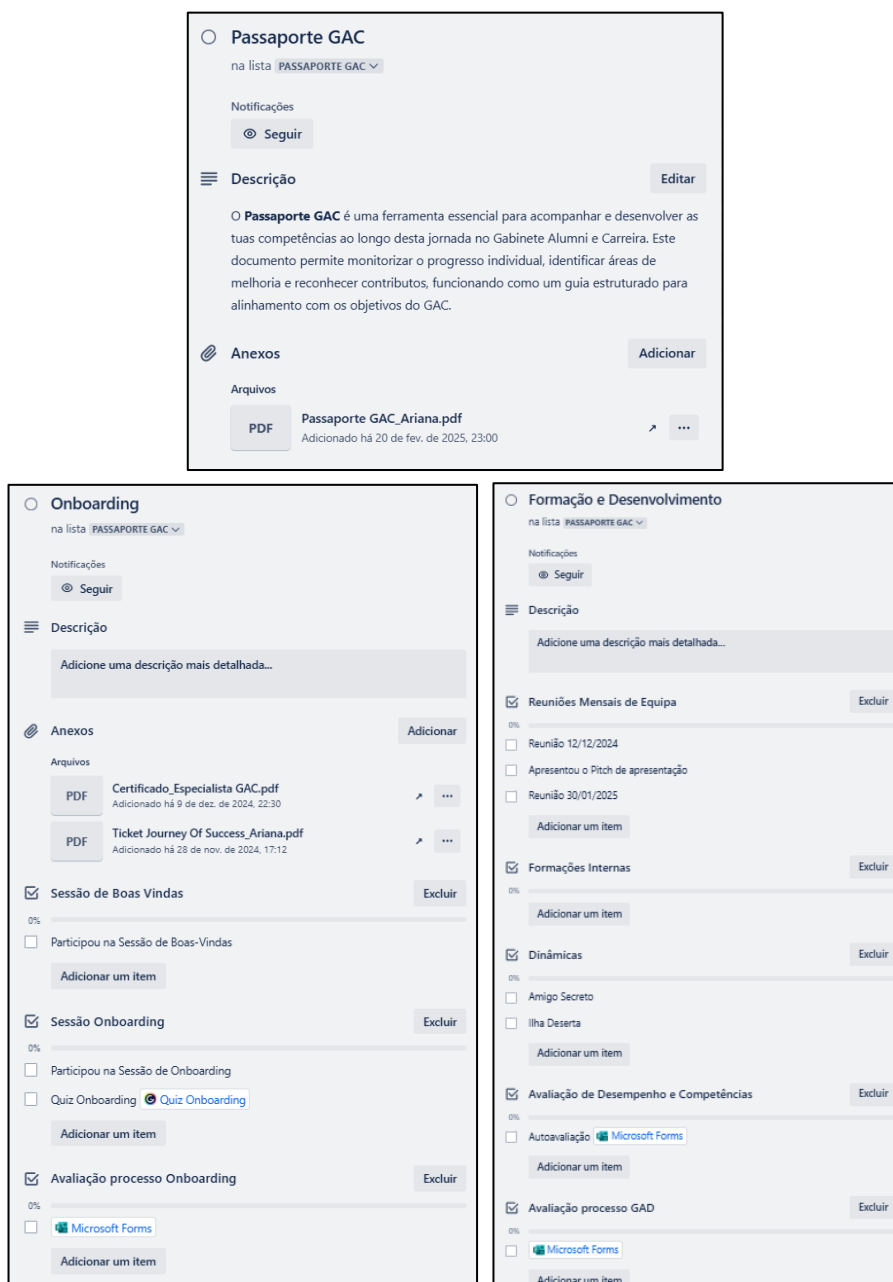
*Passaporte GAC*



O primeiro cartão desta coluna contém o próprio Passaporte, parcialmente entregue no início da integração e completado progressivamente ao longo do percurso. O cartão “*Onboarding*” concentra as sessões e atividades fundamentais do processo de integração, o cartão “Formação e Desenvolvimento” agrega elementos contínuos como reuniões mensais de equipa, dinâmicas, autoavaliações de competências e registo de formações internas, atualizados estrategicamente em função da sua temporalidade.

Figura 31

Coluna Passaporte GAC - Cartões



A proposta inicial de implementar cartões de gestão de atividades e realizar sessões mensais de *feedback* foi abandonada por razões operacionais e estratégicas. Recursos limitados, juntamente com o monitoramento informal frequente de ex-alunos e técnicos de carreira do GAC, sugerem que o *feedback* espontâneo fornecido pessoalmente pode levar a maior abertura e conforto entre os estagiários. Assim, a informalidade mostra-se mais eficaz na promoção do desenvolvimento pessoal, uma vez que reduz a percepção de julgamento formal.

Outro elemento relacionado é o cartão de *feedback* semanal, uma prática sistemática de compartilhamento de *insights* por meio de emojis e sugestões. Essa rotina não só permite monitorar as experiências dos nossos funcionários, mas também facilita a reflexão sobre os desafios e oportunidades de melhoria, favorecendo um processo de escuta ativa e adaptação contínua. Por fim, o cartão de saída registra atividades e produtos relacionados ao desligamento do colaborador, fechando o ciclo de forma estruturada.

**Figura 32**

Coluna Passaporte GAC - Cartões



A utilização eficaz do *Trello* não se limita à organização de tarefas, é também uma ferramenta de avaliação transversal de competências como planeamento, organização, adaptabilidade e autonomia. O seu uso contínuo reforça uma cultura transparente e participativa do percurso de cada colaborador no *GAC*.

Para além do quadro individual de cada colaborador, foi criado um segundo quadro no *Trello*, “Jornada do Sucesso”, que centraliza as *checklists* dos principais processos da jornada no *GAC*: *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*. Este quadro funciona como uma ferramenta de controlo operacional e estratégico, permitindo acompanhar, de forma personalizada, o cumprimento das etapas fundamentais por parte de cada colaborador. Através da estruturação por *checklists*, é

possível assegurar a consistência na execução dos processos, identificar lacunas de implementação e monitorizar o nível de envolvimento dos colaboradores ao longo da implementação da sua trajetória. Esta abordagem não só reforça a rastreabilidade das ações realizadas, como também permite uma gestão mais eficaz e personalizada das experiências no *GAC*. As *checklists* encontram-se apresentadas no Apêndice XX.

**Figura 33**

*Quadro Jornada do Sucesso*



## 6.2.2 Reuniões de Equipa

- **1ª Reunião Mensal de Equipa**

Apesar de o planeamento inicial prever a realização regular de reuniões mensais de equipa, constrangimentos operacionais, como ausências imprevistas e a necessidade de aguardar a entrada de novos colaboradores, comprometeram a execução rigorosa do calendário definido.

A primeira reunião mensal realizou-se no dia 12 de dezembro, às 18h, com data acordada previamente na Sessão de *Onboarding*. O convite foi enviado a 3 de dezembro via *WhatsApp*, seguido de lembretes nos dias 6 e 11 de dezembro. Neste último, foram partilhadas as confirmações de presença até ao momento, a ordem de trabalhos e a *timeline*, e o lembrete para a troca de lembranças no âmbito da atividade “Amigo Secreto”.

**Figura 34**

*Plano de Ação 1ª Reunião Mensal de Equipa*

1ª Reunião Equipa	12/12/2024
Definição da Data da Reunião	28/11/2024
Envio do Convite	03/12/2024
Lembrete	06/12/2024
Confirmação de Presenças	11/11/2024

Esta reunião teve como objetivos principais promover a integração e o alinhamento entre os colaboradores. Foi solicitado a cada um que preparasse um *pitch* sobre as suas funções e responsabilidades no *GAC*, permitindo uma visão mais clara e partilhada do trabalho em curso. A troca de lembranças, por sua vez, funcionou como um catalisador para o fortalecimento das relações interpessoais.

A sessão foi bem-sucedida, com elevada taxa de participação e envolvimento. Apenas duas estagiárias estiveram ausentes, uma por motivos de saúde e outra por compromissos profissionais. O momento revelou-se eficaz não só para fins de alinhamento organizacional, mas também como um instrumento de coesão da equipa.

- **2ª Reunião Mensal de Equipa**

A segunda reunião mensal de equipa estava inicialmente agendada para 9 de janeiro, com dois objetivos principais: reforçar a importância do uso do *Trello* entre os colaboradores que ainda não o utilizavam de forma sistemática e assinalar simbolicamente a despedida de uma das estagiárias, uma vez que seria a última reunião com a sua presença.

O convite foi enviado a 23 de dezembro, seguido de um lembrete coletivo a 6 de janeiro. Face à ausência de confirmações, foi feito um contacto individual a 7 de janeiro. Dado que a maioria dos colaboradores indicou indisponibilidade, optou-se por adiar a sessão, uma vez que a componente simbólica da despedida perderia impacto com uma presença reduzida. A reunião foi remarcada para 30 de janeiro, com envio de novo convite a 8 de janeiro e reforço de comunicação a 24 de janeiro, através de sondagem no grupo *WhatsApp* do *GAC*. Nesta nova data foi possível contar com a presença de todos os estagiários, o que contribuiu para uma sessão mais participativa e significativa.

**Figura 35**

*Plano de Ação 2ª Reunião Mensal de Equipa*

<b>2ª Reunião Equipa</b>	<b>09/01/2025</b>
Envio do Convite	23/12/2024
Lembrete	06/01/2025
Confirmação de Presenças	07/01/2025
Obs. Reunião adiada por falta de comparências	
Envio do Convite	08/01/2025
Lembrete	24/01/2025
Confirmação de Presenças	29/01/2025
Obs. Lanche despedida Alexandra	

A dinâmica da “ilha deserta” foi utilizada como atividade de grupo, promovendo o pensamento crítico, a negociação e a construção de consenso, ao desafiar os participantes a selecionar, em conjunto, cinco objetos essenciais para um *kit* de sobrevivência. De seguida, realizou-se o lanche de despedida da estagiária, marcado pela entrega do certificado de reconhecimento e pela recolha do seu testemunho, que posteriormente seria publicado no *IntraGAC*.

A reunião encerrou-se com uma fotografia de grupo, simbolizando o encerramento de um ciclo e reforçando os laços entre os membros da equipa. Esta sessão demonstrou o valor das reuniões mensais não só como instrumento de alinhamento, mas também como espaço de celebração e fortalecimento da cultura organizacional.

- **3ª Reunião Mensal de Equipa**

A terceira reunião de equipa coincidiu estrategicamente com a Sessão de Boas-Vindas dos novos colaboradores e foi agendada para 7 de março. O convite foi enviado a 28 de fevereiro, com um lembrete enviado a 5 de março. A condução da sessão esteve a cargo da Técnica *Alumni* e Carreira, dada a sua realização durante o horário de expediente, mas todo o planeamento e organização foram previamente estruturados por mim.

**Figura 36**

*Ordem de Trabalho e Timeline Sessão Boas-Vindas*

<b>Sessão Boas-Vindas</b>	
<b>Ordem de Trabalho</b>	<b>Timeline</b>
Atividade Onboarding	20 min
Dinâmica Grupo - Três Palavras, Mil Possibilidades	30 min
Foto de Grupo	5 min
Entrega <i>Kit</i> Boas-Vindas	5 min
<b>Total</b>	<b>60min (1h)</b>
Obs. O lanche é realizado ao longo da sessão	

A reunião foi desenhada com um duplo propósito: reforçar o espírito de equipa e promover a integração dos novos membros. A dinâmica escolhida, uma história coletiva construída com frases improvisadas a partir de três palavras aleatórias por participante, teve como objetivo estimular a criatividade, o pensamento rápido e a colaboração. Seguiu-se um momento de reflexão orientado por perguntas estratégicas, que permitiram identificar oportunidades de melhoria e reforçar o alinhamento entre todos.

Durante este diálogo, foram definidas as datas das três reuniões seguintes e tomada de decisão de delegar a sua organização a grupos de colaboradores. Esta medida

visa promover o desenvolvimento de competências como planeamento, comunicação, trabalho em equipa e adaptabilidade. As datas designadas para as próximas sessões foram: 21 de março, 4 de abril e 26 de maio.

Além disso, foram discutidas e aprovadas três formações internas a implementar nos meses seguintes: *Canva*, Gestão de Carreira e Diversidade e Inclusão, alinhadas com as necessidades identificadas em termos de desenvolvimento de competências transversais.

A sessão terminou com a entrega do *Kit* de Boas-Vindas aos novos colaboradores, simbolizando o início oficial da sua jornada no *GAC* e reforçando o compromisso com uma experiência de integração estruturada e acolhedora.

### **6.2.3 Avaliação de Competências e Desempenho**

Dado que a avaliação final do estágio será baseada no desenvolvimento das competências dos colaboradores, tornou-se essencial, numa fase inicial, definir as competências comportamentais e técnicas específicas para cada função. Para isso, foram elaboradas as Análises Descritivas das Funções (DAF), com base nessas descrições foram identificadas as competências-chave para cada cargo. As *DAF's* podem ser consultadas no Apêndice XVIII.

Após a seleção das competências, foi necessário definir cada uma delas, bem como os respetivos indicadores comportamentais que permitem a sua avaliação objetiva. As competências atribuídas a cada função, juntamente com as respetivas definições e indicadores, encontram-se no Apêndice XIX.

Os colaboradores têm acesso à informação das competências para a sua função através do Passaporte e do *IntraGAC*.

**Figura 37**

*Funções GAC e Competências*

Nome	Área	Função	Competências Comportamentais	Competências Técnicas
Alexandra Araújo	Gestão do Gabinete	Gestão de Redes Sociais	1. Autonomia 2. Aprendizagem Contínua 3. Adaptabilidade e Flexibilidade 4. Criatividade 5. Planejamento e Organização	1. Análise de Dados e Métricas 2. Gestão de Plataformas de Redes Sociais 3. Produção e Edição de Conteúdo
Henrique Ribeiro	Gestão do Gabinete	Assistente Administrativo		1. Gestão de Ferramentas Digitais 2. Gestão Documental 3. Desenvolvimento de Conteúdo Administrativo
Ariana Pereira	Gestão do Gabinete	Assistente Administrativa		1. Gestão de Ferramentas Digitais 2. Gestão Documental 3. Desenvolvimento de Conteúdo Administrativo
Ruana Puccini	Gestão do Gabinete	Assistente de Recursos Humanos		1. Comunicação Interna e Digital 2. Gestão Administrativa de Recursos Humanos 3. Apoio à Gestão de Carreira e Desenvolvimento
Inês Reis	Relações Alumni	Desenvolvimento de Negócios		1. Gestão de Relacionamentos com os Clientes 2. Negociação e Gestão de Parcerias 3. Análise e Otimização de Websites
Inês Lourenço	Gestão do Gabinete	Gestão de Redes Sociais		1. Análise de Dados e Métricas 2. Gestão de Plataformas de Redes Sociais 3. Produção e Edição de Conteúdo
José Alves	Gestão do Gabinete	Gestão de Projetos Website		1. Produção e Edição de Conteúdo 2. Análise e Otimização de Websites 3. Análise de Dados e Métricas
Marcelo Ferreira	Gestão do Gabinete	Assistente de Recursos Humanos		1. Comunicação Interna e Digital 2. Gestão Administrativa de Recursos Humanos 3. Apoio à Gestão de Carreira e Desenvolvimento
Alice Barbosa	Relações Alumni	Gestão de Projetos Fundraising		1. Gestão de Relacionamentos com os Clientes 2. Negociação e Gestão de Parcerias 3. Prospecção de Clientes
-	Gestão do Gabinete	Gestão de Projetos		1. Gestão de Relacionamentos com os Clientes 2. Negociação e Gestão de Parcerias 3. Prospecção de Clientes

Importa referir que, durante o estágio, algumas funções foram revistas com base no perfil e maturidade dos colaboradores. Inicialmente, dois colaboradores iniciaram funções na área de Gestão de Parcerias e Gestão da Rede *Alumni*. Contudo, após o acompanhamento contínuo, identificou-se que estas funções não se adequavam ao seu perfil, naquele momento, pelo que foram alteradas para funções de Assistentes Administrativos, onde demonstraram melhor adaptação.

Com o intuito de promover a autorreflexão e o desenvolvimento contínuo, no dia 3 de janeiro e 11 de abril, foi solicitado a todos os estagiários que respondessem a um questionário de autoavaliação, com prazo para submissão até 10 de janeiro e 17 de abril. O link foi enviado individualmente por mensagem e a tarefa foi igualmente criada no *Trello*. O questionário encontra-se no Apêndice XXI, onde constam as competências atribuídas, as suas definições e os respetivos indicadores comportamentais.

No final do questionário, os colaboradores foram convidados a indicar formações internas que gostariam de frequentar, com o objetivo de alinhar a oferta formativa do *GAC* com os interesses e necessidades reais dos estagiários. As formações mais referidas foram: literacia financeira, gestão de clientes, gestão de carreira e planeamento e organização.

O principal objetivo da autoavaliação é permitir aos colaboradores refletirem sobre os seus pontos fortes, áreas a melhorar e progresso ao longo do estágio. Esta autoanálise será posteriormente complementada com a avaliação final, para identificar alinhamentos ou discrepâncias entre a percepção individual e a avaliação externa. Para apoiar este processo, foi desenvolvido um ficheiro *Excel* individual para cada colaborador, onde constam: os resultados da autoavaliação, a avaliação efetuada pela supervisão e a avaliação final de cada competência. Com base nesta análise global, serão sugeridas formações e/ou *workshops* personalizados, permitindo que cada colaborador termine a sua experiência no *GAC* com recomendações concretas para o seu desenvolvimento futuro.

A avaliação de competências e de desempenho no *GAC* é realizada com base numa escala de cinco níveis de proficiência, descritos da seguinte forma:

- Nível 1 (Fracos)-. Raramente demonstra possuir a competência;
- Nível 2 (Razoável): Demonstra a competência ocasionalmente;
- Nível 3 (Bom): Demonstra a competência de forma consistente;
- Nível 4 (Muito Bom): Demonstra sempre a competência;
- Nível 5 (Excelência): Demonstra a competência em grau muito elevado, servindo como exemplo a seguir;

Este processo foi desenvolvido à luz do enquadramento normativo realizado no Capítulo III – Diagnóstico:

- O Decreto-Lei nº 66/2011 e o Decreto-Lei nº 389/99, que regulam, respetivamente, os estágios profissionais e o voluntariado, estabelecendo as bases legais aplicáveis às experiências dos colaboradores no *GAC*;
- A Norma 4427, que orienta a gestão de pessoas de forma sistematizada e baseada em competências;
- O SIADAP, embora desenvolvido para a Administração Pública, serviu como referência para a definição dos níveis de desempenho e a ligação direta entre a avaliação de desempenho e a formação contínua.

No que respeita à avaliação das competências, cada indicador comportamental foi avaliado individualmente pela tutora dos colaboradores, a Técnica *Alumni* e Carreira, com base na observação direta do desempenho dos mesmos. Para efeitos da avaliação final de cada competência, foi efetuado o cálculo da média dos níveis atribuídos aos seus respetivos indicadores comportamentais. No caso de existirem indicadores que não puderam ser observados, estes foram excluídos do cálculo, assegurando assim uma média justa e representativa das evidências disponíveis.

A avaliação final do desempenho é obtida através da média das classificações atribuídas aos seguintes indicadores: realização das atividades propostas, cumprimento dos prazos de entrega, alcance das metas propostas, utilização do *Trello* na gestão das atividades, participação nas dinâmicas e reuniões e qualidade do trabalho entregue.

No caso da estagiária de Gestão de Redes Sociais, o seu último dia de estágio no *GAC* foi no dia 31 de janeiro. A avaliação do seu desempenho foi realizada no dia 24 de janeiro. Posteriormente, foi agendada uma reunião final no dia 17 de fevereiro, uma vez que a Técnica de *Alumni* e Carreira aguardava a renovação do seu contrato de trabalho.

Após a reunião final, foi solicitado aos colaboradores que respondessem ao questionário de avaliação do processo de gestão e avaliação de desempenho (GAD). As respostas fornecidas nesse questionário serão analisadas no Capítulo VI – Avaliação do Projeto, no âmbito da avaliação do processo de gestão e avaliação de desempenho.

Figura 38

Avaliação de Competências e Desempenho

Avaliação de Competências e Desempenho					
Avaliado			Avaliador		
Nome	Alexandra Araújo		Nome	Cassiana Damo	
Área	Relações Alumni		Função	Técnica Alumni e Carreira	
Função	Gestão Redes Sociais		Data	24/01/2025	
Assinatura			Assinatura		
Níveis Proficiência:					
<p>Nível 1 (Fraco): Raras vezes demonstra possuir a competência.                      Nível 2 (Razoável): Por vezes demonstra possuir a competência.                      Nível 3 (Bom) : Em regra demonstra possuir a competência.                      Nível 4 (Muito Bom): Demonstra sempre possuir a competência.                      Nível 5 (Excelente): Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir.</p>					

Avaliação Competências Comportamentais					Avaliação Competências Técnicas				
Competência	Indicadores Comportamentais	Autoavaliação	Avaliação	Notas	Competência	Indicadores Comportamentais	Autoavaliação	Avaliação	Notas
Autonomia	Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor.	3	4		Análise de Dados e Métricas	Mostra habilidade para extrair e interpretar dados de ferramentas analíticas, como alcance, engajement e conversões.	2	0	Não foi possível observar
	Organiza e realiza as suas tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos.	3	2			Demonstra proatividade em propor mudanças com base na análise dos dados, visando a melhoria contínua.	3	0	Não foi possível observar
	Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário.	3	4			Demonstra um equilíbrio entre a análise detalhada e tomada de ação, aplicando rapidamente os insights para maximizar os resultados.	3	0	Não foi possível observar
	Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa.	3	3			Monitoriza os dados regularmente e reporta tendências, picos ou quedas, mantendo a equipa informada sobre o desempenho das redes.	2	0	Não foi possível observar
<b>Avaliação Final</b>		3			<b>Avaliação Final</b>		Não se aplica		
Aprendizagem Contínua	Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho.	3	3		Gestão de Plataformas de Redes Sociais	Planeia e organiza cronogramas de publicações para assegurar consistência e relevância nos conteúdos e respeitando datas importantes e campanhas específicas.	3	0	Não foi possível observar
	Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo.	3	5			Responde prontamente às interações dos seguidores, como comentários, mensagens diretas e reações, reforçando o relacionamento e a presença do GAC.	3	0	Não foi possível observar
	Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados.	3	3			Está atento a novas funcionalidades, formatos e tendências nas redes sociais, testando e incorporando inovações que possam beneficiar a presença digital do GAC.	3	3	
	Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.	3	3			Demonstra proatividade ao sugerir novas abordagens de conteúdo ou mudanças baseadas em tendências emergentes.	4	4	
<b>Avaliação Final</b>		4			<b>Avaliação Final</b>		2		

Competência	Indicadores Comportamentais	Autoavaliação	Avaliação	Notas	Competência	Indicadores Comportamentais	Autoavaliação	Avaliação	Notas	
Adaptabilidade e Flexibilidade	Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando na solução em vez do problema.	3	4		Produção e Edição de Conteúdo	Usa ferramentas de edição para ajustar o conteúdo visual (como cores, tipografia e layout), mantendo a identidade visual do GAC.	3	5		
	Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas.	3	4			Utiliza recursos multimídia (fotos, vídeos, áudios) de maneira eficaz, integrando-os ao conteúdo textual para enriquecer a mensagem.	3	4		
	Recebe bem mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência.	3	4			Inova nas abordagens de conteúdo, experimentando diferentes estilos narrativos e visuais para capturar o interesse do público.	3	3		
	Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.	3	3			Cria uma variedade de formatos de conteúdo (postagens de blog, vídeos, infográficos, stories) para diversificar a presença nas redes sociais e manter o engagement da audiência.	3	0	Não foi possível observar	
Avaliação Final		4			Avaliação Final		4			
Competência	Indicadores Comportamentais	Autoavaliação	Avaliação	Notas	Avaliação de Desempenho					
Criatividade	Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais.	3	4		Avaliação de Desempenho					
	Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo.	3	4		Componentes	Avaliação	Notas			
	Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com desafios, mesmo com recursos limitados.	3	4		As atividades propostas foram realizadas	3				
	Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.	3	4		Os prazos de entrega foram cumpridos	3				
Avaliação Final		4			As metas propostas foram alcançadas	3				
Competência	Indicadores Comportamentais	Autoavaliação	Avaliação	Notas	Utilização do Trello para a gestão de atividades	3				
Planejamento e Organização	Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto.	3	2		Participação nas dinâmicas/reuniões	3				
	Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos.	3	2		Qualidade do trabalho entregue	5				
	Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos.	3	2		Avaliação Final		3,33333333			
	Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.	3	0	Não foi possível observar						
Avaliação Final		2								

**Sugestões (formações, workshops ou áreas em que o colaborador pode se desenvolver futuramente)**

Observação: Os itens que estão com zero referem-se a comportamentos/competências que não foram possíveis serem observadas. Cassiana;

#### 6.2.4 Formações

Inicialmente, estava previsto o desenvolvimento de um calendário de formações internas destinado à equipa do *GAC*. Contudo, ao longo da implementação do projeto, e tendo em conta o perfil dos colaboradores inicialmente integrados no gabinete, foi necessário reformular a estratégia, uma vez que se verificou baixa interatividade e adesão às propostas de formação estruturadas.

Perante este contexto, optou-se por uma abordagem mais flexível e adaptada às necessidades reais e aos interesses manifestados pelos colaboradores. A nova estratégia passou a oferecer formações direcionadas, de fácil acesso e alinhadas com temáticas atuais, promovendo, assim, o crescimento contínuo e o desenvolvimento profissional da equipa.

Como exemplo desta nova abordagem, no dia 13 de dezembro foi partilhado no grupo de *WhatsApp* do *GAC* um *webinar* sobre Inteligência Artificial Generativa, acessível a todos os que demonstrassem interesse pelo tema.

Com base nas respostas recolhidas no questionário de autoavaliação, os colaboradores identificaram interesse em formações nas áreas de literacia financeira, gestão de clientes, gestão de carreira e planeamento e organização. Como resposta a estas necessidades formativas foram feitas as seguintes sugestões e iniciativas:

- No dia 19 de fevereiro, foi partilhada no grupo de *WhatsApp* uma formação do *Magma Talent Hub*, composta por quatro sessões *online*, com temáticas como contratos de trabalho, poupança e investimentos, gestão de finanças pessoais e impostos. A participação foi voluntária, mediante inscrição individual.

- No dia 4 de março, foi sugerida no mesmo grupo um workshop do *Magma Talent Hub* intitulado “CV: Um guia para teres sucesso!”, agendado para o dia 5 de março, às 18h em formato online. O workshop abordou estratégias para destacar experiências e competências, adaptação profissional impactante e dicas para aumentar a probabilidade de sucesso no processo de candidatura.

Durante a Sessão de Boas-Vindas e Reunião de Equipa, realizada no dia 7 de março, foi decidido em conjunto, avançar com a realização de formações internas, com os seguintes temas, responsáveis e datas:

- *Canva*: Formação online dia 10 de abril às 15h, a responsável pela organização da formação foi a estagiária de Gestão de Redes Sociais;
- Gestão de Carreira: Formação presencial, dividida em três sessões de 1h30, a primeira sessão está agendada para 16 de maio às 14h. A responsável pela formação será a Técnica *Alumni* e Carreira. Esta formação aborda conteúdos como procura ativa de emprego, saídas profissionais, objetivos profissionais, CV e *LinkedIn*;
- Diversidade e Inclusão: Formação presencial que irá ocorrer a 30 de maio, às 14h, com responsabilidade de uma estagiária do *All In Career*. Esta formação estava inicialmente prevista para o dia 14 de janeiro, tendo sido cancelada por falta de participantes, apesar do convite ter sido enviado a 20 de dezembro.

Adicionalmente, a Técnica *Alumni* e Carreira promoveu também formações no âmbito do Programa Pré-*Alumni* 2025, abertas também à participação dos colaboradores do *GAC*. As formações decorreram nas seguintes datas:

- Procura ativa de emprego: Ocorreu a 25 de março às 10h, online.
- Currículo e Carta de Motivação: 26 de março, às 10h, presencialmente no *ISCAP*.
- *LinkedIn* e Portfólio: 28 de março às 10h, presencialmente no *ISCAP*.

Todas as formações incluem a emissão de certificados de participação, com o objetivo de complementar o Passaporte *GAC*.

### **6.2.5 Análise Empírica**

A meio da implementação do projeto, foi realizada uma análise empírica junto dos colaboradores do *GAC*, com o objetivo de compreender as suas perceções sobre a experiência, identificar eventuais desafios e recolher sugestões de melhoria. Para isso, foram colocadas cinco questões:

1. Como tem sido a tua experiência aqui no *GAC* até agora?
2. Há algo que tenha sido um desafio para ti deste que começaste no *GAC* ?
3. Como podemos tornar o teu dia a dia mais fácil ou mais agradável aqui no *GAC*?
4. O que mais gostarias de aprender ou melhorar na tua jornada aqui?
5. Tem alguma coisa que sentes que poderia ser diferente para ajudar-te a ter mais sucesso ou satisfação no que fazes?

A recolha das respostas dos estagiários que iniciaram primeiro foi realizada no dia 21 de janeiro, através de chamadas telefónicas. Nos casos em que os colaboradores não atenderam, foi enviada uma mensagem com as questões. As respostas obtidas foram as seguintes:

Estagiária Gestão de Redes Sociais: “Sim, tenho gostado da experiência. Foi um desafio para mim gerir o meu tempo com as tarefas, uma vez que tenho que conciliar trabalho, mestrado e o estágio. Sempre me senti super à vontade no *GAC*. De modo geral, gostei bastante, sim!”

Estagiária Assistente Administrativa: “A minha experiência tem sido bastante positiva. Um dos desafios foi gerir algumas tarefas que me eram completamente novas, mas tenho conseguido ultrapassá-las. Para já, sinto-me bem integrada, não tenho nenhuma sugestão neste momento e não vejo nada que precise de mudança”

Estagiário Assistente Administrativo: “A minha experiência tem sido positiva e agradável. O maior desafio é a transição entre as aulas e estar num ambiente mais profissional. Não há nada específico que torne o meu dia a dia mais agradável do que já é. Gostaria de continuar a explorar as várias funções que tenho feito, sinto que já ajudam bastante e estou satisfeito”

De forma geral, as respostas indicam que a experiência dos colaboradores tem sido positiva, sendo que o ambiente do *GAC* é percebido como acolhedor. Os principais desafios identificados referem-se à gestão de tempo, adaptação a novas tarefas e transição para o contexto profissional. Nenhuma alteração concreta foi sugerida, o que indica que o *GAC* tem conseguido corresponder às expectativas dos seus colaboradores.

A recolha das respostas dos estagiários que iniciaram depois foi realizada no dia 8 de maio, as respostas obtidas foram as seguintes:

Estagiária Gestão de Redes Sociais: “Tem sido foi uma experiência enriquecedora nível pessoal e profissional, gostei bastante de estagiar no *GAC*, permitiu me colocar a prova e desafiar-me a mim mesma. O maior desafio foi na questão de habituar-me ao ambiente de trabalho e ao conceito do gabinete, podiam ter acesso à chave da sala de refeições, máquina de café e criar mais dinâmicas em equipa e podia existir um Manual de identidade da marca no âmbito da gestão de redes sociais.”

Estagiário Gestão de Projetos *Website*: “Tem sido uma experiência bastante enriquecedora onde tenho aprendido bastante, é agradável e de momento não tenho ideia do que podia ser melhorado. Um desafio para mim no *GAC* é o meu trabalho de criar website que é algo que não fazia ideia como se fazia, mas tem sido uma boa aprendizagem. “

Estagiária Gestão de Projetos *Fundraising*: “A minha experiência no *GAC*, tem sido muito agradável desde o início. Sinto que toda a equipa é muito cuidadosa e prestável, para além de estarem sempre prontos a ajudar e a resolver qualquer desafio que surja. Creio que já é feito tudo o que está ao alcance para que haja boa disposição e um bom ambiente de trabalho.”

As respostas dos colaboradores destacam a experiência enriquecedora a nível pessoal e profissional, o apoio da equipa e um bom ambiente de trabalho. No entanto, surgem alguns pontos de melhoria, como a criação de ferramentas de apoio e mais dinâmicas de grupo.

Para garantir a eficácia do processo de gestão e avaliação de desempenho, foi criada uma *checklist* na plataforma *Trello*, com os principais marcos a cumprir para cada colaborador. A *checklist* encontra-se apresentada no Apêndice XX.

O processo foi planeado e implementado com base no cronograma apresentado no Apêndice XXII, garantindo uma organização faseada e coerente com os objetivos do projeto.

### **6.3 *Employee Experience***

Para uma *employee experience* com impacto, os pontos de contacto devem ser os seguintes:

- Boas-vindas com impacto (*onboarding*)
- Acompanhamento personalizado e de proximidade (desempenho)
- Reconhecimento frequente e emocional (durante toda a jornada)
- *Feedback* e escuta ativa (durante toda a jornada)
- Encerramento com significado (*offboarding*)

A gestão estratégica da experiência do colaborador no *GAC* foi estruturada com foco em três momentos-chave: *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*. Estes processos foram concebidos não apenas como etapas funcionais, mas como oportunidades de gerar valor, reforçar o *engagement* e promover uma cultura positiva.

O *onboarding* foi desenhado para maximizar o impacto do primeiro contacto do colaborador com a organização, reconhecendo que este momento molda a perceção inicial e influencia a integração futura. A abordagem combinou ações simbólicas e operacionais, como o envio de email de boas-vindas, a realização de sessões de integração presenciais e online, e a disponibilização do Passaporte, com o objetivo de promover sentimento de pertença, clareza sobre o papel e alinhamento com a cultura do *GAC* desde o início.

No que diz respeito à gestão e avaliação de desempenho, o enfoque foi colocado no desenvolvimento contínuo e personalizado. Para tal, adotaram-se práticas de *feedback* informal, acompanhamento próximo via *Trello* e oferta de formações alinhadas às necessidades individuais. Este modelo procurou não apenas avaliar o desempenho, mas também estimular a aprendizagem ativa e a autonomia dos colaboradores.

Reconhecendo a importância do ambiente de trabalho para a experiência global do colaborador, foram implementadas iniciativas que promovem bem-estar, flexibilidade e conexão da equipa. A aposta num modelo híbrido, a flexibilidade de horários e o estímulo ao uso de ferramentas digitais contribuiu para um clima mais adaptável e orientado para o futuro. Complementarmente, ações como reuniões de equipa, dinâmicas de grupo e mensagens motivacionais visaram reforçar o envolvimento emocional dos colaboradores.

**Figura 39**

*Cartões Feliz Aniversário*



Contudo, a estratégia de envio de frases motivacionais, dicas e desafios enfrentou obstáculos ao nível do *engagement*. Apesar da sua implementação faseada e ajustada ao grau de conforto dos estagiários, a fraca interatividade levou à suspensão da iniciativa. Esta experiência evidencia a importância de ajustar as ações de *engagement* à maturidade e perfil da equipa, bem como a necessidade de constante experimentação e adaptação.

O *offboarding* foi igualmente valorizado como um momento de reforço da marca empregadora. A formalização do reconhecimento através de certificados, registo no *LinkedIn*, carta de recomendação e entrega do Passaporte finalizou a jornada do colaborador de forma estruturada e valorizada. Este processo não só fecha o ciclo com dignidade, como também reforça a ligação emocional com o *GAC*, mesmo após a saída.

Para aferir a eficácia destas iniciativas, foi desenvolvido um sistema de *feedback* semanal no *Trello*, que permite captar o estado de espírito da equipa e recolher sugestões de melhoria. Além disso, a avaliação do *employee experience* será realizada através de um questionário final, aplicado após o término do estágio. Até à data, apenas dois estagiários completaram este instrumento, cujos resultados serão analisados no Capítulo VI dedicado à avaliação do projeto.

Em síntese, a abordagem adotada neste projeto teve como princípio orientador a criação de uma jornada significativa e transformadora para os colaboradores, reforçando o seu sentido de propósito, pertencimento e preparação para desafios futuros.

#### **6.4 Offboarding**

Os *contact point's* neste processo são:

- Momento Simbólico de Despedida e Dedicatórias da Equipa: Humanização da saída do colaborador, reforço do impacto relacional e do reconhecimento social, gerando uma saída emocionalmente positiva.
- Testemunho da Experiência: Permite ao colaborador narrar a sua experiência valorizando-a e tornando-a legível para si e para os outros.
- Avaliação Final: Momento de reflexão sobre o desempenho e as competências do colaborador ao longo da jornada, assim como para fornecer sugestões de melhoria.

- Envio do Passaporte “*Journey Of Success*”: Artefacto final da experiência, dando visibilidade concreta ao desenvolvimento ocorrido e reforçando a utilidade da experiência como ativo profissional.
- Recomendação *LinkedIn*: Estimula a manutenção do vínculo através da rede *alumni*, reconhecimento formal do valor do colaborador potencializando novas oportunidades futuras.
- Avaliação *Offboarding*: Momento em que os colaboradores avaliam o processo de *offboarding*, de forma a diagnosticar falhas e melhorar o processo.

A colaboradora de Gestão de Redes Sociais foi uma das primeiras estagiárias da atual equipa do *GAC* a concluir o seu estágio. A sua saída marcou o encerramento de um ciclo completo de *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*.

Na penúltima semana do seu estágio, foi realizada a avaliação de desempenho e competência pela Técnica *Alumni* e Carreira. No dia 20 de janeiro, todos os colaboradores foram convidados a deixar uma mensagem de despedida com o objetivo de compilar as dedicatórias no seu Passaporte, respondendo a uma das seguintes questões:

- Durante a nossa jornada juntos, o que mais admiramos em ti é ...
- Uma capacidade tua que sempre se destacou para nós é...

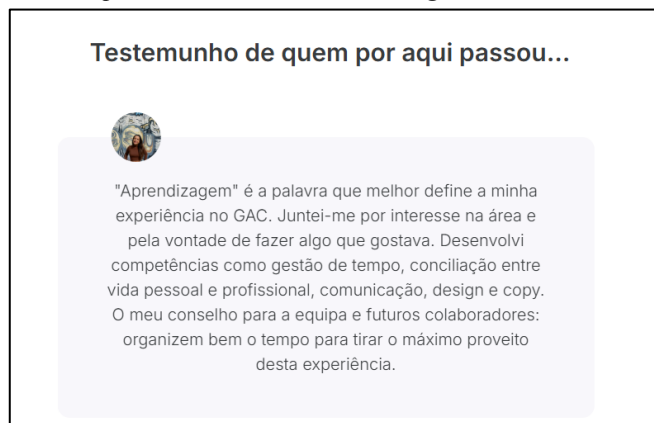
O último dia oficial no gabinete foi 31 de janeiro e o lanche de despedida realizou-se a 30 de janeiro, coincidente com a reunião mensal de equipa, na qual estiveram presentes todos os colaboradores. Durante esta reunião realizou-se uma dinâmica de grupo, foi entregue à estagiária o certificado de reconhecimento, foi pedido o seu testemunho sobre a experiência no *GAC* para publicação no *IntraGAC*, foi tirada uma fotografia de equipa para recordar o momento e foi oferecida uma lembrança simbólica.

Para a recolha do testemunho da estagiária foram feitas as seguintes questões:

- O que mais te motivou a juntares-te ao *GAC*?
- Que competências ou conhecimentos mais desenvolveste durante esta jornada?
- Que conselho darias aos futuros colaboradores ou estagiários que estão a começar agora?
- Que mensagem final gostarias de deixar para a equipa e futuros membros do *GAC*?
- Se pudesses resumir a tua experiência no *GAC* numa palavra ou frase, qual seria?

**Figura 40**

*Testemunho da Experiência no IntraGAC – Estagiária Gestão Redes Sociais*



*Nota. IntraGAC <https://intragac.softr.app/>*

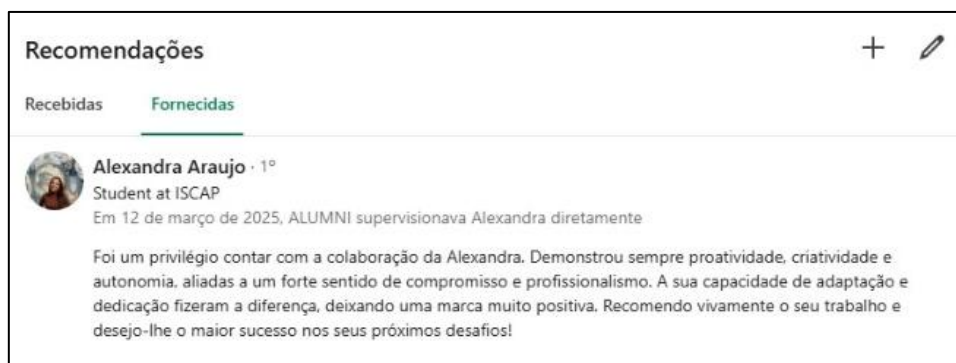
A avaliação final formal foi realizada no dia 24 de , através do ficheiro Excel desenvolvido para esse fim. A reunião para discussão da avaliação foi agendada para 17 de fevereiro, devido à pendência de renovação de contrato da responsável e porque existiam tarefas a serem finalizadas na última semana do estágio. No dia 18 de fevereiro, foi enviado à estagiária o questionário de avaliação do processo de *offboarding* e do *employee experience*.

A colaboradora respondeu aos questionários no dia 24 de fevereiro e, nesse mesmo dia, foi enviado o *email* de saída com o Passaporte e os certificados alcançados ao longo do estágio. O envio do email de saída encontra-se no Apêndice XIII.

A recomendação no *LinkedIn* foi efetuada a 12 de março, data em que a estagiária se conectou com o perfil do *Alumni ISCAP* no *LinkedIn*, condição necessária para a emissão da recomendação. Dada esta experiência, decidiu-se formalizar que os colaboradores que desejem receber recomendação no *LinkedIn* devem solicitá-la diretamente ao perfil do *Alumni ISCAP*

**Figura 41**

*Recomendação LinkedIn*



Nota. LinkedIn

Por fim, foi partilhada no grupo *WhatsApp* uma mensagem de despedida no dia 6 de março, redigida pelo estagiário com a função de Assistente de Recursos Humanos.

Este processo refletiu a preocupação do *GAC* em garantir um encerramento de ciclo estruturado, humano e motivador, promovendo a valorização do percurso dos colaboradores e a continuidade da sua ligação com o gabinete.

As respostas aos questionários serão analisadas no Capítulo VI – Avaliação do Projeto, no âmbito da avaliação do *offboarding* e na Discussão dos Resultados.

O segundo colaborador a concluir o seu estágio no *GAC* foi o estagiário responsável pela função de Assistente de Recursos Humanos. Tratando-se de um estágio de curta duração, com apenas um mês, o último dia de estágio ocorreu a 27 de março. Nesse mesmo dia, realizou-se um lanche de despedida com os colaboradores do gabinete. A autoavaliação de desempenho foi solicitada no dia 31 de março, considerando o término recente do estágio. No dia 1 de abril, foi enviado um pedido a todos os colegas do *GAC* para que deixassem uma breve dedicatória que será posteriormente incluída no Passaporte. Nesse mesmo dia, foi igualmente solicitado ao estagiário que deixasse o seu testemunho sobre a experiência no *GAC*. Não foi possível concluir o processo de *offboarding* do estagiário, uma vez que foi acordado a realização da reunião final da avaliação no mesmo dia da entrega do relatório de estágio, que ocorreu em data posterior à conclusão do projeto.

As respostas aos questionários serão analisadas no Capítulo VI –Avaliação do Projeto, no âmbito da avaliação do *offboarding* e na Discussão dos Resultados.

### 6.4.1 Passaporte *Journey Of Sucess*

A segunda parte do Passaporte visa consolidar a trajetória de trabalho do colaborador na *GAC*, servindo como uma ferramenta estruturada de encerramento do ciclo de experiência, elaborada ao final do estágio e enviada juntamente com a primeira parte (componente de integração). O componente de saída foi projetado para refletir sobre o caminho percorrido, promover a valorização do aprendizado e o reconhecimento da contribuição do funcionário. Cada página deste documento desempenha um papel estratégico no fortalecimento da experiência individual.

O objetivo desta página do passaporte é destacar a participação do funcionário em treinamentos, eventos e projetos internos, servindo como um registo estruturado da sua jornada. Ao desenvolver essas experiências, pretende-se reforçar a conscientização sobre o impacto pessoal e o desenvolvimento de competências ao longo do estágio. A principal fonte dessas informações é o *Trello*, uma ferramenta que fornece um registo contínuo e transparente de todas as tarefas realizadas no *GAC*.

Figura 42

Atividades e Formaões

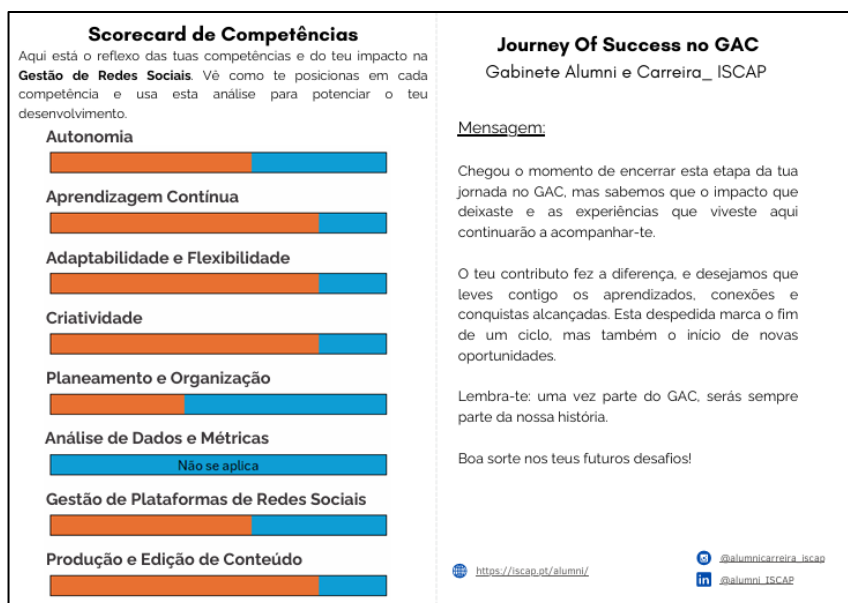


Esta página apresenta o *scorecard* de competências, uma ferramenta que traduz o impacto do colaborador nas diferentes dimensões exigidas pela sua função, neste caso, na área de Gestão de Redes Sociais. Este instrumento permite identificar de forma objetiva os pontos fortes e as áreas de melhoria, estabelecendo uma ligação direta entre as

atividades desenvolvidas e o progresso nas competências relevantes para a inserção no mercado de trabalho. Cada barra representa o nível de domínio alcançado, com base na avaliação realizada pela Técnica *Alumni* e Carreira. Complementarmente, a página inclui uma mensagem de reconhecimento, que valoriza a contribuição do colaborador e reforça o vínculo afetivo com o *GAC*.

**Figura 43**

*Scorecard de Competências*



Nesta página, integra-se uma dimensão relacional e formativa ao processo de *offboarding*. Por um lado, as dedicatórias personalizadas, construídas a partir de frases abertas e preenchidas pelos colegas de equipa, funcionam como um mecanismo de reconhecimento simbólico e reforço da identidade do colaborador no *GAC*. Este gesto contribui para a construção de uma experiência emocionalmente significativa e personalizada. Por outro lado, a inclusão de dicas financeiras simples visa apoiar a transição para o mercado de trabalho, incentivando a adoção de comportamentos financeiros responsáveis. Esta combinação de elementos pretende equilibrar o reconhecimento emocional com a capacitação prática, reforçando a proposta de valor da experiência no *GAC*.

Figura 44

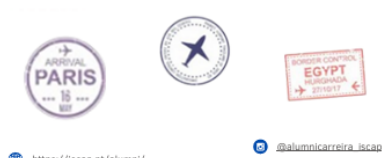
Equipa GAC para Colaborad@r

<p><b>Equipa GAC para Colaboradore</b></p> <p>São as pessoas que tornam o GAC especial, aqui reunimos o que mais nos marcou na tua presença, para que leves contigo esta lembrança do impacto positivo que deixaste.</p> <p><b>Durante a nossa jornada juntos, o que mais admiramos em ti é...</b> a tua calma, a tua honestidade, dedicação, a tua concentração e foco no que é importante, a tua capacidade de reconhecer quando erras, assumir a responsabilidade dos teus atos e procurar sempre melhorar, demonstrando um compromisso genuíno com o teu crescimento pessoal e profissional</p> <p><b>Uma capacidade tua que sempre se destacou para mim é...</b> o teu empenho, colaboração, a tua capacidade de ouvir o outro e de concentração, calma, trabalhar de forma independente, gerir as tarefas com autonomia, autorreflexão e o autoconhecimento.</p> <p><a href="https://iscap.pt/alumni/">https://iscap.pt/alumni/</a> @alumnicarreira_iscap @alumni_ISCAP</p>	<p><b>Dicas</b></p> <p><b>Regra 50-30-20</b> Divida o salário em 50% para necessidades (renda, alimentação, transporte), 30% para desejos (lazer, compras) e 20% para poupança ou investimentos.</p> <p><b>Planilha de Orçamento</b> Usa uma planilha de orçamento ou uma aplicação de gestão financeira para rastrear as tuas despesas e receitas mensalmente, ajudando a visualizar claramente para onde o teu dinheiro está a ir.</p> <p><b>Conta Poupança</b> Cria uma conta específica para poupança que seja diferente da tua conta corrente. Isso ajuda a resistir à tentação de gastar.</p> <p><b>Investimentos</b> Começa a estudar sobre investimentos básicos, como fundos de índice ou poupanças a longo prazo, para que o teu dinheiro possa crescer de forma passiva ao longo do tempo.</p> <p><a href="https://iscap.pt/alumni/">https://iscap.pt/alumni/</a> @alumnicarreira_iscap @alumni_ISCAP</p>
---	--

A secção “Etapas para a Próxima Viagem” foi concebida como um guia estratégico de transição, com foco na maximização do valor gerado pela experiência no *GAC*. As sugestões apresentadas funcionam como orientações práticas, permitindo que os colaboradores traduzam as competências e aprendizagens adquiridas em ativos diferenciadores no mercado de trabalho. Este recurso pretende transformar a experiência vivida no *GAC* em capital de empregabilidade, promovendo uma transição mais consciente e orientada para o futuro. Paralelamente, a carta de recomendação, disponibilizada mediante solicitação, reforça institucionalmente o reconhecimento do desempenho e oferece apoio adicional à projeção profissional do colaborador.

Figura 45

Etapas Próxima Viagem

<p><b>Etapas para a Próxima Viagem</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>Atualização do Currículo:</b> Adicionar no currículo a experiência adquirida no GAC, destacando as competências que adquiriste e que desenvolves-te.</li><li><b>Atualizar o LinkedIn:</b> Uma forte presença no teu perfil profissional aumenta a visibilidade e acessibilidade a oportunidades de carreira e networking, deves colocar as competências desenvolvidas e adquiridas, bem como conectares-te com profissionais relevantes.</li><li><b>Manter e Expandir Networking:</b> Manter contacto com a equipa e outros profissionais que conheceram durante o tempo no GAC, pois o networking pode abrir portas para novas oportunidades, recomendações e projetos para o futuro.</li><li><b>Aprimorar Competências:</b> Identificar áreas de melhoria ou novas competências que possam ser desenvolvidas, deves continuar a investir em formações e workshops.</li><li><b>Participar em Eventos e Conferências:</b> Continua a participar em eventos, webinars e conferências relevantes para a tua área profissional, deves manter-te atualizado sobre as tendências e as inovações do mercado de trabalho.</li></ol> <p><a href="https://iscao.pt/alumni/">https://iscao.pt/alumni/</a> @alumnicarreira_iscap @alumni_ISCAP</p>	<p><b>GAC para Colaborador</b></p> <p><b>Recomendação</b></p> <p>Esta carta de recomendação é um reconhecimento do teu percurso e contributo no GAC.</p> <p>Apenas será emitida mediante solicitação, destacando as tuas competências, dedicação e impacto no projeto.</p> <p>Pede a tua recomendação e leva contigo um testemunho valioso para futuras oportunidades!</p>  <p><a href="https://iscao.pt/alumni/">https://iscao.pt/alumni/</a> @alumnicarreira_iscap @alumni_ISCAP</p>
---	--

Esta secção é dedicada à consolidação e valorização formal das conquistas obtidas durante a jornada no GAC. Os certificados aqui reunidos funcionam como evidência concreta do crescimento e desenvolvimento de competências dos colaboradores, promovendo o seu reconhecimento profissional. Entre os destaques, está o certificado de reconhecimento, entregue simbolicamente no lanche de despedida, como reforço do sentimento de pertença e celebração da aprendizagem, bem como os certificados de participação nas formações. Todos os certificados, são igualmente disponibilizados em formato digital, enviados por email juntamente com o Passaporte, reforçando a utilidade prática destes materiais na construção da imagem profissional do colaborador.

Figura 46

Certificados

<p><b>Certificado</b></p>  <p><b>CERTIFICADO</b> <i>Especialista GAC</i></p> <p>Este certificado é concedido a <b>Marcelo Ferreira</b> que brilhou no Out-Of-Office... Parabéns por explorares e desenvolveres as tuas competências e o primeiro de muitos... passos de sucesso na tua jornada.</p> <p><b>ISCAO</b> Associação de Alunos e Ex-alunos</p> <p><b>Galileu Almeida e Carreira</b> <b>Viviana Meirinhos</b></p>	<p><b>Certificado</b></p>  <p><b>CERTIFICADO DE RECONHECIMENTO</b></p> <p>Em reconhecimento à tua dedicação exemplar e ao teu notável desempenho. Agradecemos o teu compromisso, esforço contínuo e contribuição valiosa que foram essenciais para o sucesso do GAC. Este certificado é emitido em tua honra desde 20/02/2025 até 27/03/2025.</p> <p><b>ISCAO</b> Associação de Alunos e Ex-alunos</p> <p><b>Galileu Almeida e Carreira</b> <b>Viviana Meirinhos</b></p>	<p><b>Certificado</b></p>  <p><b>CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO</b> <b>LinkedIn e Portfólio</b></p> <p>Este certificado é concedido a <b>Marcelo Ferreira</b> como reconhecimento pela sua participação no <i>workshop</i> orientada por <b>Casiana Damo</b>. O conhecimento adquirido abrirá novas oportunidades para o seu crescimento pessoal e profissional.</p> <p><b>ISCAO</b> Associação de Alunos e Ex-alunos</p>
---	---	---

A secção final do Passaporte, intitulada “Memórias”, reúne registos fotográficos da equipa ao longo do percurso do colaborador no *GAC*. Esta componente visual tem como objetivo reforçar o impacto das relações interpessoais e do trabalho em equipa, preservando momentos significativos que marcaram a experiência. Ao transformar recordações em evidências visuais, esta secção contribui para tornar a Jornada do Sucesso uma lembrança emocionalmente significativa e personalizada.

**Figura 47**

*Memórias*



O envio do Passaporte completo é cuidadosamente temporizado, ocorrendo apenas após o preenchimento dos questionários de avaliação do processo de gestão e avaliação de desempenho, *offboarding* e *employee experience*. Este critério assegura que a entrega do documento final representa não apenas o encerramento simbólico da jornada, mas também o cumprimento de todas as etapas do processo de *offboarding*.

Segue, então, a *checklist* final, que sistematiza os passos essenciais para a conclusão do processo de *offboarding*: A *checklist* encontra-se no Apêndice XX.

O processo de *offboarding* foi delineado estrategicamente e implementado de acordo com um cronograma previamente definido, garantindo uma sequência lógica de ações e a coerência entre os diferentes momentos da experiência do colaborador. Esta calendarização permitiu alinhar as expectativas, assegurar o cumprimento de todas as etapas e promover uma transição fluída e estruturada. O cronograma encontra-se no Apêndice XXIV.

## **CAPÍTULO VI – AVALIAÇÃO DO PROJETO**

---

## 7 Avaliação Do Projeto

A avaliação dos processos associados ao ciclo de vida do colaborador no *GAC* foi realizada através da aplicação de questionários, uma abordagem metodológica de carácter quantitativo e qualitativo, que permite recolher dados de forma sistemática sobre perceções, atitudes e experiências dos participantes. Esta opção metodológica foi justificada por limitações de tempo e pela ausência de contacto direto com os estagiários, o que inviabilizou a realização de entrevistas presenciais ou informais.

Foram desenvolvidos três instrumentos distintos, correspondentes aos processos de *onboarding* gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*. A estrutura dos questionários combinou perguntas fechadas e abertas, de modo a recolher tanto dados mensuráveis quanto insights qualitativos. Para aferir a perceção dos colaboradores de forma mais rigorosa, recorreu-se à utilização da Escala de *Likert*, uma técnica amplamente validada que permite medir o grau de concordância ou satisfação relativamente a afirmações específicas, habitualmente organizada numa escala de cinco pontos.

A aplicação desta escala teve como objetivo avaliar de forma clara e comparável o nível de satisfação dos colaboradores com os processos implementados, bem como a sua concordância com elementos estruturais e subjetivos das práticas adotadas. A conjugação de formatos de resposta procurou garantir a fiabilidade dos dados, permitindo simultaneamente a identificação de padrões e a recolha de contributos mais aprofundados sobre a experiência vivida no *GAC*.

**Figura 48**

*Escalas Likert*

1 Discordo Totalmente	1 Muito Insatisfeito
2 Discordo	2 Insatisfeito
3 Nem Concordo Nem Discordo	3 Nem Satisfeito Nem Insatisfeito
4 Concordo	4 Satisfeito
5 Concordo Totalmente	5 Muito Satisfeito

### 7.1 *Onboarding*

A avaliação do processo de *onboarding* no *GAC* baseou-se num questionário estruturado em quatro secções: identificação dos participantes (com consentimento informado), avaliação da Sessão de Boas-Vindas, avaliação da Sessão *Onboarding* e nível

de satisfação geral. O instrumento teve como propósito central compreender o impacto do processo de integração, identificar elementos facilitadores e barreiras e recolher contributos para a melhoria contínua do modelo.

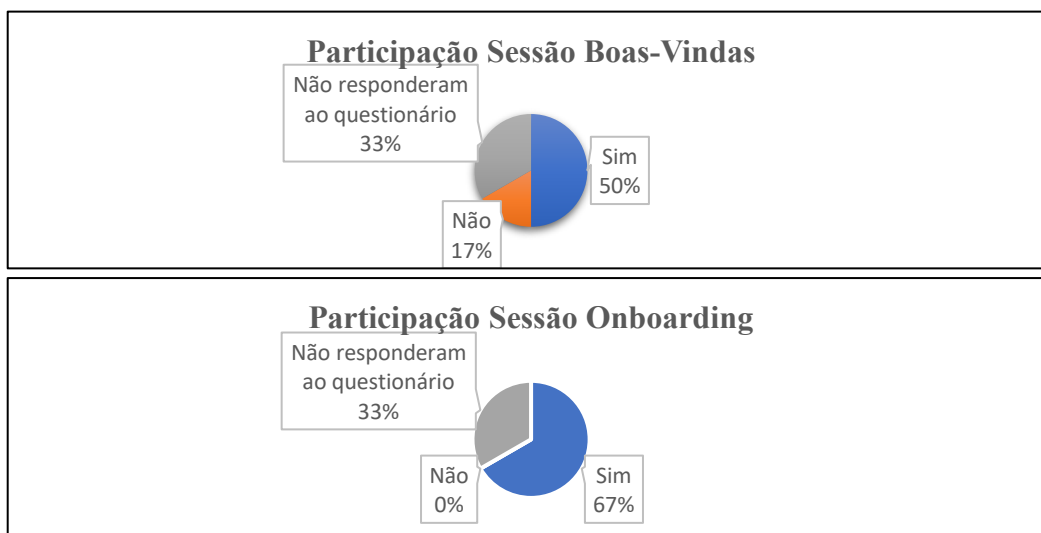
- **1º Avaliação *Onboarding***

A taxa de resposta na primeira edição do questionário, enviado a 28 de novembro, foi de 66,67%, apesar de várias tentativas de recolha de respostas. A fraca adesão inicial evidencia um desafio na comunicação interna e no compromisso com o preenchimento de instrumentos avaliativos, um ponto crítico a considerar na gestão da experiência do colaborador. A utilização do *Trello* como meio de lembrete, ainda que útil, não foi suficiente para garantir a total participação.

Verificou-se uma maior adesão à Sessão de *Onboarding* comparativamente à Sessão de Boas-Vindas, sugerindo que o formato online facilita a participação. Contudo, a ausência de justificações por parte dos colaboradores que não compareceram compromete a obtenção de dados completos para a análise.

**Figura 49**

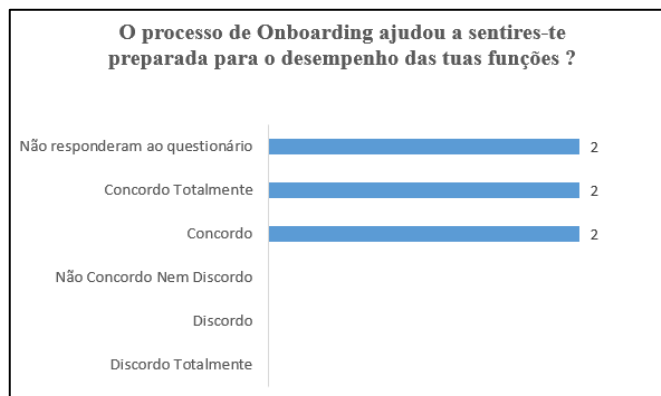
*Presenças Sessões*



Do ponto de vista funcional, os dados indicam que o *onboarding* cumpriu o seu papel: a média de satisfação atingiu 93,75% e os participantes reportaram que se sentiram preparados para iniciar as suas funções.

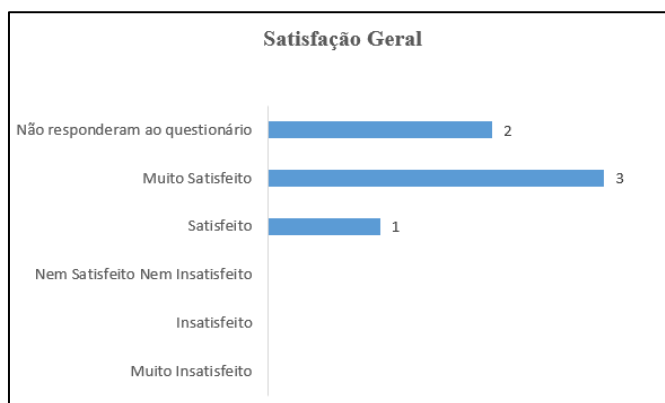
**Figura 50**

*Preparação para o Desempenho de Funções*



**Figura 51**

*Satisfação Geral Onboarding*



Esta perceção é sustentada por *feedback* qualitativo, que destaca o acolhimento, o acompanhamento e a organização. A elevada probabilidade de recomendação do GAC como local de trabalho reforça a eficiência do modelo implementado.

**Figura 52**

*Perguntas Abertas Onboarding*

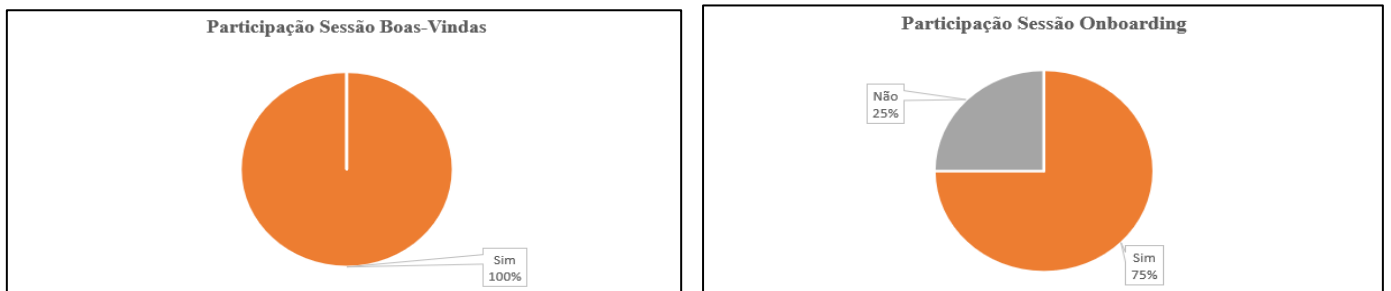
Na tua opinião quais foram os pontos mais positivos durante o teu processo de integração ?	Como descreverias a tua experiência de integração em uma palavra ou frase?	Em uma escala de 1 a 10, o quão provável é que recomendes o GAC como um bom lugar para trabalhar, com base na tua experiência de integração ? e porquê ?
Aprendi a utilizar novas ferramentas, como airtable e o trello. Também aprendi a gerir melhor as minhas tarefas e o meu tempo.	Interessante	A minha avaliação seria um 8. Recomendo a GAC como um bom sítio para trabalhar, especialmente pela sua organização e pelo ambiente acolhedor durante o processo de integração. Contudo, para quem prefere um ritmo mais dinâmico, dependendo da função, algumas atividades podem parecer um pouco monótonas.
Serem todos simpáticos	boa	10
.	Bastante agradável	8
O ponto mais positivos para mim é o fato de me ajudar a interagir melhor com as pessoas.	Conhecimento.	10, porque é um ambiente bom para aprendizado.

- **2º Avaliação de *Onboarding***

Com a nova vaga de estagiários, o questionário foi enviado a 10 de março e os dados mostram uma melhoria significativa no processo: todos os colaboradores responderam ao questionário e as ausências nas sessões foram pontuais e justificadas. Essa melhoria pode ser atribuída à aprendizagem da primeira fase, nomeadamente na antecipação e reforço da comunicação.

**Figura 53**

*Presenças Sessões*



Nesta fase, surgiram duas sugestões de melhoria, sendo elas a inclusão de jogos ou atividades mais dinâmicas nas sessões.

**Figura 54**

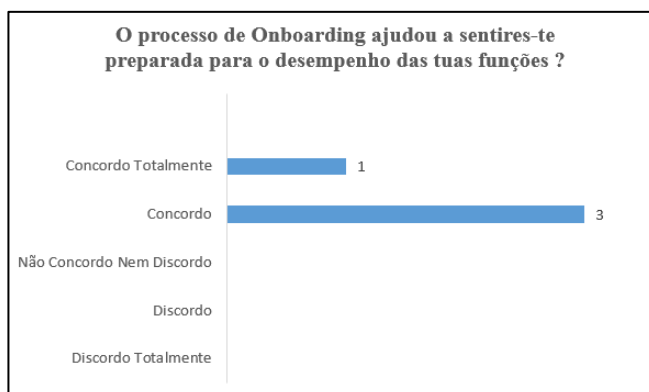
*Sugestão de Melhorias Onboarding*

Que melhorias sugeririas ou mudarias na Sessão de Boas-Vindas?	Que melhorias sugeririas ou mudarias na Sessão Onboarding?
Mais atividades dinamicas para nos deixar mais a vontade com todos, talvez jogos competitivos	Acho que foi bastante cativante com um bom balanço entre os momentos de apresentação e interação.

Os questionários indicaram que todos os colaboradores se sentiram preparados para desempenhar as suas funções após o *onboarding*, o que reforça a eficácia do processo.

**Figura 55**

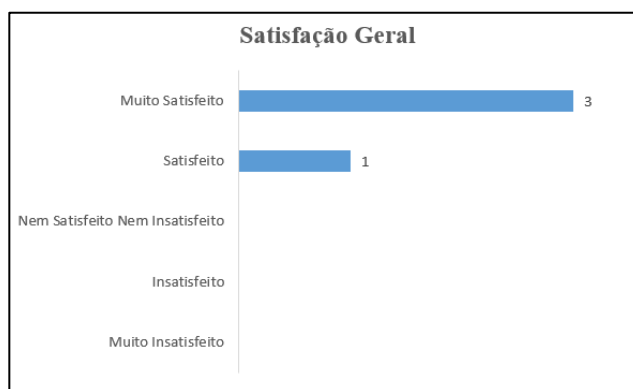
*Preparação para o Desempenho de Funções*



A satisfação geral manteve-se elevada, atingindo uma média de 93,75%.

**Figura 56**

*Satisfação Geral Onboarding*



De forma geral, os comentários reforçam a perceção de um *onboarding* positivo, eficaz e bem estruturado, destacando o acolhimento, o apoio da equipa e o *GAC* como pontos fortes.

**Figura 57**

*Perguntas Abertas Onboarding*

Na tua opinião quais foram os pontos mais positivos durante o teu processo de integração ?	Como descreverias a tua experiência de integração em uma palavra ou frase?	Em uma escala de 1 a 10, o quão provável é que recomendes o GAC como um bom lugar para trabalhar, com base na tua experiência de integração ? e porquê ?
Simpatia, interação e disponibilidade para com o outro	Positiva e enriquecedora e bastante integrante para conhecer os outros	7, pois é um bom local para se estagiar e para começar a ter uma ideia do que é o Rh e para perceber se e aquilo que pretendemos para o nosso futuro
a facto de os estagiários estarem na mesma fase etária, deixou-me mais a vontade de comunicar com eles, promovendo uma melhor eficiência no meu trabalho	incluído	8, gostei muito do ambiente descontraído e na preocupação de um bom ambiente entre os trabalhadores
a equipa; a organização do processo de avaliação.	desafiante	10
A forma como fui recebida e o acompanhamento constante	Adequada	10

Uma das principais dificuldades encontradas foi assegurar a presença de todos os colaboradores nas sessões, devido à dificuldade de conciliar horários. A comunicação também se revelou desafiante, uma vez que alguns estagiários não respondiam às mensagens ou aos questionários, exigindo persistência.

Entre as sugestões de melhoria surgiram: tornar o *quiz* mais interativo e dinâmico, com resposta em tempo real, perguntar logo no início os horários disponíveis dos novos colaboradores, realizar a Sessão de *Onboarding* no primeiro dia de trabalho, para garantir que os colaboradores recebem todas as informações essenciais desde o início, seguida da Sessão de Boas-Vindas e definir, durante a fase final de recrutamento a data de entrada e os horários, facilitando a organização do processo por parte da pessoa responsável pelo ciclo do colaborador.

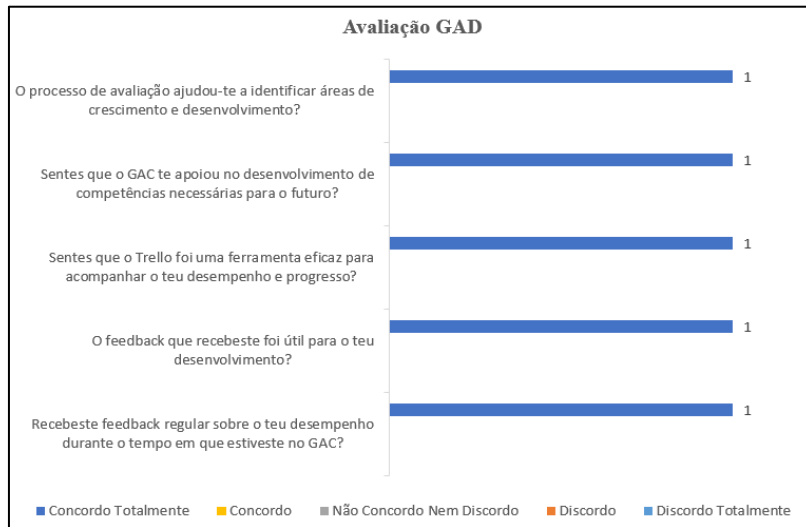
## **7.2 Gestão e Avaliação de Desempenho**

A avaliação do processo de gestão e avaliação de desempenho no *GAC* foi realizada através de um questionário aplicado após a reunião final com a Técnica *Alumni* e Carreira. Apenas um colaborador concluiu o estágio, sendo por isso, o único a responder ao questionário enviado a 18 de fevereiro.

O instrumento foi dividido em duas secções: identificação e consentimento informado (em conformidade com a legislação de proteção de dados), e avaliação do processo. As perguntas visaram aferir a eficácia da plataforma *Trello*, a utilidade do *feedback* prestado, o apoio ao desenvolvimento de competências e identificar oportunidades de melhoria. As respostas foram integralmente positivas, o que sugere uma percepção favorável do processo. O colaborador reconheceu o potencial do *Trello* como ferramenta de gestão, destacando a sua utilidade para visualização de tarefas, prazos e progresso.

**Figura 58**

*Avaliação GAD*



No entanto, as questões abertas apontam que as principais dificuldades decorreram de fatores internos à própria gestão de tempo e organização pessoal e não de falhas estruturais do *GAC*.

**Figura 59**

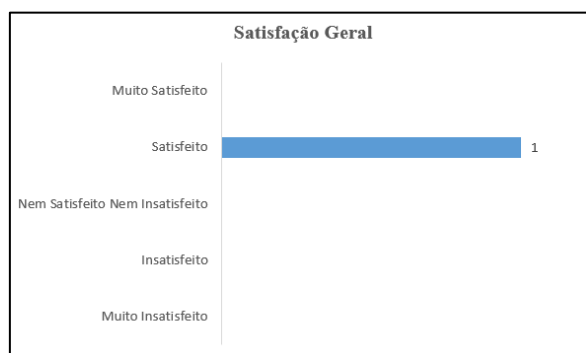
*Perguntas Abertas GAD*

Durante o teu tempo no GAC, houve obstáculos que dificultaram o teu desempenho? O que poderia ter sido feito para superar esses desafios?	Que melhorias sugeres para que o processo de gestão de desempenho seja mais eficaz e satisfatório?
A gestão de tempo	Organizar melhor o meu tempo com os objetivos definidos

Apesar de se tratar de apenas duas respostas ao questionário, a evidência recolhida permite validar aspetos positivos do modelo implementado: clareza na atribuição de tarefas, comunicação facilitada de uma cultura de *feedback* informal que estimula a partilha e o desenvolvimento. Estes elementos refletem uma abordagem intencional à promoção de competências relevantes para o percurso dos estagiários.

**Figura 60**

*Satisfação Geral GAD*



Para fortalecer esse processo, duas melhorias são recomendadas: introduzir um modelo de priorização de tarefas com categorização mais clara (urgente, importante, menor prioridade) e definir metas individuais de forma mais clara ao longo do estágio.

Essas medidas podem aumentar a autonomia dos colaboradores e a eficácia do monitoramento. As perguntas deste questionário são apresentadas no Apêndice XXVI.

### **7.3 Offboarding**

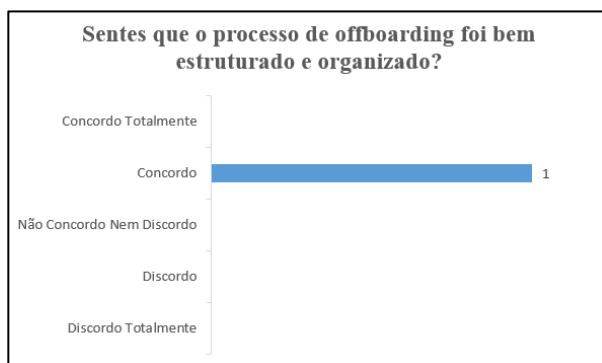
O processo de avaliação do *offboarding* no *GAC* foi realizado através de um questionário aplicado após a reunião final entre os estagiários e a Técnica *Alumni* e Carreira, a 18 de fevereiro. Estruturado em três secções, identificação, avaliação do processo de *offboarding* e análise da experiência geral no *GAC* (*employee experience*), o instrumento procurou mapear a eficácia e o impacto desta fase final na jornada do colaborador. A secção relativa à *employee experience* será aprofundada na secção de discussão de resultados. O questionário encontra-se no Apêndice XXVII.

Apesar da amostra ser limitada a um colaborador, as respostas obtidas oferecem dados qualitativos relevantes para a análise. A avaliação centrou-se na clareza, organização e suporte durante o *offboarding*, bem como percepção global dos colaboradores sobre o processo e na sua disposição para voltar a colaborar com o *GAC*.

Os resultados demonstram uma experiência globalmente positiva.

**Figura 61**

*Offboarding Estruturado e Organizado*



Sentiram-se satisfeitos com a forma como decorreu o processo de saída e mostraram-se recetivos a futuras oportunidades no GAC.

**Figura 62**

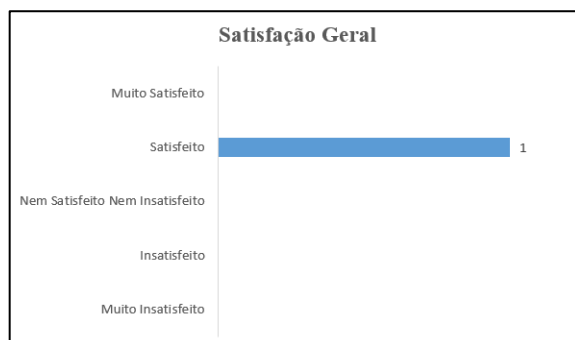
*Perguntas Abertas Offboarding*

O que poderíamos melhorar no processo de offboarding para tornar a experiência mais positiva para os colaboradores?	Considerarias voltar ao GAC no futuro? Se não, o que precisaria mudar?	Se tivesses que descrever o teu processo de saída numa palavra ou frase, qual seria?
Não tenho nenhuma sugestão pertinente	sim!	sorridente

Este indicador é particularmente relevante, já que a manutenção de boas relações com ex-colaboradores pode traduzir-se em potenciais embaixadores do GAC ou em futuros retornos, reforçando a estratégia de *employer branding*.

**Figura 63**

*Satisfação Geral Offboarding*



Para fortalecer este processo, duas melhorias são recomendadas:

- Agendamento da entrevista final: A reunião com a tutora não ocorreu dentro de um prazo ideal. A sobreposição de responsabilidades no final do estágio e a ausência

temporária da Técnica *Alumni* e Carreira inviabilizaram que a entrevista decorresse na última semana. Este desfasamento compromete a fluidez do processo de encerramento e pode enfraquecer a perceção de organização. A recomendação é agendar a entrevista final com antecedência, garantindo que ocorra no último ou penúltimo dia de estágio.

- Recomendações via *LinkedIn*: A dificuldade em emitir uma recomendação na plataforma devido à ausência de conexão entre perfis evidencia a necessidade de clarificar este procedimento. Sugerem-se orientações formais para os colaboradores que pretendam uma recomendação: solicitá-la diretamente no *LinkedIn* ao perfil *Alumni* e garantir a conexão entre ambos os perfis previamente. Esta pequena formalização pode evitar constrangimentos e agilizar o processo.

Em síntese, embora esta avaliação se baseie em apenas duas respostas, a análise indica que o processo *offboarding* cumpre os seus objetivos fundamentais: proporcionar uma transição positiva, assegurar suporte até ao final da jornada e manter um vínculo favorável com os ex-colaboradores. As oportunidades de melhoria identificadas são de fácil implementação e contribuem para um reforço estratégico da experiência do colaborador no ciclo final da sua jornada no *GAC*.

#### **7.4 Discussão de Resultados**

Os resultados obtidos permitem confirmar a solidificação dos objetivos estratégicos e operacionais definidos no início do projeto, demonstrando consistência entre o que foi planeado e o que foi alcançado, concluindo que as ações implementadas tiveram um impacto direto no aumento da *employee experience*.

No que concerne aos objetivos estratégicos, estes orientaram o projeto para resultados de elevado impacto como:

- Garantir uma experiência de elevado impacto nos colaboradores do *GAC*: verifica-se a concretização deste objetivo pela elevada taxa de satisfação geral que se obteve (superior a 90%) e pelos testemunhos positivos dos colaboradores, destacando o acolhimento a organização e o acompanhamento como pontos fortes.

- Garantir elevada motivação e satisfação dos colaboradores, considerando as limitações orçamentais do *GAC*: confirmado pela probabilidade média de recomendação do *GAC* como local de trabalho (10/10), a satisfação geral elevada e o *feedback* qualitativo

recolhido, que apontou para uma experiência positiva, mesmo em contexto de recursos limitados.

- Aumentar a taxa de estagiários que ficam no *GAC* como voluntários: apesar de não se ter verificado nenhuma transformação de estagiário para voluntário é importante referir que a resposta afirmativa do colaborador ao ponderar voltar ao *GAC* no futuro reflete o impacto do projeto, podendo mais tarde regressar como voluntário.

- Fomentar o crescimento pessoal e profissional de todos os colaboradores do *GAC*: evidencia-se o cumprimento do objetivo pelas respostas dos colaboradores, que reconhecem o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, o apoio recebido e o impacto positivo das ferramentas como o *Trello* e o Passaporte “*Journey Of Success*”.

Em relação aos objetivos operacionais, os resultados recolhidos através dos questionários e *feedbacks* qualitativos demonstram a sua concretização:

- *Onboarding*: implementação de um processo estruturado, incluindo sessões presenciais e online, envio de materiais de apoio e a utilização do Passaporte. A satisfação geral com este processo manteve-se em níveis elevados (93,75%), com comentários positivos sobre o acolhimento, organização e o acompanhamento.

- Gestão e Avaliação de Desempenho: Criação de um sistema baseado em competências, com *feedback* contínuo e acompanhamento através do *Trello*. As respostas obtidas reforçam a perceção de um processo claro, estruturado e orientado para o desenvolvimento, com sugestões de melhoria já identificadas e em fase de implementação (como a definição de prioridades e metas individuais).

- *Offboarding*: Criação de um processo estruturado, incluindo reunião final, reconhecimento ao colaborador e questionário de avaliação da sua experiência. A satisfação global com este processo foi positiva, com destaque para a importância do suporte e da comunicação final de forma atempada. Recomenda-se o uso do *LinkedIn* para facilitar a emissão de recomendações, reforçando esta fase.

Deste modo, os resultados recolhidos validam a pertinência e a eficácia das ações implementadas, reforçando a importância de uma gestão estruturada dos processos, tendo sempre como objetivo principal a melhoria da experiência dos colaboradores durante toda a sua jornada no *GAC*.

#### 7.4.1 Avaliação *Employee Experience*

A análise dos resultados obtidos no *GAC* revela uma abordagem intencional e estruturada à experiência dos colaboradores, em particular no que diz respeito ao *onboarding*, à gestão e avaliação de desempenho e à criação de uma cultura positiva, alinhando-se em grande medida com a literatura existente sobre o ciclo do colaborador.

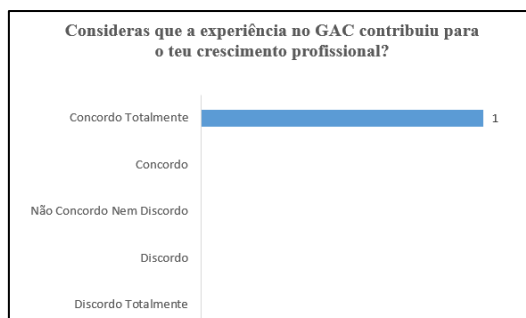
Começando pela fase de integração (*onboarding*), observamos que o *GAC* vai ao encontro de boas práticas teóricas ao investir este momento como uma etapa estratégica e não apenas burocrática. Segundo Caldwell & Caldwell (2016), muitas organizações ainda falham ao considerar o *onboarding* como despesa. No entanto, no *GAC*, o envio antecipado de emails de boas-vindas, criação de um vídeo *onboarding*, o uso do *IntraGAC*, a entrega do Passaporte e as sessões presenciais e online demonstram um esforço claro de clarificação, conexão e transmissão da cultura organizacional, os três *C's* referidos por Bauer (2010). Estas práticas mitigam a incerteza e facilitam a socialização, conforme defendem Klein et al. (2015) e Silva & Reis (2018).

No que diz respeito aos *touchpoints* da experiência do colaborador, o *GAC* reconhece a importância dos micro momentos de contacto e promove interações tanto humanas como organizacionais e tecnológicas. A plataforma *Trello*, por exemplo, é utilizada não apenas para gerir tarefas, mas também como uma ferramenta de suporte à autonomia e acompanhamento individualizado. Esta utilização integrada dos vários tipos de *touchpoints* alinha-se com a abordagem proposta pela *Employee Experience Maganize* (2021), reforçando a importância de uma jornada coesa e contínua.

A fase de crescimento dentro do ciclo de vida do colaborador é visivelmente apoiada pela prática da gestão de desempenho baseada em competências, onde são consideradas competências técnicas e comportamentais. A opção por utilizar avaliações via *Trello* e *feedback* qualitativo constante permite acompanhar o progresso individual, oferecer orientação e promover o desenvolvimento contínuo, distinguindo-se da abordagem genérica de RH e aproximando-se da proposta de Carbone (2009), que defende uma gestão focada nas lacunas de competências e no desenvolvimento personalizado. Isto também reflete o modelo proposto por Coelho Júnior (2011), que surge uma gestão por etapas: planeamento, execução, monitorização, avaliação e revisão.

**Figura 64**

*Contributo para o Crescimento Profissional*



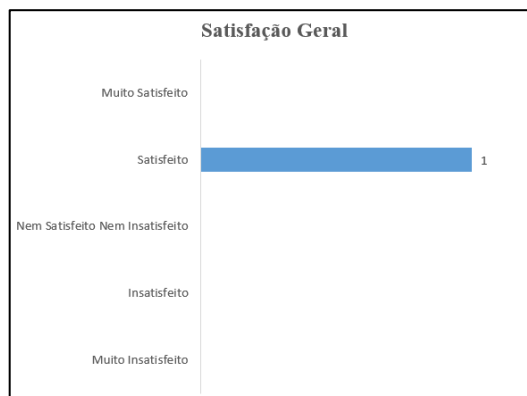
Em relação à *employee experience* de forma global, nota-se um alinhamento com as fases evolutivas descritas por Harliano & Rudi (2023), em particular na transição entre a fase do envolvimento (*engagement*) e da experiência (EX como estratégia de marca interna). A proposta do GAC de proporcionar uma jornada do sucesso revela uma preocupação com a experiência total do colaborador, desde o acolhimento até à saída, em linha com a visão de Maylett e Wride (2017) de que a EX resulta da soma das perceções e interações vividas.

A avaliação formal do *employee experience* foi realizada através de um questionário enviado a 18 de fevereiro, juntamente com o de *offboarding* (Apêndice XXVII). Estruturado com três secções, o instrumento teve como objetivo compreender a perceção geral do colaborador sobre a sua jornada, identificando contributos para o desenvolvimento pessoal e profissional e oportunidades de melhoria.

A análise da resposta recolhida, relativamente à estagiária de Gestão de Redes Sociais, revela um elevado nível de satisfação.

**Figura 65**

*Satisfação Geral*



A colaboradora indicou que a experiência foi enriquecedora, salientando o desenvolvimento de competências e o apoio contínuo da equipa, em particular, à Técnica de *Alumni* e Carreira, cuja intervenção foi tida como determinante para a qualidade da experiência.

Classificaram com 10/10 a probabilidade de recomendar o *GAC*, o que reforça a perceção positiva do percurso.

**Figura 66**

*Perguntas Abertas Employee Experience*

Se pudesses resumir a tua experiência no GAC numa palavra ou frase, qual seria?	Qual foi o aspeto mais gratificante ou a experiência mais marcante para ti durante esta jornada?	Em uma escala de 1 a 10, o quão provável é que recomendes o GAC como um bom lugar para trabalhar, com base na tua experiência? e porquê ?
Aprendizagem	Um aspeto importante foi a Cassiana ser uma pessoa que me apoiou bastante durante a jornada	
Na tua opinião o que poderia ter feito a diferença para que a tua experiência no GAC fosse ainda mais enriquecedora e satisfatória?	Se tivesses que sugerir uma melhoria para futuros colaboradores, o que recomendarias?	10
Para já não tenho nada a apontar	Organizarem os objetivos com o tempo disponível	

Ainda que se trate de uma amostra reduzida, o *feedback* sugere que o projeto de *employee experience* implementado no *GAC* tem cumprido os seus objetivos. A experiência foi percecionada como estruturada, acolhedora e promotora de crescimento. Para garantir a continuidade e melhoria deste processo, recomenda-se que as avaliações futuras sejam realizadas de forma mais informal, através de entrevistas individuais, possibilitando uma recolha de *feedback* mais profunda e espontânea.

Em síntese, a abordagem adotada pelo *GAC* mostra-se alinhada com as boas práticas de gestão da experiência do colaborador. A sua continuidade, aliada a pequenos ajustes estratégicos, poderá consolidar ainda mais uma cultura de valorização e desenvolvimento, com impacto direto na motivação e na reputação do gabinete.



Este projeto permitiu ao *GAC* estruturar, de forma estratégica, a jornada do colaborador, alinhando com os objetivos estratégicos definidos inicialmente: proporcionar uma experiência de elevado impacto, promover a motivação e a satisfação dos colaboradores mesmo com recursos limitados, aumentar a retenção de estagiários como voluntários e promover o crescimento pessoal e profissional de toda a equipa.

Para o alcance dos objetivos foram operacionalizados processos claros em três momentos-chave da jornada do colaborador: o *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*.

No *onboarding*, assegurou uma integração estruturada e acolhedora, apoiada por ferramentas como o Passaporte “*Journey of Success*”, sessões presenciais e online, e recursos como o *IntraGAC* e *quizzes* interativos. Este investimento refletiu-se nos elevados níveis de satisfação reportados (>90%), contribuindo para uma experiência inicial positiva e adequada para o início das funções.

Na gestão e avaliação de desempenho, a implementação do *Trello* como sistema de acompanhamento contínuo, a definição de competências por função e a introdução de momentos de *feedback* e convívio permitiram reforçar a autonomia e estimular o desenvolvimento pessoal e profissional. O calendário de atividades e formações complementou esta abordagem, promovendo aprendizagem contínua e envolvimento dos colaboradores.

No *offboarding*, foi estabelecido entrevistas finais estruturadas, espaço para reconhecimento e valorização, recomendações no *LinkedIn* e recolha de *feedback* para melhoria contínua.

A avaliação dos resultados, através dos questionários, confirmou a eficácia dos processos adotados, como também demonstrou oportunidades de melhoria nos domínios da adesão às iniciativas e do *engagement* emocional. Com base na análise realizada, delinear-se propostas de melhoria centradas na otimização da experiência do colaborador e na eficácia dos processos. Destacam-se as seguintes recomendações:

- *Onboarding*: Tornar o *quiz* mais interativo, com respostas em tempo real, recolher logo no início os horários disponíveis dos novos colaboradores, realizar a Sessão de *Onboarding* no primeiro dia de trabalho e, apenas depois, a Sessão de Boas-Vindas e

por fim, definir ainda na fase final de recrutamento, a data de entrada e horários, facilitando a organização interna.

- Gestão e Avaliação de Desempenho: Introduzir um modelo de priorização de tarefas com categorias claras /urgente, importante, menor prioridade) e clarificar metas individuais ao longo do estágio, promovendo maior foco e acompanhamento do desempenho.

- *Offboarding*: Agendar com antecedência a entrevista final, assegurando que esta ocorra no último ou penúltimo dia de estágio, evitando sobreposição de responsabilidades, formalizar orientações para pedidos de recomendação, incluindo a necessidade de conexão prévia entre perfis e a solicitação direta ao perfil *Alumni*, e garantindo um encerramento estruturado e valorizado.

Destaca-se também, para a avaliação contínua dos processos, privilegiar entrevistas individuais informais nas futuras avaliações permitindo uma recolha de *feedback* mais rica, espontânea e aprofundada.

Em suma, o projeto confirma que mesmo com orçamento reduzido, é possível desenhar uma experiência do colaborador de elevado impacto, fomentar o desenvolvimento contínuo e criar um ambiente de trabalho mais estruturado e valoroso, oferecendo bases sólidas para melhorias futuras e consolidação de uma cultura de valorização interna e de *employer branding* sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

## **Bibliografia**

- Aquião, J. P. C., Lourenço, M. E. C., Ferreira, P. D. S., Barreto, R. D. M., Carioca, J. M., Abreu, A., ... & Marcondes, R. E. D. A. (2023). *Desenvolvimento e retenção de talentos: Cometa Tintas. Projeto Integrado*.
- Araújo, A. M., Barbosa, B. C., Galvão, C. S., & Souza, M. M. D. (2023). *Treinamento e avaliação de desempenho*.
- Ayres, M. A., Castro, D., & Andrade, A. C. (2022). *Offboarding: A humanização no processo de desembarque*. Latin American Journal of Business Management.
- Benbelaid, M. O. S. (2022). *O onboarding como um primeiro passo para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno: Estudo de caso kpBuS* (Tese de doutorado).
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). *Ten classic onboarding errors – Violations of the HRM-employee relationship*. Business and Management Research, 5(4), 47–55. <https://doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). *New employee onboarding – Psychological contracts and ethical perspectives*. Journal of Management Development, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Câmara, P. (2017). *Dicionário de competências*. Editora RH.
- Carbone, P. P., et al. (2009). *Gestão por competências: E gestão do conhecimento* (3ª ed.). FGV.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à teoria geral da administração*.
- Da Fonseca, K. H. O. (2012). *Investigação-ação: Uma metodologia para prática e reflexão docente*. ISSN 2182–598X, 16.
- Daft, R. L. (2005). *Administração* (R. B. Taylor, Trad.). Thomson.
- Harlianto, J., & Rudi, R. (2023). *Promote employee experience for higher employee performance*. International Journal of Professional Business Review, 8(3), 4.
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

Krishanan, S. K. (2013). *Creating a compelling employee value proposition*. Acedido em 11 de junho de 2024, de <http://www.humancapitalonline.com>

Love, L. F., & Singh, P. (2011). *Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through 'best employer' surveys*. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.

Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Fundamentals of human resource management: Functions, applications, skill development*. SAGE Publications.

Martins, D., & Cruz, R. M. (2019). *Gestão do talento em organizações da Península Ibérica* (1ª ed.). Editora RH, Lda.

Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers and drive results*. Wiley.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need and a culture they can celebrate*. Wiley.

Mosley, R. (2014). *Employer brand management*. John Wiley & Sons.

Nicolau, A. R., Caçador Filho, M., Silva, S. C. D. B., Asnaldo, V. D. B., Calelo, V. R., Carioca, J. M., ... & Marcondes, R. E. D. A. (2023). *Desenvolvimento e retenção de talentos: Casa Nicolau*. Projeto integrado.

Oliveira, A. M. D. (2021). *Do onboarding ao offboarding: contribuições da gestão do conhecimento para a experiência do colaborador na gestão de pessoas* (Bachelor's thesis).

Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: the new human resource management approach*. *Strategic HR Review*, 16(3). <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>

Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (5th ed.). Pennsylvania.

Project Management Institute. (2021). *Guia PMBOK: Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (7th ed.). Pennsylvania.

Silva, V., & Reis, F. (2018). *Capital humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Smither, L. (2003). *Managing employee life cycles to improve labor retention*. Leadership and Management in Engineering, 3(1), 19-23.

Soares, N. S. G. (2021). *Estratégias de atração e retenção de capital humano* (Tese de doutorado).

Souza, M. J. D. (2024). *O uso do método Kanban como ferramenta de gestão de feedback para empresas*. Revista de Gestão Empresarial, 12(3), 45–67. <https://doi.org/xxxx>

Thielmann, R., & da Silva, M. S. C. (2013). *A importância da gestão de projetos para inovação em empresas: O caso do setor de energia*. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, Rio de Janeiro, Brasil.

Viana, J. L. M. (2023). *Gestão de desempenho nas organizações públicas: análise da implementação do programa de gestão e desempenho na Universidade de Brasília*.

Zucker, R. (2023). *Leave the door open for employees to return to your company*. Harvard Business Review.

## **Webgrafia**

Academia Zona Verde. (n.d.). *Página principal*. Recuperado em 30 de janeiro de 2024, de <https://academiazonaverde.pt/>

AIHR. (n.d.). *Offboarding checklist*. Recuperado em 24 de novembro de 2024, de [https://www.aihr.com/blog/offboarding-checklist/?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=blog&utm\\_term=acxx-offboarding-checklist&utm\\_content=acxx-offboarding-checklist](https://www.aihr.com/blog/offboarding-checklist/?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=blog&utm_term=acxx-offboarding-checklist&utm_content=acxx-offboarding-checklist)

Bizneo HR. (n.d.). *Gestão por competências*. Recuperado em 23 de novembro de 2024, de <https://www.bizneo.com/blog/pt/gestao-por-competencias/>

Coursera. (n.d.). *Employee experience: How to improve employee satisfaction and performance*. Recuperado em e de novembro de 2024, de <https://www.coursera.org/enterprise/articles/employee-experience>

Diário da República (1998, novembro 3). *Lei n.º 71/1998*. Recuperado em 2 de novembro de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/71-1998-223016>

Diário da República (1999, setembro 30). *Decreto-Lei n.º 389/1999*. Recuperado em 2 de novembro de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/389-1999-667920>

Diário da República (2011, junho 1). *Decreto-Lei n.º 66/2011*. Recuperado em 2 de novembro de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/66-2011-673471>

Diário da República. (2024, janeiro 10). *Decreto-Lei n.º 12/2024*. Recuperado em 8 de dezembro de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/12-2024-836437684>

Direito e Justiça de Lisboa. (2007, dezembro 28). *Legislação em vigor*. Recuperado em 8 de dezembro de 2024, de [https://pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1898&tabela=leis](https://pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1898&tabela=leis)

EAD Plataforma. (n.d.). *Gestão de pessoas por competências*. Recuperado em 23 de novembro de 2024, de <https://blog.eadplataforma.com/gestao-de-empresas/gestao-de-pessoas-por-competencias/>

EMEX Magazine. (2021, setembro 28). *Facebook onboarding: New employee orientation (Updated 2021)*. Recuperado em 20 de novembro de 2024, de <https://www.emexmag.com/facebook-onboarding-new-employee-orientation-updated-2021/>

EMEX Magazine. (n.d.). *Employee experience touchpoints: Answers to what, how and why*. Recuperado em 9 de novembro de 2024, de <https://www.emexmag.com/employee-experience-touchpoints-answers-to-what-how-and-why/>

EMEX Magazine. (n.d.). *Onboarding experience at Amazon*. Recuperado em 20 de novembro de 2024, de <https://www.emexmag.com/onboarding-experience-at-amazon/>

Escola das Finanças. (n.d.). *Página principal*. Recuperado em 30 de janeiro de 2024, de <https://escoladasfinancas.com/>

Factorial HR. (n.d.). *Gestão por competências*. Recuperado em 23 de novembro de 2024, de <https://factorialhr.com.br/blog/gestao-por-competencias/>

Forbes. (n.d.). *Offboarding checklist: How to offboard an employee*. Recuperado em 24 de novembro de 2024, de <https://www.forbes.com/advisor/business/offboarding/#:~:text=Offboarding%20Checklist%3A%20How%20to%20Offboard%20an%20Employee%20,Productivity%20...%208%208.%20Stay%20in%20Touch%20>

Frazão, W. (2024, agosto 16). *Employee experience: Como criar uma jornada do colaborador*. LinkedIn. Recuperado em 24 de novembro de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/employee-experience-como-criar-uma-jornada-do-wilson-fraz%C3%A3o-zclef/>

Great Place to Work. (n.d.). *Employee experience: Definição e estratégias comprovadas*. Recuperado em 24 de novembro de 2024, de <https://www.greatplacetowork.pt/blog/employee-experience-definicao-e-estrategias-comprovadas>

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (n.d.). *Gabinete Alimnu e Carreira*. Recuperado em 27 de outubro de 2024, de <https://iscap.pt/alumni/index.php>

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (n.d.). *História*. Recuperado em 27 de outubro de 2024, de <https://www.iscap.ipp.pt/iscap/historia>

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (n.d.). *Orgânica*. Recuperado em 27 de outubro de 2024, de <https://www.iscap.ipp.pt/iscap/organica>

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (n.d.). *Comunidade Alumni*. Recuperado em 27 de outubro de 2024, de <https://www.iscap.ipp.pt/comunidade/alumni>

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (n.d.). *Cursos*. Recuperado em 27 de outubro de 2024, de <https://www.iscap.ipp.pt/cursos>

JobConvo. (n.d.). *Ciclo de vida do colaborador*. Recuperado em 9 de novembro de 2024, de <https://www.jobconvo.com/blog/ciclo-de-vida-do-colaborador/>

Método Supera. (n.d.). *Desafios*. Recuperado em 30 de janeiro de 2024, de <https://metodosupera.com.br/categoria/desafios/>

Nationwide. (n.d.). *Employee offboarding*. Recuperado em 24 de novembro de 2024, de <https://www.nationwide.com/business/solutions-center/managing-employees/employee-offboarding>

NW2. (n.d.). *Employee experience*. Recuperado em 24 de novembro de 2024, de <https://nw2.co/employee-experience/>

Santa Caos. (n.d.). *Avaliação de desempenho por competências: O que é, benefícios e como fazer*. Recuperado em 23 de novembro de 2024, de <https://www.santocaos.com.br/avaliacao-de-desempenho-por-competencias-o-que-e-beneficios-e-como-fazer/>

Sebrae. (2023, agosto 7). *Método Kanban*. Recuperado em 10 de dezembro de 2024, de [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook\\_sebrae\\_metodo-kanban.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_metodo-kanban.pdf)

Studocu. (n.d.). *Norma portuguesa 4427*. Recuperado em 9 de novembro de 2024, de <https://www.studocu.com/pt/document/instituto-superior-de-contabilidade-e-administracao-do-porto/processos-de-certificacao-de-gestao-de-desenvolvimento-de-rh/norma-portuguesa-4427/41361541>

Superworks. (n.d.). *Employee offboarding checklist*. Recuperado em 24 de novembro de 2024, de <https://superworks.com/employee-offboarding-checklist/>

Teamguide. (n.d.). *Employee experience cases*. Recuperado em 24 de novembro de 2024, de <https://teamguide.app/blog/employee-experience-cases/>

Zavvy. (n.d.). *Employee onboarding at Spotify*. Recuperado em 20 de novembro de 2024, de <https://www.zavvy.io/pt/exemplos-de-hr/employee-onboarding-at-spotify>

Zavvy. (n.d.). *Integração de funcionários na Netflix*. Recuperado em 20 de novembro de 2024, de <https://www.zavvy.io/pt/exemplos-de-hr/integra%C3%A7%C3%A3o-de-funcion%C3%A1rios-na-netflix>



## Apêndice I – *Benchmarking Onboarding*

Onboarding	
Empresa	Práticas
<i>Facebook</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bootcamp:</b> programa de integração de 6 semanas, para conhecerem a cultura, missão e valor da empresa, como também durante o período de integração os colaboradores mudam de departamento para departamento, tendo assim uma visão única do funcionamento de toda a empresa e ajudando-os a selecionar a equipa certa para contribuir.</li> <li>- <b>Kit de Boas-Vindas e Brindes:</b> mochilas, computador, cadernos, entre outros.</li> <li>- <b>Mentor/ Tutor</b></li> <li>- <b>Preparação dos Materiais Profissionais:</b> antes do 1º dia do colaborador já são preparados os acessos do computador e dos sistemas.</li> </ul>
<i>Netflix</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pré-onboarding:</b> entrega de brindes, preparação dos equipamentos, mensagens eletrónicas automáticas e imersão na cultura.</li> <li>- <b>Onboarding Buddy:</b> mentor que ajuda o novo colaborador nos primeiros dias.</li> <li>- <b>Onboarding Sessions:</b> episódios durante os primeiros meses sobre a cultura da empresa, benefícios, características do produto e introdução à equipa.</li> <li>- <b>Project Assignment:</b> no espaço de uma semana os colaboradores já recebem tarefas e projetos para se sentir incluídos na equipa e planeia-se a formação.</li> <li>- <b>One-to-one:</b> os novos colaboradores recebem uma lista de contactos para terem reuniões individuais com o objetivo de obterem <i>feedback</i>, adquirir conhecimento e estabelecer <i>networking</i>.</li> </ul>
<i>Spotify</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Onboarding buddy</b></li> <li>- <b>Team Intro:</b> apresentação da equipa</li> <li>- <b>Onboarding sessions</b></li> <li>- <b>The greeshouse:</b> portal de aprendizagem interno</li> <li>- <b>One-to-one</b></li> <li>- <b>Feedback 360°:</b> <i>feedback</i> constante, uma vez por trimestre ou todas as semanas.</li> <li>- <b>Intro Days:</b> evento de <i>networking</i> de três dias para dar a conhecer a missão, visão e valores da empresa</li> </ul>
<i>Amazon</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pré-onboarding:</b> envio de documentos e informações importantes.</li> <li>- <b>Amazon Learning Portal</b></li> <li>- <b>Check-ins Pessoais Semanais:</b> momento de receber orientações e oportunidade para abordar preocupações.</li> <li>- <b>Inclusão e Diversidade:</b> conversas que se aborda diversas perspetivas sobre género, raça, cultura, religião, etc.</li> </ul>

## Apêndice II – *Benchmarking Gestão e Avaliação de Desempenho*

Gestão e Avaliação de Desempenho por Competências	
Fonte	Práticas
Santo Caos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Levantamento das competências:</b> Identificação das competências relevantes para cada função, setor e/ou organização.</li> <li>- <b>Mapeamento de perfil de todos os colaboradores:</b> Identificação do nível ao qual cada colaborador apresenta nas competências escolhidas.</li> <li>- <b>Levantamento de <i>feedback</i> das equipas:</b> Além das próprias conclusões que se tira da observação do perfil do colaborador, pode-se fazer também uma recolha da opinião da equipa sobre a avaliação de desempenho dos colegas.</li> <li>- <b>Colaboradores vivendo situações reais:</b> Colocar os colaboradores em situações reais em que necessitem utilizar as competências desejadas para a respetiva função, desta forma, permite avaliá-los como também treiná-los.</li> <li>- <b>Gamificação:</b> Incluir jogos para a avaliação de competências, tornando-se este processo mais dinâmico e aumentar o <i>engagement</i>.</li> </ul>
Factorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Matriz de Competências:</b> Ferramenta que define quais são as competências e habilidades que o colaborador deve ter.</li> <li>- <b>Matriz 9 Box:</b> Mapeamento de padrões de desempenho e competência nas equipas, cada caixa contém características identificadas nos colaboradores que estão diretamente relacionadas ao seu desempenho.</li> <li>- <b>Avaliação por Competências:</b> Avaliação das competências definidas para a função e avaliar se o colaborador possui um nível satisfatório ou se necessita de um programa de melhoria.</li> </ul>
EAD Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mapeamento das Competências</b></li> <li>- <b>Identificação de lacunas de competências nas equipas de trabalho:</b> Identificação de lacunas para organizar formações, planear ações estratégicas ajudando os colaboradores a desenvolver essas lacunas e alcançar resultados de alta performance.</li> <li>- <b>Elaboração de um plano de desenvolvimento individual:</b> Planear ações, metas, prazos e orçamentos necessários para o colaborador desenvolver competências.</li> <li>- <b>Acompanhamento do desempenho das competências:</b> Manter a atenção da evolução do colaborador e do nível da competência, identificando assim, caso exista, dificuldades e solucioná-los, como também, permite verificar se o tempo e os resultados estão de acordo com os esperados no PDI e ajustar caso seja necessário.</li> </ul>

<i>Bizneo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Criação plano de gestão por competência:</b> Definição de processos de recrutamento e seleção, definição de postos de trabalho, organograma da empresa e critérios de avaliação de desempenho por competências.</li> <li>- <b>Confiar nas avaliações:</b> As avaliações de desempenho são necessárias para tomar as melhores decisões, reagir rapidamente a algum problema, detetar possíveis lacunas de desenvolvimento ou recursos e estabelecer um sistema de recompensa aos funcionários.</li> <li>- <b>Feedback eficiente:</b> É necessário que o colaborador saiba o que pode melhorar e como pode melhorar e em quê que a empresa propõe ajudar no processo de melhoria.</li> <li>- <b>Apostar na formação</b></li> <li>- <b>Criar planos de carreira:</b> Pensar em futuras necessidades da empresa, apostar na formação, identificar cargos que precisam ser preenchidos e estabelecer critérios de promoção dos colaboradores.</li> <li>- <b>Recompensar os melhores colaboradores:</b> Os melhores colaboradores devem ser recompensados, de forma a sentirem que o seu esforço será recompensado preocupando-se assim no desenvolvimento ou melhoria das suas habilidades e talentos. Ex: dias de folga ou maior flexibilidade horária.</li> </ul>
---------------	--

## Apêndice III – *Benchmarking Offboarding*

Offboarding	
Fonte	Práticas
<i>AIHR: Academy To Innovate HR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Agradecer:</b> Agradecer ao colaborador todo o seu trabalho e esforço durante todo o tempo que teve na organização, demonstrar que irá fazer falta e felicitá-lo se estiver a dar o próximo passo na sua vida ou carreira.</li> <li>- <b>Comunicar a saída:</b> Combinar com o colaborador quando e como a notícia da sua saída será partilhada, os gestores devem informar a equipa e o departamento de RH.</li> <li>- <b>Transferência de conhecimentos:</b> é importante manter os conhecimentos do trabalhador que deixa a empresa, dentro da mesma.</li> <li>- <b>Recuperar os ativos da empresa:</b> Pedir ao trabalhador para entregar todos os equipamentos que tem da empresa no seu último dia de trabalho.</li> <li>- <b>Remover o acesso aos sistemas</b></li> <li>- <b>Entrevista de saída:</b> Entrevista de saída para recolha de informações como pontos fortes e fracos da organização, entre outras.</li> <li>- <b>Atualizar os organogramas</b></li> <li>- <b>Contas finais:</b> Deve ser efetuado as contas finais do colaborador e proceder ao pagamento.</li> <li>- <b>Continuar a manter contacto com o antigo colaborador</b></li> </ul>
<i>Forbes Advisor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Agradecer:</b> Tratar os colaboradores que estão de saída com justiça e gentileza.</li> <li>- <b>Determinar o motivo da saída</b></li> <li>- <b>Comunicar a saída:</b> partilhar a saída dos colaboradores evita mexericos ou falhas de comunicação.</li> <li>- <b>Recolha dos equipamentos e revogar os acessos</b></li> <li>- <b>Entrevista de saída:</b> A entrevista de saída permite a oportunidade de recolha de informações e dados sobre o que a empresa está a fazer bem e o que pode melhorar.</li> <li>- <b>Transferência de conhecimento:</b> O novo colaborador que entre para a empresa a substituir o colaborador que está de saída, deve ter uma ideia clara da rotina diária das tarefas e função do antigo colaborador, acesso aos sistemas e ficheiros que utilizava, saber com quem trabalha e a quem reporta. Pode-se também pedir ao antigo colaborador antes da sua saída que desenvolva um documento com as informações referidas anteriormente, bem como dicas que possam ser úteis para o seu sucessor.</li> <li>- <b>Proteger a empresa da perda de produtividade:</b> Trabalhar o funcionário que está a sair com as práticas de transferência de conhecimento, permite minimizar o impacto na produtividade causado pela sua saída.</li> <li>- <b>Manter o contacto:</b> Manter o contacto com o antigo colaborador é uma excelente forma de mostrar simpatia e apreço e pode ajudar no <i>employee branding</i>.</li> </ul>

<i>NationWide</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Apoio no processo de desvinculação:</b> Dar apoio, mostrar gratidão.</li> <li>- <b>Criação de <i>checklist</i> para desvinculação</b></li> <li>- <b>Tratar o trabalhador com gentileza</b></li> <li>- <b>Transferência de conhecimento</b></li> <li>- <b>Comunicar a saída do trabalhador</b></li> <li>- <b>Entrevista de saída</b></li> <li>- <b>Remover os acessos</b></li> <li>- <b>Elaboração de plano temporários para os restantes trabalhadores:</b> Até que a função do trabalhador que está de saída seja preenchida, reatribuir as tarefas aos restantes funcionários.</li> </ul>
<i>SuperWorks</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Anunciar a saída</b></li> <li>- <b>Transferência de conhecimento</b></li> <li>- <b>Recolha dos equipamentos</b></li> <li>- <b>Remover os acessos</b></li> <li>- <b>Processamento de pagamentos finais e benefícios</b></li> <li>- <b>Entrevista de saída</b></li> <li>- <b>Atualização dos registos organizacionais:</b> Remover o colaborador de grupos, email, diretórios, organograma e ferramentas de fluxo de trabalho.</li> <li>- <b>Finalizar documentação:</b> Protege a empresa jurídica e administrativamente.</li> <li>- <b>Manter contacto</b></li> </ul>

## Apêndice IV – *Benchmarking Employee Experience*

<i>Employee Experience</i>	
Fonte	Práticas
<i>LinkedIn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recrutamento e <i>onboarding</i></b>: A empresa deve-se apresentar como um bom lugar onde os colaboradores desejam estar, devem ter um processo seletivo transparente, ágil e transmitir a cultura da organização. Para isso, uma das dicas é ter um processo de <i>onboarding</i> personalizado tendo em consideração as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como ter uma plataforma que automatize o processo de integração.</li> <li>- <b>Desenvolvimento e crescimento</b>: Os colaboradores dão importância ao seu crescimento profissional, querem cada vez mais crescer e desenvolverem-se, para isso, a organização pode oferecer programas de mentoria e desenvolver planos de carreira claros e alcançáveis que motivem os colaboradores.</li> <li>- <b>Reconhecimento e recompensa</b>: Os colaboradores gostam de sentirem valorizados e que o seu esforço é reconhecido pela organização, mantendo-se assim motivados, por isso é crucial a criação de programas formais e informais de reconhecimento e a implementação de um <i>feedback</i> contínuo.</li> </ul>
<b>NW2: New Ways Of Working</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar uma jornada com começo, meio e fim: É importante mapear a jornada do colaborador, destacando os momentos que importam e criando momentos significativos.</li> <li>- Percepção à primeira vista: A percepção deve ser construída antes mesmo dos colaboradores entrarem na empresa, por isso é importante cuidar da imagem externa da organização, desde a divulgação de vagas, comunicação nas redes sociais, etc.</li> <li>- Os detalhes importam: Deve-se prestar atenção aos pormenores deste a integração dos colaboradores, garantindo uma boa conexão logo no início.</li> <li>- Contar histórias e construir narrativas memoráveis: é crucial criar narrativas envolventes na organização, isto porque as histórias dão significado do “porquê” e mantém as pessoas conectadas e encantadas. Deve-se criar momentos que fortaleçam a ligação do colaborador com a empresa e rituais que relembram do propósito.</li> <li>- A experiência começa nos bastidores: Devemos cultivar uma equipa feliz e engajada, o <i>employee experience</i> deve ser excepcional para o <i>employer branding</i> ser fantástico.</li> <li>- Uso da tecnologia a favor da experiência: A tecnologia é uma ferramenta que permite interagir e encantar, como também criar experiências marcantes.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>TeamGuide</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Google:</b> A <i>Google</i> desenvolveu espaços criativos e inspiradores com intuito de aumentar a produtividade e colaboração, tem programas de bem-estar como refeições saudáveis gratuitas e serviços de saúde mental e também permite a liberdade da inovação em que os colaboradores podem dedicar 20% do seu horário de trabalho para projetos pessoais que beneficiem a organização.</li> <li>- <b>Disney:</b> No caso da <i>Disney</i> ela investe na formação contínua para que os colaboradores entendam a importância da sua função, possui programas de reconhecimento e de valorização, onde os colaboradores são premiados e elogiados frequentemente pelo seu desempenho e têm um ambiente inclusivo, existe uma diversidade de ideias, origens e habilidades criando assim um ambiente de respeito e colaboração.</li> <li>- <b>Nubank:</b> Nesta empresa existem políticas flexíveis de trabalho de forma que os colaboradores tenham um maior equilíbrio da vida pessoal e profissional, têm um ambiente colaborativo onde todos possam contribuir com as suas ideias e participar nas decisões da empresa, fortalecendo o sentimento de propósito e de pertença e oferecem programas de saúde mental aos colaboradores, como apoio psicológico e psiquiátrico.</li> <li>- <b>Airbnb:</b> A <i>Airbnb</i> valoriza as diferenças e considera que é fundamental para promover um ambiente saudável e inovador, por isso, contrata talentos de diferentes origens, gêneros e etnias, apostam também nos programas de desenvolvimento individual de liderança para que todos tenham as mesmas oportunidades de crescimento e existe a flexibilidade e benefícios personalizados em que os colaboradores podem personalizar o seu pacote de benefícios, com opções de licença parental, programas de saúde e bem-estar e apoios em viagens e na educação.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Great Place To Work</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Questionário sobre <i>employee experience</i>:</b> A realização do questionário sobre <i>employee experience</i> aos colaboradores dá oportunidade à empresa de recolha de <i>feedback</i> sinceros sobre o que importa realmente aos colaboradores e o que precisam para se sentirem valorizados e apoiados.</li> <li>- <b>Construir diversidade, equidade e inclusão:</b> A diversidade, equidade e inclusão é importante para as organizações e permite que tenham um aumento na retenção dos colaboradores, desenvolver o sentimento de pertença ajuda a que os colaboradores se sintam aceites e valorizados na empresa, ajudando na criação de um ambiente de trabalho agradável.</li> <li>- <b>Oferecer flexibilidade:</b> Oferecer flexibilidade horária, posições flexíveis como a partilha de emprego e destacamentos de departamento cruzados, que permite que o colaborador desenvolva novas competências.</li> </ul>

## Apêndice V – Termo de Abertura do Projeto *Journey Of Success*

***Journey Of Success***

**Termo de Abertura do Projeto**

**IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

Nome do Projeto	<i>Journey Of Success</i>
Data de Início	Setembro 2024
Data de fim	Junho 2025
Dona do Projeto	Inês Pacheco
Gestor/a do Projeto	Cassiana Damo

**VALIDAÇÃO DO PROJETO**

Cassiana Damo	Assinatura	Data
Gestora do Projeto		20/11/2024
Inês Pacheco	Assinatura	Data
Dona do Projeto		20/11/2024

**RESUMO DA PROPOSTA**

A proposta do projeto *Journey Of Success* no GAC pretende o planeamento, implementação e avaliação do ciclo de vida completo para todos os colaboradores, abrangendo os processos *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e o *offboarding*.

Este projeto tem como objetivo central proporcionar uma experiência de elevado impacto que motive e satisfaça os estagiários, voluntários e técnicos ao longo da sua jornada. Uma vez que o GAC não continha processos estruturados de RH, a necessidade deste projeto torna-se evidente para garantir uma integração eficaz, o desenvolvimento de competências e reconhecimento no final do percurso.

O desenvolvimento do *Journey Of Success* será realizado em nove meses, utilizando os recursos existentes e sem custos adicionais.

De forma a avaliar o sucesso do projeto serão incluídos indicadores de avaliação para monitorar a satisfação, motivação e o impacto das iniciativas propostas.

**1 OBJETIVO DO PROJETO**

Este projeto tem como objetivo garantir uma experiência de elevado impacto, garantindo uma elevada motivação e satisfação de todos os colaboradores do GAC.

**2 DESCRIÇÃO DO PROJETO**

O projeto *Journey Of Success* consiste no planeamento, implementação e avaliação do ciclo do colaborador, garantindo uma experiência do colaborador de elevado impacto, satisfação e motivação.

**3 POTENCIALIDADE**

O projeto consiste em desenvolver o ciclo de vida do colaborador dentro do GAC, *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*.

Com a implementação deste projeto, espera-se criar uma experiência de elevado impacto, proporcionando uma jornada completa, desde a entrada até a sua saída.

O público-alvo deste projeto são todos os colaboradores do GAC, voluntários, estagiários e técnicos.

Este projeto surgiu devido a não existir processos estruturados para o ciclo do colaborador, poucas coisas ou nada se fazia no que diz respeito ao *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e ao *offboarding*, daí a necessidade deste projeto.

**4 PRODUTOS DO PROJETO**

Nº	Designação	Breve Descrição
1	Sistema de <i>Onboarding</i>	Produtos e atividades de <i>Onboarding</i> , de forma a promover uma melhor integração do novo colaborador.
2	Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho	Produtos e Atividades de Gestão e Avaliação de Desempenho, de forma a desenvolver as competências de cada colaborador e identificar pontos de melhoria.
3	Sistema de <i>Offboarding</i>	Produtos <i>Offboarding</i> , de forma a reconhecer o trabalho e esforço do colaborador.

4	Sistema de <i>Employee Experience</i>	Atividades que permitem a motivação e satisfação dos colaboradores ao longo da sua jornada.
---	---------------------------------------	---

## 5 CRONOGRAMA DO PROJETO

O prazo esperado para este projeto é de 9 meses.

A elaboração dos processos de RH, *onboarding*, gestão e avaliação de desempenho e *offboarding*, vão sendo realizadas ao longo destes 9 meses, consoante as entradas e saídas dos colaboradores.

## 6 INDICADORES DE AVALIAÇÃO

### Avaliação Processual do Projeto

Indicadores	Meio de verificação
Satisfação do <i>Onboarding</i>	Índice de satisfação com o processo, medido por questionário após o primeiro mês.
Gestão e Avaliação de Desempenho	Índice de satisfação com o processo, medido por questionário. Melhoria nas competências de cada colaborador, avaliada em autoavaliações e avaliações do supervisor.
Satisfação do <i>Offboarding</i>	Número de ex-colaboradores que recomendariam o GAC como um bom lugar para estágio/voluntariado. Percentual de colaboradores que compartilham depoimentos positivos sobre a experiência no GAC. Índice de satisfação com o processo, medido por questionário.

### Avaliação Final do Projeto

Indicadores	Meio de verificação
<i>Employee Experience</i>	Indicador de satisfação geral dos colaboradores com a experiência no GAC, medido por questionário. Percentagem de estagiários que ficam como voluntários e voluntários que retornam ou recomendam o GAC para outros. Frequência de participação nas atividades e iniciativas do GAC, como workshops, formações e <i>teams building</i> .

## 7 STAKEHOLDER'S DO PROJETO

Estagiários, Voluntários e Técnicos GAC.

Viviana Meirinhos (coordenadora do GAC)

Cassiana Damo (Gestora do Projeto)

## 8 RECURSOS GERAIS DO PROJETO

**Recursos Materiais:** Como recursos materiais temos o computador da dona do projeto para o desenvolvimento deste projeto, onde serão trabalhados todos os produtos para o planeamento do projeto. Temos também as ferramentas de design e edição como o Canva, plataformas de pesquisas e avaliação, google académico, Trello, Microsoft Forms para a realização dos questionários. Além disso, temos também o espaço físico ou virtual como o Zoom ou próprio gabinete do GAC para as reuniões com a gestora do projeto e com a orientadora do projeto, para as sessões que serão realizadas, reuniões mensais de equipa e para as atividades como os teams buildings com todos os colaboradores envolvidos.

**Recursos Humanos:** O recursos humanos deste projeto serão os próprios estagiários, voluntários e os restantes colaboradores do GAC. Também se considera a dona do projeto, que sou eu, a gestora do projeto que é a Dra. Cassiana Damos e a Dra. Viviana Meirinhos que é a orientadora do projeto e toda a restante comunidade ISCAP que tenha interesse em colaborar e opinar.

Todos estes recursos são fundamentais para garantir o desenvolvimento e implementação do projeto, permitindo que todos os envolvidos tenham acesso a ferramentas e suporte para uma experiência enriquecedora no GAC.

## 9 CUSTOS GERAIS DO PROJETO

Como existe limitações orçamentais o que se irá desenvolver não terá qualquer custo para o GAC, o objetivo é desenvolver este projeto sem qualquer tipo de custo, utilizando os recursos disponíveis.

## 10 RESTRIÇÕES, RISCOS E PREMISSAS DO PROJETO

As **premissas** são: o facto de o GAC ter poucos colaboradores e no caso dos voluntários não será possível acompanhar o ciclo completo do *onboarding* até ao *offboarding*.


Caso exista atrasos em alguma das fases arranjar estratégias para que o tempo do projeto não ultrapasse o prazo pretendido.











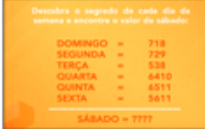

As **restrições** deste projeto é o facto de existir limitação no orçamento do projeto.

O grande **risco** deste projeto é ultrapassar o tempo previsto para a finalização do projeto.

## Apêndice VI – Frases Motivacionais e Dicas de Crescimento Pessoal e Profissional, Dinâmicas de Grupo e Desafios

Data de Envio	Mensagem	Tipo de Mensagem
16/12/2024	Listem três prioridades para a semana. Isso ajuda a organizar as tarefas e foquem a vossa energia no que realmente importa.	Dica
30/12/2024	Grandes coisas nunca vêm de zonas de conforto.	Motivacional
13/01/2025	Tratem os erros como oportunidades de crescimento. Tentem ver o que pode ser aprendido com cada situação e apliquem essas aprendizagens no futuro.	Dica
27/01/2025	Sucesso é a soma de pequenos esforços diários.	Motivacional
10/02/2025	Experimentem a técnica Pomodoro para manter o foco em tarefas intensas: 25 minutos de trabalho seguido por um breve intervalo pode melhorar muito a vossa produtividade.	Dica
24/02/2024	Todos os dias é uma nova oportunidade para ser melhor do que ontem.	Motivacional
10/03/2025	Antes de pedirem ajuda, reflitam se conseguem resolver o problema com os recursos e conhecimentos que já têm. Desenvolver a autonomia é um ótimo diferencial.	Dica
24/03/2024	O segredo do sucesso é começar antes de estar pronto.	Motivacional
14/04/2025	Encarem cada desafio como uma oportunidade para crescer. Perguntem-se: 'O que posso aprender com essa situação?'	Dica
28/04/2024	O único limite para o nosso sucesso de amanhã são as nossas dúvidas de hoje.	Motivacional
12/05/2025	Estabeleça uma meta mensal para o vosso desenvolvimento profissional. Pode ser aprender uma habilidade nova, participar de um evento ou iniciar um projeto paralelo.	Dica
26/05/2025	O fracasso é o tempero que dá sabor ao sucesso.	Motivacional

Dinâmicas	
Atividade	Descrição
<b>Amigo Secreto</b>	Cada elemento da equida do GAC irá sortear de forma anónima um colega e deverá comprar uma lembrança (2€-3€). O sorteio será no dia da reunião mensal de equipa e é nesse momento que se irá sortear o colega, entregando o presente ao mesmo. Esta atividade promove o espírito de equipa, a criatividade no presente, aumenta a interação entre os membros da equipa, a motivação e o <i>engagement</i>
<b>Ilha Deserta</b>	A equipa do GAC está perdida numa ilha deserta e deverão construir o seu "kit de sobrevivência". Para isso, cada elemento deve escolher 5 objetos, do mais importante ao menos importante, que levaria para a ilha e depois em equipa devem debater e decidir em conjunto os 5 objetos justificando as escolhas. Esta atividade promove o trabalho em equipa, a comunicação, criatividade e planeamento e organização. Lista de objetos: Caixa de fósforos Faca multiuso Cantil de água (cheio) Kit de primeiros socorros Lona plástica (para abrigo) Corda de 10 metros Lanterna com pilhas Vara de pescar Isqueiro Saco de dormir Espelho pequeno (para sinalização) Protetor solar Rádio portátil (com pilhas) Apito de emergência Cobertor térmico Pacote de comida enlatada Filtro de água portátil Mochila impermeável Machado pequeno Rede de pesca
<b>Mistério Visual</b>	Cada colaborador deverá apartir da imagem, completar o desenho criando algo novo e original, testando a criatividade e inovação de cada um. 
<b>Objeto Misterioso</b>	Cada pessoa traz um objeto que tenha algum significado pessoal (sem contar para ninguém). Na reunião, os objetos são misturados e cada membro pega um aleatório, tentando adivinhar de quem é e o motivo pelo qual é especial.
<b>Torre Estratégica</b>	Em duplas, os membros recebem apenas folhas de papel e fita cola e devem construir a torre mais alta que conseguirem. Vai existir duplas apenas com fita cola e outras apenas com folhas de papel. Reforça trabalho em equipa, inovação e resolução de problemas.
<b>Três Palavras, Mil Possibilidades</b>	Cada colaborador escreve três palavras num papel. Em turnos, um colaborador revela as palavras e o outro deve usá-las para criar uma frase, contribuindo para a construção de uma história coletiva. O desafio é manter a coerência, garantindo que a narrativa flua de forma envolvente e divertida.
<b>Patilha de Conhecimento</b>	Cada colaborador do GAC deve organizar uma apresentação sobre um tema que tenha experiência, cujo objetivo é compartilhar conhecimento uns com os outros. Dessa forma, as competências aqui evidenciadas são aprendizagem contínua, autonomia e comunicação.

Envio	Desafio	
13/12/2024	Qual o número da vaga que o carro está estacionado ?	
20/12/2024	Qual dos cubos abaixo representa o cubo planificado ?	
03/01/2024	Qual cachorro não pertence ao grupo ?	
17/01/2024	O livro "preto" é o quinto a partir da esquerda e o terceiro a partir da direita. Quantos livros existem na prateleira ?	
31/01/2024	Carlos tem uma filha e entregou-lhe 20 balas. Com apenas essas informações, descobre que horas são	
14/02/2024	Decifre, descubra e preencha as letras que faltam na sequência.	
28/02/2024	Descobre qual é a próxima letra da sequência	
14/03/2024	Se o Celta é da Carla, e o Punto é do Pedro, então o Volvo é do:	
28/03/2024	Qual dos copos tem mais água ?	
11/04/2024	Quantos números são diferentes de 8 ?	
25/04/2024	Descubra o segredo de cada dia da semana e encontre o valor do sábado	
09/05/2024	Descubra as expressões populares	

## Apêndice VII – Email de Boas-Vindas

Bem-Vindo ao Journey Of Success Ariana

De Gabinete Alumni E Carreira <alumni\_carreira@iscap.ipp.pt>  
Data sex, 18/10/2024 19:24  
Para arianapereira2810@gmail.com <arianapereira2810@gmail.com>

Caro Viajante,

A tua carreira está prestes a decolar !

Estamos muito felizes em ter-te como parte desta equipa, ao longo desta jornada temos a certeza que o teu potencial será uma mais valia e estamos prontos para apoiar e teu desenvolvimento pessoal.

Para conheceres um pouco mais sobre o GAC, preparamos um breve video introdutório. Nele podes encontrar informações como as nossas redes sociais, contatos, IntraGAC e muito mais.

 **Clica aqui para assistires ao video:** <https://youtu.be/6KR5VPwCMaM>

No teu primeiro dia, iremos apresentar-te as instalações, caso ainda não conheças, irás estar acompanhada/o comigo, Cassiana Damo que serei a tua tutora e iremos fazer umas atividades, planear os teus primeiros projetos/atividades e entregar-te o passaporte de competências.

Tens também aqui o teu bilhete para poderes embarcar connosco nesta viagem e nele podes encontrar os teus acessos para o IntraGAC. Estamos ansiosos pela tua chegada !

# TICKET JOURNEY OF SUCCESS

P.PORTO

ISCAP

## TICKET JOURNEY OF SUCCESS

<b>NOME:</b> Ariana Pereira	<b>ENTRADA A BORDO:</b> 18/10/2024
<b>ÁREA:</b> Relações Alumni <b>FUNÇÃO:</b> Gestão de Parcerias	
<b>ACESSOS INTRAGAC:</b> arianapereira2810@gmail.com Password: F8cdW-5U	

<b>NOME:</b> Ariana Pereira
<b>TO:</b> GAC
<b>BLOCO:</b> D
<b>PISO:</b> 0



Se precisares de qualquer apoio ou se tiveres alguma dúvida, estamos sempre por aqui!

Bem-vindo(a) ao Journey Of Success!

## Apêndice VIII – Convite Sessão Boas-Vindas aos Colaboradores

Convidamos-te para a Sessão de Boas-Vindas no GAC! 🌍 ✨

Caro Viajante,

Estamos muito felizes em ter-te a bordo e iniciar esta jornada contigo! 🚀

A tua primeira missão connosco começa com a nossa Sessão de Boas-Vindas, um momento especial para nos conhecermos, fortalecer o espírito de equipa e partilhar a missão e valores do Gabinete Alumni e Carreira (GAC).

Detalhes do Evento:

📅 Data: 13 de Novembro

📍 Local: Gabinete Alumni e Carreira (GAC)

🕒 Hora: 17h

Neste encontro, terás a oportunidade de conhecer melhor a equipa, explorar o papel do GAC e perceber como a tua presença e contributo são fundamentais para o sucesso de todos nós.

Será um momento de inspiração, colaboração e de início de algo verdadeiramente extraordinário!

Convidamos-te a participar ativamente, pois acreditamos que este será um ponto de partida importante para construirmos uma equipa coesa, motivada e comprometida com os nossos objetivos comuns.



Junta-te a nós neste dia especial – estaremos à tua espera!

Com entusiasmo,

## Apêndice IX – Convite Sessão Boas-Vindas à Coordenadora

### Apresentação do Gabinete Alumni e Carreira na Sessão de Boas-Vindas

Prezada Dra. Viviana Meirinhos,

Espero que esta mensagem a encontre bem.

É com grande entusiasmo que estou a preparar a Sessão de Boas-Vindas para os novos colaboradores do Gabinete Alumni e Carreira.

A sessão será realizada no dia 13 de Novembro às 17h no GAC, e gostaria de convidá-la a juntar-se a nós neste dia especial e fazer uma breve introdução sobre o mesmo.

Acredito que a sua perspetiva será inspiradora para os nossos novos colaboradores, o seu conhecimento e visão sobre o impacto e missão do GAC serão valiosos para os acolhermos e inspirá-los a se integrarem plenamente na equipa e a criar uma ligação imediata com os objetivos e valores do gabinete.

Para a sua introdução planeei reservar um espaço no início da sessão de cerca 10/15 minutos antes de começarmos com as atividades definidas.

Desde já, agradeço a sua presença e apoio neste momento importante.

Estou à disposição para qualquer questão.



Com os melhores cumprimentos,  
Inês Pacheco  
Gestora do Projeto do Ciclo do Colaborador do GAC

## Apêndice X – Apresentação Sessão *Onboarding*

..... ✈

# Bem-Vind@ ao GAC !

Sessão *Onboarding*

**Ticket**


- To GAC
- Bloco D
- Piso 0



..... ✈

## ✈ Apresentação

**BOARDING PASS**



- Nome;
- Função no GAC;
- Uma curiosidade ou um facto engraçado sobre ti;
- O que te motivou a juntares-te ao GAC;
- O que esperas da tua experiência no GAC;

..... ✈

## ✈ GAC

- O Gabinete *Alumni* e Carreira foi fundado em 2012;
- O GAC existe para **criar e sustentar** uma **rede de *alumni*** ativa e proporcionando um desenvolvimento contínuo profissional e pessoal para os mesmos, mantendo assim uma **ligação duradoura** entre os ex-estudantes, o ISCAP e ex-colaboradores;

- O Gabinete trabalha em **3 eixos**:
  - ✓ Gestão do Gabinete
  - ✓ Relações *Alumni*
  - ✓ Carreira
- *Website* GAC <https://iscap.pt/alumni/>

..... ✈

## ✈ Objetivos

01	Passaporte	02	Trello
03	IntraGAC	04	Reunião de Equipa

..... ✈

## Bem-vind@ ao GAC !

Preparado para uma nova aventura?



O GAC é o teu ponto de partida para uma carreira de sucesso.

..... ✈

## ✈ Passaporte

O que é ?

- O **Passaporte** é uma ferramenta essencial para acompanhar e desenvolver as tuas habilidades ao longo desta jornada no GAC.
- Podes consultá-lo a partir do **Trello**.




**Vídeo:**[https://www.youtube.com/watch?v=6KR5VPwCMaM&embeds\\_referring\\_euri=https%3A%2F%2Ffintragac.softr.app%2F&embeds\\_referring\\_origin=https%3A%2F%2Ffintragac.softr.app&source\\_ve\\_path=MjM4NTE](https://www.youtube.com/watch?v=6KR5VPwCMaM&embeds_referring_euri=https%3A%2F%2Ffintragac.softr.app%2F&embeds_referring_origin=https%3A%2F%2Ffintragac.softr.app&source_ve_path=MjM4NTE)

## ✈️ Passaporte

**Para que serve ?**

- Serve como um **registo do ciclo do colaborador** durante esta jornada, ajudando a identificar áreas de crescimento e melhoria.
- Todas as atividades, formações e competências desenvolvidas serão reconhecidas pelo carimbo do GAC.
- O passaporte é a **ferramenta para a gestão e a avaliação de desempenho**, promovendo um acompanhamento contínuo do desenvolvimento dos colaboradores para o crescimento e o reconhecimento no GAC.



## ✈️ Passaporte

**Para que serve ?**

**Competências Transversais**  
As competências transversais, são habilidades e atributos pessoais aplicáveis a diversos empregos e setores.

- Autonomia
- Aprendizagem Contínua
- Adaptabilidade e Flexibilidade
- Criatividade
- Planeamento e Organização

**Competências Específicas**  
As competências específicas, representam as habilidades e conhecimentos técnicos necessários para executar tarefas e responsabilidades específicas de uma determinada função.

## ✈️ Trello

- Cada colaborador terá um quadro exclusivo no *Trello*, que reflete o ciclo de vida no GAC.
  - ✓ **Passaporte GAC**
- Nesse quadro irão constar todas as atividades e tarefas realizadas ao longo do teu percurso, organizadas de acordo com o seu estado:
  - ✓ **Atividades:** Tarefas planeadas que aguardam início.
  - ✓ **Em Andamento:** Tarefas que estão a ser executadas.
  - ✓ **Finalizadas:** Tarefas finalizadas com sucesso.

<https://trello.com/w/areadetrabalho82308092>

## ✈️ IntraGAC

O *IntraGAC* é uma plataforma digital desenvolvida pelo GAC para centralizar informações e recursos essenciais, facilitando a comunicação interna de todos os colaboradores.

- ✓ Guia de *Onboarding*;
- ✓ Repositório de Documentos;
- ✓ Equipa e Depoimentos de antigos colaboradores;
- ✓ Atividade e Projetos GAC;
  - ✓ Contactos;
- ✓ Acessos *Canva* e *Office 365*

<https://intragac.sofir.app/>

## ✈️ Reunião de Equipa

- As reuniões servem para **apresentação de projetos/tarefas, discussão de ideias e realização de atividades em equipa**;
- As reuniões de equipa são **mensais**;
- As reuniões são **presenciais e obrigatórias**;

**Data:** 12/12/2024  
**Hora:** 18:00h  
**Local:** GAC

- **Atividade:** Amigo Secreto


## Dúvidas?

Obrigada pela vossa presença

[alumni@iscap.ipp.pt](mailto:alumni@iscap.ipp.pt)

**Ticket**

- To GAC
- Bloco D
- Piso 0



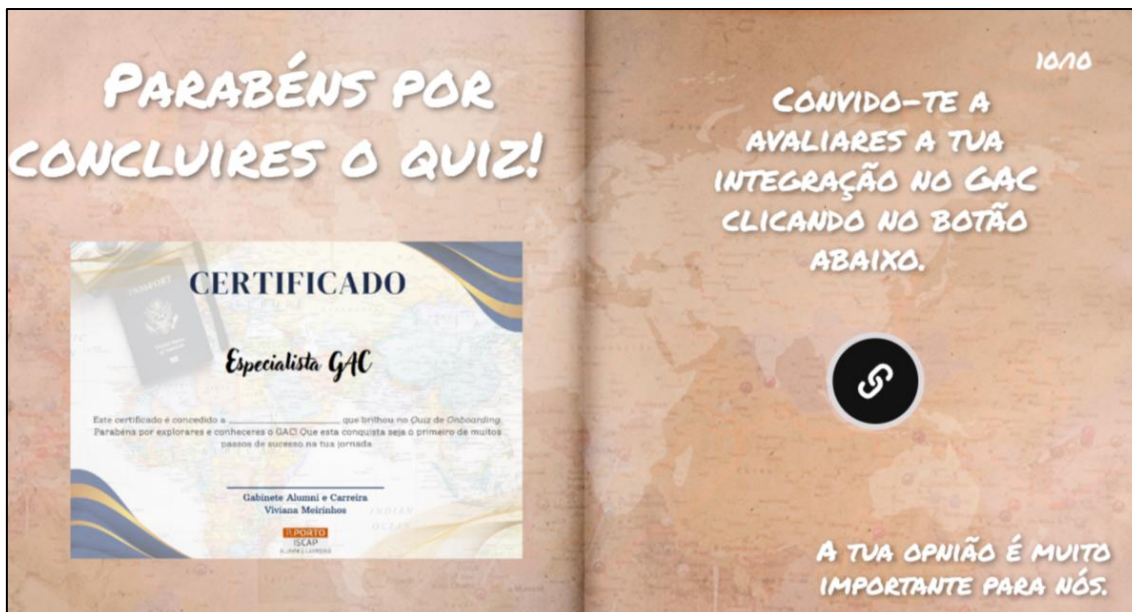
## ✈️ Quiz



<https://view.genially.com/66e5f419c81cfd86379b0782/interactive-content-quiz-onboarding>

## Apêndice XI– Quiz Onboarding

<p><b>BEM-VINDO AO ONBOARDING QUIZ DO GAC!</b></p> <p>ESTE QUIZ FOI CRIADO PARA TORNAR O SEU PROCESSO DE INTEGRAÇÃO AINDA MAIS INTERATIVO E DIVERTIDO.</p>	<p><b>PRONTO PARA COMEÇAR? BOA SORTE E DIVERTE-TE!</b></p> <p><b>START</b></p>
<p><b>O Gabinete Alumni e Carreira do ISCAP dedica-se a apoiar o desenvolvimento de carreira e o fortalecimento da rede de contactos dos seus alumni.</b></p> <p>Verdadeiro. Falso.</p> <p>Enviar</p>	<p><b>Qual o significado das siglas GAC?</b></p> <p>Gabinete Alunos e Carreira. Gabinete Alumni e Carreira. Gestão e Avaliação dos Colaboradores.</p> <p>Enviar</p>
<p><b>O GAC está presente em qual destas redes sociais?</b></p> <p>Você pode seleccionar mais de uma resposta.</p> <p>Facebook. LinkedIn. Instagram. TikTok.</p> <p>Enviar</p>	<p><b>O que são Alumni?</b></p> <p>Alumni refere-se aos antigos estudantes e colaboradores ISCAP. Alumni são aqueles que estão atualmente a estudar numa universidade. Alumni é o nome de uma bolsa de estudo oferecida por universidades.</p> <p>Enviar</p>
<p><b>O objetivo do Trello é o registo das atividades e tarefas realizadas ao longo do percurso?</b></p> <p>Verdadeiro. Falso.</p> <p>Enviar</p>	<p><b>Onde é que podemos consultar o Passaporte Journey Of Success ?</b></p> <p>Trello. IntraGAC.</p> <p>Enviar</p>
<p><b>Na Gestão e Avaliação de Desempenho do GAC serão avaliadas que tipo de competências?</b></p> <p>Você pode seleccionar mais de uma resposta.</p> <p>Transversais. Comportamentais. Técnicas.</p> <p>Enviar</p>	<p><b>Qual o tipo de competências que dependem da função que se exerce?</b></p> <p>Comportamentais. Técnicas. Transversais.</p> <p>Enviar</p>
<p><b>Qual é a atividade do GAC que requer obrigatoriedade dos participantes presencialmente?</b></p> <p>Reuniões Mensais de Equipa. Briefings Semanais.</p> <p>Enviar</p>	<p><b>A IntraGAC é uma plataforma interna dedicada aos colaboradores do Gabinete Alumni e Carreira, onde são partilhadas informações e recursos internos.</b></p> <p>Verdadeiro. Falso.</p> <p>Enviar</p>
<p><b>Um dos objetivos do GAC é focar apenas no desenvolvimento de competências técnicas, sem considerar as competências interpessoais.</b></p> <p>Verdadeiro. Falso.</p> <p>Enviar</p>	<p><b>Qual destes não está presente nos valores GAC?</b></p> <p>Inovação. Competição. Excelência. Colaboração.</p> <p>Enviar</p>
<p><b>Qual das competências são consideradas competências transversais do GAC?</b></p> <p>Você pode seleccionar mais de uma resposta.</p> <p>Autonomia. Adaptabilidade e Flexibilidade. Planeamento e Organização. Comunicação.</p> <p>Enviar</p>	<p><b>O Passaporte Journey Of Success é o registo do ciclo do colaborador no GAC.</b></p> <p>Verdadeiro. Falso.</p> <p>Enviar</p>



**Quiz:** <https://view.genially.com/66e5f419c81cfd86379b0782/interactive-content-quiz-onboarding>



## Apêndice XII – 2º Email Boas-Vindas

Bem-Vindo@ ao Journey Of Success Marcelo

Caro Viajante,

A tua carreira está prestes a decolar !

Estamos muito felizes em ter-te como parte desta equipa, ao longo desta jornada temos a certeza que o teu potencial será uma mais valia e estamos prontos para apoiar e teu desenvolvimento pessoal.

Para conheceres um pouco mais sobre o GAC, preparamos um breve vídeo introdutório. Nele, podes encontrar informações como as nossas redes sociais, contatos, IntraGAC e muito mais.

[Clica aqui para assistires ao vídeo: https://youtu.be/6KRSVPwCMaM](https://youtu.be/6KRSVPwCMaM)

Quem te irá acompanhar é a Cassiana Damo que será a tua tutora. No teu primeiro dia, serão apresentadas as instalações, caso ainda não conheças, uma breve introdução da GAC e irão planear os teus primeiros projetos/atividades.

Tens aqui o teu bilhete para poderes embarcar connosco nesta viagem e nele podes encontrar as teus acessos para o IntraGAC.



Email: marcelosferr69@gmail.com

Password: nDRODKV6

Aproveita para explorar a guia de Onboarding no IntraGAC onde podes encontrar informações sobre o GAC e acessas a certas ferramentas que te serão úteis ao longo desta jornada.

<https://intragac.soft9.app/>

Estamos ansiosos pela tua chegada !

Se precisares de qualquer apoio ou se tiveres alguma dúvida, estamos sempre por aqui!

Bem-vindo(a) ao Journey Of Success!

Cumprimentos,

Inês Pacheco

Gestora do Projeto do Ciclo de Vida do Colaborador no GAC

# Apêndice XIII – 2ª Apresentação Sessão *Onboarding*



## Bem-vind@ ao GAC!

Preparado para uma nova aventura?

O GAC é o teu ponto de partida para uma carreira de sucesso.


## Projeto Journey Of Success

### Ciclo de Vida do Colaborador

Onboarding	Gestão e Avaliação de Desempenho	Offboarding
Processo de integrar e envolver os novos colaboradores em atividades e iniciativas da instituição, promovendo um relacionamento contínuo.	Processo de monitorizar, avaliar e desenvolver o desempenho dos colaboradores numa organização.	Processo de monitorizar, avaliar e desenvolver o desempenho dos colaboradores numa organização.

## Partilha um Pouco Sobre Ti

- Uma curiosidade ou um facto engraçado sobre ti;
- Se pudesses descrever-te em três palavras, quais seriam?
- Se pudesses aprender algo novo, o que seria?
- O que te motivou a juntares-te ao GAC;
- O que esperas da tua experiência no GAC;



### BOARDING PASS

## GAC

- O Gabinete *Alumni* e Carreira foi fundado em 2012;
- O GAC existe para **criar e sustentar** uma rede de *alumni* ativa e proporcionando um desenvolvimento contínuo profissional e pessoal para os mesmos, mantendo assim uma **ligação duradoura** entre os ex-estudantes, o ISCAP e ex-colaboradores;

O Gabinete trabalha em **3 eixos**:

- Gestão do Gabinete
- Relações *Alumni*
- Carreira

**Website GAC**  
<https://iscap.pt/alumni/>

## Objetivos

01   IntraGAC	02   Passaporte
03   Trello	04   Quiz

## IntraGAC

O *IntraGAC* é uma plataforma digital desenvolvida pelo GAC para centralizar informações e recursos essenciais, facilitando a comunicação interna de todos os colaboradores.

- Guia de *Onboarding*;
- Repositório de Documentos;
- Equipa e Depoimentos de antigos colaboradores;
- Atividade e Projetos GAC;
- Contactos;
- Acessos *Camva* e *Office 365*



<https://intragac.soft9.app/>

## Passaporte

O que é ?

- O **Passaporte** é uma ferramenta essencial para acompanhar e desenvolver as tuas **competências** ao longo desta jornada no GAC.

O que representa ?

- Representa o **mapa do teu progresso**.





## Passaporte

Para que serve ?

- Serve como um **registo do ciclo do colaborador** durante esta jornada, todas as atividades, formações e competências desenvolvidas serão registadas no passaporte e reconhecidas pelo carimbo do GAC.

Podes consultá-lo a partir do **Trello**.



## ✈️ Kit de Competências

### Competências Comportamentais

As competências transversais, são habilidades e atributos pessoais aplicáveis a diversos empregos e setores.

- Autonomia
- Aprendizagem Contínua
- Adaptabilidade e Flexibilidade
- Criatividade
- Planeamento e Organização

### Competências Específicas

As competências específicas, representam as habilidades e conhecimentos técnicos necessários para executar tarefas e responsabilidades específicas de uma determinada função.

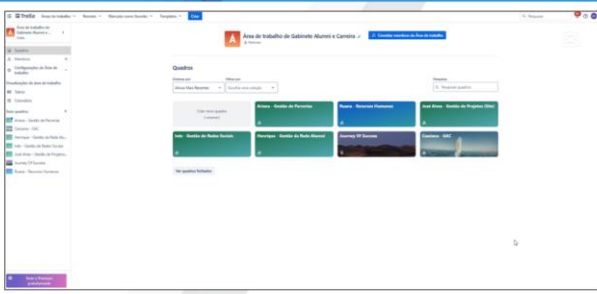
Podem consultar no *IntraGAC* e no Passaporte.

## ✈️ Trello

O *Trello* é a ferramenta para a **gestão e a avaliação de desempenho**, promovendo um acompanhamento contínuo do desenvolvimento dos colaboradores para o crescimento e o reconhecimento no GAC



<https://trello.com/w/areadetrabalho82308092>



## ✈️ Quiz





# Dúvidas?

Obrigada pela vossa presença

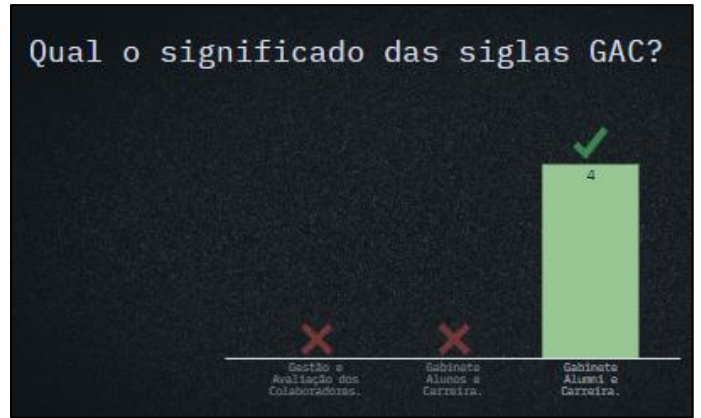
[alumni@iscap.ipp.pt](mailto:alumni@iscap.ipp.pt)

Ticket

- To GAC
- Bloco D
- Piso 0



## Apêndice XIV – 2º Quiz Onboarding



A IntraGAC é uma plataforma interna dedicada aos colaboradores do Gabinete Alumni e Carreira, onde são partilhadas informações e recursos internos.



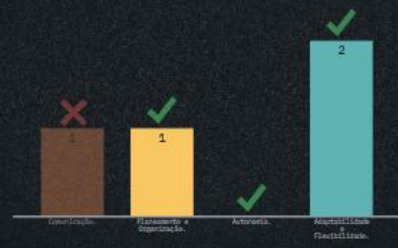
Um dos objetivos do GAC é focar apenas no desenvolvimento de competências técnicas, sem considerar as competências interpessoais.



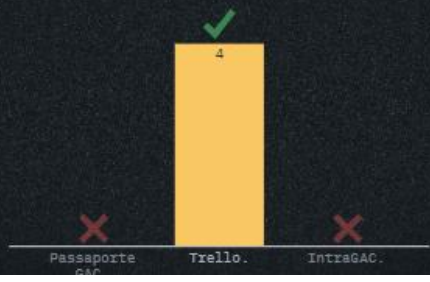
O Passaporte Journey Of Success é o registo do ciclo do colaborador no GAC.



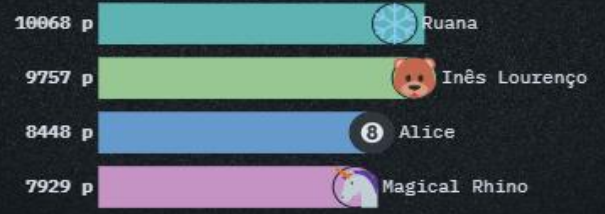
Quais destas competências são consideradas competências comportamentais do GAC ?



Qual é a ferramenta utilizada pelo GAC para a gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores?



### Vencedor - Especialista GAC



## Apêndice XV – Convites Sessões e Reuniões



A poster for a 'CHECK-IN' session. The background features a map of Europe and a passport. The text is in white and yellow on a dark blue background.

**CHECK-IN**

**GAC**  
Gabinete Alumni e Carreira

**SESSÃO DE BOAS VINDAS**

**O início de algo extraordinário**

**13** NOVEMBRO | **LOCAL** GAC | **17** HORAS

**Junta-te a nós neste dia, estaremos à tua espera!**

**P.PORTO** GABINETE ALUMNI E CARREIRA  
**ISCAP**



A poster for an 'Onboarding' session. The background is a blurred image of a modern office interior. The text is in white on a dark blue background.

**Sessão de Onboarding**

Contamos com a sua presença!

Data: 28.11.2024  
Horário: 18 horas  
Local: Microsoft Teams

**P.PORTO** GABINETE ALUMNI E CARREIRA  
**ISCAP**



A poster for a 'REUNIÃO MENSAL DE EQUIPA'. The background shows a row of books with 'P.PORTO' on the spine. The text is in white and yellow on a dark blue background.

**REUNIÃO MENSAL DE EQUIPA**

**07** MARÇO | **GAC** | **16** HORAS

## Apêndice XVI – Apresentação Sessão Boas-Vindas

### REUNIÃO MENSAL DE EQUIPA E SESSÃO DE BOAS-VINDAS

P.PORTO  
GABINETE  
ALUMNI  
CARRERA  
ISCAP

### TRÊS PALAVRAS, MIL POSSIBILIDADES

Cada colaborador escreve três palavras, uma em cada papel, e dobra-os.

Todos os papéis são colocados numa "caixa".

### TRÊS PALAVRAS, MIL POSSIBILIDADES

À vez, cada colaborador retira três papéis aleatórios e deve usá-los para criar uma frase, contribuindo para a construção de uma história coletiva.

O desafio é manter a coerência, garantindo que a narrativa flua de forma envolvente, criativa e divertida.

Qual é a tua função e atividades que desempenhas no GAC ?

Alguém na equipa poderia contribuir com teu projeto/atividades

Questões para reflexão da equipa?

Sugestões da equipa?

## Apêndice XVII – Cronograma *Onboarding*

Journey Of Success	Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março
	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena
<b>Planeamento do Projeto</b>													
Onboarding													
<b>Implementação Projeto</b>													
Onboarding													
<b>Desenvolvimento e Implementação dos Produtos</b>													
Checklist Onboarding													
Email Boas-Vindas													
Ticket Journey Of Success													
Guia Onboarding IntraGAC													
Onboarding Quiz + Certificado													
Atividade Onboarding (Sessão Boas-Vindas)													
Passaporte Journey Of Success													
Sessão Boas-Vindas													
Sessão Onboarding													
Avaliação Onboarding													

## Apêndice XVIII – Descrição e Análise de Funções (DAF’S)

Gestão de Redes Sociais	
<b>Resultados Críticos</b>	<p>Criar e manter uma presença digital forte e coerente, que amplifique a visibilidade do GAC, fomente o <i>engagement</i> e reforce a imagem institucional junto da comunidade Alumni.</p>
<b>Responsabilidades da Função</b>	<p>Estratégia e Publicação de Conteúdos: Planeamento e execução de um calendário editorial, alinhado a campanhas e datas-chave.</p> <p>Produção e Edição Multimédia: Criação de conteúdos visuais, textuais e multimédia que reafirmam a identidade e objetivos do GAC.</p> <p>Monitorização de Métricas e Otimização: Acompanhamento proactivo de dados (alcance, <i>engagement</i>, conversão) e ajuste contínuo da estratégia.</p> <p>Engajamento com a Comunidade: Gestão ativa de interações com seguidores, respostas a mensagens e fortalecimento da relação institucional.</p> <p>Inovação e Melhoria Contínua: Proposição e implementação de novos formatos, inovações e melhores práticas com base em tendências digitais.</p>
<b>Qualificações e Experiência</b>	<p>Formação (ou em curso) em Comunicação, Marketing, Multimédia, Design.</p> <p>Experiência prática prévia (académica, voluntária ou profissional) na criação, gestão e análise de conteúdos digitais.</p>
<b>Competências Comportamentais</b>	
Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante	<p>Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor.</p> <p>Organiza e realiza as tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos.</p> <p>Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário.</p> <p>Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa</p>
<b>Aprendizagem Contínua:</b> Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.	<p>Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho.</p> <p>Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo.</p> <p>Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados.</p> <p>Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.</p>
<b>Adaptabilidade e Flexibilidade:</b> Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.	<p>Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando-te na solução em vez do problema.</p> <p>Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas.</p> <p>Recebe bem as mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência.</p> <p>Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.</p>
<b>Criatividade:</b> Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.	<p>Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais.</p> <p>Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo.</p> <p>Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados.</p> <p>Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.</p>
<b>Planeamento e Organização:</b> Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.	<p>Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto.</p> <p>Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos.</p> <p>Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos.</p> <p>Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.</p>
<b>Competências específicas:</b>	
Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Análise de Dados e Métricas:</b> Capacidade de extrair, interpretar e utilizar dados analíticos para acompanhar o desempenho das redes sociais e ajustar as estratégias de comunicação com base nos resultados.	<p>Mostra habilidade para extrair e interpretar dados de ferramentas analíticas, como alcance, <i>engagement</i> e conversões.</p> <p>Demonstra proatividade em propor mudanças com base na análise dos dados, tendo em vista a melhoria contínua.</p> <p>Demonstra um equilíbrio entre a análise detalhada e a tomada de ação, aplicando rapidamente os insights para maximizar os resultados.</p> <p>Monitoriza os dados regularmente e reporta tendências, picos ou quedas, mantendo a equipa informada sobre o desempenho das redes.</p>
<b>Gestão de Plataformas de Redes Sociais:</b> Capacidade de gerir perfis em várias plataformas (Instagram, Facebook, LinkedIn, etc.), coordenando atividades, publicações e interações para garantir presença ativa e <i>engagement</i> .	<p>Planeia e organiza cronogramas de publicações para assegurares consistências e relevância nos conteúdos e respeitando datas importantes e campanhas específicas.</p> <p>Responde prontamente às interações dos seguidores, como comentários, mensagens diretas e reações, reforçando o relacionamento e a presença do GAC.</p> <p>Está atento a novas funcionalidades, formatos e tendências nas redes sociais, testando e incorporando inovações que possam beneficiar a presença digital do GAC.</p> <p>Demonstra proatividade ao sugerir novas abordagens de conteúdo ou mudanças baseadas em tendências emergentes.</p>
<b>Produção e Edição de Conteúdo:</b> Habilidade de criar e editar conteúdo visual, textual e multimídia para redes sociais, alinhando-o aos objetivos estratégicos e ao público-alvo.	<p>Usa ferramentas de edição para ajustar o conteúdo visual (como cores, tipografia e layout), mantendo a identidade visual do GAC.</p> <p>Utiliza recursos multimídia (fotos, vídeos, áudios) de maneira eficaz, integrando-os ao conteúdo textual para enriquecer a mensagem.</p> <p>Inova nas abordagens de conteúdo, experimentando diferentes estilos narrativos e visuais para capturar o interesse do público.</p> <p>Cria uma variedade de formatos de conteúdo (vídeos, <i>stories</i>, infográficos etc) para diversificares a presença nas redes sociais e manter o <i>engagement</i> do público.</p>

### Assistente de Recursos Humanos

<b>Resultados Críticos</b>	Assegurar o suporte operacional eficaz aos processos de RH, garantindo precisão administrativa, comunicação interna eficiente e apoio consistente às iniciativas de desenvolvimento e carreira.
<b>Responsabilidades da Função</b>	Comunicação interna e coordenação digital: gerir canais (e.g., WhatsApp, IntraGAC), garantindo clareza e alinhamento nas mensagens.  Gestão administrativa de RH: atualizar documentação, gerar relatórios e assegurar conformidade com políticas internas.  Apoio à formação e carreira: organizar workshops, sessões individuais e eventos de orientação profissional.  Suporte ao desenvolvimento de talentos: monitorizar impacto das atividades de formação e ajustar estratégias conforme feedback.
<b>Qualificações e Experiência</b>	Experiência prévia em apoio administrativo ou funções de RH (mesmo que voluntário).  Formação em Gestão de Recursos Humanos, Psicologia, Administração

#### Competências Comportamentais

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante	Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor. Organiza e realiza as tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos. Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário. Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa
<b>Aprendizagem Contínua:</b> Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.	Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho. Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo. Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados. Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.
<b>Adaptabilidade e Flexibilidade:</b> Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.	Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando-te na solução em vez do problema. Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas. Recebe bem as mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência. Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.

<b>Criatividade:</b> Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.	Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais. Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo. Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados. Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.
<b>Planeamento e Organização:</b> Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.	Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto. Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos. Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos. Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.

#### Competências específicas:

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Comunicação Interna e Digital:</b> Capacidade de gerir canais de comunicação interna, incluindo plataformas digitais, garantindo a transmissão clara e eficaz de informações dentro da organização.	Cria e partilha conteúdos relevantes através dos canais internos, adaptando a comunicação ao público-alvo. Mantém o grupo de <i>whatsapp</i> organizado e atualizado, promovendo a interação e a partilha de informações importantes. Utiliza ferramentas digitais para gerir e monitorizar a comunicação interna, sugerindo melhorias sempre que necessário. Garante a consistência da comunicação, alinhando as mensagens com os objetivos e valores do GAC.
<b>Gestão Administrativa de Recursos Humanos:</b> Capacidade de realizar tarefas administrativas de RH, incluindo a gestão de documentação, preparação de relatórios e apoio nos processos internos.	Mantém os arquivos e documentos atualizados e organizados, garantindo fácil acesso às informações necessárias. Apoia na elaboração de relatórios e documentação relacionada com os processos de RH, assegurando precisão e clareza. Utiliza ferramentas de gestão de dados para monitorizar as atividades administrativas de RH. Garante a conformidade com as políticas e procedimentos internos, cumprindo os prazos estabelecidos.
<b>Apoio à Gestão de Carreira e Desenvolvimento:</b> Capacidade de auxiliar nos processos de desenvolvimento de carreira, organizando ações formativas, eventos de orientação profissional e programas de atendimento individual para colaboradores e <i>Alumni</i> .	Coordena a logística de workshops, formações e sessões individuais, desde a inscrição até à execução do evento ou atendimento. Apoia na comunicação com formadores/as, participantes e clientes, garantindo um acompanhamento eficaz durante todo o processo. Contribui para a identificação de necessidades de formação e orientação, sugerindo ações de desenvolvimento e personalizando o atendimento conforme as necessidades dos clientes. Monitoriza o impacto das atividades de desenvolvimento de carreira, incluindo feedback de sessões individuais, propondo melhorias e ajustando estratégias conforme necessário.

### Gestão de Projetos Fundraising

<b>Resultados Críticos</b>	Executar estratégias de captação e gestão de parcerias que garantam o financiamento sustentável e aumentem o impacto do GAC.
<b>Responsabilidades da Função</b>	Desenvolver e implementar campanhas de fundraising alinhadas com os objetivos institucionais, gerindo os prazos, recursos e metas orçamentais.  Cultivar relações com doadores, parceiros e patrocinadores, garantindo comunicação personalizada, confiança e retenção  Negociar acordos que maximizem o valor para o GAC, ajustando estratégias em tempo real e assegurando alinhamento de objetivos.  Recolher e analisar dados de desempenho das campanhas, reportar indicadores de sucesso e ajustar a estratégia conforme insights obtidos  Organizar e apoiar eventos de fundraising, garantindo execução eficiente e atração de novos apoios
<b>Qualificações e Experiência</b>	Experiência comprovada em fundraising ou gestão de parcerias, incluindo campanhas digitais e eventos  Formação Académica: Licenciatura em áreas como Gestão, Marketing, Comunicação, Relações Públicas, Economia— certificações em fundraising (ex: CFRE) são valorizadas

#### Competências Comportamentais

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante	Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor. Organiza e realiza as tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos. Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário. Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa
<b>Aprendizagem Contínua:</b> Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.	Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho. Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo. Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados. Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.
<b>Adaptabilidade e Flexibilidade:</b> Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma	Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando-te na solução em vez do problema. Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas.

eficiência para conseguir atingir um fim específico.	Recebe bem as mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência. Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.
<b>Criatividade:</b> Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.	Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais. Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo. Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados. Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.
<b>Planeamento e Organização:</b> Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.	Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto. Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos. Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos. Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.

#### Competências específicas:

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Gestão de Relacionamentos com os Clientes:</b> Capacidade de estabelecer, manter e fortalecer relacionamentos com clientes e parceiros, assegurando um serviço de qualidade, suporte eficaz e satisfação contínua.	Demonstra compreensão e empatia em relação às necessidades e preocupações dos clientes. Utiliza escuta ativa e reformula perguntas para garantir entendimento. Utiliza técnicas de mediação para resolver conflitos de maneira rápida e satisfatória para todas as partes. Demonstra habilidade em comunicar claramente com os clientes e parceiros, adaptando a linguagem e o tom dependendo do cliente.
<b>Negociação e Gestão de Parcerias:</b> Capacidade de identificar oportunidades de negócio, negociar e gerir parcerias estratégicas que estejam alinhadas com os objetivos da organização, tendo em vista o crescimento mútuo e a criação de valor.	Utiliza técnicas de comunicação eficaz para persuadir e influenciar parceiros, adaptando a mensagem às necessidades específicas de cada cliente. Realiza análises de mercado, identifica <i>stakeholders</i> para descobrir potenciais aliados e oportunidades de negócio. Sugere e implementa novas iniciativas que podem expandir o alcance e o impacto da parceria, promovendo ideias inovadoras. Altera estratégias de negociação em tempo real, fechando negócios com técnicas que incentivem decisões rápidas e assertivas, assegurando que os objetivos das parcerias estão alinhados e compreendidos por todas as partes.
<b>Prospecção de Clientes:</b> Capacidade de identificar e localizar potenciais clientes (empresas e <i>alumni</i> ), promovendo a sua integração na rede <i>Alumni</i> .	Realiza pesquisas de mercado para identificar empresas e <i>alumni</i> com potencial de integração na rede. Utiliza plataformas online, redes sociais e eventos de <i>networking</i> para localizar contactos estratégicos. Apresenta propostas claras e atrativas a potenciais clientes, adaptando a abordagem a diferentes públicos. Mantém um registo atualizado dos contactos realizados, facilitando o acompanhamento e <i>follow-up</i> .

### Gestão de Projetos *Website*

<b>Resultados Críticos</b>	Garantir o planejamento, execução e entrega de projetos web que cumpram os prazos, orçamento e objetivos estratégicos do GAC.
<b>Responsabilidades da Função</b>	Gestão de riscos, verificar conformidade de entregáveis e ajustar o plano conforme necessário.  Assegurar que o projeto se mantém dentro dos limites estabelecidos de tempo, custo e qualidade, reportando desvios e propondo ajustes  Preparar relatórios de status regulares, manter documentação organizada (especificações técnicas, plano, issues) e comunicar progressos
<b>Qualificações e Experiência</b>	Formação em áreas técnicas ou de gestão Informática, Engenharia, Gestão, Comunicação Digital) com conhecimento prático de linguagens web (HTML, CSS, JavaScript).  Experiência comprovada em gestão de projetos websites e proficiência em metodologias ágeis e uso de ferramentas como Jira, Trello, MS Project, garantindo controle eficaz de tarefas e timing

#### Competências Comportamentais

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante	Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor. Organiza e realiza as tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos. Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário. Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa
<b>Aprendizagem Contínua:</b> Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.	Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho. Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo. Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados. Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.
<b>Adaptabilidade e Flexibilidade:</b> Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.	Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando-te na solução em vez do problema. Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas. Recebe bem as mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência. Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.
<b>Criatividade:</b> Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os	Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais.

recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.	Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo. Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados. Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.
<b>Planeamento e Organização:</b> Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.	Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto. Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos. Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos. Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.

#### Competências específicas:

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Produção e Edição de Conteúdo:</b> Habilidade de criar e editar conteúdo visual, textual e multimídia para redes sociais, alinhando-o aos objetivos estratégicos e ao público-alvo.	Usa ferramentas de edição para ajustar o conteúdo visual (como cores, tipografia e layout), mantendo a identidade visual do GAC. Utiliza recursos multimídia (fotos, vídeos, áudios) de maneira eficaz, integrando-os ao conteúdo textual para enriquecer a mensagem. Inova nas abordagens de conteúdo, experimentando diferentes estilos narrativos e visuais para capturar o interesse do público. Cria uma variedade de formatos de conteúdo (vídeos, stories, infográficos etc) para diversificar a presença nas redes sociais e manter o <i>engagement</i> do público.
<b>Análise e Otimização de Websites:</b> Capacidade de avaliar o desempenho de um website, identificar áreas de melhoria e sugerir otimizações que melhorem a experiência do utilizador/a e estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do GAC.	Realiza diagnósticos técnicos e funcionais do website, identificando áreas de melhoria na navegação, acessibilidade e design. Sugere ajustes que otimizem a experiência do utilizador/a, utilizando boas práticas de usabilidade e design responsivo. Propõe melhorias baseadas em dados analíticos, como taxas de conversão e métricas de desempenho. Garante que as recomendações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do GAC, assegurando coerência e eficiência nas sugestões apresentadas.
<b>Análise de Dados e Métricas:</b> Capacidade de extrair, interpretar e utilizar dados analíticos para acompanhar o desempenho das redes sociais e ajustar as estratégias de comunicação com base nos resultados.	Mostra habilidade para extrair e interpretar dados de ferramentas analíticas, como alcance, <i>engagement</i> e conversões. Demonstra proatividade em propor mudanças com base na análise dos dados, tendo em vista a melhoria contínua. Demonstra um equilíbrio entre a análise detalhada e a tomada de ação, aplicando rapidamente os insights para maximizar os resultados. Monitoriza os dados regularmente e reporta tendências, picos ou quedas, mantendo a equipa informada sobre o desempenho das redes.

### Assistente Administrativo

<b>Resultados Críticos</b>	Assegurar o funcionamento eficiente da área administrativa por meio de gestão documental, suporte operacional e comunicação interna organizada e eficaz.
<b>Responsabilidades da Função</b>	Elaborar, validar, organizar e arquivar documentos administrativos (físicos e digitais), garantindo precisão, atualização e confidencialidade  Utilizar plataformas (Office, Canva, WhatsApp, IntraGAC) com autonomia para criar comunicações adaptadas ao público interno, mantendo consistência e clareza.  Apoiar a coordenação de reuniões, eventos, gestão de materiais, agendamentos e despesas, assegurando organização, pontualidade e conformidade.  Criar e editar comunicações internas e externas (emails, relatórios, apresentações), seguindo diretrizes do GAC e assegurando qualidade formal  Monitorizar erros, propor melhorias nos processos administrativos e adaptar-se a novas ferramentas com proatividade
<b>Qualificações e Experiência</b>	Experiência prévia (profissional, acadêmica ou voluntária) em gestão documental, comunicação interna ou apoio logístico e domínio do pacote Office (Word, Excel, Outlook, PowerPoint), Canva, IntraGAC e capacidade de adaptação a novas plataformas digitais  Formação em áreas como Administração, Gestão, Secretariado, Comunicação ou similares.

#### Competências Comportamentais

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante	Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor. Organiza e realiza as tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos. Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário. Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa
<b>Aprendizagem Contínua:</b> Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.	Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho. Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo. Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados. Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.
<b>Adaptabilidade e Flexibilidade:</b> Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.	Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando-te na solução em vez do problema. Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas. Recebe bem as mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência.

	Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.
<b>Criatividade:</b> Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.	Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais. Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo. Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados. Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.
<b>Planeamento e Organização:</b> Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.	Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto. Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos. Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos. Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.

#### Competências específicas:

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Gestão de Ferramentas Digitais:</b> Capacidade de dominar as principais ferramentas digitais, como as aplicações do Office, o Canva e outras plataformas específicas do GAC, aplicando-as para organizar, criar e comunicar de forma eficiente.	Utiliza as ferramentas digitais de forma autónoma e eficiente para criar, editar e organizar documentos, apresentações e comunicações. Aplica as funcionalidades básicas e avançadas das aplicações do Office (Word, Excel, Outlook, PowerPoint) e do Canva para cumprir as tarefas administrativas com precisão. Gere e organiza documentos digitais de forma clara e acessível, garantindo que a informação está atualizada e conforme os padrões do GAC. Adaptas-te rapidamente a novas plataformas digitais ou ferramentas específicas do GAC, explorando-as e aplicando-as de forma eficaz nas suas responsabilidades.
<b>Gestão Documental:</b> Capacidade de elaborar, validar e organizar documentos administrativos, seguindo os modelos do GAC e garantindo a sua correta classificação e atualização.	Preenche e elabora documentos administrativos de forma clara, precisa e em conformidade com os modelos definidos pelo GAC. Verifica e valida a informação nos documentos antes do envio ou arquivamento, garantindo a exatidão e a correção dos dados. Organiza e arquivar documentos físicos e digitais de forma estruturada, facilitando a sua localização e acesso sempre que necessário. Mantém os documentos atualizados e em conformidade com as diretrizes do GAC, assegurando a integridade e a confidencialidade das informações.
<b>Desenvolvimento de Conteúdos Administrativos:</b> Capacidade de criar, editar e adaptar documentos e comunicações internas e externas, garantindo clareza, coesão e conformidade com as diretrizes do GAC.	Redige documentos e comunicações internas e externas de forma clara, objetiva e alinhada com as diretrizes do GAC. Adapta o conteúdo ao público-alvo e ao propósito, ajustando a linguagem e o formato conforme necessário. Verifica e edita os documentos antes da entrega, garantindo a correção gramatical, a coesão e a precisão das informações. Segue os modelos e padrões do GAC na criação e formatação de documentos, assegurando a consistência na comunicação institucional.

	Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.
<b>Criatividade:</b> Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.	Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais. Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo. Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados. Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.
<b>Planeamento e Organização:</b> Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.	Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto. Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos. Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos. Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.

**Competências específicas:**

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Gestão de Relacionamentos com os Clientes:</b> Capacidade de estabelecer, manter e fortalecer relacionamentos com clientes e parceiros, assegurando um serviço de qualidade, suporte eficaz e satisfação contínua.	Demonstra compreensão e empatia em relação às necessidades e preocupações dos clientes. Utiliza escuta ativa e reformula perguntas para garantir entendimento. Utiliza técnicas de mediação para resolver conflitos de maneira rápida e satisfatória para todas as partes. Demonstra habilidade em comunicar claramente com os clientes e parceiros, adaptando a linguagem e o tom dependendo do cliente.
<b>Negociação e Gestão de Parcerias:</b> Capacidade de identificar oportunidades de negócio, negociar e gerir parcerias estratégicas que estejam alinhadas com os objetivos da organização, tendo em vista o crescimento mútuo e a criação de valor.	Utiliza técnicas de comunicação eficaz para persuadir e influenciar parceiros, adaptando a mensagem às necessidades específicas de cada cliente. Realiza análises de mercado, identifica <i>stakeholders</i> para descobrir potenciais aliados e oportunidades de negócio. Sugere e implementa novas iniciativas que podem expandir o alcance e o impacto da parceria, promovendo ideias inovadoras. Altera estratégias de negociação em tempo real, fechando negócios com técnicas que incentivem decisões rápidas e assertivas, assegurando que os objetivos das parcerias estão alinhados e compreendidos por todas as partes.
<b>Prospecção de Clientes:</b> Capacidade de identificar e localizar potenciais clientes (empresas e <i>alumni</i> ), promovendo a sua integração na rede <i>Alumni</i> .	Realiza pesquisas de mercado para identificar empresas e <i>alumni</i> com potencial de integração na rede. Utiliza plataformas online, redes sociais e eventos de <i>networking</i> para localizar contactos estratégicos. Apresenta propostas claras e atrativas a potenciais clientes, adaptando a abordagem a diferentes públicos. Mantém um registo atualizado dos contactos realizados, facilitando o acompanhamento e <i>follow-up</i> .

**Gestão de Projetos**

<b>Resultados Críticos</b>	Assegurar o planeamento, execução e entrega de projetos estratégicos, dentro dos prazos, orçamentos e objetivos definidos, promovendo os valores organizacionais do GAC.
<b>Responsabilidades da Função</b>	Definir escopo, cronograma, recursos, orçamentos e riscos; utilizar metodologias ágeis ou híbridas para garantir a execução eficiente e previsível.  Avaliar status regularmente, monitorizar indicadores, gerir imprevistos, controlar entregáveis e tomar decisões de ajustamento proativo.  Acompanhar despesas, prazos, alocar recursos eficientemente e implementar medidas corretivas para manter o projeto nos parâmetros financeiros e temporais acordados.  Criar relatórios regulares de progresso e análise do desempenho, registar decisões e manter documentação técnica e processual organizada
<b>Qualificações e Experiência</b>	Experiência comprovada em gestão de projetos similares, incluindo uso de metodologias como Agile, Scrum ou Waterfall e proficiência em ferramentas como Jira, Trello, MS Project; competências de comunicação, liderança, organização, pensamento crítico, adaptabilidade e resolução de problemas.  Formação académica adequada, preferencialmente em Gestão, Engenharia, Informática, Comunicação Digital.

**Competências Comportamentais**

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante	Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor. Organiza e realiza as tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos. Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário. Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa
<b>Aprendizagem Contínua:</b> Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.	Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho. Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo. Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados. Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.
<b>Adaptabilidade e Flexibilidade:</b> Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.	Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando-te na solução em vez do problema. Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas. Recebe bem as mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência.

### Desenvolvimento de Negócios

<b>Resultados Críticos</b>	Conectar oportunidades de mercado, parcerias e recursos estratégicos para gerar crescimento sustentável e valor de longo prazo para o GAC e suas entidades parceiras.
<b>Responsabilidades da Função</b>	<p>Identificar segmentos-alvo e potenciais clientes ou parceiros, utilizando investigação de mercado e dados para mapear oportunidades de expansão .</p> <p>Estruturar e formalizar acordos com entidades externas (empresas, Alumni, universidades), promovendo propostas de valor para ambas as partes .</p> <p>Alimentar relacionamentos através de comunicação eficaz, apoio e acompanhamento contínuo, garantindo fidelização e confiança mútua .</p> <p>Colaborar na formulação e execução do plano de crescimento (pipeline de projetos, parcerias, parcerias-objetivo) conforme a visão de longo prazo do GAC</p>
<b>Qualificações e Experiência</b>	<p>Formação superior em Administração, Marketing, Relações Internacionais, com ênfase em estratégias de negócio e comunicação.</p> <p>Experiência prática em prospecção, negociação comercial ou parcerias</p>

#### Competências Comportamentais

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante	<p>Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor.</p> <p>Organiza e realiza as tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos.</p> <p>Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário.</p> <p>Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa</p>
<b>Aprendizagem Contínua:</b> Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.	<p>Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho.</p> <p>Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo.</p> <p>Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados.</p> <p>Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.</p>
<b>Adaptabilidade e Flexibilidade:</b> Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.	<p>Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando-te na solução em vez do problema.</p> <p>Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas.</p> <p>Recebe bem as mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência.</p> <p>Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.</p>
<b>Criatividade:</b> Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar	Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais.

ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.	<p>Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo.</p> <p>Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados.</p> <p>Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.</p>
<b>Planeamento e Organização:</b> Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.	<p>Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto.</p> <p>Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos.</p> <p>Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos.</p> <p>Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.</p>

#### Competências específicas:

Definição	Indicadores de Desempenho
<b>Gestão de Relacionamentos com os Clientes:</b> Capacidade de estabelecer, manter e fortalecer relacionamentos com clientes e parceiros, assegurando um serviço de qualidade, suporte eficaz e satisfação contínua.	<p>Demonstra compreensão e empatia em relação às necessidades e preocupações dos clientes.</p> <p>Utiliza escuta ativa e reformula perguntas para garantir entendimento.</p> <p>Utiliza técnicas de mediação para resolver conflitos de maneira rápida e satisfatória para todas as partes.</p> <p>Demonstra habilidade em comunicar claramente com os clientes e parceiros, adaptando a linguagem e o tom dependendo do cliente.</p>
<b>Negociação e Gestão de Parcerias:</b> Capacidade de identificar oportunidades de negócio, negociar e gerir parcerias estratégicas que estejam alinhadas com os objetivos da organização, tendo em vista o crescimento mútuo e a criação de valor.	<p>Utiliza técnicas de comunicação eficaz para persuadir e influenciar parceiros, adaptando a mensagem às necessidades específicas de cada cliente.</p> <p>Realiza análises de mercado, identifica <i>stakeholders</i> para descobrir potenciais aliados e oportunidades de negócio.</p> <p>Sugere e implementa novas iniciativas que podem expandir o alcance e o impacto da parceria, promovendo ideias inovadoras.</p> <p>Altera estratégias de negociação em tempo real, fechando negócios com técnicas que incentivem decisões rápidas e assertivas, assegurando que os objetivos das parcerias estão alinhados e compreendidos por todas as partes.</p>
<b>Análise e Otimização de Websites:</b> Capacidade de avaliar o desempenho de um website, identificar áreas de melhoria e sugerir otimizações que melhorem a experiência do utilizador/a e estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do GAC.	<p>Realiza diagnósticos técnicos e funcionais do website, identificando áreas de melhoria na navegação, acessibilidade e design.</p> <p>Sugere ajustes que otimizem a experiência do utilizador/a, utilizando boas práticas de usabilidade e design responsivo.</p> <p>Propõe melhorias baseadas em dados analíticos, como taxas de conversão e métricas de desempenho.</p> <p>Garante que as recomendações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do GAC, assegurando coerência e eficiência nas sugestões apresentadas.</p>

## Apêndice XIX – Competências e os seus Indicadores Comportamentais

### Competências Comportamentais

<b>Competências</b>	
<b>Competências Comportamentais</b>	
<p><b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificas problemas e ages para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrereres ao supervisor.</li> <li>2. Organizas e realizas as tuas tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos.</li> <li>3. Avalias as implicações das tuas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário.</li> <li>4. Tomas decisões com responsabilidade, considerando as consequências para ti e para a equipa.</li> </ol>
<p><b>Aprendizagem Contínua:</b> Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demonstras interesse em aprender e procuras novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o teu desempenho.</li> <li>2. Compartilhas com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo.</li> <li>3. Participas voluntariamente e aproveitas da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados.</li> <li>4. Solicitas feedback regularmente para identificares áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.</li> </ol>
<p><b>Adaptabilidade e Flexibilidade:</b> Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manténs a calma e a eficácia ao enfrentares imprevistos, focando-te na solução em vez do problema.</li> <li>2. Propões novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperares por instruções detalhadas.</li> <li>3. Recebes bem as mudanças de planos ou instruções e ajustas-te rapidamente sem resistência.</li> <li>4. Promoves e encorajas a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.</li> </ol>
<p><b>Criatividade:</b> Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propões soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais.</li> <li>2. Contribuís regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo.</li> <li>3. Ajustas estratégias e encontras novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados.</li> <li>4. Demonstras disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.</li> </ol>
<p><b>Planeamento e Organização:</b> Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificas e priorizas tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto.</li> <li>2. Demonstras capacidade de ajustares o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos.</li> <li>3. Antecipas potenciais obstáculos e planeias alternativas para garantirem que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos.</li> <li>4. Revês o teu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.</li> </ol>

## Competências Técnicas

Competências Técnicas	
<p><b>Análise de Dados e Métricas:</b> Capacidade de extrair, interpretar e utilizar dados analíticos para acompanhar o desempenho das redes sociais e ajustar as estratégias de comunicação com base nos resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mostras habilidade para extrair e interpretar dados de ferramentas analíticas, como alcance, <i>engagement</i> e conversões.</li> <li>2. Demonstras proatividade em propor mudanças com base na análise dos dados, tendo em vista a melhoria contínua.</li> <li>3. Demonstras um equilíbrio entre a análise detalhadas e a tomada de ação, aplicando rapidamente os insights para maximizares os resultados.</li> <li>4. Monitorizas os dados regularmente e reportas tendências, picos ou quedas, mantendo a equipa informada sobre o desempenho das redes.</li> </ol>
<p><b>Gestão de Plataformas de Redes Sociais:</b> Capacidade de gerir perfis em várias plataformas (Instagram, Facebook, <i>LinkedIn</i>, etc.), coordenando atividades, publicações e interações para garantir presença ativa e <i>engagement</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeias e organizas cronogramas de publicações para assegurares consistências e relevância nos conteúdos e respeitando datas importantes e campanhas específicas.</li> <li>2. Respondest prontamente às interações dos seguidores, como comentários, mensagens diretas e reações, reforçando o relacionamento e a presença do GAC.</li> <li>3. Estás atento a novas funcionalidades, formatos e tendências nas redes sociais, testando e incorporando inovações que possam beneficiar a presença digital do GAC.</li> <li>4. Demonstras proatividade ao sugerir novas abordagens de conteúdo ou mudanças baseadas em tendências emergentes.</li> </ol>
<p><b>Produção e Edição de Conteúdo:</b> Habilidade de criar e editar conteúdo visual, textual e multimídia para redes sociais, alinhando-o aos objetivos estratégicos e ao público-alvo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usas ferramentas de edição para ajustar o conteúdo visual (como cores, tipografia e layout), mantendo a identidade visual do GAC.</li> <li>2. Utilizas recursos multimídia (fotos, vídeos, áudios) de maneira eficaz, integrando-os ao conteúdo textual para enriquecer a mensagem.</li> <li>3. Inovas nas abordagens de conteúdo, experimentando diferentes estilos narrativos e visuais para capturares o interesse do público.</li> <li>4. Crias uma variedade de formatos de conteúdo (vídeos, <i>stories</i>, infográficos etc) para diversificares a presença nas redes sociais e manter o <i>engagement</i> do público.</li> </ol>
<p><b>Gestão de Relacionamentos com os Clientes:</b> Capacidade de estabelecer, manter e fortalecer relacionamentos com clientes e parceiros, assegurando um serviço de qualidade, suporte eficaz e satisfação contínua.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demonstras compreensão e empatia em relação às necessidades e preocupações dos clientes.</li> <li>2. Utilizas escuta ativa e reformulas perguntas para garantir entendimento.</li> <li>3. Utilizas técnicas de mediação para resolver conflitos de maneira rápida e satisfatória para todas as partes.</li> <li>4. Demonstras habilidade em comunicar claramente com os clientes e parceiros, adaptando a linguagem e o tom dependendo do cliente.</li> </ol>
<p><b>Negociação e Gestão de Parcerias:</b> Capacidade de identificar oportunidades de negócio, negociar e gerir parcerias estratégicas que estejam alinhadas com os objetivos da organização, tendo em vista o crescimento mútuo e a criação de valor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizas técnicas de comunicação eficaz para persuadir e influenciar parceiros, adaptando a mensagem às necessidades específicas de cada cliente.</li> <li>2. Realizas análises de mercado, identificas <i>stakeholders</i> para descobrires potenciais aliados e oportunidades de negócio.</li> <li>3. Sugeres e implementas novas iniciativas que podem expandir o alcance e o impacto da parceria, promovendo ideias inovadoras.</li> <li>4. Alteras estratégias de negociação em tempo real, fechando negócios com técnicas que incentivem decisões rápidas e assertivas, assegurando que os objetivos das parcerias estão alinhados e compreendidos por todas as partes.</li> </ol>

<p><b>Análise e Otimização de Websites:</b> Capacidade de avaliar o desempenho de um website, identificar áreas de melhoria e sugerir otimizações que melhorem a experiência do utilizador/a e estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do GAC.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza diagnósticos técnicos e funcionais do website, identificando áreas de melhoria na navegação, acessibilidade e design.</li> <li>2. Sugere ajustes que otimizem a experiência do utilizador/a, utilizando boas práticas de usabilidade e design responsivo.</li> <li>3. Propõe melhorias baseadas em dados analíticos, como taxas de conversão e métricas de desempenho.</li> <li>4. Garante que as recomendações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do GAC, assegurando coerência e eficiência nas sugestões apresentadas.</li> </ol>
<p><b>Comunicação Interna e Digital:</b> Capacidade de gerir canais de comunicação interna, incluindo plataformas digitais, garantindo a transmissão clara e eficaz de informações dentro da organização.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cria e partilha conteúdos relevantes através dos canais internos, adaptando a comunicação ao público-alvo.</li> <li>2. Mantém o grupo de <i>whatsapp</i> organizado e atualizado, promovendo a interação e a partilha de informações importantes.</li> <li>3. Utiliza ferramentas digitais para gerir e monitorizar a comunicação interna, sugerindo melhorias sempre que necessário.</li> <li>4. Garante a consistência da comunicação, alinhando as mensagens com os objetivos e valores do GAC.</li> </ol>
<p><b>Apoio à Gestão de Carreira e Desenvolvimento:</b> Capacidade de auxiliar nos processos de desenvolvimento de carreira, organizando ações formativas, eventos de orientação profissional e programas de atendimento individual para colaboradores e <i>Alumni</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordena a logística de workshops, formações e sessões individuais, desde a inscrição até à execução do evento ou atendimento.</li> <li>2. Apoiar na comunicação com formadores/as, participantes e clientes, garantindo um acompanhamento eficaz durante todo o processo.</li> <li>3. Contribui para a identificação de necessidades de formação e orientação, sugerindo ações de desenvolvimento e personalizando o atendimento conforme as necessidades dos clientes.</li> <li>4. Monitoriza o impacto das atividades de desenvolvimento de carreira, incluindo feedback de sessões individuais, propondo melhorias e ajustando estratégias conforme necessário.</li> </ol>
<p><b>Gestão Administrativa de Recursos Humanos:</b> Capacidade de realizar tarefas administrativas de RH, incluindo a gestão de documentação, preparação de relatórios e apoio nos processos internos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantém os arquivos e documentos atualizados e organizados, garantindo fácil acesso às informações necessárias.</li> <li>2. Apoiar na elaboração de relatórios e documentação relacionada com os processos de RH, assegurando precisão e clareza.</li> <li>3. Utiliza ferramentas de gestão de dados para monitorizar as atividades administrativas de RH.</li> <li>4. Garante a conformidade com as políticas e procedimentos internos, cumprindo os prazos estabelecidos.</li> </ol>
<p><b>Prospecção de Clientes:</b> Capacidade de identificar e localizar potenciais clientes (empresas e <i>alumni</i>), promovendo a sua integração na rede <i>Alumni</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza pesquisas de mercado para identificar empresas e <i>alumni</i> com potencial de integração na rede.</li> <li>2. Utiliza plataformas online, redes sociais e eventos de <i>networking</i> para localizar contactos estratégicos.</li> <li>3. Apresenta propostas claras e atrativas a potenciais clientes, adaptando a abordagem a diferentes públicos.</li> <li>4. Mantém um registo atualizado dos contactos realizados, facilitando o acompanhamento e <i>follow-up</i>.</li> </ol>

<p><b>Gestão de Base de Dados e CRM:</b> Capacidade de criar, organizar e atualizar uma base de dados de contactos, utilizando ferramentas de CRM para gerir as relações de forma eficiente e precisa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantém uma base de dados detalhada e organizada sobre clientes, parceiros e <i>alumni</i>, assegurando a precisão das informações.</li> <li>2. Utiliza ferramentas de CRM para segmentar contactos, rastrear interações e gerir o relacionamento com os clientes.</li> <li>3. Realiza revisões regulares da base de dados para corrigir possíveis erros e atualizar informações.</li> <li>4. Cria relatórios baseados nos dados da base, identificando tendências e propondo melhorias estratégicas.</li> </ol>
<p><b>Análise de Métricas:</b> Capacidade de analisar métricas relacionadas à rede <i>Alumni</i> e clientes, ajustando estratégias de captação e desenvolvendo conteúdos mensais para promover a integração.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolhe e regista métricas sobre a captação de novos <i>alumni</i> e clientes, analisando dados para identificar áreas de melhoria.</li> <li>2. Desenvolve relatórios periódicos sobre o impacto das campanhas de captação, sugerindo ajustes baseadas nas métricas recolhidas.</li> <li>3. Cria e programas publicações mensais que destacam os benefícios da integração na rede <i>alumni</i>, utilizando estratégias eficazes de comunicação digital.</li> <li>4. Ajusta as campanhas de comunicação com base na análise de dados, maximizando a eficácia das estratégias de captação.</li> </ol>
<p><b>Gestão de Ferramentas Digitais:</b> Capacidade de dominar as principais ferramentas digitais, como as aplicações do <i>Office</i>, o <i>Canva</i> e outras plataformas específicas do GAC, aplicando-as para organizar, criar e comunicar de forma eficiente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliza as ferramentas digitais de forma autónoma e eficiente para criar, editar e organizar documentos, apresentações e comunicações.</li> <li>2. Aplica as funcionalidades básicas e avançadas das aplicações do <i>Office</i> (Word, Excel, Outlook, PowerPoint) e do <i>Canva</i> para cumprir as tarefas administrativas com precisão.</li> <li>3. Gere e organiza documentos digitais de forma clara e acessível, garantindo que a informação está atualizada e conforme os padrões do GAC.</li> <li>4. Adapta-te rapidamente a novas plataformas digitais ou ferramentas específicas do GAC, explorando-as e aplicando-as de forma eficaz nas suas responsabilidades.</li> </ol>
<p><b>Gestão Documental:</b> Capacidade de elaborar, validar e organizar documentos administrativos, seguindo os modelos do GAC e garantindo a sua correta classificação e atualização.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preenche e elabora documentos administrativos de forma clara, precisa e em conformidade com os modelos definidos pelo GAC.</li> <li>2. Verifica e valida a informação nos documentos antes do envio ou arquivamento, garantindo a exatidão e a correção dos dados.</li> <li>3. Organiza e arquiva documentos físicos e digitais de forma estruturada, facilitando a sua localização e acesso sempre que necessário.</li> <li>4. Mantém os documentos atualizados e em conformidade com as diretrizes do GAC, assegurando a integridade e a confidencialidade das informações.</li> </ol>
<p><b>Desenvolvimento de Conteúdo Administrativo:</b> Capacidade de criar, editar e adaptar documentos e comunicações internas e externas, garantindo clareza, coesão e conformidade com as diretrizes do GAC.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redige documentos e comunicações internas e externas de forma clara, objetiva e alinhada com as diretrizes do GAC.</li> <li>2. Adapta o conteúdo ao público-alvo e ao propósito, ajustando a linguagem e o formato conforme necessário.</li> <li>3. Verifica e edita os documentos antes da entrega, garantindo a correção gramatical, a coesão e a precisão das informações.</li> <li>4. Segue os modelos e padrões do GAC na criação e formatação de documentos, assegurando a consistência na comunicação institucional.</li> </ol>

# Apêndice XX – Checklists: Onboarding, Gestão e Avaliação de Desempenho e Offboarding

## Onboarding

**Onboarding**

na lista **CICLO DE VIDA COLABORADOR: ALEXANDRA ARAÚJO**

Notificações

**Seguir**

**Descrição** Editar

- Entrada: 28/10/2024
- Não compareça na Sessão de Boas-Vindas e Sessão Onboarding

**Anexos** Adicionar

Arquivos

- PDF** **Passaporte\_Alexandra.pdf**  
Adicionado há 26 de nov. de 2024, 23:37
- PDF** **Atividade Onboarding.pdf**  
Adicionado há 10 de nov. de 2024, 11:25
- PDF** **Ticket Journey Of Success\_Alexandra.pdf**  
Adicionado há 4 de nov. de 2024, 18:10

**1 Semana Antes** Excluir

0%

- Envio de Email de Boas-Vindas
- Vídeo GAC Sem vídeo/a ao GAC
- Ticket Journey Of Success
- Acessos IntraGAC
- Dar acessos ao Trello

**Adicionar um item**

**1º Dia** Excluir

0%

- Apresentação das Instalações
- Atribuição de Tarefas

**Adicionar um item**

**Sessão Onboarding** Excluir

0%

- Vídeo GAC Sem vídeo/a ao GAC
- Apresentação
- Explicação IntraGAC
- Explicação do Trello
- Explicação Passaporte Journey Of Success e GAD
- Marcação Reunião Mensal de Equipa
- Quiz Onboarding Quiz Onboarding | Genially
- Avaliação processo Onboarding Microsoft Forms

**Adicionar um item**

**Sessão Boas-Vindas** Excluir

0%

- Atividade Onboarding
- Lanche Boas-Vindas
- Entrega Kit Boas-Vindas

**Adicionar um item**

**Ingressar**

**Membros**

**Etiquetas**

**Checklist**

**Dados**

**Anexo**

**Capa**

**Campos Personalizados**

**Power-Ups**

**Adicionar power-ups**

**Automação**

**Adicionar botão**

**Ações**

**Mover**

**Copiar**

**Espelho**

**Criar template**

**Arquivar**

**Compartilhar**

## Gestão e Avaliação de Desempenho

## Offboarding

### Gestão e Avaliação de Desempenho

na lista CICLO DE VIDA COLABORADOR: ALEXANDRA ARAÚJO

Notificações  
Seguir

Descrição  
Adicione uma descrição mais detalhada...

Reuniões Mensais de Equipa Excluir

0%  
 Reunião 12/12/2024  
 Apresentação Pitch  
 Reunião 30/01/2025  
Adicionar um item

Formações Internas Excluir

0%  
Adicionar um item

Dinâmica Excluir

0%  
 Amigo Secreto  
 Ilha Deserta  
Adicionar um item

Avaliação de Desempenho e Competências Excluir

0%  
 Autoavaliação [Microsoft Forms](#)  
Adicionar um item

Avaliação processo GAD -Última Semana Excluir

0%  
 [Microsoft Forms](#)  
Adicionar um item

Ingressar  
Membros  
Etiquetas  
Checklist  
Datas  
Anexo  
Capa  
Campos Personalizados  
Power-Ups  
+ Adicionar power-ups  
Automação  
+ Adicionar botão  
Ações  
→ Mover  
Copiar  
Espelho  
Criar template  
Arquivar  
Compartilhar

### Offboarding

na lista CICLO DE VIDA COLABORADOR: ALEXANDRA ARAÚJO

Notificações  
Seguir

Descrição Editar

• Saída: 31/01/2025

Anexos Adicionar

Arquivos

- PDF Passaporte GAC.pdf Adicionado há 29 de jan. de 2025, 23:08
- PDF Certificado Reconhecimento.pdf Adicionado há 25 de jan. de 2025, 16:47
- PDF Certificado Especialista GAC.pdf Adicionado há 25 de jan. de 2025, 16:47
- PDF Carta Recomendação.pdf Adicionado há 25 de jan. de 2025, 16:47

Penúltima Semana 24/01/2025 Excluir

0%  
 Avaliação de Competências e de Desempenho  
 Dedicatória Colegas  
Adicionar um item

Última Semana 27/01/2025 Excluir

0%  
 Última Reunião de Equipa - Lanche de Despedida  
 Entrega Certificado de Reconhecimento  
 Lembrança - Kit  
 Testemunho  
Adicionar um item

1ª Semana após Saída - 03/02/2025 Excluir

0%  
 Reunião Final Cassiana  
 Reconhecimento LinkedIn  
 Carta Recomendação - Caso seja Pedida  
 Envio Email de Saída + Entrega Passaporte  
 Avaliação processo Offboarding e Employee Experience [Microsoft Forms](#)  
Adicionar um item

Ingressar  
Membros  
Etiquetas  
Checklist  
Datas  
Anexo  
Capa  
Campos Personalizados  
Power-Ups  
+ Adicionar power-ups  
Automação  
+ Adicionar botão  
Ações  
→ Mover  
Copiar  
Espelho  
Criar template  
Arquivar  
Compartilhar

# Apêndice XXI - Autoavaliação de Competências e Desempenho

## Secção 1: Identificação

### Avalia as tuas Competências e o teu Desempenho

Bem-vind@ à tua jornada de desenvolvimento!

Este questionário serve para refletires sobre as tuas competências comportamentais e técnicas a partir dos indicadores comportamentais e também sobre o teu desempenho no GAC até ao momento.

Esta autoavaliação tem como objetivo identificar pontos fortes e áreas que podem ser melhoradas, promovendo o teu crescimento contínuo.

**Vamos começar?**

\* Obrigatório

1. Nome \*

Introduza a sua resposta

2. Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas nos servidores do ISCAP e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para [alumni@iscap.ipp.pt](mailto:alumni@iscap.ipp.pt) ou contactando o autor do inquérito. Informação: O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação. Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados pessoais contactando o Encarregado de Proteção de Dados do P.PORTO (DPO) através do canal de contacto disponível em <https://ipp.pt>. Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo. \*

Sim

Não

## Secção 2: Autoavaliação Desempenho

### Avalia as tuas Competências e o teu Desempenho

\* Obrigatório

#### Desempenho

Desempenho é a forma como aplicamos as nossas competências, esforços e atitudes para alcançar resultados e contribuir para os objetivos do GAC.

3. \*

	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente
Como avalias o teu desempenho até ao momento ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como avalias a qualidade do trabalho que tens entregue ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como avalias a gestão que tens feito do tempo e prazos de entrega das tarefas ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como avalias a tua produtividade no GAC ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Como é que o GAC pode apoiar para melhorar o teu desempenho ? \*

Introduza a sua resposta

## Secção 3: Competências Comportamentais

### Competências Comportamentais

As competências comportamentais, são habilidades e atributos pessoais aplicáveis a diversos empregos e setores.

#### 5. Autonomia \*

Definição: Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante.

	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente
Identificas problemas e ages para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrereres ao supervisor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizas e realizas as tuas tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalias as implicações das tuas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomas decisões com responsabilidade, considerando as consequências para ti e para a equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Aprendizagem Contínua \*

Definição: Capacidade de procurar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional e atualizar-se sobre novas tendências e práticas.

	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente
Demonstras interesse em aprender e procuras novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o teu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhas com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participas voluntariamente e aproveitas da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solicitas feedback regularmente para identificares áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Adaptabilidade e Flexibilidade** \* 

Definição: Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.

	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente
Manténs a calma e a eficácia ao enfrentares imprevistos, focando-te na solução em vez do problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propões novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperares por instruções detalhadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebes bem as mudanças de planos ou instruções e ajustas-te rapidamente sem resistência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoves e encorajas a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Criatividade** \* 

Definição: Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.

	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente
Propões soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem das abordagens convencionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuís regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajustas estratégias e encontras novas formas de lidar com os desafios, mesmo com recursos limitados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstras disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


**9. Planeamento e Organização** \* 

Definição: Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.

	Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente
Identificas e priorizas tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstras capacidade de ajustares o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antecipas potenciais obstáculos e planeias alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revês o teu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Cargo**


Selecione o seu cargo para ser direcionado/a a secção seguinte.

10. Função \* 

- Gestão de Redes Sociais
- Assistente de Recursos Humanos
- Assistente Relações Alumni
- Gestão de Parcerias
- Gestão de Projetos - Website
- Assistente Administrativ@
- Gestão de Projetos - Fundraising

Os colaboradores ao escolherem a sua função são reencaminhados para uma nova secção que contém as competências técnicas relativas aquela função.

No final do questionário era pedido que sugerissem formações das quais gostariam que o *GAC* disponibiliza-se.

14. Que tipo de formações gostavas que o GAC disponibiliza-se e porquê ? \* 

Questionário: <https://forms.office.com/e/7v6QSmKwD3>

## Apêndice XXII – Cronograma Gestão e Avaliação de Desempenho

Journey Of Success	Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena
<b>Planeamento do Projeto</b>																
Gestão e Avaliação de Desempenho																
<b>Implementação Projeto</b>																
Gestão e Avaliação de Desempenho																
<b>Desenvolvimento e Implementação dos Produtos</b>																
Competências e Indicadores Comportamentais																
Formações Internas																
Reuniões Mensais de Equipa																
Trello																
Dinâmicas																
Avaliação GAD																

## Apêndice XXIII – Email de Saída + Envio de Passaporte e Certificados

### End Journey Of Success

---

De Gabinete Alumni E Carreira <alumni\_carreira@iscap.ipp.pt>

Data seg, 24/02/2025 18:59

Para Alexandra Araujo <alexandravaraujo@outlook.pt>

 3 anexos (19 MB)

Certificado Especialista GAC.pdf; Certificado Reconhecimento.pdf; Passaporte GAC.pdf;

*Caro Viajante,*

*A tua jornada no GAC terminou mas queremos aproveitar esta oportunidade para, mais uma vez, lembrar-te que temos uma grande admiração pelo excelente trabalho enquanto fizeste parte desta equipa do GAC no ISCAP.*

*Durante o tempo que fizemos esta viagem juntos, demonstraste um comprometimento excepcional e um desenvolvimento de competências incrível.*

*Sempre abraças-te com determinação os desafios e projetos pedidos e, por isso, os resultados muito advém da equipa como também a todos os que a ele aderiram. Com a tua atitude profissional, proativa e determinada em conjunto com o resto da equipa permitiu o crescimento e desenvolvimento do GAC.*

*Em anexo, enviamos o teu passaporte 'Journey Of Success' com o registo da tua trajetória e conquistas no GAC. Esperamos que ele seja um reflexo do teu crescimento e um lembrete do impacto positivo que deixaste por aqui*

*Agradecemos-te, mais uma vez, pelo teu excelente trabalho e pelo teu contributo e estamos orgulhosos da tua evolução.*

*Desejamos-te muito sucesso nas tuas próximas jornadas e tens sempre a porta do GAC para tudo o que precisares !*

*Com os melhores cumprimentos,*

*Inês Pacheco*

*Gestora do Projeto do Ciclo de Vida do Colaborador do GAC*

## Apêndice XXIV – Cronograma *Offboarding*

Jouney Of Success	Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março	Abril	
	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	2° quinzena	1° quinzena	1° quinzena	2° quinzena
<b>Planeamento do Projeto</b>															
Offboarding															
<b>Implementação Projeto</b>															
Offboarding															
<b>Desenvolvimento e Implementação dos Produtos</b>															
Checklist Offboarding															
Carta de Recomendação															
Certificado de Reconhecimento															
Recomendação/Reconhecimento LinkedIn															
Passaporte Journey Of Success															
Avaliação Offboarding e Employee Experience															
Testemunho															
Email de Saída															

# Apêndice XXV – Questionário Avaliação Do Processo *Onboarding*

## Secção 1: Identificação

### Avaliação da tua experiência de integração no GAC

Aqui no GAC, acreditamos que o feedback é o motor da evolução. Por isso, queremos ouvir a tua opinião! Este questionário ajudará-nos a entender como foi sua experiência de Integração e o que podemos fazer para torná-lo ainda melhor.

**Responda com sinceridade.**  
Cada detalhe importa, e as tuas respostas ajudarão a criar uma jornada mais acolhedora e eficiente para todos.

Olá, Alumni. Quando submeter este formulário, o proprietário verá o seu nome e endereço de e-mail.

\* Obrigatório

1. Nome Completo \*

Introduza a sua resposta

2. Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas nos servidores do ISCAP e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para [alumni@iscap.ipp.pt](mailto:alumni@iscap.ipp.pt) ou contactando o autor do inquérito. Informação: O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação. Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados pessoais contactando o Encarregado de Proteção de Dados do P.PORTO (DPO) através do canal de contacto disponível em <https://ipp.pt>. Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo.

\*

Sim

Não

3. Área de Atuação

\*

Relações Alumni

Gestão do Gabinete

Carreira

## Secção 2: Sessão Boas-Vindas

### Avaliação da tua experiência de integração no GAC

\* Obrigatório

#### Sessão Boas-Vindas

A Sessão de Boas-Vindas ocorreu no dia 13/11/2024 com o objetivo de conheceres a equipa e termos um momento de convívio.

4. Participas-te na Sessão de Boas-Vindas ? \*

Sim

Não

5. Se na pergunta anterior a tua resposta foi não, justifica o porquê de não teres estado presente.

Introduza a sua resposta

6. Que melhorias sugeririas ou mudarias na Sessão de Boas-Vindas?

Introduza a sua resposta

[Anterior](#) [Seguinte](#)

## Secção 3: Sessão Onboarding

### Avaliação da tua experiência de integração no GAC

\* Obrigatório

#### Sessão Onboarding

A Sessão Onboarding ocorreu no dia 28/11/2024 com o intuito de te apresentar e explicar quais as ferramentas importantes para a tua jornada no GAC.

7. Participas-te na Sessão Onboarding ? \*

Sim

Não

8. Se na pergunta anterior a tua resposta foi não, justifica o porquê de não teres estado presente.

Introduza a sua resposta

9. Que melhorias sugeririas ou mudarias na Sessão Onboarding?

Introduza a sua resposta

[Anterior](#) [Seguinte](#)

## Secção 4: Satisfação Global

### Avaliação da tua experiência de integração no GAC

\* Obrigatório

10. Todo este processo, da tua entrada no GAC até agora, ajudou a sentires-te preparado/a para desempenhares as tuas funções? \*

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Como descreverias a tua experiência de integração em uma palavra ou frase? \*

Introduza a sua resposta

12. Na tua opinião quais foram os pontos mais positivos durante o teu processo de integração? \*

Introduza a sua resposta

13. Em uma escala de 1 a 10, o quão provável é que recomendes o GAC como um bom lugar para trabalhar, com base na tua experiência de integração? e porquê? \*

Introduza a sua resposta

14. Classifica a tua satisfação geral \*

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário: <https://forms.office.com/e/4by8hsJDNa>

# Apêndice XXVI – Questionário Avaliação Processo Gestão e Avaliação de Desempenho

## Secção 1: Identificação

### Avaliação do Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho

Aqui no GAC, acreditamos que o feedback é o motor da evolução. Por isso, queremos ouvir a tua opinião! Este questionário ajuda-nos a entender a tua experiência em relação ao sistema de gestão e avaliação que é feita no GAC.

**Responda com sinceridade.**  
Cada detalhe importa, e as tuas respostas ajudarão a criar uma jornada mais eficiente para todos.

1. Nome

2. Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas nos servidores do ISCAP e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para [alumni@iscap.ipp.pt](mailto:alumni@iscap.ipp.pt) ou contactando o autor do inquérito. Informação: O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação. Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados pessoais contactando o Encarregado de Proteção de Dados do P.PORTO (DPO) através do canal de contacto disponível em <https://ipp.pt>. Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo.

Sim

Não

**Seguinte**

## Secção 2: Avaliação Processo GAD

3. \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recebeste feedback regular sobre o teu desempenho durante o tempo em que estiveste no GAC?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O feedback que recebeste foi útil para o teu desenvolvimento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentes que o GAC te apoiou no desenvolvimento de competências necessárias para o futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentes que o Trello foi uma ferramenta eficaz para acompanhar o teu desempenho e progresso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de avaliação ajudou-te a identificar áreas de crescimento e desenvolvimento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Durante o teu tempo no GAC, houve obstáculos que dificultaram o teu desempenho? O que poderia ter sido feito para superar esses desafios? \*

Introduza a sua resposta

5. Que melhorias sugeres para que o processo de gestão de desempenho seja mais eficaz e satisfatório? \*

Introduza a sua resposta

6. Classifica a tua satisfação geral \*

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Questionário: <https://forms.office.com/e/iVCSX5sjsS>

# Apêndice XXVII – Questionário Avaliação Processo *Offboarding* e *Employee Experience*

## Secção 1: Identificação

### Avaliação Offboarding e da experiência no GAC

Aqui no GAC, acreditamos que o feedback é o motor da evolução. Por isso, queremos ouvir a tua opinião! Este questionário ajuda-nos a entender a tua experiência no momento da saída e também ao longo de toda esta jornada o que podemos fazer para torná-lo ainda melhor.

**Responda com sinceridade.**  
Cada detalhe importa, e as tuas respostas ajudarão a criar uma jornada incrível para todos.

\* Obrigatório

1. Nome \*

2. Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas nos servidores do ISCAP e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para [alumni@iscap.ipp.pt](mailto:alumni@iscap.ipp.pt) ou contactando o autor do inquérito. Informação: O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação. Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados pessoais contactando o Encarregado de Proteção de Dados do P.PORTO (DPO) através do canal de contacto disponível em <https://ipp.pt>. Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo. \*

Sim

Não

## Secção 2: Avaliação Processo *Offboarding*

**Offboarding**  
O offboarding é o processo de gestão da saída de um colaborador.

3. Sentes que o processo de offboarding foi bem estruturado e organizado? \*

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. O que poderíamos melhorar no processo de offboarding para tornar a experiência mais positiva para os colaboradores? \*

Introduza a sua resposta

5. Considerarias voltar ao GAC no futuro? Se não, o que precisaria mudar? \*

Introduza a sua resposta

6. Se tivesses que descrever o teu processo de saída numa palavra ou frase, qual seria? \*

Introduza a sua resposta

7. Classifica a tua satisfação geral \*

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#) [Seguinte](#)

### Secção 3: Avaliação Processo *Employee Experience*

#### Employee Experience

O employee experience refere-se à soma de todas as interações, percepções e sentimentos que os colaboradores têm ao longo de sua jornada dentro de uma organização. Isso inclui desde o recrutamento, onboarding e o dia a dia de trabalho até o offboarding.

8. Se pudesses resumir a tua experiência no GAC numa palavra ou frase, qual seria? \*

Introduza a sua resposta

9. Qual foi o aspeto mais gratificante ou a experiência mais marcante para ti durante esta jornada? \*

Introduza a sua resposta

10. Consideras que a experiência no GAC contribuiu para o teu crescimento profissional? \*

Discordo Totalmente

Discordo

Nem Concordo Nem  
Discordo

Concordo

Concordo Totalmente



11. Em uma escala de 1 a 10, o quão provável é que recomendes o GAC como um bom lugar para trabalhar, com base na tua experiência? e porquê? \*

Introduza a sua resposta

12. Na tua opinião o que poderia ter feito a diferença para que a tua experiência no GAC fosse ainda mais enriquecedora e satisfatória? \*

Introduza a sua resposta

13. Se tivesses que sugerir uma melhoria para futuros colaboradores, o que recomendarias? \*

Introduza a sua resposta

14. Classifica a tua experiência de forma geral \*

Muito Insatisfeito

Insatisfeito

Nem Satisfeito Nem  
Insatisfeito

Satisfeito

Muito Satisfeito



Anterior

Submeter

Questionário: <https://forms.office.com/e/L7Hzf6vssQ>

# Apêndice XXVIII – Passaporte *Journey Of Success*

## Passaporte *Journey Of Success*

Uma viagem que vale a pena ser registada.

**Gabinete Alumni e Carreira**

### Alumni ISCAP pelo Mundo

O ISCAP tem atualmente 37 Embaixadores-Alumni ISCAP com presença em 12 países da Europa, África e América.

**Europa**

- Espanha
- Francia
- Sueça
- Holanda
- Reino Unido
- Bélgica
- Países Baixos
- Alemanha
- Dinamarca
- Polónia
- Suécia
- Lituânia

**África**

- Angola

**América do Sul**

- Rio de Janeiro
- São Paulo

**América do Norte**

- Estados Unidos da América

### Bem Vinde ao GAC

Gabinete Alumni e Carreira - ISCAP

O Gabinete Alumni e Carreira é um serviço do ISCAP dedicado a todos que estudaram ou trabalharam neste Instituto.

**Nosso propósito**  
Fortalecer e enriquecer a conexão entre o ISCAP e seus alumni, ex-alunos e ex-colaboradores, promovendo uma rede colaborativa e inspiradora que gere valor mútuo.

**Missão**  
Acompanhar e potenciar o sucesso profissional dos nossos alumni através do apoio na gestão da carreira, do desenvolvimento contínuo, da orientação e oportunidades de networking que impulsionem o seu crescimento pessoal e profissional.

**Visão**  
Ser a Principal Rede de Alumni. Reconhecida pela Excelência em Suporte Profissional e Conexões Duradouras.

### Atividades GAC

O Gabinete Alumni & Carreira (GAC) oferece uma ampla gama de iniciativas para apoiar e fortalecer a ligação com os seus alumni, atuando em três eixos principais:

**Gestão do Gabinete**

- Gestão de Redes Sociais
- Gestão do Site
- Recursos Humanos
- Administrativo
- ICAReAlumni
- IntraGAC
- Newsletter

**Relações Alumni**

- Alumni pelo Mundo
- Fundraising Alumni
- Jantar Alumni
- Open Day
- Perfis Alumni
- Prémio Alumni
- Programa Embaixadores
- Regressa a Casa Alumni
- Observatório Alumni
- Social e Comunidade
- Descontos Alumni

**Carreira Alumni**

- Empreender Alumni
- Programa Mentoria
- Programa My Career
- Programa Pré-Alumni
- Summer School
- Connect & Learn

**Nome:** Alexandra Araújo

**Função:** Gestão de Redes Sociais

**Entrada a Bordo:** 28/10/2024

### Kit de Competências para o Sucesso no GAC

Estas são as competências-chave que irá desenvolver e demonstrar na tua função de **Gestão de Redes Sociais**. Desde habilidades técnicas a competências comportamentais, este é o caminho para o teu crescimento e impacto no GAC!

**COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS**

- Análise de Dados
- Gráficos
- Plano de Conteúdos
- Produção de Conteúdo
- Edição de Conteúdo

**COMPETÊNCIAS COMPLEMENTARES**

- Autonomia
- Aprendizagem
- Adaptabilidade
- Resiliência
- Planejamento
- Organização

### Bem-Vinde ao GAC

Gabinete Alumni e Carreira - ISCAP

**Mensagem**

Viajar é a melhor forma de conhecer, aprender, descobrir e abrir os olhos para coisas novas.

Este passaporte representa o início da tua jornada de desenvolvimento profissional. A cada experiência, formação e conquista, estarás a marcar etapas importantes no caminho para uma carreira de sucesso. Que esta seja a tua bússola na viagem pelo crescimento e realização!

### Portal Conexão GAC

Conhece e explora o IntraGAC dedicada exclusivamente aos colaboradores do GAC.

Accede a recursos, informações e oportunidades relevantes para o teu envolvimento e desenvolvimento no Gabinete Alumni e Carreira.

Aqui podes encontrar informações como:

- Atividades e Projetos do GAC
- Formações/Workshops e Reuniões
- Guia de Onboarding
- Testemunhos de Ex-Colaboradores
- Tarefas Individuais
- Equipa

<https://intragac.soft9r.app>

### Benefícios GAC

Todos os colaboradores do GAC têm acesso a uma série de benefícios para apoiar o seu crescimento pessoal e profissional, incluindo:

- Rede de Networking:** Ajudamos a desenvolver e a expandir a sua rede de contactos, um passo essencial para abrir portas e explorar novas oportunidades.
- Formações e Workshops:** Formações contínuas e workshops disponibilizados e voltados para o desenvolvimento profissional.
- My Career:** Serviço personalizado que oferece apoio especializado na (re)integração no mercado de trabalho e no desenvolvimento da carreira.
- Pró Carreira:** Capacitação para profissionais e ações formativas para grupos, que tem como foco (re)integração no mercado de trabalho e a gestão de carreira.
- Certificados e Recomendações:** Apoio na emissão de certificados e cartas de recomendação para alumni, estagiários e voluntários, reconhecendo as suas competências e percurso.
- Descontos exclusivos:** Oferta de diversos descontos em serviços e produtos, graças a parcerias estabelecidas com empresas e instituições.

### Passaporte Journey Of Success

**O que representa?**

Representa o mapa do teu progresso. Assim como numa viagem, o teu passaporte será preenchido com cada experiência, conquista e conhecimento adquiridos ao longo desta jornada.

**Para que serve?**

Serve como um registo do ciclo do colaborador durante esta jornada, no passaporte será registado as tuas realizações, formações, atividades e reconhecidas pelo carimbo GAC.

No final, terás um documento que reflete a tua trajetória e a tua evolução, destacando as tuas competências e ajudando a identificar áreas de crescimento e melhoria.

### ATIVIDADES

Um registo das atividades e projetos em que estiveste envolvida, mostrando o teu crescimento e impacto no GAC.

- Criação Perfil Facebook GAC
- Criação Campanha Serviços GAC, Descontos Alumni, Mentoria
- Cronograma de Publicações Janeiro e Fevereiro
- Atualização Perfil Instagram GAC
- Publicação Dicas GAC



### ATIVIDADES

Um registo das atividades e projetos em que estiveste envolvida, mostrando o teu crescimento e impacto no GAC.

- Design: Rede Alumni, Observatório, Dica GAC, Alumni pelo Mundo, My Career, Serviços Externos GAC, Fundraising, Banner
- Uniformização Perfil Redes Sociais
- Publicação Mentoria, Connect, Descontos Alumni, Aniversário ISCAP, Eventos, Curiosidades ISCAP



### Scorecard de Competências

Aqui está o reflexo das tuas competências e do teu impacto na **Gestão de Redes Sociais**. Vê como te posicionas em cada competência e usa esta análise para potenciar o teu desenvolvimento.

- Autonomia**
- Aprendizagem Contínua**
- Adaptabilidade e Flexibilidade**
- Criatividade**
- Planeamento e Organização**
- Análise de Dados e Métricas**
- Gestão de Plataformas de Redes Sociais**
- Produção e Edição de Conteúdo**

### Journey Of Success no GAC

Gabinete Alumni e Carreira\_ISCAP

**Mensagem:**

Chegou o momento de encerrar esta etapa da tua jornada no GAC, mas sabemos que o impacto que deixaste e as experiências que viveste aqui continuarão a acompanhar-te.

O teu contributo fez a diferença, e desejamos que leves contigo os aprendizados, conexões e conquistas alcançadas. Esta despedida marca o fim de um ciclo, mas também o início de novas oportunidades.

Lembra-te: uma vez parte do GAC, serás sempre parte da nossa história.

Boa sorte nos teus futuros desafios!

<https://iscao.pt/alumni/> @alumni\_carreira\_iscao @alumni\_ISCAP

### Equipa GAC para Colaborador

São as pessoas que tornam o GAC especial, aqui reunimos o que mais nos marcou na tua presença, para que leves contigo esta lembrança do impacto positivo que deixaste.

**Durante a nossa jornada juntos, o que mais admiramos em ti é...** a tua calma, a tua honestidade, dedicação, a tua concentração e foco no que é importante, a tua capacidade de reconhecer quando erras, assumir a responsabilidade dos teus atos e procurar sempre melhorar, demonstrando um compromisso genuíno com o teu crescimento pessoal e profissional.

**Uma capacidade tua que sempre se destacou para mim é...** o teu empenho, colaboração, a tua capacidade de ouvir o outro e de concentração, calma, trabalhar de forma independente, gerir as tarefas com autonomia, autorreflexão e o autoconhecimento.

<https://iscao.pt/alumni/> @alumni\_carreira\_iscao @alumni\_ISCAP

### Dicas

**Regra 50-30-20**  
Divida o salário em 50% para necessidades (renda, alimentação, transporte), 30% para desejos (lazer, compras) e 20% para poupança ou investimentos.

**Planilha de Orçamento**  
Usa uma planilha de orçamento ou uma aplicação de gestão financeira para rastrear as tuas despesas e receitas mensalmente, ajudando a visualizar claramente para onde o teu dinheiro está a ir.

**Conta Poupança**  
Cria uma conta específica para poupança que seja diferente da tua conta corrente. Isso ajuda a resistir à tentação de gastar.

**Investimentos**  
Começa a estudar sobre investimentos básicos, como fundos de índice ou poupanças a longo prazo, para que o teu dinheiro possa crescer de forma passiva ao longo do tempo.

<https://iscao.pt/alumni/> @alumni\_carreira\_iscao @alumni\_ISCAP

### Etapas para a Próxima Viagem

- Atualização do Currículo:** Adicionar no currículo a experiência adquirida no GAC, destacando as competências que adquiriste e que desenvolves-te.
- Atualizar o LinkedIn:** Uma forte presença no teu perfil profissional aumenta a visibilidade e acessibilidade a oportunidades de carreira e networking, deves colocar as competências desenvolvidas e adquiridas, bem como conectares-te com profissionais relevantes.
- Manter e Expandir Networking:** Manter contacto com a equipa e outros profissionais que conheceram durante o tempo no GAC, pois o networking pode abrir portas para novas oportunidades, recomendações e projetos para o futuro.
- Aprimorar Competências:** Identificar áreas de melhoria ou novas competências que possam ser desenvolvidas, deves continuar a investir em formações e workshops.
- Participar em Eventos e Conferências:** Continua a participar em eventos, webinars e conferências relevantes para a tua área profissional, deves manter-te atualizado sobre as tendências e as inovações do mercado de trabalho.

<https://iscao.pt/alumni/> @alumni\_carreira\_iscao @alumni\_ISCAP

### GAC para Colaborador

#### Recomendação

Esta carta de recomendação é um reconhecimento do teu percurso e contributo no GAC.

Apenas será emitida mediante solicitação, destacando as tuas competências, dedicação e impacto no projeto.

Pede a tua recomendação e leva contigo um testemunho valioso para futuras oportunidades!



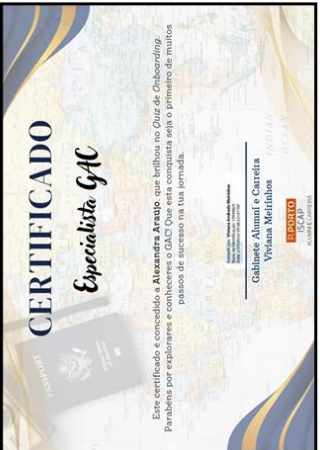
<https://iscao.pt/alumni/> @alumni\_carreira\_iscao @alumni\_ISCAP

### Certificado

#### Especialista GAC

Este certificado é concedido a **Alexandra Araújo**, que brilhou no **Quiz de Onboarding**, permitindo-lhe explorar as vantagens e benefícios que o GAC oferece, e o primeiro de muitos passos de sucesso na tua jornada.

**Gabinete Alumni e Carreira**  
Viviana Morinhos



### Certificado


#### RECONHECIMENTO

Em reconhecimento à tua dedicação exemplar e ao teu notável desempenho, agradecemos o teu compromisso, esforço contínuo e contribuições valiosas que foram essenciais para a nossa equipa durante toda esta jornada, desde 31/10/2024 até 31/01/2025.

**Gabinete Alumni e Carreira**  
Viviana Morinhos



### Memórias





## Anexo I – Certificado Curso: Avaliação de Desempenho na Prática e *Employee Experience*



## Anexo II – Certificado Curso: Gestão por Competências e Mapeamento de Competências



## Anexo III – Certificado Curso: *Onboarding*

