



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

O papel da gestão do conhecimento no *onboarding* em contexto de teletrabalho

A experiência da COVID-19

Inês Filipa Ferreira Monteiro

Relatório de Estágio apresentado como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

O PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO *ONBOARDING* EM CONTEXTO DE TELETRABALHO: A EXPERIÊNCIA DA COVID-19

por

Inês Filipa Ferreira Monteiro

Relatório de Estágio apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Informação, Especialização em Gestão do Conhecimento e Business Intelligence

Orientador: Prof. Miguel de Castro Neto

Novembro 2021

DEDICATÓRIA

Para os meus pais, que fizeram tudo ao seu alcance para a concretização desta etapa na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Mãe e pai, obrigada por me ouvirem a qualquer hora do dia e pela força e motivação para continuar. Acreditem que se cheguei até aqui, foi com o objetivo de nunca vos desiludir.

Bruno, sem ti não teria sido possível atingir esta meta por mim definida. Obrigada pela paciência e sentido de entreaajuda que temos vividos nos últimos meses.

A todos os meus amigos de coração que me ajudaram nesta etapa da minha vida: devo-vos um obrigada pela vossa ajuda com conversas que me ajudaram a desbloquear novas ideias, pelo apoio constante ou simplesmente pelas palavras de incentivo, que tão importante foram num processo tão árduo como este.

A todos os envolvidos no projeto para que fosse possível a sua concretização, aos meus superiores e ao meus colegas de equipa, muito obrigada pela vossa ajuda, compreensão e colaboração.

RESUMO

Durante o período pandêmico, as empresas continuaram a laborar, ainda que de forma remota, e a receber novos trabalhadores. No entanto, o processo de *onboarding* nem sempre esteve preparado para os receber da forma mais eficiente tanto para os colaboradores, como para os seus gestores.

Verificado a existência de um problema, realizou-se um inquérito à equipa e foi então traçado e posto em prática um plano apoiado no modelo ADKAR criando-se assim uma nova plataforma com o objetivo de melhorar a experiência de um processo normal de *onboarding*, facilitando a gestão de uma equipa global, equipa essa que não teria possibilidade de partilhar fisicamente o mesmo escritório.

Esta plataforma permitiu aos engenheiros uma melhor organização das atividades a realizar e do tempo alocado para cada tarefa, e permitiu aos gestores uma melhor capacidade de gestão e de que tarefas ficaram por concluir por cada engenheiro, permitindo desbloquear ajuda de forma mais rápida, tornando assim o processo mais eficiente para esta equipa internacional.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento; Mudança Organizacional; *Onboarding*; ADKAR

ABSTRACT

During the pandemic period, companies continued to work, albeit remotely, and kept receiving new hires. However, the *onboarding* process was not always prepared to receive them in the most efficient way for both employees and managers.

After verifying the existence of a problem, a survey was conducted to the team in analysis and a plan was outlined supported by the ADKAR model and later on put into practice. It was created a new platform with the objective of improving the experience of a normal onboarding process, simplifying the onboarding processes allied to the management of an international team with no possibilities of gathering all the team physically in the office.

This platform allowed a better organization of the activities to be performed and the time allocated to each task by the new engineers, as well as a possibility for the managers to manage all engineers and which tasks were left uncompleted by each engineer, allowing help to be unlocked more quickly, therefore making the process more efficient for this international team.

KEYWORDS

Knowledge Management; Change Management; Onboarding; ADKAR

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Empresa e função – Microsoft Corporation	2
2.1. Descrição da empresa	2
2.2. Missão e valores	2
2.3. Estrutura da empresa	3
2.4. Descrição da função	6
3. Revisão da Literatura	8
4. Ferramentas e tecnologia.....	18
4.1. Microsoft 365	18
4.2. Azure.....	19
4.3. Dynamics 365	20
4.4. Dynamics 365 talent	22
4.4.1. Microsoft Dynamics 365 Talent: Attract	23
4.4.2. Microsoft Dynamics 365 Talent: Onboard	23
5. Projeto	25
5.1. Contexto	25
5.2. Construção.....	28
5.3. Implementação & Breves resultados	39
6. Conclusões.....	41
6.1. Ligação com o plano curricular.....	41
6.2. Auto-reflexão.....	42
7. Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros	43
8. Bibliografia.....	44
9. Anexos	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Inovação, Diversidade & Inclusão e Responsabilidade social corporativa. Fonte: https://www.microsoft.com/pt-pt/about/values (Microsoft, 2021a)	3
Figura 2 - Inteligência Artificial, Computação fidedigna e a Resposta conjunta à COVID-19. Fonte: https://www.microsoft.com/pt-pt/about/values (Microsoft, 2021a)	3
Figura 3 - Organograma da Microsoft Corporation. Fonte: https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/ (Microsoft, 2021b).....	4
Figura 4 - Organograma da Microsoft Portugal. Fonte: https://news.microsoft.com/pt-pt/gestores-de-topo-microsoft/ (Microsoft, 2021c).....	5
Figura 5 - A pirâmide do conhecimento. (Ackoff, 1989)	9
Figura 6 - Modelo SECI de gestão do conhecimento. (Nonaka & Takeuchi, 1995)	11
Figura 7 - Responsabilidade partilhada na cloud. Fonte: https://docs.microsoft.com/en-us/azure/security/fundamentals/shared-responsibility (Microsoft, 2021f)	20
Figura 8 - Visão dos modelos disponíveis na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard.....	29
Figura 9 - Página de introduções na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard.....	30
Figura 10 - Página de edição na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard.....	31
Figura 11 - Página de contactos na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard	31
Figura 12 - Páginas de ficheiros partilhados na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard	32
Figura 13 - Página de visão geral sobre os colaboradores na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard.....	32
Figura 14 - Criação de um guia na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard	33
Figura 15 - Como enviar um guia na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard	33
Figura 16 - Envio customizado de um guia na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard....	34
Figura 17 - Email de boas-vindas para o colaborador	35
Figura 18 - Visão por parte do colaborador das suas tarefas na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard	36
Figura 19 - Visão detalhada sobre uma tarefa e as suas características na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard	36
Figura 20 - Visão geral da página principal da plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard após enviar os guias.....	37
Figura 21 - Visão da secção dos guias na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard	37
Figura 22 - Visão analítica por parte do gestor sobre o processo de <i>onboarding</i> de um colaborador na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard	38

Figura 23 - Mensagem recebida pelo gestor após ser assginado como "pessoa a contactar" na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard 39

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADKAR	<i>Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement</i>
AI	<i>Artificial Intelligence</i>
APAC	<i>Asia Pacific</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EMEA	<i>Europe, Middle East & Africa</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IaaS	<i>Infrastructure as a Service</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
MSFT	Microsoft Corporation
NASDAQ	<i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i>
NIST	<i>National Institute of Standards and Technology</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PaaS	<i>Platform as a Service</i>
RH	Recursos Humanos
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
TI	Tecnologias de Informação

1. INTRODUÇÃO

Através da colaboração entre a Universidade Nova – Information Management School – e a Microsoft, foi possível realizar um projeto interno durante o ano fiscal de 2021 que tem como objetivo a entrega de um relatório de estágio para a conclusão do Mestrado de Gestão de Informação com especialização em Gestão do Conhecimento e *Business Intelligence*.

Este projeto foca-se na utilização simultânea de metodologias de Gestão de Informação e das próprias tecnologias da empresa para a implementação de um novo sistema de *onboarding* para os seus novos colaboradores, pensado na pandemia e para situações remotas, com vista a uma integração mais fácil, rápida e coerência para o colaborador, e com possibilidade das camadas de gestão verificarem qual o desenvolvimento de cada colaborador em qualquer altura. Para tal acontecer, a utilização do modelo ADKAR foi essencial para que esta mudança fosse bem-sucedida, e mais importante, bem recebida pela empresa e pelos seus colaboradores.

O presente documento descreve inicialmente a empresa em questão, passando por uma revisão de literatura do tema principal, Gestão de Informação, e como uma gestão correta pode impactar a empresa positivamente, bem como o impacto da mesma num processo de *onboarding*. De seguida, será descrita de forma extensiva a tecnologia utilizada para o projeto em questão, Dynamics 365, e as suas restantes tecnologias que acabam por ser integradas na solução utilizada. Passando para o projeto em si, toda a construção irá ser guiada com um exemplo de estrutura e implementação acabando com os resultados finais deste plano. A conclusão deste trabalho vem por fim, para complementar toda a componente teórica com o projeto implementado visando uma maior ligação dos conceitos previamente descritos.

2. EMPRESA E FUNÇÃO – MICROSOFT CORPORATION

No presente capítulo, será feita uma descrição à estrutura da empresa em questão – Microsoft Corporation – onde será relatada a sua história e estrutura, os seus valores bem como a sua missão.

2.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Microsoft Corporation, habitualmente conhecida apenas por Microsoft – ou MSFT pelo mercado de ações norte-americano NASDAQ – é uma multinacional com sede nos Estados Unidos, mais precisamente em Redmond, Washington.

Fundada em 1975 por Bill Gates e Paul Allen, a Microsoft focou-se no ramo tecnológico através do desenvolvimento, venda e apoio técnico de *software* e *hardware* na qual teve sucesso desde cedo. Passou por algumas mudanças de gestão, mas a última grande mudança organizacional deu-se em 2014 com a saída de Steve Balmer como CEO, posição ocupada desde então por Satya Nadella.

Conhecida pela sua inovação tecnológica, a Microsoft produziu alguns dos produtos tecnológicos mais vendidos do mundo, entre eles os sistemas operativos Windows, toda a gama de Modern Workplace Office, como o Word, Excel, Powerpoint, entre outros serviços de produtividade, e os seus próprios dispositivos Surface. Atualmente, com o crescente uso e migração de serviços para a *Cloud*, a plataforma de Azure *Cloud* tem vindo a crescer com produtos desde as máquinas virtuais ao DevOps, passando por produtos de tecnologia de ponta, como o Azure Kubernetes Service. Ainda na sua oferta, cada vez mais há um foco em Dynamics com as suas plataformas de CRM (*Customer Relationship Management*) e ERP (*Enterprise Resource Planning*) e aposta em desenvolvimento de aplicações de low code, combinando o mundo do Azure de Power Apps na perfeição.

Até então, alguns produtos como o Skype ou Internet Explorer foram sendo substituídos por novos produtos como o Teams ou o Edge, no entanto, além de atualizações constantes, a Microsoft também expandiu a sua oferta em áreas como entretenimento através da própria consola de jogos, Xbox, nas redes sociais para negócios – LinkedIn – ou o mais recente investimento na plataforma predileta pelos developers para colaboração – GitHub.

Localmente, é importante referir que 1990 foi o ano em que a Microsoft se estabeleceu em território português, e neste momento já conta com dois escritórios em Lisboa, sendo a sua sede localizada no Parque das Nações. Apesar de contar com todas as principais áreas de negócio, esta subsidiária apresenta uma menor dimensão alinhada com o mapa geográfico onde se insere, mas ainda assim, além das áreas de gestão, apresenta também um foco na área de engenharia.

2.2. MISSÃO E VALORES

Numa Era preenchida por tecnologia de ponta e nuvens inteligentes, cada vez mais é importante os valores de cada empresa estarem alinhados tanto a missão como com a cultura que transparecem. Tudo isto impacta como é vista pelos seus clientes, parceiros e até colaboradores.

O respeito, a integridade e a responsabilidade estão na base dos valores da Microsoft e de todos os seus colaboradores. No mesmo seguimento, e com base no website da empresa, existem ainda alguns pilares importantes nos quais a Microsoft acredita e promove tais como: a inovação na tecnologia, com princípio que esta criação irá contribuir para um bem maior no mundo; diversidade e inclusão, dando voz a todos de igual forma e criando grupo de trabalho que constantemente se questionam e desenvolvem a sua forma de pensar; inteligência artificial, foco que quando aproveitado, pode levar a uma maior produtividade a nível individual e organizacional; computação fidedigna, ou seja, preocupação na privacidade do cliente e transparência de dados; e por fim, a resposta conjunta à COVID-19, sendo uma empresa que colabora com as suas tecnologias para facilitar esta fase de transição no mundo, ao mesmo que assegura a proteção dos seus colaboradores.

Como missão, a Microsoft pretende empoderar os outros, isto é, capacitar todas as pessoas e organizações no planeta a serem mais produtivas.



Figura 1 - Inovação, Diversidade & Inclusão e Responsabilidade social corporativa. Fonte: <https://www.microsoft.com/pt-pt/about/values> (Microsoft, 2021a)



Figura 2 - Inteligência Artificial, Computação fidedigna e a Resposta conjunta à COVID-19. Fonte: <https://www.microsoft.com/pt-pt/about/values> (Microsoft, 2021a)

2.3. ESTRUTURA DA EMPRESA

Desde a presença de Satya Nadella como atual CEO, foram feitas mudanças a nível organizacional. Sendo uma multinacional com uma enorme dimensão e com produção de diversos produtos, a Microsoft é caracterizada por ter uma divisão organizacional por produto, isto é, dividida pela área de engenharia e pelas principais áreas de gestão.

Na figura 3 segue o organograma da empresa atualizado no mês de julho de 2021, no seu próprio website.

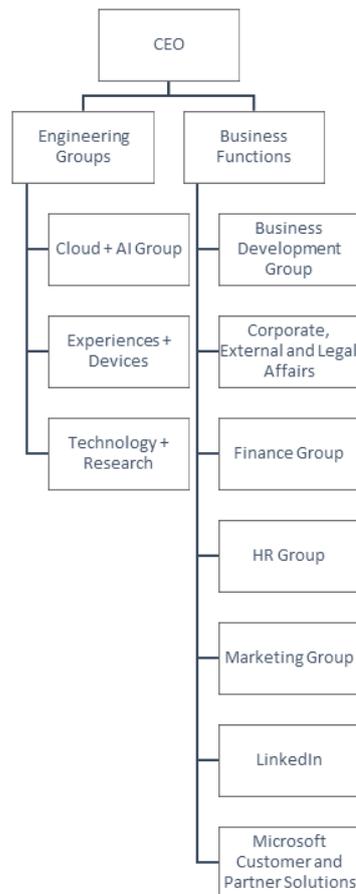


Figura 3 - Organograma da Microsoft Corporation. Fonte: <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/> (Microsoft, 2021b)

A área de *Cloud + AI* em destaque como uma das principais vertentes da área de engenharia sendo responsável pela área de computação em nuvem e inteligência artificial como estratégia de transformação digital da empresa, abrangendo desde a sua plataforma de computação – Azure – ao conjunto de ferramentas disponíveis para desenvolvimento como o GitHub ou o Visual Studio Code, passando por soluções de segurança end-to-end.

Quanto ao segmento de experiências e dispositivos, estão incorporados os departamentos de Office, Devices e Windows permitindo aos utilizadores as melhores experiências de utilização com os produtos e *software* em questão, que têm um claro foco na produtividade, educação e comunicação e que, em conjunto com várias aplicações, dispositivos e loja online que permitem a unificação do ecossistema Windows.

A última vertente deste grupo, Tecnologia e Investigação, não só junta esforços para incentivar a investigação e desenvolvimento da empresa em tópicos como o futuro das infraestruturas, serviços e aplicações, mas também é responsável pelo alinhamento da estratégia técnica da empresa.

Já na vertente das funções empresariais, esta divisão conta com sete principais áreas.

A primeira, composta pelo grupo de desenvolvimento empresarial, que conforme indica o nome, fica responsável pelo seu desenvolvimento e crescimento, bem como a identificação de estratégias empresariais tendo como objetivo a angariação de parcerias, aquisições ou investimentos.

A equipa de assuntos corporativos, externos e jurídicos garantem todo o trabalho jurídico da empresa, incluindo questões sobre segurança e privacidade, acessibilidade e inclusão digital e sustentabilidade ambiental – sendo inclusivamente áreas em que a empresa se foca a melhorar com metas específicas –, não obstante o trabalho realizado na gestão da carteira de propriedade intelectual, licenciamento de patentes ou até políticas públicas.

Seguem-se as equipa de Finanças, de Recursos Humanos e de Marketing. A área de finanças comanda toda a organização financeira a nível mundial, o que abrange desde aquisições, a tesouraria, contabilidade ou auditoria interna até a relação com investidores. Passando pelos Recursos Humanos, é a vertente encarregue da toda a transformação cultural necessária para que a empresa suceda nesta era cada vez mais tecnológica. Quanto à equipa de Marketing, além das ações de marketing propriamente ditas – publicidade, marca, comunicação – é também responsável pelas lojas de retalho da Microsoft.

Após a compra do LinkedIn, este grupo segue como uma das principais apostas da empresa, sendo a maior e mais poderosa rede de profissionais.

Finalmente, a organização que gere as soluções Microsoft para Clientes e Parceiros, envolvendo empresas de várias dimensões, setor público, serviços, parceiros e vendas globais para mais de cento e vinte subsidiárias por todo o mundo.

Apesar do elevado número de subsidiárias, mais de 50% das vagas são preenchidas no país da sua sede, nos Estados unidos, sendo as restantes espalhadas um pouco por todo o mundo.

A área de engenharia – que engloba os grupos acima mencionados – representa 49,9%, ou seja, podemos concluir que a empresa está quase que dividida a 50% entre as funções de engenharia e funções de gestão (Microsoft, 2021b).

Relativamente à subsidiária portuguesa, esta tem uma estrutura diferente da anterior dado a sua escala também ser inferior. Passa então a ter uma equipa de liderança para cada área de negócio chefiada pela Diretora-Geral, conforme se pode constatar na seguinte figura 4:



Figura 4 - Organograma da Microsoft Portugal. Fonte: <https://news.microsoft.com/pt-pt/gestores-de-topo-microsoft/> (Microsoft, 2021c)

Assim, apresentando brevemente cada equipa pela mesma ordem da figura anterior e com a designação portuguesa, a equipa de Parceiros – *Commercial Partner* – tem como foco a gestão dos parceiros comerciais, e das suas estratégias de soluções e investimentos.

Já a equipa de – *Enterprise Commercial* – aumenta a capacidade de comunicação diferenciada dos seus vendedores com os clientes, ao mesmo tempo em que define a agenda da empresa para o desenvolvimento de soluções específicas para o setor.

Por outro lado, a equipa de Setor Público – *Public Sector* –, é a responsável pela procura de novas oportunidades de negócios com clientes do setor público e fazer com que estes se desenvolvam tecnologicamente.

Quanto à equipa de Marketing & Operações – *Marketing & Operations* – o seu foco é conduzir a visão da empresa através de uma excelente execução, antecipando estratégias e prioridades, e acelerando o ritmo de transformação permitindo que a empresa tenha um impacto comercial à escala mundial.

A equipa de vendas – *Specialist Sales* – tem como principal objetivo promover o crescimento das receitas da Microsoft e garantir uma quota de mercado competitiva ao longo do ciclo de vida do negócio, através da partilha de conhecimento e oportunidades tecnológicas com os seus clientes.

Customer Success – equipa também designada pelos responsáveis de pós-venda, que garante que o cliente consome realmente o que comprou, isto é, fica responsável por impulsionar a adoção das tecnologias de forma a que este obtenha o retorno real do seu investimento, deixando-o satisfeito ao mesmo tempo que atinge as suas metas tecnológicas previamente estabelecidas.

Por fim, a equipa de serviços – *Services* – dá suporte aos vários problemas comerciais dos clientes, com foco num acompanhamento mais personalizado e com base nos objetivos do cliente.

2.4. DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Depois de uma descrição geral da empresa e da sua estrutura, é importante relatar qual a função desempenhada para uma breve contextualização com o tema em questão.

Tendo a subsidiária portuguesa uma forte presença na área de suporte técnico para os seus produtos e serviços, a função desempenhada será integrada numa equipa técnica dentro da área de Azure, a *cloud* da Microsoft.

Esta função consiste num apoio direto e contínuo com clientes de todo o mundo relativos a uma das áreas específicas que cada equipa suporta e permite que o cliente tenha, em tempo real, os seus problemas críticos resolvidos com os engenheiros da área em questão. O contacto pode ser feito através de chamada direta com o cliente, ou, em certas situações, por email, a escolha fica a encargo do cliente.

Apesar de uma função puramente técnica, sendo esta uma equipa em crescimento exponencial devido à capacitação de cada vez mais individuais na área das tecnologias, mas também consequente da digitalização de muitos sistemas a nível empresarial, permitiu, com o background em gestão e

marketing, identificar alguns pontos de melhoria numa equipa maioritariamente composta por engenheiros de profissão e background.

Assim sendo, este projeto foi possível de concretização não só pelas experiências profissionais anteriores, mas também pela integração na unidade curricular de Gestão do Conhecimento, que despoletaram novas ideias permitindo a identificação do problema e a concretização do mesmo, que posteriormente foi realizado com o apoio do grupo de gestão desta equipa.

3. REVISÃO DA LITERATURA

O interesse pelas áreas de metodologias de gestão do conhecimento e metodologias de trabalho começou principalmente entre as décadas de 80 e 90, onde foram estudadas várias abordagens organizacionais e processuais.

Já no final dos anos 90, a área de gestão do conhecimento em si teve um crescimento exponencial, sendo uma área de especial foco tanto na parte académica, como na parte empresarial pelo facto de cobrir diversas disciplinas. No entanto, todo o conteúdo estudado mencionava a gestão de conhecimento de maneira muito abrangente, e portanto, cada autor foi dando a sua visão sobre a área de gestão do conhecimento, pelo que a sua definição tem evoluído à medida que o tempo passa (Mcadam & McCreedy, 1999).

Entre várias definições de gestão do conhecimento, (Davenport, 1994) referia-a como "o processo de captura, distribuição e uso eficaz do conhecimento".

Anos mais tardes, (Duhon, 1998) apresentava outra definição de gestão do conhecimento, talvez uma das mais citadas, como sendo "uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa" sendo que esses mesmo ativos podem seguir a forma de documentos, procedimentos, bases de dados, políticas e experiências não capturada por trabalhadores individuais.

Ao longo do tempo, as ideias foram evoluindo e com elas as definições de gestão de conhecimento por parte dos vários autores. Dalkir (2005) sugere que "a gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática do pessoal, da tecnologia, dos processos e da estrutura organizacional de uma organização para acrescentar valor através da reutilização e da inovação. Esta coordenação é alcançada através da criação, partilha e aplicação de conhecimentos, bem como através das experiências corporativas lições aprendidas sobre boas práticas, com objetivo de promover a aprendizagem organizacional contínua".

De notar que se verifica uma linha similar entre todas as definições, isto é, todas definem o poder do uso do conhecimento, por norma, num contexto empresarial. Na verdade, o seu objetivo será sempre comum, criar uma cultura de aprendizagem organizacional que incentiva à partilha de conhecimento entre toda a equipa ou organização de forma a contribuir para um crescimento organizacional.

Em suma, de acordo com todas estas perspetivas dos diversos autores, pode dizer-se que esta disciplina envolve todo o processo de criação e disseminação do conhecimento, ajuda à organização obtendo uma visão e compreensão a partir da sua própria experiência, sendo que se foca na aquisição, armazenamento e utilização do conhecimento para atingir objetivos tais como: a resolução de problemas, a própria dinâmica de aprendizagem, o planeamento estratégico de uma organização e a contribuição para uma fácil tomada de decisão. A gestão do conhecimento vai complementar e adotar outras iniciativas organizacionais como a gestão de qualidade, reformulação de processos e aprendizagem organizacional.

Antes de seguir para os diferentes tipos de gestão de conhecimento, é importante clarificar os princípios fundamentais de gestão do conhecimento, que se dividem em quatro tipos na respetiva ordem, como se verifica na Figura 5 – Dados, Informação, Conhecimento e Sabedoria –, e identificar o

lugar que cada um ocupa bem como a sua importância na gestão de conhecimento. Esta clarificação permite ainda permite também compreender melhor a relação entre gestão do conhecimento.

Os dados correspondem a factos, imagens ou até sons que quando estão isolados possuem pouco ou nenhum significado uma vez que carecem de um contexto. Estes dados são também inseridos em computadores para permitirem o processamento de informações, são utilizados pelo sistema onde são inseridos inicialmente, e posteriormente são armazenados e processados novamente pelo sistema. Estes dados continuam sem ter significado até que as suas informações sejam processadas pelas pessoas ou pelos computadores. Assim, o utilizador consegue transformar os dados em algo significativo e criar informação útil (Hey, 2004; Stoner & Freeman, 1992).

A informação são os dados resumidos ou apresentados de forma útil e com significado. Assim, ao ligar os dados num contexto estamos a transformar esses dados em informação. De forma simplista, os dados estão diretamente ligados e são associados a factos na sua grande maioria. Por sua vez a informação é associada à interpretação dos factos num determinado contexto (Davenport & Prusak, 1998; Hey, 2004). Fundamentalmente, a informação é deparada “em respostas a perguntas que começam com palavras como quem, o quê, onde, quando e quanto” (Ackoff, 1989).

Ackoff (1989) ainda menciona a sabedoria como a categoria acima do conhecimento, sendo a capacidade de aumentar eficácia. Esta acaba por ser conhecimento que inclua valores pessoais ou crenças que cada indivíduo possa apresentar, que requerem função mental (dita de julgamento) e são inerentes à pessoa.

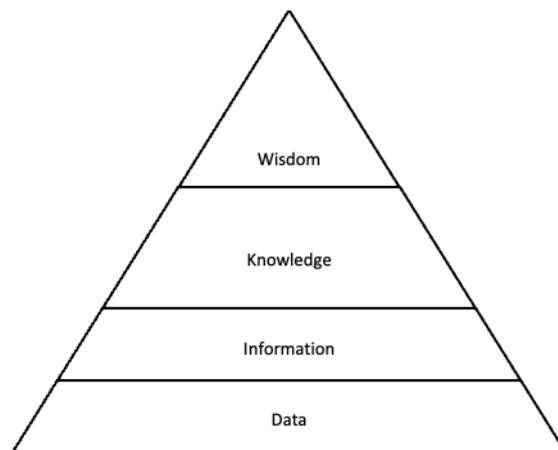


Figura 5 - A pirâmide do conhecimento. (Ackoff, 1989)

Finalmente, o conhecimento é equiparado ao melhor caminho de interpretar os dados e usar as informações intrínsecas. O conhecimento é incorporado às políticas e experiências de uma determinada organização e é o que transforma os indivíduos e as organizações em seres únicos. Este serve de base para todas as competências quer pessoais como interpessoais, tal como para o sucesso no mercado de trabalho. De forma resumida, o conhecimento irá ter lugar quando a informação for aplicada (Hey, 2004; Huseman & Goodman, 1999).

Atualmente, as organizações estão cada vez mais preocupadas com o desenvolvimento e com a retenção do conhecimento, pois têm chegado à conclusão de que desta forma são mais eficazes e conseguem vingar mais facilmente perante o mercado de trabalho. Já Desouza (2011) referia que, em

último caso, as empresas poderão ter clientes insatisfeitos quando não existe um cuidado adequado na forma como este conhecimento é gerido, uma vez que poderá resultar na criação e entrega ineficaz e ineficiente de produtos e serviços.

E a sua importância vai para além dos clientes insatisfeitos, passa pela sua importância em negócios devido à sua capacidade de resposta nas organizações, resultados diretamente ligados ao lucro, possibilidade de melhoria (com impacto interno e externo), e, como já foi referido, a sua capacidade de competitividade, pois estas organizações que seguem de perto a gestão do conhecimento são normalmente mais inovadoras e apresentam melhores desempenhos (Chua, 2009; Omotayo, 2015; Riege, 2007).

Por isso, o conhecimento é, estrategicamente, cada vez mais um foco para qualquer organização se manter competitiva no mercado de trabalho e também uma das suas principais preocupações, pois a atualização constante do conhecimento numa determinada organização é fundamental para inovar conhecimentos e retê-los ao máximo, pois quando um colaborador deixa um cargo ou uma organização, todo o seu conhecimento irá com ele. Principalmente em empresas que tenham uma mudança de colaboradores mais rápida, a gestão da mudança deverá ser um dos pilares pelas quais se deverá reger, de forma que exista o menor impacto possível na perda de conhecimento (Omotayo, 2015).

A longo prazo, a gestão de informação numa equipa ou organização será crucial para a sua sobrevivência e competitividade, o que leva a que a criação e desenvolvimento do conhecimento seja uma característica importante e intrínseca desta disciplina (Dul et al., 2011; Nonaka, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Neste sentido, ter a capacidade de gerar novos conhecimentos está diretamente ligada à aprendizagem organizacional (Nonaka & Konno, 1998).

Para existir esta criação de conhecimento, distingue-se conhecimento em duas dimensões diferentes: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).

O conhecimento tácito é geralmente designado como um conhecimento altamente pessoal, subjetivo, difícil de ser formalizado, o que leva a uma maior dificuldade para comunicá-lo ou partilhá-lo, uma vez que provém da experiência individual de cada um (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nonaka & Takeuchi (1995) referiam, no entanto, que o conhecimento explícito, pelo contrário, é um tipo de conhecimento que pode ser codificado e manifestado através de palavras e números, e, portanto, é facilmente partilhado e comunicado com os demais.

De acordo com os mesmos autores existem quatro tipos de transições entre as dimensões explícita e tácita do conhecimento, em que cada transição é acompanhada por uma transformação diferente. Este modelo de criação de conhecimento organizacional é conhecido como a espiral do conhecimento ou modelo SECI. Estas quatro ações, representadas na figura 6, são as seguintes (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Toyama, 2015; Takeuchi & Nonaka, 2008):

- Socialização: processo de passagem do conhecimento tácito individual para o tácito coletivo, portanto, “compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiências diretas”. Acontece de indivíduo para indivíduo.

- Externalização: processo de passagem de conhecimento tácito a explícito, ou seja, “articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão”. Acontece do indivíduo para o grupo.
- Combinação: processo de passagem de conhecimento explícito a partir de conhecimento também explícito atual, logo, sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação. Acontece do grupo para a organização.
- Internalização: processo de passagem do conhecimento explícito a tácito, isto é, “aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática”. Acontece da organização para o indivíduo.

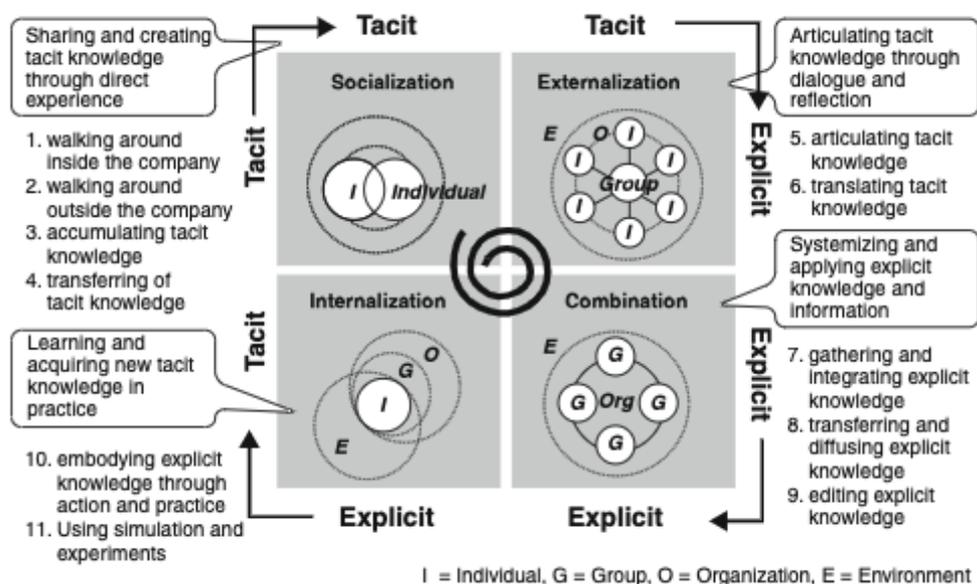


Figura 6 - Modelo SECI de gestão do conhecimento. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Numa fase inicial a aprendizagem de uma organização irá depender do conhecimento dos seus colaboradores. A aprendizagem organizacional exige que ocorra uma transmissão de conhecimento entre colaboradores e pode assim ser caracterizado como um fenómeno social.

Esta aprendizagem começa num nível individual (colaborador) sustentada pela captura de conhecimentos e pelos processos de aplicação dos mesmos, expande-se para um grupo (equipa) através da interação social e da partilha de conhecimentos, e, por fim, termina no nível organizacional (diversas equipas) no qual o conhecimento organizacional reflete-se através do conhecimento individual e de grupo apoiado pelos processos de descoberta de conhecimento (Dalkir, 2005). De mencionar que a complexidade vai aumentando aquando da passagem de aprendizagem individual para grupo, e o mesmo acontece da aprendizagem de grupo para a aprendizagem organizacional (Kim, 1993).

De acordo com Scatolin (2015), é toda esta dinâmica que promove a inovação contínua e que, por sua vez, dá origem a uma vantagem competitiva.

Alguns estudos, como é o caso de Davenport (1996) e Birasnav et al. (2011) foram demonstrando as diversas vantagens em adotar práticas de gestão de conhecimento visto que estas cooperam para a vantagem competitiva das suas organizações. Também levam, por consequência, a uma redução de tomada de decisão, a uma entrega de um melhor e mais inovador serviço seja qual for o setor em que esteja enquadrado e a uma maior abertura para colaboração interna. Como consequência direta, poderá aumentar tanto a satisfação dos colaboradores como dos clientes que recebem o serviço.

Todavia, existem alguns obstáculos que muitas organizações têm dificuldade em ultrapassar como, por exemplo, garantir que o vocabulário seja comum para toda a organização de forma que todos consigam compreender corretamente, certificar que os colaboradores consigam partilhar e reutilizar o seu conhecimento para outras situações, ou o facto de ter de existir uma cultura que incentiva a esta partilha de conhecimento (Rubenstein & Geisler, 2003; Skyrme & Amidon, 1997).

Tendo em conta toda a revisão de literatura até então, é de relevar a crescente importância por cada vez mais organizações se integrarem no mundo de gestão do conhecimento e das variadas formas como o podem praticar. Em boa verdade, talvez sejam poucas as empresas que não implementam pelo menos alguma ação nesta vertente, seja através de palestras quando chegam produtos novos à empresa ou até mesmo quando um colaborador que está prestes a abandonar o atual cargo faz a dita "passagem de pasta" para o próximo colaborador saber o ponto de situação dos processos em aberto.

Apesar disso, a maior parte das organizações está focada na resolução de problemas quando estes já estão a impactar a empresa, em vez de capitalizar as oportunidades que existem na sua organização de forma a confrontar diretamente possíveis problemas que possam surgir no futuro. Para tal, um foco na gestão de conhecimento promove as mudanças organizacionais, ou por outras palavras, gestão da mudança. Uma das definições é proposta por Moran & Brightman (2001), que descreve como "o processo de renovação contínua da direção, estrutura gestão e capacidades de uma organização para servir as necessidades em constante mudança dos clientes externos e internos".

(Hayes, 2014) refere o processo de gestão da mudança como fundamental para melhorar a estrutura organizacional, o papel do trabalho e o seu desempenho. É realizada com a ajuda e partilha de conhecimentos de toda a equipa ou organização com um fim de mudar algo que pode ser melhorado.

No livro escrito por Hiatt (2006), este refere que antes de realizar a mudança em si, é necessário perceber qual é o motivo para o insucesso com algumas mudanças enquanto outras obtém sucesso. Explica também que este facto não se aplica simplesmente devido a falhas de comunicação ou fraca integração e formação, nem depende de um perfeito plano de gestão, nem da melhor visão ou da melhor solução para resolver um problema. O segredo do sucesso está para além das atividades visíveis que envolvem a mudança. Assim, uma mudança de sucesso depende de algo muito mais simples: como facilitar a mudança com uma pessoa, ou seja, num nível individual.

Deste modo será utilizado o modelo ADKAR para concluir o objetivo de mudança com sucesso, modelo este que já foi testado em negócios, agências governamentais e comunidades locais para implementações de mudança (Shah, 2014).

Este modelo ADKAR, desenvolvido por Josef Prosci em 1998 e colocado em forma de texto por Jeff Hiatt em 2006, é composto por cinco elementos ou objetivos, onde todos estes elementos têm obrigatoriamente de estar em conformidade para que a mudança seja realizada com sucesso. Os cinco

elementos são *Awareness* (Sensibilização), *Desire* (Desejo), *Knowledge* (Conhecimento), *Ability* (Capacidade), *Reinforcement* (Reforço) (Hiatt, 2006).

Ainda no mesmo livro (Hiatt, 2006), a Sensibilização é representada como a capacidade de compreensão de um indivíduo em relação à mudança, o porquê da mudança estar a ocorrer e as consequências caso a mudança não ocorra. A Sensibilização também engloba toda a informação sobre fatores externos e internos que criam a necessidade de mudança assim como qual é o benefício que a mudança pode trazer para o indivíduo em questão. O mesmo autor apresenta um caso prático relatado em 2005, no qual 411 empresas estavam num processo de mudança, e a principal razão que não permitia o avanço da mesma era a falta de conhecimento acerca dos motivos que levaram à mudança em si. Os trabalhadores e gestores destas organizações pretendiam mais informações em relação as razões de negócios que a direção tinha estabelecido de forma a compreenderem melhor a mudança e a alinharem-se com a sua direção. Quando confrontados, os membros da direção argumentaram que não havia necessidade de os trabalhadores saberem o motivo da mudança, visto que os trabalhadores são remunerados de acordo com a sua performance na realização de uma tarefa e que se essa tarefa fosse alterada estes deviam realizar a nova tarefa ao invés de se questionarem se havia necessidade de mudar. Este exemplo é um dos motivos pelos quais as mudanças nem sempre ocorrem conforme planeado e, coincidentemente, ocorrem geralmente em ambientes onde a direção possui controlo muito reduzido sobre o dia-a-dia dos seus colaboradores, ou seja, quando são estes a organizar o seu dia, e a sua forma de trabalhar. Nestes casos, os colaboradores recebem responsabilidade pelos seus resultados, e quando existem ordens de mudança estes normalmente são os primeiros a questionar o porquê desta modificação.

O Desejo representa a vontade que um indivíduo tem para apoiar e se envolver pela mudança. Esta temática provém da escolha pessoal do indivíduo que é influenciado pela natureza da mudança, ou seja, pelos seus motivos e razões (Hiatt, 2006). Por exemplo, os colaboradores de uma empresa de construção civil podem não sentir necessidade de utilizar os equipamentos de proteção individual quando estão a realizar a sua função, mas podem ser avisados das potências consequências e riscos que podem ocorrer. Neste caso, o desejo permite que os trabalhadores comecem o processo de avaliar a mudança, mas não quer necessariamente dizer que o resultado seja o desejo de mudar.

Por outro lado, este mesmo autor refere que o Conhecimento representa toda a informação, preparação e formação que o indivíduo necessita possuir para saber como efetuar a mudança. Neste tópico está incluído toda a informação sobre comportamentos, processos, ferramentas e técnicas que são necessárias para a implementação da mudança. Já os autores (Karambelkar & Bhattacharya, 2017) reforçam que este conhecimento pode ser adquirido através de cursos online, mentoria e acompanhamento.

A Capacidade está relacionada com todo o processo de execução da mudança, e trata a produção do mesmo, transformando o conhecimento em ações. Os novos colaboradores necessitam de saber aplicar o seu conhecimento e demonstrar capacidade para realizar a sua nova função e responsabilidades inerentes à mesma (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Existe sucesso nesta temática quando o indivíduo demonstra capacidade para implementar a mudança na sua rotina de trabalho (Hiatt, 2006).

Por fim, Hiatt (2006) acaba por descrever o Reforço como o que representa os motivos que estão na base da mudança, ou seja, todos os fatores externos e internos que levam uma organização a optar

por este caminho. Quando falamos de fatores externos estes podem tanto ser reconhecimento como recompensas que estão interligadas à mudança, nestes casos são os objetivos e o porquê da mudança em questão. Em relação aos fatores internos são focados na perspectiva do colaborador, podem estar relacionados com a sua realização profissional ou com quaisquer benefícios que lhes estejam adjacentes num nível meramente pessoal.

Para o presente relatório, o modelo ADKAR apresentado irá ser aplicado para garantir o sucesso da implementação de uma nova plataforma de *onboarding* para uma equipa.

Introduzindo a sua definição, *onboarding* define-se como um passo crucial e um processo de integração de um ou mais novos trabalhadores na sua nova função tendo em conta a cultura organizacional. Um dos principais objetivos deste processo é facilitar a chegada de um trabalhador a uma nova posição com o propósito de tornar produtivos tanto o trabalhador como a sua equipa o mais rapidamente possível. Apesar deste processo ser muitas vezes visto como uma mera formalidade, deve, no entanto, ser um pensamento evitado uma vez que a inexistência de um processo de integração na equipa pode ser prejudicial tanto para a empresa como para o novo engenheiro (Davila & Piña-Ramirez, 2018; Karambelkar & Bhattacharya, 2017).

Davila & Piña-Ramirez (2018) definem a existência de dois tipos distintos de *onboarding*:

- *Onboarding* geral, procura introduzir um novo colaborador à cultura da organização e facilitar a sua chegada a um ambiente desconhecido, assim como demonstrar certos processos. Algumas ferramentas que as organizações utilizam passam por estabelecer certas condições e comodidades que o colaborador tem ao seu dispor, e também a introdução aos seus gestores e mentores. Pode acontecer uma revisão pela cultura da organização, através das suas políticas, procedimentos, valores e missão, mas o seu principal objetivo é estabelecer as principais regras e formas de agir na organização e promover a melhor forma do novo colaborador interagir no seu local de trabalho;
- *Onboarding*, específico para a posição para a qual o colaborador entra, ao contrário da temática anterior procura introduzir o colaborador à sua nova função seja ela qual for dentro de uma organização, procurando transmitir informações sobre o seu departamento ou sobre a cultura da unidade de trabalho. O seu principal objetivo é que os novos colaboradores consigam selecionar e adquirir o conhecimento e formas de agir de que necessitam para a realização da sua nova função da forma mais eficiente possível, de forma a atingir maiores níveis de produtividade numa fase inicial.

A melhor abordagem em relação a este tópico é tratá-lo como uma mudança organizacional e aplicando-lhe um processo de gestão da mudança, tal como o modelo ADKAR.

Para (Karambelkar & Bhattacharya, 2017) uma mudança ao nível da organização, é imprescindível a utilização de um modelo que vise requerimentos tanto técnicos, como logísticos e que englobe aspetos individuais e humanos. Este modelo resulta no conceito de *onboarding* uma vez que pode ser utilizado para obter uma mudança com sucesso para um ou mais do que um colaborador.

Existem dois cuidados a ter aquando da implementação de um modelo ADKAR no processo de *onboarding*, nomeadamente seguir os passos do modelo e flexibilidade. Primeiramente, é fundamental para o sucesso do processo de *onboarding* que o programa siga as fases predefinidas, ou

seja, dando um exemplo, caso um gestor diga que o novo colaborador apenas necessita de experiência na realização da sua função, isto é, apontando simplesmente para a sua capacidade, é expectável que o novo colaborador tenha um período inicial mais ocupado e stressante e, porventura, podendo levar a níveis de produtividade mais baixos. Em segundo lugar, a flexibilidade também toma um lugar relevante no processo, sendo que é fundamental para o seu sucesso visto ser necessário que o gestor tenha alguma flexibilidade no processo de *onboarding* adaptando este processo aos diferentes colaboradores. De notar que, uma vez que todos os colaboradores são diferentes e as suas áreas de conhecimento também variam, assim como a sua velocidade para adotar novos conhecimentos, este tópico da flexibilidade deverá ser posto em prática sempre que possível (Karambelkar & Bhattacharya, 2017).

O processo de *onboarding* é maioritariamente utilizado pelas organizações, tal como foi dito anteriormente, para ajudar a integrar os novos colaboradores, mas a pequena investigação tem se apenas focado nas práticas específicas de *onboarding* que as organizações frequentemente utilizam ou no sucesso dessas práticas no processo de integração de novos colaboradores (Klein et al., 2015).

(Klein & Polin, 2012) afirmaram que existe alguma confusão ao distinguir os temas de *onboarding* e socialização, mas são duas temáticas completamente diferentes. Por exemplo, socialização é algo que acontece individualmente, a partir de cada um dos colaboradores. *Onboarding* é o esforço que a organização faz para facilitar a socialização entre os colaboradores, pelo que, são temas que se complementam. Por outro lado, Klein et al. (2015) explicita que o *onboarding* acontece quando um novo colaborador entra numa nova organização ou quando um trabalhador começa uma nova função dentro da mesma organização, enquanto a socialização é um processo continuado que se irá ter um começo na primeira organização durante todo o seu percurso até futuras organizações durante a sua carreira, sendo que esta última definição teve como base autores como Van Maanen & Schein (1979) e (Feldman, 1989) e foi sofrendo evoluções com o tempo.

Estas práticas de *onboarding* são utilizadas com o objetivo de reduzir a ansiedade e stress provocados pelo começo numa nova função numa nova organização ou na atual, de forma a que os colaboradores se sintam integrados para realizarem as suas funções com as ferramentas de trabalho (DeCenzo et al., 2016; Werner, 2021).

De acordo com um estudo realizado, Pitkänen (2020) menciona que durante o processo de *onboarding*, a gestão do conhecimento pode ser gerida em duas fases diferentes que se complementam: a fase inicial que antecede a chegada do colaborador realizada através dos *stakeholders* da organização, e a fase que inicia a chegada do colaborador ao seu local de trabalho.

A primeira fase refere-se ao processo de planeamento de *onboarding*. Dando um exemplo base, na primeira fase, o conhecimento pode ser distribuído por 4 diferentes *stakeholders*: a equipa de tecnologias de informação, a equipa de recursos humanos, o gestor de recrutamento e a equipa à qual o novo colaborador se junta. Usualmente, este processo inicia-se no momento em que o responsável pelo recrutamento informa a sua equipa e a equipa de RH que a fase de recrutamento terminou. Seguidamente, a equipa de RH prepara tudo o que é necessário para a chegada do novo colaborador e transmite esta informação para a equipa de tecnologia através do sistema de RH, se aplicável. Por norma, costuma também ser da responsabilidade da equipa de recursos humanos a comunicação do processo de *onboarding* e as respetivas responsabilidades ao gestor da equipa onde o colaborador irá trabalhar, mas poderá variar consoante a organização e as suas políticas. Posteriormente, cabe ao

gestor dessa equipa a criação do plano de *onboarding* e assignar os seus trabalhadores para as funções neste processo, sendo que neste plano devem também informar o novo colaborador sobre as tarefas a realizar.

A segunda fase acontece após a chegada do novo colaborador. A equipa de TI está encarregue de explicar como se utilizam todos as aplicações e sistemas que o colaborador necessitar, assim como explicar ao colaborador como se conecta de forma remota. A equipa de recursos humanos está encarregue de informar o novo colaborador sobre as práticas do escritório e sobre como utilizar o sistema de recursos humanos, se existente. Ambas as abordagens devem ser realizadas pessoalmente, se possível, para possibilitar ao novo colaborador de realizar todas as perguntas pertinentes e necessárias na sua ótica, mas também para iniciar o processo de socialização no seio da organização. Apesar de não existir qualquer procedimento sobre como abordar o novo colaborador, esta é outra responsabilidade da equipa de recursos humanos. Os gestores da equipa onde o colaborador se vai integrar são responsáveis pela explicação do calendário de *onboarding* e conhecimentos necessário para realizar a função. A gestão do conhecimento no interior de cada equipa varia bastante, existem equipas onde desde o início confiam no novo trabalhador e colocam-no diretamente a trabalhar, enquanto noutras existem várias ações de formação para ajudar o novo colaborador a atingir o conhecimento necessário para executar a função, que pode depender da sua experiência prévio e do tipo de função a executar. Os gestores ainda se encontram responsáveis por explicar todo o processo e o plano de *onboarding* ao novo colaborador, incluindo o que é esperado que ele aprenda e atinja nos primeiros meses, se lhe foi atribuído algum mentor e quais são as tarefas mais importantes para realizarem primeiro. Os seus colegas da equipa possuem a responsabilidade de explicarem os processos para trabalhar no escritório, ou seja, os horários (por exemplo, a hora de almoço e o local onde os colegas costumam almoçar) e atuam como agentes importantes na socialização com a restante equipa e organização.

Com a nova realidade que começou a março de 2020, todas as organizações foram surpreendidas com o início de uma pandemia – COVID-19 –, que provocou uma nova realidade na forma de trabalhar das empresas fazendo com que os colaboradores se instalassem para trabalharem a partir das suas casas ao invés de o fazerem no escritório. Naquele momento, a magnitude desta mudança não planeada ia muito além do que as equipas de tecnologia no ramo de engenharia tinham anteriormente definido como trabalho remoto. Apesar de ser uma realidade existente em algumas empresas, a verdade é que não era o panorama geral para todos os colaboradores (Ford et al., 2020).

O mesmo conjunto de autores ainda menciona que anteriormente à pandemia COVID-19 o trabalho remoto possuía vários pontos fortes tais como uma maior autonomia nos colaboradores, redução nas interrupções e flexibilidade dos horários. A certa altura, existiam tantas organizações com trabalho remoto quer parcial como total que foram disponibilizados relatórios para ajudar outras empresas a seguir os mesmos passos. Apesar de alguns trabalhadores já terem a opção de trabalharem a partir de casa, é fundamental esclarecer que o trabalho remoto numa pandemia não é a mesma coisa que trabalho remoto tradicional. O trabalho remoto numa fase pandémica engloba vários outros problemas, tais como: o facto de os colaboradores viverem isolados e não socializarem com a restante equipa e o enorme desafio de trabalharem enquanto tomam conta dos seus filhos. Serão estas as novas condições de trabalho dos novos colaboradores?

Quando as empresas passaram os seus colaboradores para trabalho remoto e por esta transição ter sido realizada com uma extrema rapidez dada a urgência da questão, muitas empresas não tiveram tempo para redefinir procedimentos e processos de forma imediata para um possível novo tipo de *onboarding* perante a nova realidade, o que permitiria uma integração mais suave na equipa com possibilidade de socialização interna – algo severamente perdido devido a este vírus que obrigou a conversas puramente virtuais.

No segmento desta nova realidade, (Rodeghero et al., 2021) realizou um caso prático da entrada de 267 novos trabalhadores na Microsoft cujo processo de *onboarding* foi realizado na íntegra a trabalhar a partir de casa durante a pandemia COVID-19, onde conclui que a maior parte dos colaboradores a trabalhar remotamente nunca chegaram a ter oportunidade de conhecer os seus colegas de equipa pessoalmente (pelo menos durante o pico da pandemia), o que demonstra uma dificuldade enorme de socializar com a sua equipa e com os restantes trabalhadores da organização.

Deste modo, este relatório terá como objetivo final a melhoria do processo de *onboarding* dos colaboradores desta equipa de trabalho remoto, de forma a trazer uma melhor experiência para os novos engenheiros bem como para os seus gestores.

4. FERRAMENTAS E TECNOLOGIA

Para gerir e proceder à implementação do novo processo de *onboarding* foi utilizado um conjunto diversificados de ferramentas e tecnologias que se cruzam entre si para dar origem à ferramenta utilizada – Dynamics 365 Talent: Onboard.

Para tal, neste capítulo irão ser abordadas e explicadas, de forma sucinta, a estrutura das 3 áreas que se acabam por cruzar com a ferramenta utilizada, e que acabam por ser as diferentes nuvens existentes neste universo – Microsoft 365, Azure e Dynamics 365.

Posteriormente é apresentada uma análise mais profunda da plataforma usada para o desenvolvimento do projeto em questão.

4.1. MICROSOFT 365

O Microsoft 365, novo nome para o anterior Office 365, agrega um conjunto de aplicações do Office, serviços de nuvem inteligentes e toda a gestão de segurança associada.

Este espaço de trabalho inclui vários planos de subscrição para diferentes fins, seja para casa, empresas ou grandes empresas, todos eles com diferentes intervalos de preços adequados às respetivas realidades.

As principais aplicações fornecidas estão divididas entre os serviços de produtividade como o Word, Excel e PowerPoint, Outlook – email empresarial e gestão de calendário –, OneNote – para gestão de notas através de qualquer dispositivo com sessão iniciada –, Microsoft Teams – a nova plataforma de videochamadas e comunicação – e o OneDrive – plataforma de armazenamento de ficheiros. Além destas ainda cabem aplicações de segurança e outras aplicações de produtividade inseridas no plano de Office 365.

Através do website da Microsoft é possível identificar os diversos planos de subscrição dentro deste segmento: planos para casa, para as pequenas e médias empresas e, por fim, para grandes empresas.

Nos planos para casa, habitualmente destinados para os individuais que gostam de tirar partido destas tecnologias de produtividade em casa, ou mesmo os estudantes, encontram planos acessíveis para uma ou mais pessoas, dependendo da necessidade, tendo acesso aos principais produtos Office, como o Word, PowerPoint, Excel, OneNote, Outlook e Sharepoint, para serem utilizados no computador, tablet ou telemóvel em todos os *softwares*, desde Windows, a macOS, iOS e Android.

Para as pequenas e médias empresas, a oferta é distribuídas por quatro pacotes, Microsoft 365 Empresas Basic, Microsoft 365 Empresas, Microsoft 365 Empresas Basic Premium e Microsoft 365 Pequenas e Médias Empresas.

No plano para grandes empresas, existem três tipos de serviços, Microsoft 365 E5, Microsoft 365 E3 e Microsoft 365 F3, sendo que o E5 o conjunto com mais serviços oferecidos, e, portanto, mais caro, passando pelo E3, e finalmente pelo conjunto mais básico, F3, que contém as principais aplicações de produtividade e serviços na nuvem.

4.2. AZURE

Para uma contextualização sobre o termo de computação em nuvem, geralmente denominado por serviços *cloud*, de acordo com o NIST (*National Institute of Standards and Technology*) é um modelo que permite o acesso facilitado e conveniente a um conjunto de recursos partilhados configuráveis, sejam relativos a redes, servidores, armazenamento, aplicações, serviços, *software*, entre outros. Tem a vantagem de ser rapidamente provisionado com um esforço mínimo de gestão ou de interação do prestador de serviços, conforme o tipo de serviço escolhido. Além das previamente referidas, tem nas suas características a possibilidade de ser rapidamente escalável, sendo atribuídos de acordo com a escolha do cliente. É, também, normalmente medido pela utilização dos diversos serviços o que permite um fácil controlo e transparência (Liu et al., 2011; Mell & Grance, 2011; Silva et al., 2016).

Estes serviços de computação em nuvem são concedidos através das prestadoras de serviços e podem assumir diferentes formas, entre as quais as mais usadas relativas à realidade desta empresa (Mell & Grance, 2011; Microsoft, 2021d; Silva et al., 2016):

- *Cloud Pública*: este tipo de *cloud* é o mais comum dentro dos restantes a seguir apresentados, em que os recursos são partilhados entre diferentes empresas e organizações geridas por um prestador de serviços *cloud*.
- *Cloud Privada*: caracterizada por ser uma *cloud* não partilhada que oferece os seus serviços através de uma rede privada interna, usualmente alojada no local e gerida internamente sendo apenas dedicada a uma empresa ou organização.
- *Cloud Híbrida*: para as empresas que precisam de ter de parte dos seus serviços numa *cloud* privada e outra numa *cloud* pública. Neste formato, as empresas conseguem que os dados e aplicação se movam entre as duas *clouds* consoante a necessidade.
- *Cloud Comunitária*: habitualmente utilizada para organizações com requisitos semelhantes, como instituições do governo, em que a *cloud* partilha recursos para esse mesmo conjunto de organizações.

Neste sentido, cada empresa acaba por ter diferentes necessidades e, portanto, surgiu a necessidade de diferenciar por diferentes segmentos em que cada consumidor tenha a possibilidade escolher qual o nível de virtualização que deseja. A Microsoft foca-se nos seguintes grupos (Microsoft, 2021e; Silva et al., 2016):

- *IaaS (Infrastructure as a Service)*: faz parte da categoria mais básica dentro deste segmento, pois é utilizado maioritariamente para acesso a recursos de infraestrutura como servidores, máquinas virtuais, rede, armazenamento, entre outros, que quando disponibilizado por um prestador de serviços *cloud* funciona em modelo de pay as you go.
- *PaaS (Platform as a Service)*: categoria intermédia entre IaaS e PaaS em que o prestador permite o acesso a que o cliente consiga criar e gerir aplicações na *cloud*, sem a preocupação com a gestão de infraestrutura.
- *SaaS (Software as a Service)*: é a categoria em que o prestador de serviços de *cloud* disponibiliza acesso a aplicações e a *software* com o objetivo de aceder às suas aplicações em qualquer

lado, e em qualquer dispositivo, uma vez que nesta categoria, o consumidor não tem de gerir nem a parte da infraestrutura da aplicação nem da sua plataforma inerente à aplicação.

O serviço de Azure, plataforma em nuvem da Microsoft, conta com mais de 200 produtos e serviços que pretendem ajudar as organizações a concretizar os seus objetivos tendo em conta os desafios empresariais existentes.

Com o Azure, cada cliente tem a liberdade para construir e gerir aplicações em rede e de forma global através das ferramentas apresentadas. De acordo com a segmentação feita acima, a figura 7 refere o nível de virtualização de cada serviço, que irá variar de acordo com o tipo de responsabilidade por parte do consumidor ou por parte da prestadora de serviços, neste caso, a Microsoft.

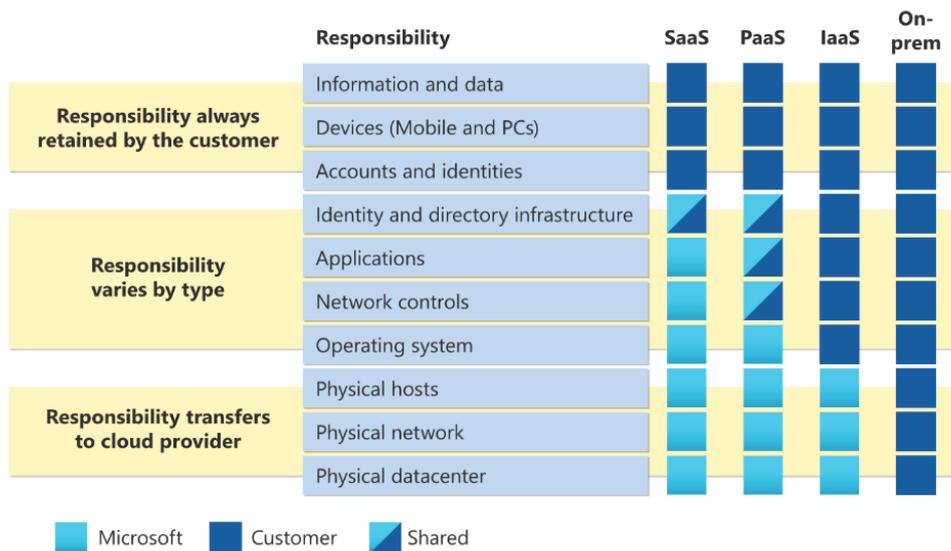


Figura 7 - Responsabilidade partilhada na cloud. Fonte: <https://docs.microsoft.com/en-us/azure/security/fundamentals/shared-responsibility> (Microsoft, 2021f)

O Azure permite trabalhar entre os diferentes tipos e formas de *cloud*, existindo variadas aplicações para diversos fins, sempre com um compromisso para com o open source, suporte para várias linguagens e *frameworks* e um foco na inovação permanente. Uma das grandes vantagens de trabalhar em *cloud* deriva do facto de ter camadas de segurança mais fortes do que num modelo clássico de forma a proteger os dados de ciber-ameaças (Microsoft, 2021g).

De acordo com website da Microsoft, esta solução apresentada não tem custos adicionais de entrada, pelo que o cliente acaba por pagar o que consumir, tendo planos e preços flexíveis para qualquer cenário de *cloud* e ferramentas que ajudam na gestão dos gastos mensais com cada serviço.

4.3. DYNAMICS 365

O Microsoft Dynamics 365 contém um portefólio de aplicações com um fim empresarial tendo vista à excelência operacional de todos os clientes, de acordo com a sua página oficial. Esta plataforma de

software em nuvem combina ERP e CRM com recursos a relatórios de Power BI num pacote simplificado, mas também unificado.

O Dynamics 365 foi pensado de forma a que os seus consumidores consigam iniciar a sua jornada com os *softwares* ERP e CRM em qualquer altura e adaptado a qualquer negócio, podendo sempre adicionar novas funcionalidade conforme seja necessário. Através destas aplicações, as organizações conseguem ter em conta as exigências de um mercado em constante mudança, assim como gerir as expectativas e relações com os seus clientes.

Importante referir que tem como base o serviço em nuvem da Microsoft anteriormente explicado, o Azure, e será disponibilizado como uma plataforma de SaaS, isto é, consegue ser acedido através de qualquer navegador na Internet, ao contrário do tradicional modo de instalação no computador de cada funcionário e disponibiliza uma integração nativa com outros sistemas da Microsoft. Desta forma, é possível maximizar a utilização dos aplicativos ao conectar-se ao Office 365 e ao sincronizar as soluções de CRM com diversas aplicações de produtividades como o Outlook ou o Teams.

Estas soluções permitem ter uma visão total e completa acerca dos clientes e operações, através da utilização das interações existentes que são impulsionadas pelos serviços inteligentes do Dynamics. Assim, as organizações podem fornecer uma experiência de topo ao utilizador final. O principal objetivo visa remover a complexidade e dificuldade de compreensão dos sistemas de CRM tradicionais, através da criação de soluções de negócios para a gestão da relação com o consumidor e para o planeamento e afetação de recursos numa plataforma única e global.

As diferentes soluções foram feitas para se adaptar a diferentes áreas de negócio, sendo as áreas de maior foco: Vendas, Marketing, Serviços, Finanças, Operações, Comércio e Recursos Humanos.

Passando o foco para os dois *softwares* de CRM e ERP, abaixo serão explicados com exemplos de aplicações do Dynamics 365 de cada área.

As aplicações de CRM aumentam a rentabilidade através da racionalização dos processos administrativos nas equipas de vendas, marketing e serviços. Assim, permite que os gestores se concentrem na construção e manutenção das relações com os clientes.

As soluções de CRM do Dynamics 365 englobam várias aplicações em que cada uma se baseia numa temática diferente, tais como: Dynamics 365 Sales para vendas, Dynamics 365 Customer Service para a gerir o serviço ao cliente, Dynamics 365 Field Service para fornecer apoio no local ao cliente e o Dynamics 365 Marketing.

- O Dynamics 365 Sales é utilizado maioritariamente para gerir a relação entre a organização e os clientes, de forma a tomar decisões válidas e orientadas por dados com o objetivo de ajudar e concluir o mais rapidamente possível o processo de vendas.
- O Dynamics 365 Customer Service pretende criar e manter a melhor relação possível entre a organização e os seus clientes, através da descrição das características que ajudam a empresa a gerir todos os diversos serviços que presta aos seus clientes.
- O Dynamics 365 Field Service procura fornecer apoio direto aos clientes. Para isso, utiliza uma mistura de algoritmos de agendamento e tecnologia de automatização. A mobilidade é

fundamental neste aplicativo porque permite aos colaboradores que estão no terreno junto dos clientes a resolver problemas com sucesso.

- O Dynamics 365 Marketing é um aplicativo que se encontra integrado com o módulo de Vendas que procura automatizar o Marketing de uma organização. Esta aplicação permite gerir campanhas de marketing multicanal, alinhar as equipas de vendas e de marketing partilhando informação entre elas, entre outras.

Por outro lado, os *softwares* de ERP ajudam as organizações a gerir os seus negócios com eficiência e flexibilidade. Reúne as informações acerca das finanças, fabrico, retalho, cadeia de fornecimento, armazém e inventário. Estes sistemas de planeamento de recursos empresariais são uma ferramenta crítica na unificação das operações de vários departamentos. Abaixo ficam alguns exemplos deste tipo de utilização por parte da Microsoft.

- Dynamics 365 Commerce permite que a organização crie uma ligação personalizada com os clientes com o propósito de aumentar a fidelidade à marca, reduzir custos neste processo através da otimização de operações, da eficiência da cadeia de fornecimento e aumentar as receitas da organização através de melhorias a nível da produtividade dos seus funcionários.
- Dynamics 365 Finance permite às organizações automatizar e simplificar as suas operações financeiras, através do fornecimento de características como monitorização do desempenho em tempo real, previsões e decisões orientadas por dados. Este aplicativo reduz as despesas operacionais da organização, simplifica o processo financeiro e diminui o risco, e ainda fornece os dados necessários para a tomada de decisões financeiras utilizando Inteligência Artificial.
- Dynamics 365 Human Resources procura automatizar os vários processos de recrutamento e a gestão do pessoal, incluindo a administração de benefícios, revisões de desempenho, ações de formação, retenção de funcionários, entre outras. Este aplicativo fornece aos funcionários da área de recursos humanos um quadro de gestão para o seu dia a dia.
- Dynamics 365 Supply Chain Management procura transformar e melhorar as operações e processos da cadeia de abastecimento da empresa, utilizando tecnologia de Inteligência Artificial e IoT ao longo das várias fases da cadeia de abastecimento. O propósito desta solução é inovar a gestão de armazéns para maximizar a eficiência operacional da organização.
- Dynamics 365 Business Central é a solução única de gestão empresarial para pequenas e médias empresas. Permite a gestão dos processos da organização incluindo finanças, vendas, serviços, tudo numa única solução unificada e simples.
- Dynamics 365 Project Operations possibilita gerir a faturação da organização assim como o seguimento do projecto para entregar o trabalho dentro do prazo estipulado e dentro do orçamento acordado.

4.4. DYNAMICS 365 TALENT

O Dynamics 365 Talent, focado no segmento de recursos humanos, inclui duas ramificações na área de gestão de pessoas: a vertente de atração – Attract – cujo objetivo é ajudar o utilizador a identificar,

entrevistar e contratar candidatos que possuam precisamente as competências que a organização necessita e procura, e a vertente de integração – Onboard – de colaboradores.

Na fase da contratação de um funcionário, a ferramenta de Onboard permite que a organização estabeleça expectativas precisas ao novo colaborador através do fornecimento de informações que necessitam para começar a função e conhecer a sua nova equipa.

4.4.1. Microsoft Dynamics 365 Talent: Attract

Esta plataforma fornece capacidades para gerir todo o processo de contratação de novos talentos para uma organização. Esta plataforma funciona da seguinte forma: os candidatos avançam nas diversas fases de recrutamento através de chamadas de seleção, avaliações e entrevistas. No momento em que se candidatam, estes recebem um convite para assinar a Attract, onde podem acompanhar todo o processo relativamente à sua candidatura.

4.4.2. Microsoft Dynamics 365 Talent: Onboard

O Microsoft Dynamics 365 Talent: Onboard permite ajudar os novos colaboradores de uma organização a desempenhar de forma eficaz a sua nova função. Outro dos focos desta ferramenta é criar o sentimento aos novos colaboradores de que são perfeitos para a sua nova função. Um processo de *onboarding* de sucesso ajuda as novas contratações a compreender os seus papéis no organismo de uma empresa e permite-lhes estabelecer relações valiosas no início do seu trajeto de forma a garantir o seu sucesso.

Esta solução permite que o seu utilizador crie guiões de *onboarding* a partir de vários modelos, quer estes tenham sido criados pelo utilizador, quer já estivessem implementados na galeria ou a partir do zero, criando-o exatamente à sua imagem. Após a criação de um guião *onboarding*, este pode ser enviado ao novo colaborador, ou enviar para múltiplos colaboradores através de um ficheiro Microsoft Excel presente na solução Onboard.

Após a criação de um guião ou modelo de *onboarding* no Microsoft Dynamics 365 Talent: Onboard, o utilizador deve acrescentar uma introdução, contactos, atividades e recursos que a organização possui. Esta solução ainda permite incluir outro tipo de conteúdos nos seus guias, tais como:

- Vídeos da plataforma Youtube;
- Microsoft Sway;
- Microsoft PowerApps;
- Microsoft Stream;
- Formulários Microsoft;
- Conteúdos Web;
- Microsoft Word.

O Microsoft Dynamics 365 Talent: Onboard permite a partilha de guiões e modelos *onboarding* com outros colaboradores, para que sejam revistos e alterados ou até mesmo realizados em simultâneo. Esta solução também permite que os novos colaboradores sejam monitorizados pelos gestores, através do acesso ao progresso que estes estão a atingir nas suas tarefas. Permite também que o colaborador possa ver todas as tarefas que lhes foram assignadas a partir dos guiões *onboarding*, que será explicado em detalhe no capítulo seguinte. Por fim, a plataforma permite a criação de uma equipa de contratação, onde podem ser atribuídos vários guiões e modelos *onboarding* a cada equipa em vez de ser criado um para cada colaborador (Bellu, 2018; Mohta et al., 2017).

5. PROJETO

No presente capítulo será realizada uma introdução temporal e contextual ao projeto realizado, seguida da sua construção com base na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard que, por razões de confidencialidade, será explicada com base num documento de *onboarding* geral com nomes fictícios para uma melhor perceção da sua função e praticidade. Além da visão de construção, terá a visão do colaborador e a visão analítica por parte da equipa de gestão.

Após a sua conceção, será explicada brevemente a forma como será implementado na equipa, tendo em conta os diferentes perfis a instruir.

5.1. CONTEXTO

Esta iniciativa começou a ser pensada durante a pandemia pela dificuldade adicional de integrar uma equipa apenas remotamente. Apesar de ser uma empresa com uma mobilidade flexível entre trabalho no escritório ou em casa, a maior parte dos colaboradores preferiam frequentar o escritório, principalmente nos primeiros meses para uma fácil adaptação e relação com os colegas de equipa.

Portanto, considerando esta situação e o crescimento exponencial da equipa estudada, em 2021 existiu a possibilidade de desenhar um esboço sobre como facilitar os processos iniciais aos novos colegas, para apresentar à equipa de gestores um plano e perceber a sua viabilidade neste grupo.

Apesar de um crescimento muito positivo em praticamente todas as áreas, a *cloud* de Azure foi uma das tecnologias que mais cresceu neste último período fiscal apresentado em Julho de 2021, apresentando um valor de 51% (Microsoft, 2021h).

A concretização deste projeto surge deste crescimento exponencial em Azure que despoletou um impacto na contratação das variadas equipas deste setor. Na equipa em questão, este aumento da equipa levou inevitavelmente à mudança de processos e automatização de outros.

Sendo uma equipa de tecnologia, a rápida mutação é a única certeza que existe, seja nos processos necessários para a introdução dos novos colaboradores nas suas funções, seja o suporte do produto propriamente dito. Para além disso, o processo de integração numa nova equipa é sempre complexo, dada a dimensão da empresa, dos inúmeros processos para seguir, pessoas a conhecer, tarefas por fazer, ou documentos por assinar.

Para adicionar mais complexidade ao processo, a pandemia iniciada em 2020 fez com que todos os colaboradores trabalhem a partir de casa, sem possibilidade de contacto e interação física, e apesar da empresa ser flexível neste tópico, a verdade é que previamente a toda esta situação, a maior parte das equipas preferia fazer o seu *onboarding* no escritório com a sua equipa, de forma a facilitar a comunicação e criação de laços entre colegas de equipa. Se antes era possível juntar toda a equipa num almoço durante o trabalho, ou fazer uma pausa para beber o café da tarde, tudo isso foi alterado em reuniões virtuais que apesar de servirem o seu propósito, não dá a possibilidade para toda a equipa se conseguir juntar da mesma forma, principalmente quanto maior for o seu número de colaboradores.

Portanto, de forma a facilitar a entrada dos novos colegas foi mantida a ação de ter um mentor para o processo de *onboarding* para cada novo engenheiro, e um acompanhamento mais personalizado para uma integração mais fácil na equipa para que cada experiência fosse o mais positiva possível.

Ainda assim, após acompanhar de perto a entrada de novos colegas na equipa, rapidamente ficou claro que algo necessitava de ser mudado, uma vez que, anteriormente o plano de integração na equipa baseava-se numa lista de atividades dispersas e com processos ligeiramente diferentes entre regiões de atuação.

De forma a entender a perceção da equipa, foi desenvolvido um questionário através das plataformas da empresa para avaliar a satisfação com o processo e perceber quais os pontos a melhorar. Com esta conclusão, seria fácil justificar uma mudança aos quadros superiores da empresa e construção de um novo plano de ação.

Para uma visão mais abrangente do processo, foram realizados dois tipos de questionários semelhantes, em que o primeiro se dirigia aos engenheiros que já tinham realizado o processo de *onboarding* em vigor até então, e o segundo destinado aos quadros de gestão da equipa – os gestores e gestores técnicos – sendo a sua visão mais analítica e funcional. Os questionários foram realizados através da plataforma Microsoft Forms, no qual foram realizadas as perguntas inseridas integralmente nos anexos do relatório.

Antes de ambos os questionários serem enviados aos gestores e aos engenheiros, um estudo pré-teste foi realizado. Cada um dos questionários foi apresentado a um gestor e a uma equipa de engenheiros respetivamente, de modo a aferir se as perguntas feitas estavam a ser interpretadas da maneira pretendida e a funcionar corretamente. Depois de responderem aos questionários, cada um dos participantes foi entrevistado para que as questões mencionadas anteriormente fossem verificadas e alteradas consoante o feedback recebido.

As pessoas que responderam a este pré-teste não fizeram parte do estudo principal uma vez que a explicação efetuada e a entrevista realizada poderiam enviesar as suas respostas.

Ambos os estudos foram disponibilizados em Inglês e foram partilhados através de um link gerado pelo Microsoft Forms com respostas anónimas. Um total de 50 respostas foram recolhidas (10 gestores e 40 engenheiros).

Passando para a análise aos resultados do questionário feito aos gestores da equipa, que na primeira questão tinha como objetivo tentar perceber as atitudes e perceções dos gestores relativamente à corrente plataforma de *onboarding*. Para isso, cinco frases foram apresentadas juntamente com uma 5-point Likert Scale (*1-strongly disagree to 5-strongly agree*). Cerca de 80% dos gestores considera que é fácil ou relativamente fácil perceber as tarefas que cada um dos seus engenheiros precisa de fazer, enquanto 20% discorda do mencionado anteriormente. Relativamente ao nível de organização dos processos, as respostas foram mais coesas sendo que 70% dos gestores considera que todos os processos se encontram organizados e, apenas uma minoria (20%), discorda e acha que há falta de organização. Aproximadamente 40% considera que os timings que os engenheiros têm para finalizar as suas tarefas são perceptíveis, enquanto 10% considera totalmente o contrário. Uma maioria de 70% dos gestores considera que os engenheiros sabem a quem recorrer em caso de dúvidas ou ajuda, enquanto 20% considera que não há grande precisão ou entendimento relativamente a quem

contactar no caso de existirem questões pendentes. Relativamente ao entendimento de cada uma das tarefas por parte dos engenheiros, 50% concorda que cada uma das tarefas é fácil de entender assim como os seus objetivos. Apenas uma minoria de 20% discorda da afirmação anterior.

A segunda questão tinha como objetivo medir o NPS – uma métrica criada por Fred Reichheld para medir a satisfação dos clientes com uma escala de 0 a 10, sendo que notas 0 a 6 são considerados detratores, 7 a 8 neutros/passivos, e 9 a 10 promotores (Reichheld, 2003) – do processo corrente de *onboarding*. O resultado foi negativo, mais precisamente de -33 o que significa que, certas mudanças teriam de ser implementadas no processo. Dos 10 gestores, 3 foram considerados detratores, 6 neutros e 0 promotores (dado que houve um gestor a não responder à questão), o que indica uma possível mudança, no entanto, nada evidente.

A terceira questão ambicionava tentar perceber que aspetos deveriam ser melhorados na plataforma de *onboarding*, de modo a ser mais eficaz. Aproximadamente 60% constatou que era necessário melhorar a funcionalidade responsável para conseguir acompanhar os estados dos processos dos seus os engenheiros, enquanto 50% considera que é necessário otimizar o processo de aferir se os engenheiros, de facto, conseguem entregar as suas tarefas dentro dos prazos pretendidos. Cerca de 80% dos gestores considera que seria importante introduzir uma funcionalidade em que seria possível para as camadas de gestão visualizar o processo de *onboarding*.

A última questão pretendia tentar perceber se o novo processo desenvolvido seria bem recebido por parte dos engenheiros. Contrariamente ao NPS do corrente processo, o NPS atribuído a este novo tipo de *onboarding* foi de 60, contando com 7 promotores, ou seja, gestores a darem o seu parecer positivo face a uma nova plataforma com novas ferramentas integradas, 2 neutros e apenas 1 detratador.

Mudando para os resultados do questionário direcionado para engenheiros, refere-se que como no questionário direcionado aos gestores, a primeira questão tinha também como objetivo perceber a opinião dos engenheiros relativamente à corrente plataforma de *onboarding*. Para isso, cinco frases foram apresentadas juntamente com uma 5-point Likert scale (*1-strongly disagree to 5-strongly agree*). Aproximadamente 58% dos engenheiros considera que entende facilmente que tarefas tem de realizar. No entanto, cerca de 28% considera que muitas vezes não é claro o tipo de tarefas que têm de realizar e pelas quais estão responsáveis. Uma maioria de 51% considera que os processos estão de certa forma, bem organizados, enquanto 33% considera que por vezes os processos são bastante confusos e desorganizados. No geral, cerca de 58% consegue perceber de forma adequada os timings a cumprir enquanto 40% considera que há falta de clareza nos timings designados a cada uma das tarefas. Relativamente a quem contactar em caso de dúvidas, os engenheiros, no geral (75%) consideram que é fácil identificar a quem se devem dirigir se algum problema surgir. Cerca de 45% dos engenheiros considera que é fácil compreender o que lhes foi pedido para ser executado enquanto uma percentagem aproximadamente igual (40%) considera que por vezes não é assim tão óbvio e claro. Aproximadamente 55% considera que consegue compreender de forma clara o objetivo de cada uma das suas tarefas, 23% considera que muitas vezes o objetivo da tarefa apresentada é bastante ambíguo.

A segunda questão tinha como objetivo medir o NPS do processo corrente de *onboarding* tal como no questionários para os gestores. O resultado obtido foi de -22 o que significa que, certas mudanças teriam de ser implementadas no processo. Dos 40 gestores, 16 foram considerados detratores e

apenas uma minoria de 7 foram considerados promotores, o que indica que um geral descontentamento com a atual plataforma.

A terceira questão tinha como objetivo perceber que aspetos deveriam ser melhorados na plataforma de *onboarding*, de modo a ser mais clara e adequada. Aproximadamente 85% constatou que era necessário melhorar a funcionalidade responsável para cada engenheiro conseguir acompanhar quais os processos que já realizou ou estão por realizar, enquanto 83% considera que é necessário otimizar o processo de forma a perceber os timings a cumprir com cada tarefa. Cerca de 75% dos engenheiros considera que deveria haver mais clareza sobre quem contactar em caso de dúvidas ou ajuda.

A última questão pretendia tentar perceber se o novo processo desenvolvido seria bem recebido por parte dos gestores. Contrariamente ao NPS do corrente processo, o NPS atribuído a este novo tipo de *onboarding* foi de 60, contando com 34 promotores, e apenas 3 neutros e 3 detratores.

A partir destes resultados é possível inferir que neste momento existe uma equipa muito dividida entre alguns processos e decisões, mas que em quase todas as respostas ainda permanece uma grande percentagem dedicada ao descontentamento, comprovada com as perguntas de avaliação do presente processo, e com a resposta positiva quando questionados sobre uma possível nova plataforma. Perante esta conclusão foi desenhado um plano para melhorar ou utilizar outra plataforma interna que conseguisse satisfazer os pontos de melhoria discutidos no inquérito, e quando finalizado o plano, foi eventualmente discutido com a equipa de gestores qual seria o plano final a seguir.

Após a aprovação da mudança, existiu a necessidade da escolha da plataforma interna a utilizar, para tal foi desenvolvido um brainstorming com outras equipas existentes na Microsoft. Apesar de cada equipa ter o seu método, a maior parte das equipas envolvidas utilizavam no momento a plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard.

Depois de uma reunião para discussão de ideias com grupo responsável pela criação de conteúdo a nível global e o gestor de equipa, foi aprovada a decisão da utilização da plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard. Entre as diversas razões para a escolha da plataforma previamente dita, foi mencionado principalmente o facto de ser possível integrar um novo colaborador de uma forma mais eficiente, para ambos os lados - área da gestão e engenharia.

De seguida, toda o processo de construção vai ser exemplificado de forma a entender como funciona o Dynamics 365 Talent: Onboard através de um caso prático desenvolvido para a concretização deste relatório.

5.2. CONSTRUÇÃO

Por razões de confidencialidade, não será possível facilitar o modelo de *onboarding* criado para a equipa em questão, portanto foi criado um modelo exemplo feito especialmente para a execução deste relatório.

Foi também neste passo que se presenciou a criação uma pequena equipa virtual que continha engenheiros, gestores e colegas que tinham acabado de passar ou que estavam a passar pelo processo de *onboarding* até então, para ajudar na construção das atividades necessárias para o novo processo

da equipa em questão. Por ser uma equipa multidisciplinar e internacional, foi pedida a ajuda de membros de várias nacionalidades de forma a criar menos entropia no processo e trazer um sentido de comunidade entre as várias regiões, que, ao mesmo tempo, aumenta a probabilidade de ser implementado e aceite por todos os colegas.

Ao entrar na plataforma e após iniciar sessão, é apresentada uma opção para usar modelos predefinidos pela Microsoft ou por outras empresas que disponibilizar publicamente os seus modelos dentro da secção de Templates (do qual irei referir como modelos doravante). Apesar de para a equipa em questão, ter sido criado de raiz com os passos necessários para cada fase de *onboarding*, para este efeito, foi utilizado um modelo chamado “*New Employee Onboarding*” que conta com alguns passos iniciais de um colaborador que entre nas instalações de Seattle (Figura 8).

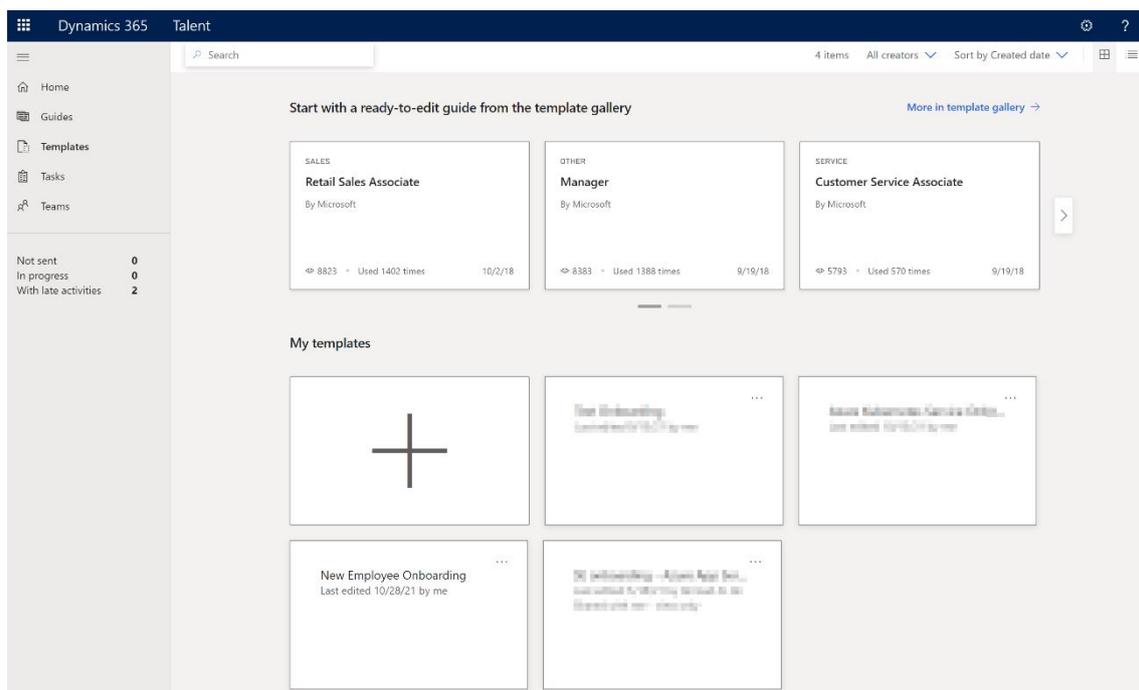


Figura 8 - Visão dos modelos disponíveis na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Dentro de cada modelo, predefinido ou por definir, existem quatro secções a ter em atenção: introdução, atividades, recursos, contactos, e a secção “usado por (X)”.

Na introdução é possível adicionar uma mensagem de boas-vindas, bem como adicionar fotos ou vídeos que dá um toque mais pessoal já que a parte física não poderia estar presente. Do lado direito do painel ainda apresenta uma sugestão de mensagem a utilizar (Figura 9).

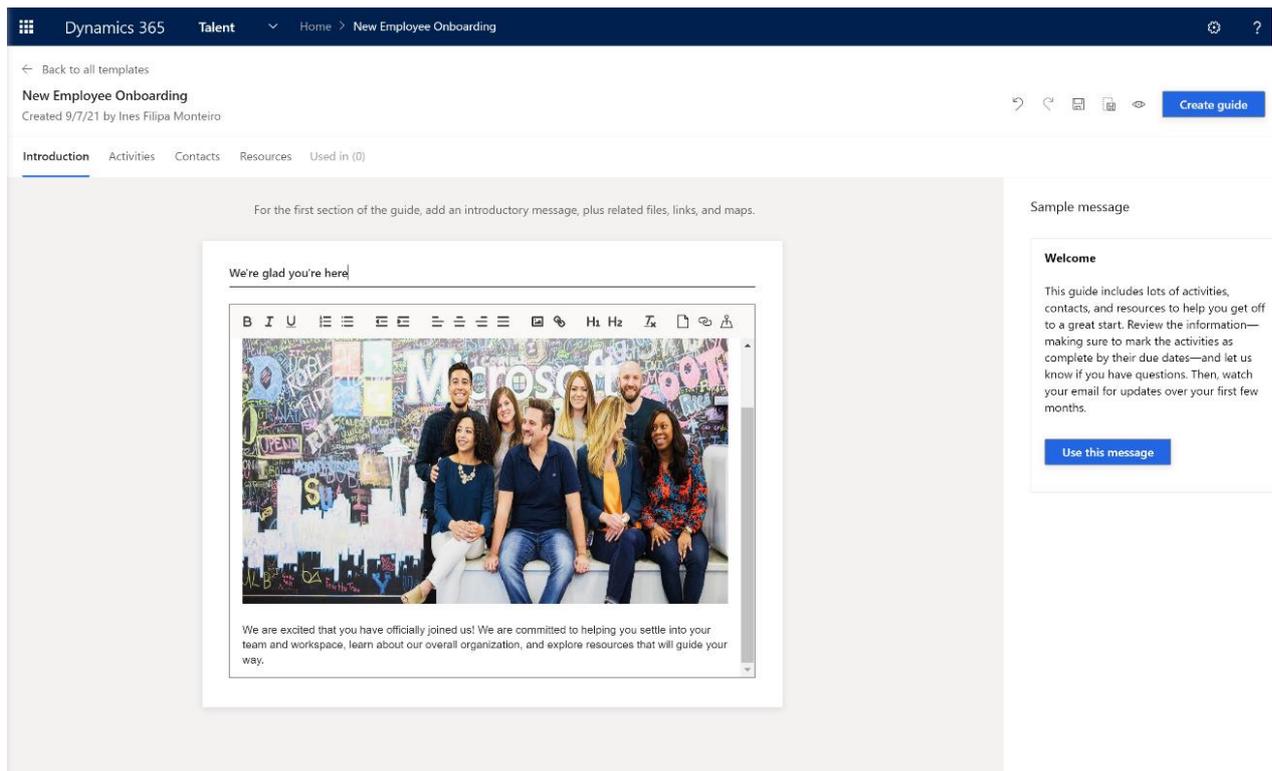


Figura 9 - Página de introduções na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

É na secção das atividades que se explica quais as tarefas que o novo colaborador necessita de realizar, como as realizar e até quando tem para as completar. A sua estrutura é flexível e podem ser divididas por secções e atividades através de facilmente arrastar a faixa de “Nova atividade” ou “Nova secção” para página central consoante o tipo de ação a realizar. Tem também a opção de sugestões tendo em conta o tema utilizado, que pode facilitar o trabalho aquando de uma construção do zero. Ainda é possível adicionar conteúdos adicionais ao texto como, por exemplo, vídeos de YouTube ou Microsoft Stream, uma apresentação no PowerPoint ou Sway, adicionar uma PowerApp, um Microsoft Form, um documento Word, mas também qualquer outro conteúdo presente na internet.

Neste processo de criação de atividades, o objetivo era dar uma explicação clara da atividade que minimizasse a dificuldade e o atraso na tarefa por parte do novo colega, isto é, para aumentar a eficiência do processo em si (Figura 10).

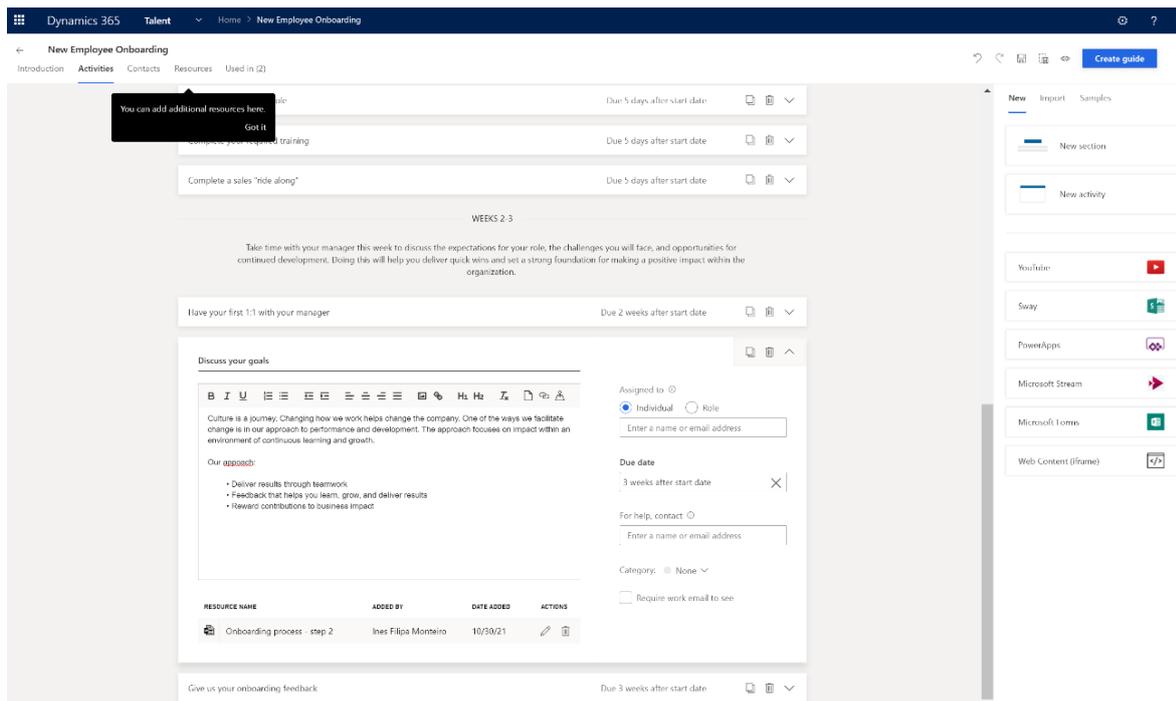


Figura 10 - Página de edição na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Existe também uma secção de contactos na qual é possível definir os nomes das pessoas responsáveis tanto pela equipa, como pela gestão do processo de *onboarding*. Geralmente são incluídos os gestores da equipa e a pessoa responsável por garantir que a plataforma esteja a correr sem problemas. Por outro lado, é uma forma de garantir que os novos colaboradores tenham visibilidade de quem contactar em caso de dúvida, ou se algum processo estiver a falhar (Figura 11).

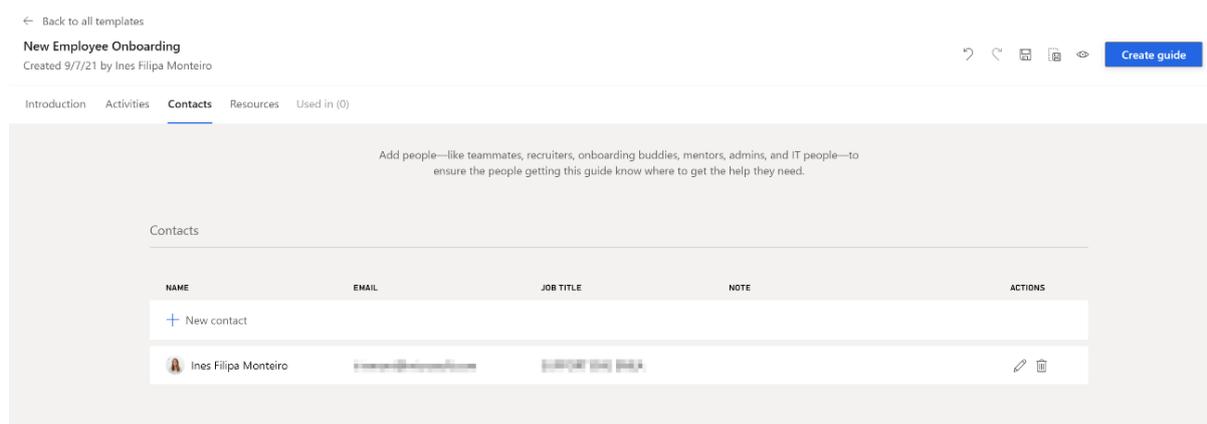


Figura 11 - Página de contactos na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Já na secção dos recursos, este é o local que destina aos recursos, sejam eles, PowerPoints, Words ou outros, que auxiliam no processo de *onboarding* de forma a que seja mais rápido a localização dos mesmos. Todos os ficheiros colocados diretamente na página de Atividades dentro de cada tarefa também irão constar nesta lista de fácil acesso (Figura 12).

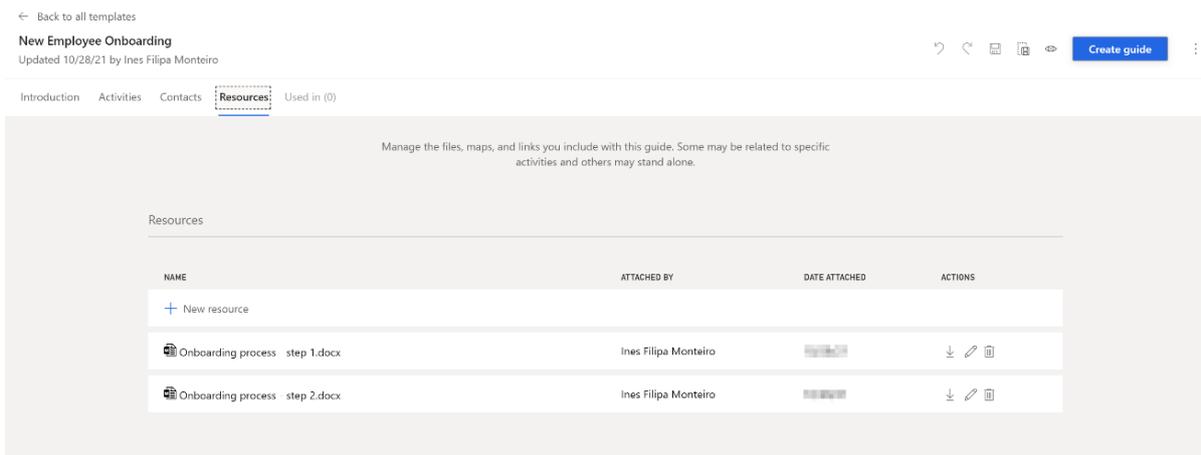


Figura 12 - Páginas de ficheiros compartilhados na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Por fim, a última secção de edição, “Usado por (X)” refere-se ao número de colaboradores a quem foi assignado este modelo, e permite uma visão geral do seu estado, que pode ser “não enviado”, “enviado” ou “em processo”. Especialmente para os gestores da equipa, esta comodidade vem facilitar a sua experiência quando apenas precisam de ter uma ideia do processo num preciso momento. Para o modelo exemplo, foram criados por dois perfis exemplo para o caso prático. Na figura 13 é possível confirmar que existem dois colaboradores a utilizar a plataforma, sendo que apenas um está em progresso, o outro foi enviado para o colaborador exemplo mas ainda não começou o seu processo.

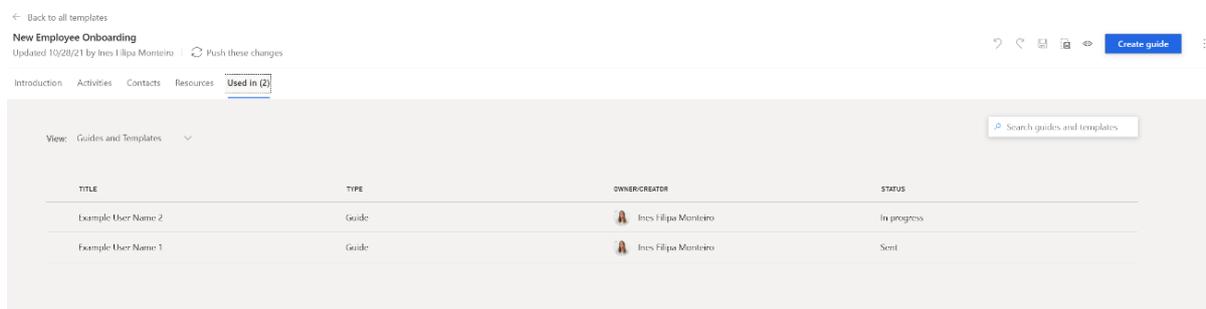


Figura 13 - Página de visão geral sobre os colaboradores na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Antes da finalização da plataforma em si, foram realizadas muitas chamadas com colegas nacionais e internacionais de forma a garantir que continha os processos necessários, que esteja estruturado de maneira correta e se estava de acordo com os processos atuais, uma vez que sendo uma empresa multinacional e sendo esta equipa global, os processos mudam com uma enorme rapidez.

Para conseguir assignar aos novos colaboradores, o processo é tão simples quanto clicar no botão de “Create Guide” (Criar guia) no canto superior direito da página que apresentamos até agora, e uma pequena janela irá aparecer com as informações para preencher. Será necessário o email do engenheiro – neste caso, foi utilizado o email escolar para demonstração – e a data de início e até o agendamento do envio feito automaticamente para um dia definido depois da data de entrada, se necessário (Figura 14).

Create a guide

Who are you onboarding? *

Not in the list? [Add now](#)
[Need to onboard multiple people at once?](#)

When do they start? *

Schedule an automatic send date

0 days before their start date

Figura 14 - Criação de um guia na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Depois da criação do guia para um colaborador, ou um conjunto de colaboradores, irá automaticamente passar para o guia do colaborador, que será o modo de edição do modelo para este colaborador em específico caso seja necessário adicionar algum passo só para o mesmo, onde até é possível assignar o gestor e o gestor técnico a este modelo este específico ou a alguma atividade. Nesta altura, o modelo ainda não foi enviado para o colaborador, que estará pendente até próprio envio através do botão “Send” (enviar) localizado no canto superior direito, uma vez mais (Figura 15).

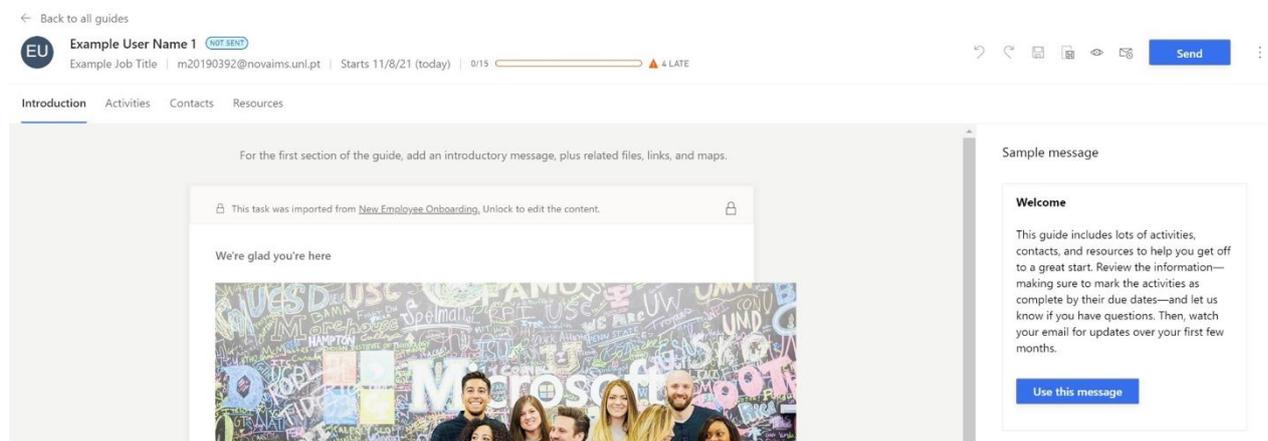
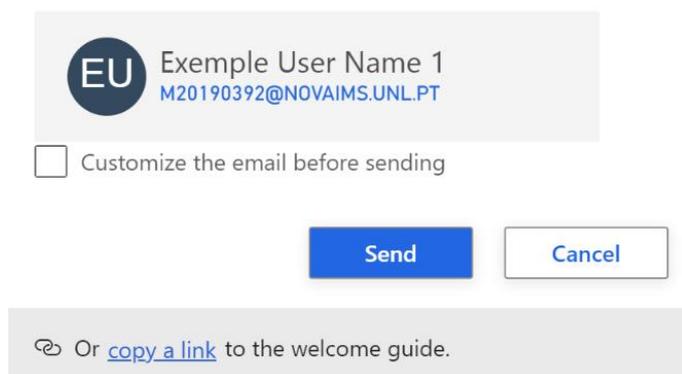


Figura 15 - Como enviar um guia na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Esse clique vai despoletar uma nova janela que contém a informação do email previamente colocado para o envio com a respetiva identificação do engenheiro, com a possibilidade de personalizar a mensagem de boas-vindas na receção do email que conterà o link direto para o Dynamics 365 Talent: Onboard (Figura 16).

Send guide

Click Send to email a link to this welcome guide to Exemple User Name 1



EU Exemple User Name 1
M20190392@NOVAIMS.UNL.PT

Customize the email before sending

Send Cancel

Or [copy a link](#) to the welcome guide.

Figura 16 - Envio customizado de um guia na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Concluída a parte de construção da plataforma em si, é importante partilhar a experiência por parte do utilizador.

Tudo começa o email de boas-vindas explicado anteriormente. No email colocado no guia aparecerá um email personalizado com uma breve explicação deste guia. A mensagem a passar deve ser informativa, mas também deve ser personalizada ao máximo para criar uma relação com o colaborador, visto que é a sua primeira experiência com as plataformas da empresa (Figura 17).

Check out your new welcome guide

Hi Example,

Our team is so happy that you're joining us. To help you get off to a great start, we've put together a welcome guide with some activities, contacts, and resources.

- **Tasks**—All of the things that I'd like you to check off over next few months. Some have due dates, so watch for those, and mark them as complete when you're finished so I can track your progress.
- **Contacts**—People you might want to meet from our team and around our organization.
- **Resources**—Files, links, and maps related to your activities, plus others I think may be useful to you.

[Go to welcome guide](#)

Thanks,
Ines Filipa Monteiro

Figura 17 - Email de boas-vindas para o colaborador

Após o redireccionamento para o link da plataforma, cada utilizador terá de iniciar sessão com o seu email, geralmente, o email de trabalho, para dar início ao processo de *onboarding*.

Depois de iniciar sessão, segue-se a visão geral das tarefas a completar acompanhado de uma introdução feita para a equipa. Será neste momento que se dará início ao processo que levará a que o nosso engenheiro fique apto a realizar as suas funções, em que cada tarefa terá a descrição, uma pessoa a contactar se for necessário, uma data expectável de conclusão, podendo incluir ou não algum documento anexado. No canto superior direito terá uma perceção de quantas atividades já foram feitas e quantas continuam por fazer, que são completadas assim que o funcionário marca a opção "*Mark as complete*" (Marcar como feito) (Figura 18).

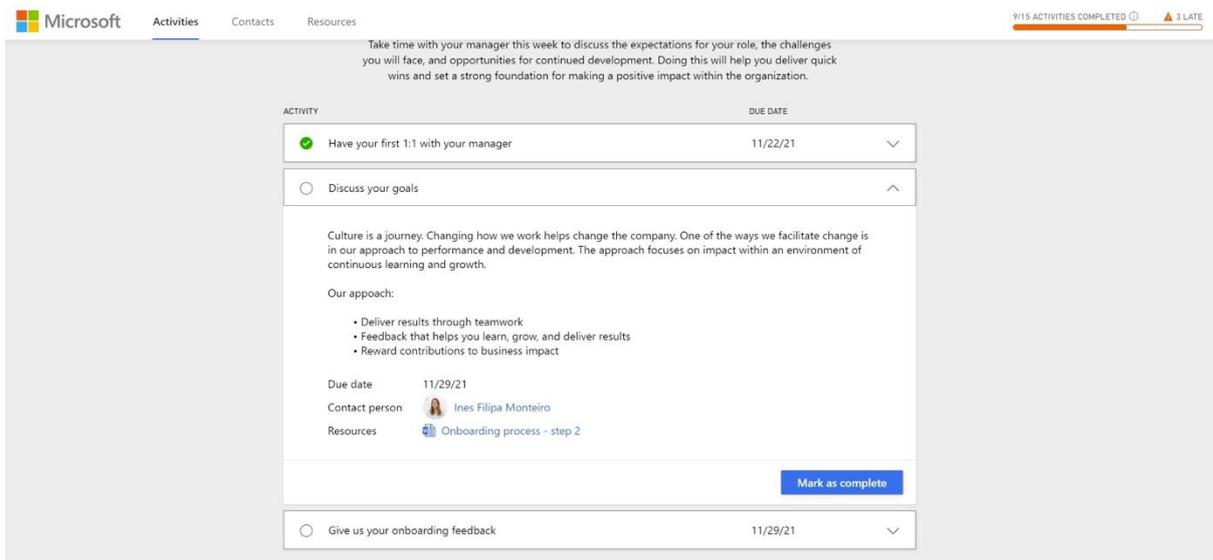


Figura 18 - Visão por parte do colaborador das suas tarefas na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Se por acaso existirem atividades em atraso, a plataforma irá avisar à frente de cada tarefa (Figura 19).

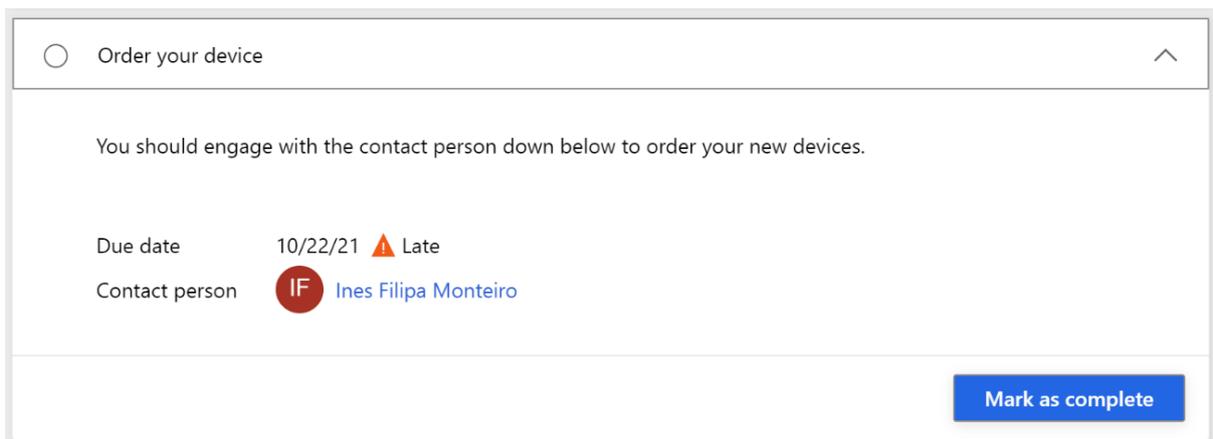


Figura 19 - Visão detalhada sobre uma tarefa e as suas características na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Por fim, os engenheiros têm acesso aos recursos e contactos que foram previamente definidos com uma visão muito similar à de preparação.

Para o engenheiro esta plataforma vem unificar os processos de *onboarding*. Anteriormente, estavam espalhados por várias páginas de uma wiki – página web interna de partilha de conhecimento – que incluía uma pasta para processos deste tópico, de modo que o facto de reunir todos os conteúdos num local facilita para quem ainda não está adaptado aos processos internos. Permite clarificar qual o tempo expectável para a realização de cada tarefa tendo em conta a data de entrada, de forma que consigam gerir melhor o seu dia, permitindo aos engenheiros a coordenação com as restantes tarefas, e obviamente, saberem o que lhes é esperado a nível de gestão de tempo. Por fim, dá uma maior clareza relativamente a quem contactar em caso de questões.

Por outro lado, é relevante explorar a vertente da equipa de gestores e gestores técnicos e como podem fazer toda a gestão de todos os novos colaboradores.

Na página inicial, após assignar os guias aos colaboradores é possível ter uma visão geral do estado de cada engenheiro e quantas tarefas tem concluídas e em atraso. Na mesma tabela existe informação da data de início de cada colaborador. Para uma visão apenas analítica, bastaria olhar para a contagem na coluna do lado esquerdo da plataforma que contém uma contagem de quantos guias estão como não enviados, de quantos estão em progresso e quantos tem atividades em atraso. Estas duas ferramentas ajudam quando, por exemplo, se dirige a uma linha de gestor mais sénior que apenas precisa de uma perceção do qual o ponto de situação da equipa (Figura 20).

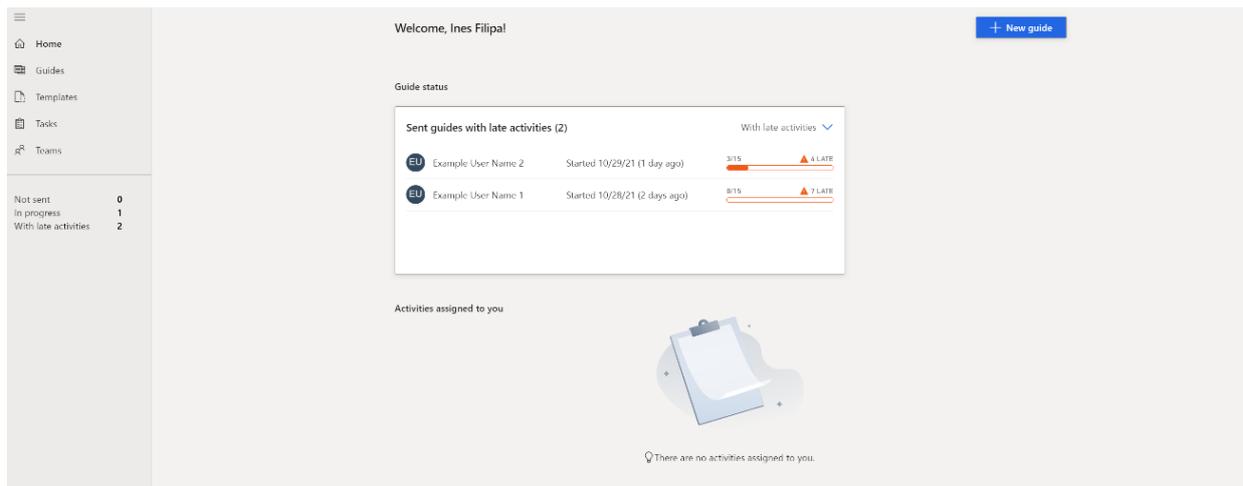


Figura 20 - Visão geral da página principal da plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard após enviar os guias

Além desta visão, é possível obter um detalhe de cada colaborador na secção de guias, no qual é possível verificar o estado do seu progresso, como previamente na secção principal da plataforma Dynamics, mas a vantagem é a perceção se realmente chegou a ser enviado ou não para o respetivo engenheiro, uma vez que anteriormente tinha sido explicado que o processo de criação de um guia e o envio do mesmo é realizado em duas ações diferentes, ou então no caso de serem muito engenheiros a realizar o processo ao mesmo tempo, permite uma perceção mais clara de todos os envolvidos e o seu estado (Figura 21).

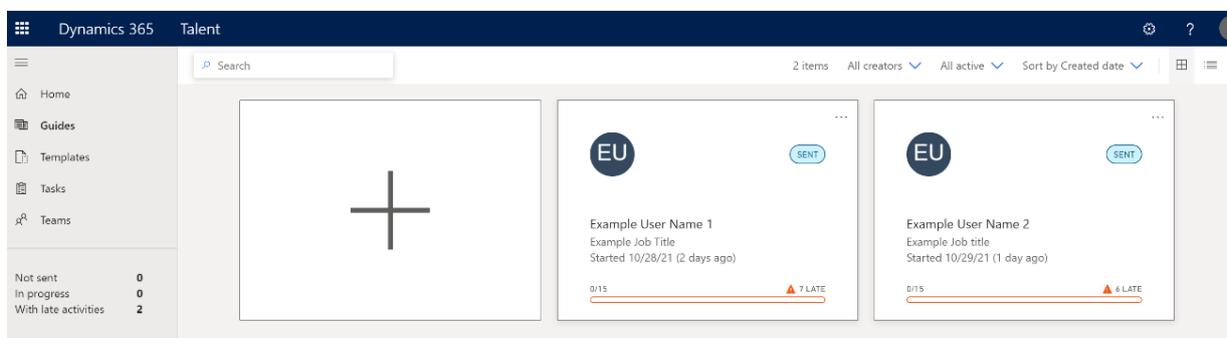


Figura 21 - Visão da secção dos guias na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Por outro lado, para os gestores que necessitem de mais detalhe ou de fazer um relatório mensal de qual a situação do *onboarding* global, podem realizá-lo primeiramente na secção dos guias escolhendo qual o colaborador que pretendem mais detalhe. Deste modo, através da área de atividades, vai aparecer listada quais as atividades completadas até ao momento e quais ficaram por completar, ou porventura, as que estão em atraso. Esta ferramenta permite desbloquear uma ajuda para o engenheiro sem que o seu gestor tenha que constantemente fazer uma microgestão – algo que acabaria por tirar mais tempo tanto ao gestor, como ao engenheiro – ou permite apenas consultar o seu progresso para fins analíticos de gestão de pessoal (Figura 22).

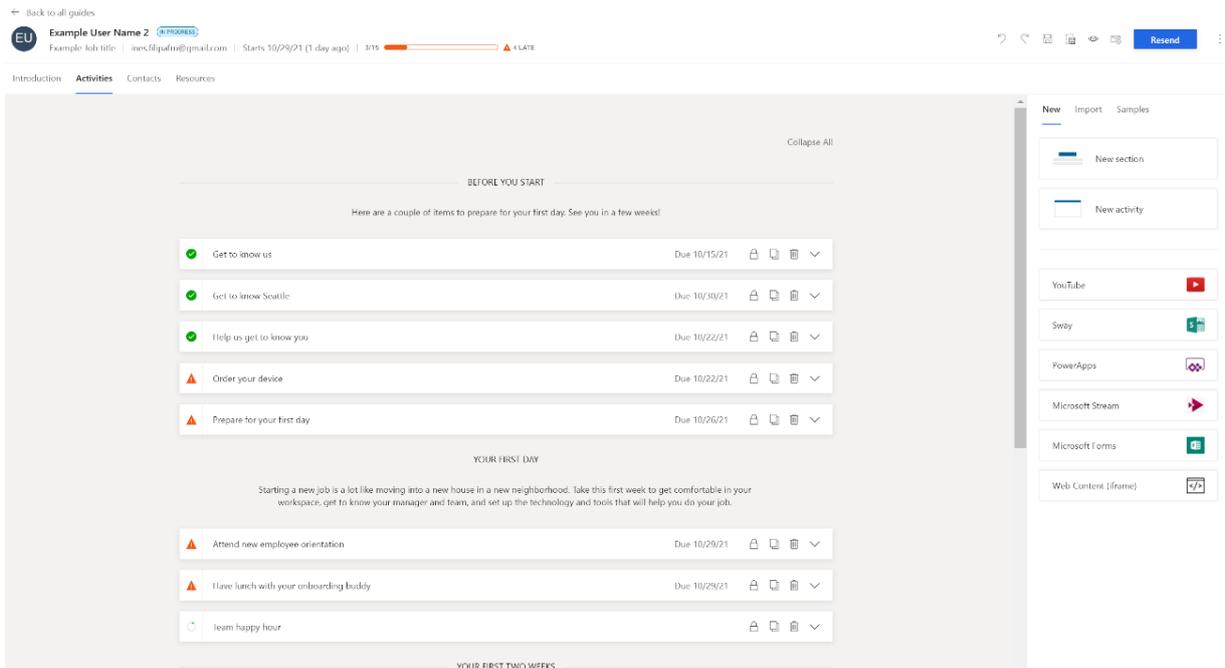


Figura 22 - Visão analítica por parte do gestor sobre o processo de *onboarding* de um colaborador na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

Para diminuir o risco dos novos engenheiros se sentirem perdidos com certas tarefas, pode surgir a necessidade de atribuir alguma tarefa a um gestor ou colega, através da edição de uma atividade em específico e será enviado um e-mail ao responsável da tarefa a mencionar que o colaborador em questão poderá contactá-lo, explicar qual a tarefa que pode precisar ajuda e qual a data-limite para a completar (Figura 23).

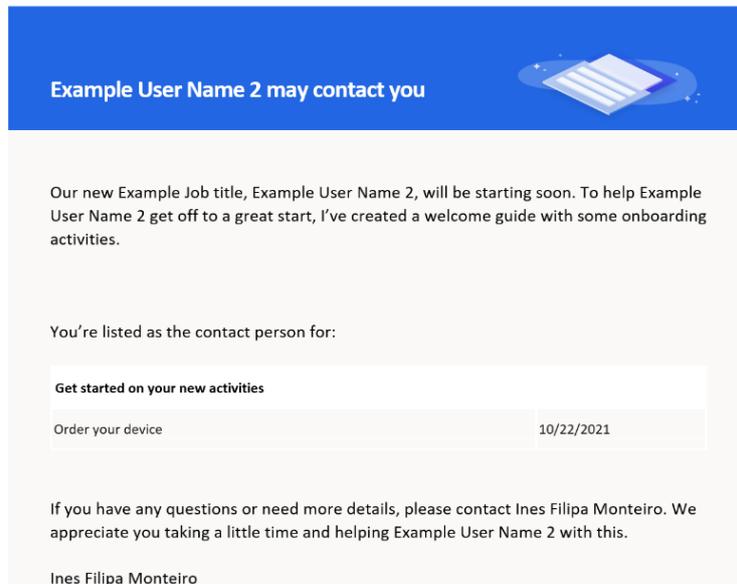


Figura 23 - Mensagem recebida pelo gestor após ser assginado como "pessoa a contactar" na plataforma Dynamics 365 Talent: Onboard

De seguida, será explicada qual o processo de implementação na equipa e quais os breves resultados da plataforma.

5.3. IMPLEMENTAÇÃO & BREVES RESULTADOS

Após coordenação com os gestores da equipa em questão e respetiva fase de testes com o ambiente de desenvolvimento, o Dynamics 365 Talent: Onboard iria ser colocado à disposição para a chegada de novos colaboradores para a equipa. Para tal, alguns passos teriam de ser completados de modo que o projeto conseguisse ser concluído com sucesso e bem recebido por todos.

Por ser uma equipa global que junta as áreas da América, de APAC e EMEA, inicialmente, foi discutida a possibilidade de testar primeiro a nível de EMEA antes de fazer chegar este processo a todas as equipas espalhadas pelo mundo que dão suporte a esta equipa, no entanto, avançou-se com a ideia de implementar o processo a nível global, pois até então todo o *onboarding* estava a ser realizado globalmente pelo que não fazia sentido ter a colaboração das várias regiões e as mesmas não conseguirem ver o resultado da sua ajuda no novo processo, mas também porque se estaria a utilizar dois processos ao mesmo tempo que tornava a gestão ainda mais complexa.

De seguida, a plataforma foi apresentada numa primeira fase ao gestores e gestores técnicos, sendo estes dois grupos os que mais iriam estar em contacto com a plataforma do lado da gestão de equipa, começando por explicar as vantagens do produto e como proceder em várias situações: se quisessem fazer um apoio contínuo de um engenheiro, se quisessem ter uma visão global do *onboarding*, ou simplesmente como assignar este novo processo aos novos colaboradores.

Numa fase posterior, foi igualmente apresentada à equipa, novamente uma apresentação geral com as suas vantagens, mostrando também uma abertura para sugestões de tópicos a acrescentar ou

modificar, sendo eles também impactados com o uso do Dynamics, uma vez que são, na sua maioria, mentores dos novos colegas, tendo também contacto quase que direto com esta plataforma.

Passando à fase de implementação com novos engenheiros, este processo seria iniciado no primeiro dia de cada colaborador, onde um convite por email iria chegar à sua conta com um link para o início desta nova jornada através do processo previamente referido. A partir daqui, ficava à responsabilidade de cada engenheiro de completar as tarefas indicadas na plataforma, no tempo previsto, e por fim, assinalar a sua conclusão aquando da mesma. À medida que as atividades iam sendo completadas, a barra das tarefas no canto da plataforma ia ficando preenchida comprovando o seu desenvolvimento.

Esta plataforma permitiu que os colegas conseguissem ter uma perceção mais concreta de todas as tarefas a fazer com o bónus de estar tudo na mesma página e com uma pessoa assignada a cada processo no caso de dúvidas. Ao mesmo tempo, permitiu diminuir o tempo para uma integração completa na equipa, pelo facto de se conseguir definir um prazo para cada tarefa, aumentando o número de engenheiros preparados para trabalhar em menos tempo, algo que anteriormente era difícil de ser mensurado.

Numa perspetiva de gestão, também é importante referir a facilidade de cada gestor em cada canto do mundo conseguir ter uma perspetiva global ou local do desenvolvimento de cada engenheiro, permitindo desbloquear ajuda mais facilmente quando, por exemplo, o alerta de atraso numa tarefa é ativado, o que acaba por facilitar o acompanhamento e torná-lo mais personalizado para colaborador, tornando a experiência bilateral mais agradável.

Relativamente aos resultados da implementação do Dynamics 365 Talent: Onboard, uma vez que o processo de *onboarding* na equipa em questão demora alguns meses a ser completado e está dependente do número de engenheiros que entram e a sua data de início, não existiu nenhum colaborador que conseguisse concluir todo o processo de integração na sua equipa a tempo da entrega do relatório, pelo que não foi possível voltar a mensurar a sua satisfação através de um novo questionário com o processo implementado de raiz. Este seria feito de forma a conseguir comparar com os resultados do questionário feito anteriormente, que claramente mencionavam que pelo menos 50% da equipa não estava contente com a solução atual, ao mesmo tempo que encorajaram imenso este novo processo, e em particular todas as suas características chave mencionadas durante este relatório.

Ainda assim, foi possível fazer breves reuniões com os colegas que já começaram o novo processo de *onboarding*, onde até à data de realização deste presente relatório se encontram satisfeitos com a plataforma. Para os gestores tem sido uma experiência agradável no sentido de conseguirem gerir os seus recursos humanos de forma mais eficiente, pelo que tem originado uma melhor coordenação entre regiões em que é necessário menos tempo por reunião para discutir as atualizações de cada engenheiro, pois a informação encontra-se acessível para todo esse grupo de uma forma fácil.

6. CONCLUSÕES

Após a conclusão desta longa jornada, é de relevar a importância que o modelo ADKAR teve durante este processo.

Através deste modelo, inicialmente presenciámos uma identificação do problema (Sensibilização/*Awareness*) que foi feita primeiramente através de conversas com engenheiros da equipa e de forma individual. Para reforçar que a mudança tinha de ser feita, foi disponibilizado um questionário que justificou com que o plano avançasse.

Relativamente ao estágio de Desejo/*Desire*, lembrando que represa a vontade dos indivíduos para apoiar e se envolver na mudança, foi uma ação que aconteceu naturalmente na equipa dado o seu foco de cultura organizacional. A partir do momento que em que a ideia foi partilhada, vários engenheiros quiseram dar o seu contributo e participar nesta jornada de mudança contribuindo assim para o seu sucesso.

A etapa do Conhecimento/*Knowledge* aconteceu após este interesse por parte da equipa e efetivou-se aquando da criação de uma pequena equipa para levar este projeto para a frente, que após ter sido concluído foi colocado em prática (Capacidade/*Ability*) e à disposição de toda a equipa, com foco nos gestores e nos novos colaboradores que chegaram e continuarão a integrar a equipa.

Já na última etapa, Reforço/*Reinforcement*, o facto de ser reconhecido, até então, pelos gestores e pelos engenheiros que já tiveram o prazer de começar o novo processo, é algo no qual encontro uma pessoal satisfação pela ajuda na mudança de algo que poderia ser melhorado, e que, com a ajuda de todos foi conseguido e teve um impacto global nesta equipa que se encontra a crescer cada vez mais.

O facto de ter sido possível unificar as tarefas e processos numa única plataforma, tanto quanto possível, é fundamental para o sucesso da plataforma e a aceitação por parte da equipa (Gordon, 2020).

6.1. LIGAÇÃO COM O PLANO CURRICULAR

A unidade curricular de Gestão do Conhecimento foi crucial uma vez que apresentou ferramentas que permitiram o desenvolvimento do presente relatório, assim como modelos que ajudaram na identificação e resolução do problema apresentado, bem como na implementação da sua solução de forma a ser bem recebido pela equipa de engenheiros e suportado pela equipa de chefia.

A componente mais analítica do mestrado, ou seja, unidades curriculares como *Business Intelligence*, Métodos Descritivos ou Preditivos de *Data Mining* e *Big Data Analytics*, permitiram uma maior sensibilização da importância dos dados nas empresas e a sua compreensão, principalmente quando se retrata de uma empresa inserida no mercado das grandes tecnológicas, com grandes volumes de dados e tecnologia de ponta a ser construídas em todas as vertentes em que atua.

No geral, o programa de mestrado efetuado permitiu uma integração e formalização de certos processos internos e externos na empresa que de outra forma, seria mais dificultado para colaboradores sem background técnico.

6.2. AUTO-REFLEXÃO

A minha jornada na Microsoft como engenheira de suporte na área de Azure tem sido das mais desafiantes do meu percurso. Nesta empresa consegui evoluir, aprender, criar e desenvolver projetos que outrora acharia que nunca seria capaz. Esta responsabilidade acrescida de conciliar o trabalho diário com projetos internos fez-me crescer e definir objetivos para a minha carreira.

O facto de estar numa empresa multinacional permite ter acesso a ferramentas infinitas para uma aprendizagem em diversas áreas necessárias para o percurso profissional, sendo também sustentada pela grande multiculturalidade da equipa, espírito e valores da Microsoft.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após a apresentação das conclusões do presente trabalho, é, portanto, possível explicar limitações e considerar propostas de trabalhos futuros.

Relativamente ao trabalho apresentado, gostaria de deixar a nota de que, por razão fora do nosso alcance, a plataforma em questão irá ser retirada do mercado em 2022 para evoluir o seu caminho de integração com outras ferramentas Microsoft, pelo que internamente estamos a estudar possibilidades da plataforma similar que irá contar com novidades no futuro, Dynamics 365: Human Resources, uma vez que a mesma tem muito potencial na agregação das funções de gestão de equipa - seja nas áreas de processos, pessoas ou formação - tudo no mesmo local, além de ter uma integração com Power BI, e, portanto, uma mais fácil e rápida análise global. Tendo a componente analítica ainda mais presente, facilitaria a realização e extração de dados analíticos para apresentação aos quadros superiores.

Sendo a versão de Talent: Onboard muito utilizada internamente por várias equipas, irei requisitar apoio técnico na área para conseguirmos suavizar a transição e correta adaptação, mas até lá a equipa continuará a utilizar a plataforma descrita.

No que diz respeito aos questionários realizados com a equipa, estes conseguiram atingir uma amostra maior que trinta para o público de engenheiros, mas não consegui com o público de gestores dado o tamanho da equipa. Deixar também a nota que, por razões de tempo de entrega do relatório não irá ser possível apresentar os resultados de um segundo questionário que será feito após um número considerável de engenheiros seguir todo o novo processo de *onboarding*, mas que irá ter o propósito de monitorização da plataforma e satisfação da equipa para com a mesma.

A título pessoal, gostaria de continuar o caminho da mudança organizacional dentro da Microsoft e ajudar em futuros projetos nesta área para a minha equipa, e quem sabe, chegar a mais equipas com o conhecimento que levo desta jornada.

8. BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.
- Bellu, R. (2018). *Microsoft Dynamics 365 For Dummies*. John Wiley & Sons.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106–126.
- Chua, A. Y. K. (2009). The dark side of successful knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 32–40.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice* (1st Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- Davenport, T. H. (1994). Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. *Harvard Business Review*, , 72(2), 119–131. <https://hbr.org/1994/03/saving-its-soul-human-centered-information-management>
- Davenport, T. H. (1996). Some principles of knowledge management. *Strategy & Business*, 1(2), 34–40.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Davila, N., & Piña-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. American Society for Training and Development.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Desouza, K. C. (2011). An introduction to knowledge management. In: K. C. Desouza and S. Paquette (Eds.), *Knowledge Management: An Introduction*. NY: Neal-Schuman Publishers, Inc. , 3–34.
- Duhon, B. (1998). It's all in our heads. *Inform*, 12(8), 8–13.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011a). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715–734.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011b). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715–734. <https://doi.org/10.1002/hrm.20454>
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. In I. L. Goldstein, *Training and Development in Organizations*, 376–416.
- Ford, D., Storey, M.-A., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J. L., Houck, B., & Nagappan, N. (2020). *A Tale of Two Cities: Software Developers Working from Home During the COVID-19 Pandemic*.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.

- Hey, J. (2004). The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link. *Intergovernmental Oceanographic Commission*, 26, 1–18.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community* (1st ed.). Prosci Research.
- Huseman, R. C., & Goodman, J. P. (1999). *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century*. SAGE publications.
- Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). *Onboarding* is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>
- Kim, D. H. (1993). The link between Individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practice *onboarding*? In *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.
- 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.
- Liu, F., Tong, J., Mao, J., Bohn, R., Messina, J., & Leaf, D. (2011). *NIST Cloud Computing Reference Architecture Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*.
- Mcadam, R., & McCreedy, S. (1999). *A critical review of knowledge management models*.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*.
- Microsoft. (2021a). *O que valorizamos*. <https://www.microsoft.com/pt-pt/about/values>
- Microsoft. (2021b). *Facts about Microsoft*. <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/>
- Microsoft. (2021c). *Gestores de Topo Microsoft*. <https://news.microsoft.com/pt-pt/gestores-de-topo-microsoft/>
- Microsoft. (2021d). *What is the cloud?* <https://azure.microsoft.com/en-gb/overview/what-is-the-cloud/>
- Microsoft. (2021e). *What are the different types of cloud computing services?* <https://azure.microsoft.com/en-gb/overview/types-of-cloud-computing/>
- Microsoft. (2021f, August 31). *Shared responsibility in the cloud*. <https://docs.microsoft.com/en-us/azure/security/fundamentals/shared-responsibility>
- Microsoft. (2021g). *What is Azure?* <https://azure.microsoft.com/en-gb/overview/what-is-azure/>
- Microsoft. (2021h, July). *Earnings Release FY21 Q4*. <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/earnings/FY-2021-Q4/press-release-webcast>
- Mohta, R., Kasat, Y., & Yadav, J. J. (2017). *Implementing Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations*. Packt Publishing Ltd.

- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111–119.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–55.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. In *The Essentials of Knowledge Management* (pp. 95–110). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137552105_4
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 1238, 1–23.
- Pitkänen, A. (2020). *Knowledge Management during Onboarding Process in a mid-sized SaaS Company*.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.
- Riege, A. (2007). Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 48–67.
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2021). *Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic*.
- Rubenstein, A. H., & Geisler, E. (2003). *Installing and managing workable knowledge management systems*. Greenwood Publishing Group.
- Scatolin, H. G. (2015). A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 4–13. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.
- Shah, M. H. (2014). An Application of ADKAR Change Model for the Change Management Competencies of School Heads in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 8(1).
- Silva, F. R. de, Correia, C. P., Barros, I. A. de, Mascarenhas, C. M., Gonçalves, M. de L., Fontes, P., Alves, M. de A., Ferreira, S. M., Carvalho, L., & Duarte, P. (2016). *Cloud: A Lei e a Prática*. Edições Almedina.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The Knowledge Agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27–37. <https://doi.org/10.1108/13673279710800709>
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. Prentice-Hall International Editions.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Criação e dialética do conhecimento. Gestão do conhecimento*. Bookman.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

Werner, J. M. (2021). *Human Resource Development: Talent Development*. (8th ed.). Cengage Learning.

9. ANEXOS

Anexo 1: Exemplo de modelo de *onboarding* (parte 1)

We're glad you're here



We are excited that you have officially joined us! We are committed to helping you settle into your team and workspace, learn about our overall organization, and explore resources that will guide your way.

Show Less

Filter by All 

Anexo 1: Exemplo de modelo de *onboarding* (parte 2)

Here are a couple of items to prepare for your first day. See you in a few weeks!

ACTIVITY	DUE DATE
<input type="radio"/> Get to know us	10/14/21  Late 
<input type="radio"/> Get to know Seattle	10/29/21 
<input type="radio"/> Help us get to know you	10/21/21  Late 
<input type="radio"/> Order your device	10/21/21  Late 
<input type="radio"/> Prepare for your first day	10/25/21  Late 

YOUR FIRST DAY

Starting a new job is a lot like moving into a new house in a new neighborhood. Take this first week to get comfortable in your workspace, get to know your manager and team, and set up the technology and tools that will help you do your job.

ACTIVITY	DUE DATE
<input type="radio"/> Attend new employee orientation	10/28/21 
<input type="radio"/> Have lunch with your onboarding buddy	10/28/21 
<input type="radio"/> Team happy hour	

YOUR FIRST TWO WEEKS

You've met your manager and your team and set up your workspace. What's next? Get everything running smoothly, from your communication tools to your benefits.

ACTIVITY	DUE DATE
<input type="radio"/> Update your information and enroll in benefits	11/2/21 
<input type="radio"/> Learn about your new role	11/2/21 
<input type="radio"/> Complete your required training	11/2/21 
<input type="radio"/> Complete a sales "ride along"	11/2/21 

WEEKS 2-3

Take time with your manager this week to discuss the expectations for your role, the challenges you will face, and opportunities for continued development. Doing this will help you deliver quick wins and set a strong foundation for making a positive impact within the organization.

ACTIVITY	DUE DATE
<input type="radio"/> Have your first 1:1 with your manager	11/11/21 
<input type="radio"/> Discuss your goals	11/18/21 
<input type="radio"/> Give us your onboarding feedback	11/18/21 

© 2021 Microsoft [About](#) [Privacy](#) [Legal](#)

Anexo 2: Questionários direcionado a gestores (parte 1)

We want to hear from you!

10 Responses

05:48 Average time to complete

Active Status

...

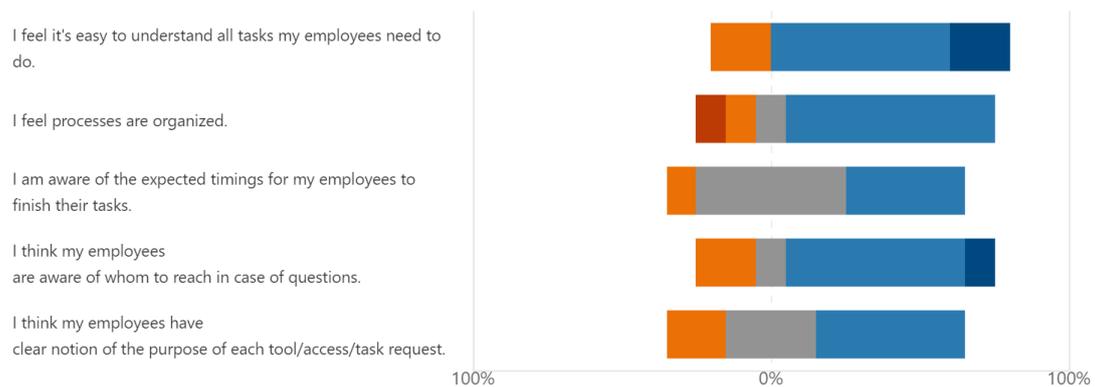
[View results](#)

 Open in Excel

1. Please rate the following:

[More Details](#)

Strongly disagree Somewhat disagree Neither agree or disagree Somewhat agree Strongly agree

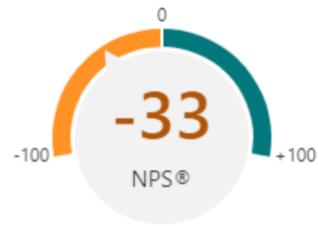


Anexo 2: Questionários direcionado a gestores (parte 2)

2. How do you rate our onboarding process at the moment?

[More Details](#)

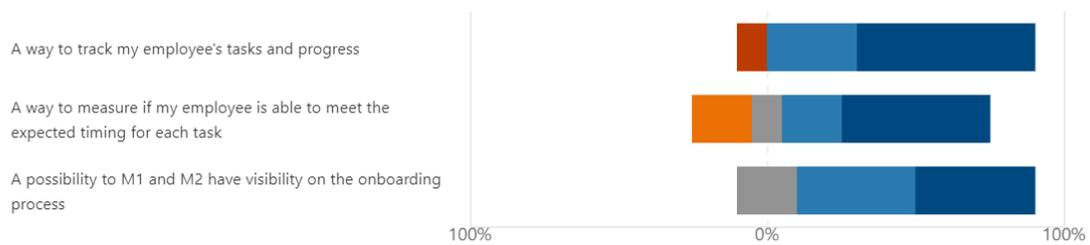
Promoters	0
Passives	6
Detractors	3



3. What you think that could be improved?

[More Details](#)

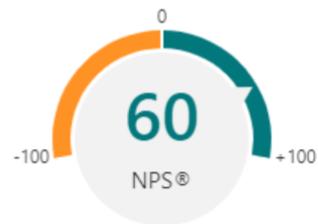
■ Strongly disagree
 ■ Somewhat disagree
 ■ Neither agree or disagree
 ■ Somewhat agree
 ■ Strongly agree



4. Do you think it could help to have a platform to track engineers globally on their onboarding process?

[More Details](#)

Promoters	7
Passives	2
Detractors	1



Anexo 3: Questionários direcionado a engenheiros (parte 1)

We want to hear from you!

40 Responses 03:02 Average time to complete Active Status

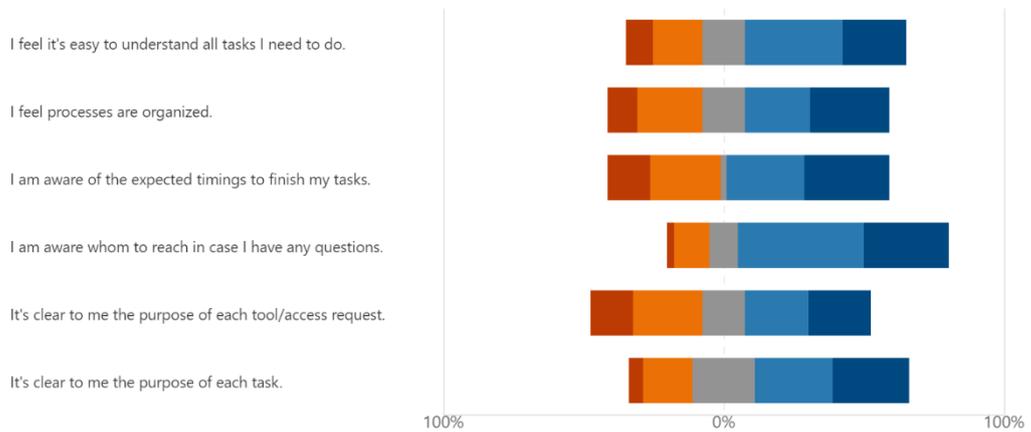
[View results](#)

Open in Excel

1. Please rate the following:

[More Details](#)

Strongly disagree Somewhat disagree Neither agree or disagree Somewhat agree Strongly agree

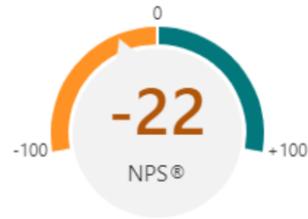


Anexo 3: Questionários direcionado a engenheiros (parte 2)

2. How do you rate our onboarding process at the moment?

[More Details](#)

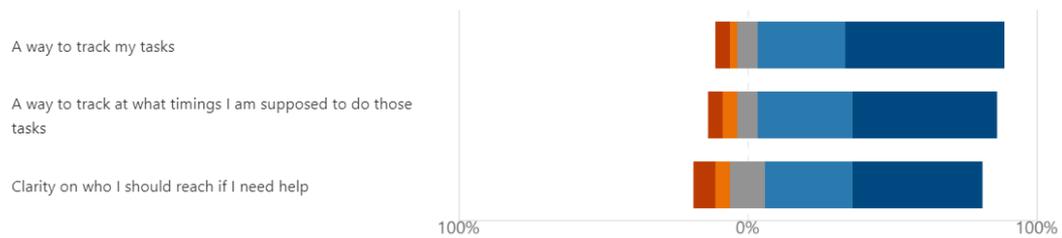
Promoters	7
Passives	17
Detractors	16



3. What do you think that could be improved?

[More Details](#)

■ Strongly disagree
 ■ Somewhat disagree
 ■ Neither agree or disagree
 ■ Somewhat agree
 ■ Strongly agree



4. Do you think it could be more efficient to have a platform where all steps are embedded in the same page (with links to other third parties if needed, such as the learning platform) with an expected time resolution to complete each task?

[More Details](#)

Promoters	34
Passives	3
Detractors	3

