



GESTÃO DA MUDANÇA E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Experiência de Estágio: Como é que a empresa Painhas, S.A. garante a sua competitividade organizacional face ao desafio que a Gestão da Mudança do meio envolvente representa?

Débora Cristina Ferreira Gonçalves

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientada pelo Prof. Doutor Paulo Rodrigues
com a Coorientação do Prof. Doutor José Luís Ceia**

Viana do Castelo, março, 2021



GESTÃO DA MUDANÇA E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Experiência de Estágio: Como é que a empresa Painhas, S.A. garante a sua competitividade organizacional face ao desafio que a Gestão da Mudança do meio envolvente representa?

Débora Cristina Ferreira Gonçalves

Prof. Doutor Paulo Rodrigues

Prof. Doutor José Luís Ceia

Viana do Castelo, março, 2021

Resumo:

Reconhece-se a mudança constante e rápida do mercado, resultado da globalização, da Era do conhecimento e da informação e da evolução tecnológica. Este cenário de mudança, que impele a criação de novos e melhorados produtos, serviços, procedimentos e técnicas, apresenta-se como um desafio para as organizações, influenciando o modo como se posicionam no mercado. As organizações devem acompanhar esta mudança, senão não serão competitivas e sustentáveis. Neste contexto, torna-se interessante compreender a forma como as organizações lidam com este panorama – devendo incorporar em si estratégias que permitam uma Gestão da Mudança que propicie a Competitividade Organizacional, que fomentem a inovação, para que a organização se atualize e acompanhe a mudança.

A problemática deste estudo, interligado com a realização de um estágio curricular – que permitiu uma abordagem empírica –, prende-se sobre a forma como a entidade de acolhimento garante a sua Competitividade Organizacional, face ao desafio que a Gestão da Mudança do meio envolvente representa. Posto isto, e com base em objetivos definidos e numa revisão de literatura, procurarei perceber se a empresa investe em inovação, se se atualiza, acompanhando a mudança, assim como os resultados que esta dinâmica tem estimulado a nível organizacional.

Palavras-chave: Gestão da Mudança; Competitividade Organizacional; Inovação

Resumen:

Se reconoce el constante y rápido cambio en el mercado, resultado de la globalización, la era del conocimiento y la información y la evolución tecnológica. Este escenario cambiante, que impulsa la creación de nuevos y mejores productos, servicios, procedimientos y técnicas, se presenta como un desafío para las organizaciones, incidiendo en su forma de posicionarse en el mercado. Las organizaciones deben mantenerse al día con este cambio, de lo contrario, no serán competitivas ni sostenibles. En este contexto, es interesante entender cómo las organizaciones afrontan este panorama – y deben incorporar estrategias que permitan una Gestión del Cambio que fomente la Competitividad Organizacional, que fomente la innovación, para que la organización se actualice y se mantenga al día con el cambio.

El problema de este estudio, interconectado con la realización de una pasantía curricular – que permitió un enfoque empírico –, se relaciona con la forma en que la entidad de acogida garantiza su competitividad organizacional, ante el desafío que representa la Gestión del Cambio del entorno. Dicho esto, y en base a unos objetivos definidos y una revisión de la literatura, intentaré comprender si la empresa invierte en innovación, si se actualiza, siguiendo el cambio, así como los resultados que esta dinámica ha estimulado a nivel organizacional.

Palabras clave: Gestión del cambio; Competitividad organizacional; Innovación

Abstract

It is recognized the constant and fast change in the market, because of globalization, the Age of knowledge and information and technological evolution. This changing scenario, which leads to the creation of new and improved products, services, procedures and techniques, presents itself as a challenge for organizations, influencing the way they place themselves in the market. Organizations must keep up with this change, otherwise they will not be competitive and sustainable. In this context, it is interesting to understand how organizations deal with this panorama – they should incorporate strategies that allow for Change Management that fosters Organizational Competitiveness, that foster innovation, so that the organization is updated and keeps up with the change.

The problematic of this study, interconnected with the realization of a curricular internship – that allowed an empirical approach –, is related to the way in which the host entity guarantees its Organizational Competitiveness, in the face of the challenge that the Management of Change of the environment represents. That said, and based on defined objectives and a literature review, I will try to understand if the company invests in innovation, if it updates itself, following the change, as well as the results that this dynamic has stimulated at the organizational level.

Keywords: Change Management; Organizational Competitiveness; Innovation

Agradecimentos

“Não há no mundo exagero mais belo que a gratidão”
(« Il n'y a guère au monde un plus bel excès que celui de la reconnaissance »)
(Jean de La Bruyère, 1820, p.52).

Aos Professores Doutores Paulo Rodrigues e José Luís Ceia, pelos ensinamentos nas Unidades Curriculares que lecionaram no Mestrado e pela aprendizagem que daí adveio, pela afetuosa aceitação de orientação, pela competente orientação, pelos conhecimentos partilhados, pelas sugestões gentilmente transmitidas, pela disponibilidade e pelo incentivo à redação deste estudo.

À Professora Doutora Maria Filipa Mourão, pela disponibilidade permanente, pela dedicação aos seus alunos, pelo ensino, pela sua competente coordenação do curso de Mestrado e pela solicitude no encaminhamento das respostas às questões inerentes ao decorrer do Mestrado.

Aos meus pais, Anabela e João, que me possibilitaram ser quem sou: obrigada pelo apoio, pela força, por me terem sempre incentivado a escolher e a seguir o que me faz feliz, a estudar, a dar o melhor de mim em tudo o que faço, a aprender sempre algo mais, assim como a encarar as conquistas e os desafios que a vida nos apresenta de forma resiliente.

À minha irmã mais velha, Estefânia Rodrigues, alicerce presente em todas as etapas da minha vida: obrigada pelas palavras de conforto, pelo equilíbrio, pela preocupação, pela força, pelo encorajamento e pelo otimismo, que fizeram a diferença na minha vida académica e promoveram a qualidade deste trabalho.

A outra das minhas irmãs, Susana Rodrigues, sempre presente quando precisava: pela preocupação, pela alegria, pelas palavras certas no momento certo, pelo conforto, que me deram estabilidade quando mais precisei e que também fizeram diferença no meu percurso académico.

Aos meus sobrinhos, Matilde, Mateus e Luana, pela alegria que dão aos meus dias e pelo regozijo que me fazem sentir por poder participar no vosso crescimento: com vocês, aprendo, cresço e renovo-me.

Ao meu namorado, Francisco Martins, presença em todo o meu percurso académico, pela cumplicidade, pelo companheirismo, pela compreensão, por ser um “porto seguro”.

Às minhas colegas do Departamento de Recursos Humanos da Painhas, S.A., excelentes profissionais que sempre me ajudaram quando eu precisava, pela compreensão, pela abertura e por me proporcionarem um bom ambiente de trabalho, bons momentos, a minha integração e a minha evolução como profissional.

Aos colaboradores entrevistados da Painhas, S.A., que, gentilmente, aceitaram dispensar um bocado do seu tempo para compartilhar comigo as suas experiências na organização e os seus conhecimentos sobre os conteúdos abordados, tendo estas entrevistas sido um elemento-chave na redação deste trabalho.

Abreviaturas e Siglas

AO – Área Operacional

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

AT – Alta Tensão

BT – Baixa Tensão

DAF – Departamento Administrativo Financeiro

DAQS – Departamento de Ambiente, Qualidade e Segurança

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DGS – Direção-Geral da Saúde

DLOG – Departamento de Logística

DOP – Departamento de Operações

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EC – (Contrato de) Empreitada Contínua (da EDP)

FBS – Formação Básica de Segurança

GIPS – Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro (da Guarda Nacional Republicana)

GNR – Guarda Nacional Republicana

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MAT – Muita Alta Tensão

MT – Média Tensão

OMS – Organização Mundial da Saúde

PME's – Pequenas e Médias Empresas

PSE – Prestador de Serviços

PT's – Postes de Transformação

QERC – Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

RH – Recursos Humanos

TA – Trabalhos em Altura

TET – Trabalhos em Tensão

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UEPS – Unidade de Emergência de Proteção e Socorro

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	6
1.1. Gestão da Mudança	6
1.2. Gestão do Conhecimento.....	11
1.3. Aprendizagem Organizacional	16
1.4. Inovação	20
CAPÍTULO II: APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	30
2.1. História da Painhas, S.A.	30
2.2. Caracterização da Empresa ao nível dos Recursos Humanos	32
2.3. Áreas de Negócio	34
2.4. A marca Painhas, S.A., Políticas, Missão e Valores.....	40
2.5. Estrutura Organizacional.....	42
.....	42
CAPÍTULO III: ESTÁGIO CURRICULAR.....	43
3.1. Integração da estagiária na entidade de acolhimento	43
3.2. Descrição das tarefas desenvolvidas	45
CAPÍTULO IV: ANÁLISE DA GESTÃO DA MUDANÇA NA PAINHAS, S.A.....	50
4.1. Identificação das áreas determinantes da Painhas, S.A. para a competitividade organizacional e dos colaboradores que nelas se inserem	50
4.2. Análise da Recolha Empírica: Entrevistas	52
a) Salário Emocional	54
b) Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística.....	55
c) Melhoria produtiva com a máquina 5t e trado	56
d) Plano Anual de Formação à Medida.....	56
e) Formação Interna	57
f) Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança	58
4.2.1 Análise das entrevistas: o contributo dessas ações para a competitividade da Painhas, S.A.	60
.....	60
a) Salário Emocional	60
b) Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística.....	61
c) Melhoria produtiva com a máquina 5t e trado	61

d) Plano Anual de Formação à Medida.....	62
e) Formação Interna	62
f) Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança	63
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO	65
ANEXOS.....	75
ANEXO I – Excerto do Manual de Funções da Painhas, S.A.....	76
ANEXO II – Modelo de Verificação do Preenchimento diário dos registos dos RH em obra pelos PSE's	85
ANEXO III – Excerto da Base de Dados para calcular o Orçamento para o ano seguinte (2021), relativo aos RH.....	86
ANEXO IV – Guião da Entrevista.....	87
ANEXO V – Guião da Entrevista sobre a ação “Salário Emocional”	90
ANEXO VI – Guião da Entrevista sobre a ação “Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística”	98
ANEXO VII – Guião da Entrevista sobre a ação “Melhoria Produtiva com a Máquina 5t e Trado”	102
ANEXO VIII – Guião da Entrevista sobre a ação “Plano Anual de Formação à Medida”	106
ANEXO IX – Guião da Entrevista sobre a ação “Formação Interna”	111
ANEXO X – Guião da Entrevista sobre a ação “Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança”.	115
ANEXO XI – Tabela-resumo das Entrevistas.....	120

Índice de Figuras

Figura 1 - Metodologia Sintetizada num Esquema	2
Figura 2 - Categorias e Tipos de Inovação.....	21
Figura 3 - Empresas do PA Grupo.....	31
Figura 4 - Total de RH em setembro de 2020 e a sua distribuição.....	32
Figura 5 - Gráfico com o total de RH (da "estrutura") no final do mês de setembro de 2020.....	33
Figura 6 - Linha Falagueira , Fundão, a 400 kV (REN)	35
Figura 7 - Desmontagem da linha Riba d'Ave, Vila Nova de Famalicão, Portugal.....	35
Figura 8 - Linha Falagueira - Fundão, troço 2, a 400 kV (REN)	36
Figura 9 - Montagem de ligações AT na Subestação Varosa (Edp Distribuição).....	37
Figura 10 - Campanha LED (EDP) em Ponte de Lima, Portugal.....	38
Figura 11 - Instalação de Infraestruturas 5G Boost em Marselha, França.....	38
Figura 12 - Organograma Geral (Painhas, S.A.).....	42
Figura 13 - Enquadramento da Entrevista presente no Guião e exposto na Entrevista.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Classificação das Práticas de Inovação Organizacional	22
Tabela 2 – Áreas determinantes para a Competitividade da Organização: Colaboradores Entrevistados.....	51
Tabela 3 - Áreas determinantes para a Competitividade da Organização: Dados das Entrevistas.	51
Tabela 4 - Anexos correspondentes a cada Guião das Entrevistas realizadas	54

Introdução

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão das Organizações, no Ramo de Gestão de Empresas, pertencente à APNOR (Associação de Politécnicos do Norte) e lecionado no presente caso na Unidade Orgânica da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, é-nos solicitado realizar um estágio, um projeto ou uma dissertação no 3.º semestre (2.º ano) do curso. Com efeito, este trabalho apresenta-se como um relatório de estágio.

O presente trabalho baseou-se na realização de um estágio, cujo propósito foi testar, reforçar e complementar os conhecimentos apreendidos no curso de mestrado, a teoria, com uma vertente prática. Tal se efetivou, a partir da inserção no mercado de trabalho e do desenvolvimento de competências, atitudes e comportamentos de gestão, possíveis com o estágio realizado. Ao longo deste trabalho, será desenvolvido o tema “Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional”, com ênfase no caso da Painhas, S.A. – a entidade de acolhimento do estágio –, pretendendo verificar a vertente de investigação-ação.

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho deriva da atualidade do seu tema, uma vez que a mudança constante e rápida do mercado se espelha como um desafio para as organizações, que a devem acompanhar. De outro modo, as organizações não serão competitivas no mundo profissional e empresarial atual. É também interessante perceber como é que as organizações enfrentam este desafio, que leva à criação de constantes atualizações, novos e melhorados produtos, serviços, técnicas e metodologias – é crucial que as organizações acompanhem esta dinâmica, para que acrescentem valor, reforcem a sua posição no mercado e, acima de tudo, garantam a sua competitividade e sustentabilidade. Repara-se que o fenómeno de mudança não é algo novo, mas tem vindo a acelerar-se cada vez mais, devido à globalização, à Era do conhecimento e da informação e da evolução tecnológica (Dos Santos, 2015, p.62 e 63).

Este tema passa ao Estado de Problema, sendo que a problemática que procuro desenvolver neste estudo e particularmente no estágio é a seguinte:

Como é que a empresa Painhas, S.A. garante a sua competitividade organizacional face ao desafio que a Gestão da Mudança do meio envolvente representa?

Posto isto, este estágio torna-se relevante, dado que possibilitou uma observação direta e empírica sobre como a organização enfrenta o desafio da Gestão da Mudança e se se apresenta competitiva do ponto de vista organizacional. Com esta observação, é possível compreender como é que a empresa conhece e se adapta ao mercado, permitindo que seja competitiva no mercado concorrencial e em permanente mudança com o qual nos defrontamos atualmente, que exige que as empresas conheçam o mercado, que sejam inovadoras e que se atualizem.

No que diz respeito à metodologia deste trabalho e da investigação com a qual estará relacionado, realça-se, num primeiro momento, que se procederá a uma metodologia mista (como exemplificado na Figura 1).

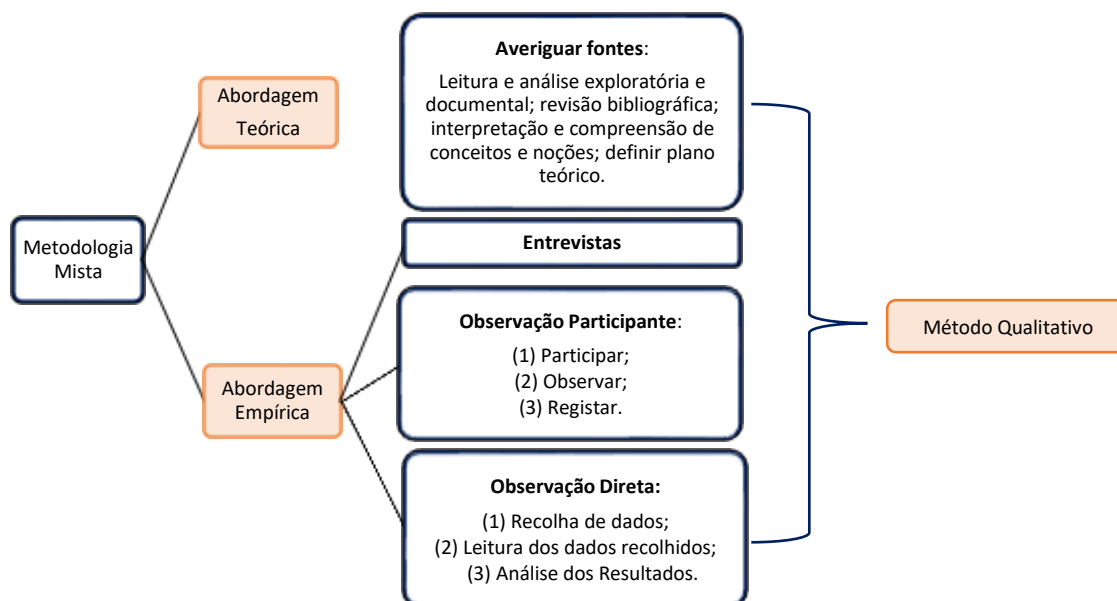


Figura 1. Metodologia Sintetizada num Esquema
 Fonte: A autora

Recorre-se a uma abordagem teórica, através do método qualitativo. Numa fase inicial, irá focalizar-se na averiguação de diversas fontes de dados, que será procedida, nomeadamente, por meio de leitura e análise exploratória, documental e revisão bibliográfica, assim como de interpretação e compreensão de teoria, conceitos e noções de Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional, entre outros relacionados, tais como: Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; inovação; e Gestão de Recursos Humanos. Assim, será possível definir um plano teórico e delinear a evolução histórica, a caracterização, assim como a conceptualização de tais conceitos. Este passo é importante, pois, como indicado por Quivy e Campenhoudt (1992):

Quando um investigador inicia um trabalho, é pouco provável que o assunto tratado nunca tenha sido abordado por outra pessoa, pelo menos em parte ou de forma indirecta. Tem-se frequentemente a impressão de que não há «nada sobre o assunto», mas esta opinião resulta, em regra, de uma má informação. Todo o trabalho de investigação se inscreve num continuum e pode ser situado dentro de, ou em relação a correntes de pensamento que o precedem e influenciam. É, portanto, normal que um investigador tome conhecimento dos trabalhos anteriores que se debruçam sobre objetos comparáveis (...) Esta exigência tem um nome que exprime bem aquilo que deve exprimir: a validade externa (p. 48).

O Grande Físico inglês Isaac Newton referiu igualmente numa carta escrita em 1676 ao Cientista inglês Robert Hooke que “Se vi mais longe, foi porque estava aos ombros dos gigantes” (citado por Hawking, 2017, p.15). Esses gigantes eram o italiano Galileu Galilei e o alemão Johannes Kepler, que pertenceram à geração anterior à de Newton e que, por sua vez, estiveram aos ombros de Nicolau Copérnico, outro gigante, que desafiou a teoria geocêntrica, defendendo que a Terra se movia em volta do Sol. Noutros termos, Newton defende que se descobriu o que descobriu e se

compreendeu o que compreendeu foi porque tinha por base o conhecimento de outros, que acrescentaram conhecimento sobre o mundo e mudaram a forma como interpretar o mesmo.

Num momento posterior, tratando-se de uma metodologia mista, recorre-se igualmente a uma abordagem empírica. Com o estágio, será utilizado o método da observação participante, planeado com base em literatura (que se traduz em conhecimento para o desenvolvimento do estágio) e sujeito a resposta de objetivos específicos, apresentados de seguida. Com este método é possível o contacto recorrente e direto do investigador com a realidade da investigação (a empresa), com a participação, a observação e o registo dessas observações - para posterior análise, sustentando a elaboração do presente relatório de estágio. Isto porque, a partir do desempenho de funções na área de Gestão de Recursos Humanos, do capital humano, foi igualmente possível compreender as diversas sinergias existentes no seio da organização, assim como a sua realidade, com base na experiência. Realça-se que este método da observação participante foi verificado, validado e controlado pelo Orientador da Empresa e pelo Orientador da Instituição. Assim, e recorrendo novamente ao método qualitativo, foi utilizado o método de observação direta, que é estruturante, obrigatório e crucial num estágio. Posteriormente à observação direta e participante, assim como à consideração da literatura revista, procurou-se responder ao problema, através das considerações finais do presente trabalho.

Foi igualmente utilizado o método qualitativo com a realização de entrevistas a alguns membros da empresa, que se inserem em áreas determinantes para a sua competitividade organizacional, gerindo e acompanhando a mudança, nomeadamente a partir do investimento em inovação. Enquanto as leituras ajudam a efetuar o balanço dos conhecimentos relacionados com o problema de partida, Quivy e Campenhoudt (1992) indicam que as entrevistas exploratórias contribuem para averiguar os aspetos a considerar, assim como para alargar ou retificar o campo de investigação das leituras. Deste modo, as leituras e as entrevistas são complementares e enriquecem-se mutuamente. Isto porque as leituras fornecem um enquadramento às entrevistas e estas esclarecem-nos quanto à pertinência desse enquadramento e do fenómeno estudado, ao passo que revelam certos aspetos do fenómeno estudado e completam as pistas obtidas pela revisão de literatura. Sublinha-se que as entrevistas exploratórias são sempre pedidas pelo entrevistador e não pelo interlocutor e refere-se ao tema imposto pelo investigador, estando os seus objetivos ligados aos da investigação. Os autores dão algumas sugestões para a realização das entrevistas, como o facto de que o entrevistador deve fazer o menor número possível de perguntas. Para tal, deve recorrer a uma breve exposição introdutória sobre os objetivos da entrevista, visando uma conversa aberta, por forma a que o entrevistado possa exprimir as suas experiências e os seus pensamentos. A par disso, comentam que o entrevistador deve ter um mínimo de intervenções para realinhar a entrevista com os seus objetivos, a fim de que o entrevistado explore de forma mais profunda certos aspetos que sejam importantes para o tema em questão ou para recuperar a dinâmica da entrevista. Além disso, também mencionam que o entrevistador não se deve implicar no conteúdo da conversa, por exemplo, entrando num debate de ideias ou tomando alguma posição a favor ou contra as informações do entrevistado, entrando numa troca de ideias.

Ainda com base no método qualitativo e de modo a criar o plano empírico, procedeu-se à recolha dos dados observados durante a realização do estágio e nas entrevistas, assim como à posterior leitura dos dados recolhidos, através de grelhas/tabelas/quadros/gráficos, por exemplo, para enumerar/representar as missões realizadas. Este método servirá, nomeadamente, para planear, ler e analisar os dados obtidos pelas entrevistas mencionadas, assim como dos registos das observações efetuadas.

Com a finalidade de tentar responder à questão relativa à problemática do presente trabalho (“Como é que a empresa Painhas, S.A. garante a sua competitividade organizacional face ao desafio que a Gestão da Mudança do meio envolvente representa?”), o estudo estabeleceu objetivos gerais aos quais correspondem algumas questões de investigação, que se pretende atingir durante o percurso de estágio e de investigação:

Objetivo n.º 1: Constatar manifestações de procura pela excelência – a título demonstrativo, tem-se a melhoria do desempenho dos negócios a partir da excelência do capital humano – e de Aprendizagem Organizacional, assim como a sua importância para a competitividade da organização ao lidar com a mudança.

Objetivo n.º 2: Perceber como gere o conhecimento e o seu contributo para as capacidades organizacionais e para a potencialização da forma como a empresa, numa Gestão da Mudança, se posiciona no mercado.

Objetivo n.º 3: Verificar e identificar o investimento em inovação e se é um determinante para a competitividade da empresa num quadro de mudança constante, promovendo a sua atualização.

Por fim, importa descrever a estrutura pela qual este trabalho será exposto:

- Num primeiro momento, será desenvolvida uma revisão bibliográfica do tema deste trabalho, como mencionado na metodologia. Neste ponto, será possível compreender os diversos conceitos que se prendem com este tema – (i) Gestão da Mudança; (ii) Gestão do Conhecimento; (iii) Aprendizagem Organizacional; (iv) Inovação; e (v) Gestão de Recursos Humanos (RH) - e as sinergias existentes entre os mesmos, assim como contribuem para a competitividade organizacional.
- Num segundo momento, apresenta-se a entidade de acolhimento, expondo: a sua caracterização; a sua marca, políticas, missão e valores – compreendendo a importância dada pela organização à inovação –; e a sua estrutura organizacional.
- Num terceiro, realiza-se uma descrição do estágio curricular realizado, nomeadamente a integração na entidade de acolhimento e a descrição das tarefas desenvolvidas, verificando-se a inserção no mercado do trabalho e na realidade da empresa, a partir do apoio prestado ao Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Painhas, S.A.
- Posteriormente – no âmbito do estágio e com base na revisão bibliográfica desenvolvida, com a compreensão das dinâmicas relacionadas com o tema deste trabalho –, será possível

averiguar como é que a organização se apresenta como competitiva, face ao fenómeno de mudança rápida e constante que vivenciamos. Isto é, a partir da realização das entrevistas mencionadas supra e da observação participante e direta, foi possível identificar ações que a organização implementa, ao passo que se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a Inovação, a atualização e a Aprendizagem Organizacional. Identificando estas ações, foi exequível nomear os colaboradores que com elas se relacionam. A partir desse exercício, agendaram-se e realizaram-se entrevistas a esses colaboradores – um colaborador por ação –, com o objetivo de obter informações em relação a essas ações, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consistem; quais os seus resultados até ao momento; e se espelham inovação e atualização e/ou Aprendizagem Organizacional. Importa realçar que estas entrevistas foram realizadas com base num guião previamente definido, sendo que depois do registo dos dados recolhidos, este guião foi validado e assinado por cada entrevistado. Após este registo, foi possível realizar uma análise empírica dos conteúdos recolhidos nestas entrevistas e das respetivas ações, podendo compreender o seu contributo para a competitividade da organização.

- Por fim, conclui-se, primeiramente, sobre como é que a Painhas, S.A. se posiciona no mercado e se se apresenta como competitiva, face ao desafio que a Gestão da Mudança do meio envolvente representa – como se comprova inicialmente na revisão bibliográfica – , com base nas entrevistas realizadas e na observação participante e direta possibilitadas pelo estágio. Também se reflete sobre a importância do estágio curricular, tanto para a investigação, a nível académico, como a nível pessoal e profissional.

1.1. Gestão da Mudança

O mundo atual tornou-nos mais individualistas, mas também mais interdependentes, mesmo daqueles que se encontram a milhares de quilômetros de distância de nós. Esta interdependência social e económica relaciona-se com a globalização, que se tem intensificando nas últimas décadas, devido aos grandes desenvolvimentos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), assim como dos transportes a nível mundial. O conceito de globalização define-se, de uma forma geral, como a integração crescente e a interdependência entre países, que resulta do fluxo atual de pessoas, comércio, finanças e ideias entre nações (Bishop; Reinke & Adams, 2011). Além disso, também se associa cada vez mais com as inovações tecnológicas, como a Internet e com os avanços digitais, que tornaram a informação e a comunicação, as transações financeiras e os transportes mais acessíveis e rápidos (Colander, 2002). Na verdade, a noção de globalização é vasta e engloba todos os domínios da nossa vida quotidiana (social, cultural, política e económica), de tal forma que a nossa esfera de atuação cria efeitos na esfera de atuação de outras pessoas, gerando riscos dificilmente controláveis (Duarte, 2014). Ou seja, a globalização tem impacto, de facto, em várias vertentes do nosso quotidiano, como ao nível da política, dos direitos humanos, da segurança nacional, do meio ambiente, mas também dos valores, hábitos e práticas culturais. Destaca-se que, além da dimensão material, a globalização apresenta uma dimensão imaterial, que é visível na rápida partilha de ideias, atitudes e valores entre nações. Neste sentido, tem-se popularizado o termo “aldeia global” (em inglês, “the world community” ou “global village”) para descrever o efeito desta capacidade de trocar de forma instantânea, que fomenta a inter-relação e a interação entre povos de diferentes culturas e com estilos de vida distintos, promovendo a partilha e a consequente alteração de características culturais (Held & McGrew, 2003).

Segundo Antunes (2012), no que respeita a dimensão económica da globalização, a globalização traz efeitos diretos sobre as organizações, que têm de lidar com os complexos processos de mudança e com formas para gerir essa mudança. Compreende-se que o fundamento da globalização económica é o comércio mundial (o fluxo internacional de bens e serviços), uma vez que conecta produtores e consumidores geograficamente distantes, numa relação de identificação e interdependência. A autora reconhece, então, que a globalização modificou o meio envolvente, produzindo um novo paradigma com o qual as organizações têm de lidar, devendo ter capacidade e flexibilidade para responder às incertezas de um mercado com excesso de oferta, com desafios e oportunidades:

- Primeiramente, identifica-se o enorme avanço no domínio das TIC, que gera mudanças na gestão das organizações. A título demonstrativo, tem-se tarefas como contactar com clientes e fornecedores ou realizar práticas de marketing, que têm sofrido alterações, devido às novas tecnologias (por exemplo, com sistemas de apoio às diversas funções de gestão e com a automatização do processamento de dados e da tomada de decisões). Além de

alterações na gestão interna das organizações, as novas tecnologias também esbatem as fronteiras, pelo aumento da capacidade de alcance geográfico. Isto é, podem ter o seu espaço físico num local e realizar interações e operações apenas “online”, alcançando o resto do mundo. Percebendo a potencialidades das novas tecnologias, muitas organizações coordenam atividades em conjunto com outras organizações, de modo a lidarem de forma estratégica com a rápida mudança do meio envolvente e garantirem a sua competitividade.

- Em segundo lugar, além da importância dada pelos consumidores a fatores como preço e o design, tem-se, essencialmente, a crescente exigência de qualidade dos serviços e produtos pelos consumidores, cada vez mais informados e exigentes.
- Por último, reconhece-se a diversidade social e a ética organizacional. Isto é, a grande parte da composição dos recursos humanos das organizações é diversificada, quer pelas transformações demográficas, quer pelo mercado laboral a que as organizações querem recorrer. Como consequência, é fundamental que as organizações sejam capazes de eliminar todas as formas de discriminação e de garantir a igualdade no acesso às oportunidades a todos.

Compreendendo esta dinâmica e sabendo que é verdade que as organizações sempre tiveram alguma necessidade de mudança – mas que essa necessidade nunca foi tão imperativa como agora –, considera-se que os processos de globalização económica implicam uma capacidade de adaptação e de Gestão da Mudança eficiente e célere. Isto porque a economia global redefiniu as regras da concorrência, uma vez que os concorrentes podem ser antigos concorrentes que desenvolveram novos produtos ou serviços ou pequenas novas empresas com ofertas inovadoras, ou até podem estar sediados na mesma cidade ou no outro lado do mundo. Compreende-se, assim, que apenas uma organização flexível, com capacidade de se reajustar e adaptar de forma contínua e rápida é que poderá participar no mercado atual e ser competitiva (Antunes, 2012). Até porque é uma tendência irreversível do desenvolvimento económico em todo o mundo (Shangquan, 2000)

Silva e Burger (2017) salientam que o ambiente de trabalho se renova, como consequência das mudanças impostas pela globalização e pelos avanços tecnológicos, assim como pela Era da informação e do conhecimento que vivenciamos, o que exige que as empresas sejam criativas e inovadoras, gerindo o conhecimento e explorando a sua aprendizagem. As organizações vivem sob uma constante pressão devido à realidade da mudança económica e, como consequência, da mudança organizacional, assim como dos avanços tecnológicos e da concorrência, como resultado da globalização.

Nesta perspetiva mutável, as organizações devem recorrer a estratégias e práticas organizacionais que permitam a vantagem competitiva no mercado. Com isto, surge a necessidade da Gestão de Recursos Humanos (GRH), para apoiar estas mudanças organizacionais (Ferreira, 2015). Isto é, face a estes desafios, a qualidade de Gestão dos Recursos Humanos é um fator fundamental para o sucesso das empresas. Deste modo, serão desenvolvidos de seguida conceitos que se apresentam como relacionados com a Gestão da Mudança, como fatores-chave para garantir a

Competitividade Organizacional face às mudanças constantes do meio envolvente: Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; inovação; e Gestão de Recursos Humanos.

Primeiramente, é importante esclarecer a relação entre o conceito de Gestão de Conhecimento e o de Gestão da Mudança. O presente século conta com a utilização do conhecimento, que acaba por quebrar paradigmas e criar valores para a organização, num contexto de mudanças impostas pela globalização e pelos avanços tecnológicos. A Gestão do Conhecimento permite às empresas o conhecimento do mercado, acompanhando as mudanças, uma vez que o conhecimento é inesgotável e requer constante atualização, permitindo o aumento dos resultados de inovação. Esta gestão é possibilitada se o conhecimento for partilhado – a partir de interações entre os indivíduos, que permitam a reciprocidade de informações – e aplicado no seio da organização, acrescentando valor à organização e tornando-a mais competitiva, mas também estimulando a Aprendizagem Organizacional. Para tal, as organizações devem investir na sua capacidade de explorar o potencial intelectual, sendo que o conhecimento organizacional depende do conhecimento individual (Silva & Burger, 2017). Posto isto, a Gestão do Conhecimento deve fazer parte da cultura da organização, a fim de que todos os seus colaboradores entendam a sua necessidade. Noutros termos, o sucesso da Gestão do Conhecimento em qualquer organização só é viável se a cultura organizacional for positiva em relação à produção, à partilha e à disseminação de conhecimento (Luchesi, 2012). Para definir “cultura organizacional”, podemos recorrer à definição de Schein (2010), que define “cultura” de um grupo como “...a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein, 2010, p. 18).

Como mencionado, a Gestão do Conhecimento está interligada com a Aprendizagem Organizacional. Assim, num segundo momento, é também importante clarificar a relação existente entre o fenómeno de mudança e o de aprendizagem. As aprendizagens individual, coletiva e organizacional (a aprendizagem desenvolvida pelos sujeitos, partilhada pelos grupos/equipas e pela empresa no seu todo) encontram espaço propício ao seu desenvolvimento (ainda que não necessariamente) em situações de mudança. Ou seja, a mudança é apenas uma condição facilitadora da Aprendizagem Organizacional e não um processo de aprendizagem em si mesmo - refere-se antes a uma alteração do comportamento das organizações (podem não ser adquiridos novos saberes) -, ao passo que o processo de aprendizagem implica um progresso cognitivo (Parente, 2006). Noutros termos, o conceito de mudança é um comportamento de ajustamento a um estímulo, a uma mudança no ambiente interno ou externo da organização. O processo de mudança deve ser encarado como um processo contínuo e progressivo, pois as metas atingidas com uma mudança traduzem-se no ponto de partida para novos desenvolvimentos e as novas mudanças também surgem interconectadas com fases intermédias de outras mudanças. Segundo Parente (2006), independentemente de a mudança ser intencional (como medida preventiva e de antecipação) ou não, o modo como a mudança é gerida influencia os seus efeitos na possibilidade

de ser acompanhada por processos de aprendizagem, de ser uma oportunidade de aprendizagem para os indivíduos, para os grupos e para as organizações no seu todo.

Compreendendo esta relação entre estes dois conceitos, mudança e aprendizagem contínua – especialmente do facto de que a mudança é uma oportunidade de aprendizagem, mas que pode não resultar em aprendizagem, dependendo da forma como é gerida –, considera-se a forma como os trabalhadores participam nas mudanças, dado que a Gestão da Mudança pode ser (a) antropocêntrica ou (b) tecnocêntrica (Parente, 2006). Uma estratégia antropocêntrica traduz-se no envolvimento dos trabalhadores – centra-se nas pessoas, orienta-se para elas e conta com elas -, propiciando uma maior probabilidade de criar uma apropriação da mudança e de resultar num processo de aprendizagem. Contudo, não detém condições suficientes para que se desenvolvam processos de aprendizagem, pois pode resultar num mero comportamento de adaptação pelos trabalhadores, um mero ajustamento, não existindo nenhum acréscimo de saberes, nenhuma alteração substancial do estado cognitivo dos indivíduos. Por outro lado, a estratégia tecnocêntrica assume a adaptação, que tende a promover uma apropriação superficial das alterações – nomeadamente como consequência da imposição das mesmas. Contudo, a autora conclui que não são estas formas (estratégias) de Gestão da Mudança que condicionam ou não o desenvolvimento de processos de aprendizagem. Isto porque estão condicionados pelo carácter tendencialmente antropocêntrico ou tecnocêntrico da combinação de um conjunto de fatores mais latos, de variáveis organizacionais (a organização e o conteúdo da atividade de trabalho) e de variáveis gestionárias (como as práticas de gestão de RH).

Num terceiro momento, no mercado globalizado de hoje, com o quadro de mudança constante, com o aumento da concorrência e da exigência dos consumidores, com diversos desafios e incertezas que as organizações enfrentam, denota-se que a inovação é crucial para a conquista de espaço no mercado pelas organizações e para que criem vantagem competitiva – pois é fundamental que as organizações se atualizem e se adaptem. Chen, Lima e Martins (2012) defendem que a inovação é determinante para sustentar a evolução e a criação de vantagem competitiva num cenário de mudança (citados por Torres; Pagnussatt & Severo, 2017). Para que as organizações detenham capacidade de inovação, devem apostar na Gestão do Conhecimento, na capacidade de receber, tratar e partilhar conhecimento, assim como incorporar a aprendizagem como uma competência para as organizações. Essa gestão pode ser desenvolvida quer pela via de criação de conhecimento, quer pela via de obtenção de conhecimento por fontes externas (Torres; Pagnussatt & Severo, 2017).

Num último momento, importa reforçar a importância da Gestão de Recursos Humanos, que deve ser desenvolvida de forma contínua e com base em boas práticas de GRH, como o investimento em formação. Reconhecendo que, de facto, a mudança é uma constante na vida, uma das formas de lidar com este fenómeno é o investimento na formação dos recursos humanos (RH) (Rego; Cunha; Gomes; Cunha; Cabral-Cardoso & Marques, 2015). Segundo os autores, a inovação, o rápido ciclo de vida dos produtos, a valorização crescente do trabalho cognitivo e o aumento de eficiência nos mecanismos de difusão de informação e conhecimento tornam imprescindível a formação constante

- sem ela, tanto a organização como os indivíduos revestem-se de estagnação e obsolescência. A formação promove a Aprendizagem Organizacional e é, de facto, fundamental para o desempenho dos RH e para que as empresas se ajustem às necessidades mutantes do meio envolvente – tendo uma maior capacidade para colocar no mercado produtos e serviços competitivos e para realizar as operações de forma mais eficiente e eficaz.

Após estas considerações, conclui-se que, perante uma realidade que impõe mudanças constantes – que implica um processo de mudança contínuo e progressivo –, é fundamental que uma organização se atualize continuamente, por forma a garantir a sua competitividade. Além disso e também para que se atualize, deverá assegurar e desenvolver uma aprendizagem contínua, com base na Gestão do Conhecimento, e promover a Inovação e práticas de Gestão de Recursos Humanos – como a formação – que permitam por sua vez a Aprendizagem Organizacional, assim como a Inovação, mas que também fomentem o capital intelectual da organização. Estas sinergias serão desenvolvidas de seguida, conceito a conceito.

Assim, começaremos por desenvolver o conceito de “Gestão de Conhecimento, já de seguida, o que permitirá perceber a sua importância para uma Gestão da Mudança, assim como uma organização deve investir em Gestão do Conhecimento para ser competitiva.

1.2. Gestão do Conhecimento

Neste campo, começa-se por salientar que o ambiente das organizações e dos negócios começou a perceber que investir em conhecimento é desejável e imprescindível para o aumento do valor no mercado, dada a atual valorização do património intangível. Pode-se observar que o valor de mercado de algumas empresas supera o valor dos patrimónios financeiro e físico (tangível) acumulados. Tal acontece, dado que valores intangíveis como patentes, imagem, valor da marca, capital intelectual e talento dos colaboradores têm sido cada vez mais valorizados (Terra, n.d.). O desenvolvimento de uma estratégia competitiva baseada na Gestão do Conhecimento implica uma revisão da cultura da organização, de molde que se promova uma aprendizagem contínua e a dinâmica entre os processos desta aprendizagem, a formação e o desenvolvimento de competências organizacionais (Dawson, 2000). Jung, Choi e Song (2007) defendem ainda que, devido às mudanças cada vez mais aceleradas das necessidades de mercado, a criação de conhecimento nas organizações não é apenas uma questão de competitividade a longo prazo, mas também da sua sobrevivência no mercado (citados por Zangiski; de Lima & da Costa, 2009). Gomes (2019) realça ainda que:

Por todos é reconhecida a importância adquirida pela Informação e pelo Conhecimento no atual quadro económico, social e político do século XXI. O aparecimento de novas formas de comunicação e acesso à informação originaram, de um modo geral, profundas mudanças na sociedade, mas, muito particularmente, nas organizações que dela fazem parte (p. 164).

É verdade que a aquisição e a aplicação do conhecimento sempre estimularam as conquistas das civilizações. Denota-se que não basta “saber muito” sobre alguma coisa, pois isto não possibilita por si só uma maior vantagem competitiva para uma organização, apenas se este conhecimento contar com a sua gestão. Nesse sentido, a criação e a implementação de processos que possibilitem esta gestão, que armazenem e partilhem o conhecimento, são imprescindíveis para a competitividade organizacional, apresentando-se como um novo desafio para as empresas (Luchesi, 2012). Assim, a Gestão do Conhecimento é essencial para orientar, manter e promover espaços de socialização do conhecimento, considerando o conhecimento como o principal fator de produção, ao passo que surge a Economia do Conhecimento – sendo que o trabalho se caracteriza pela agilidade, capacidade de cognição e de aprendizagem (Silva & Burger, 2017). Para tal, o conhecimento deve ter uma gestão que permita que a organização seja competitiva. Para António e da Costa (2017), os pilares do conhecimento resultam da conjugação entre tecnologia, RH, conteúdos e empresa, de modo a criar conhecimento individual e organizacional. Também estes autores defendem que tanto a Gestão do Conhecimento como a Aprendizagem Organizacional são determinantes para as organizações, ao passo que as pessoas são recursos importantes para criar formas e processos de aprendizagem que facilitem e que lidem com a mudança. Afinal, uma empresa que investe em Gestão do Conhecimento acaba por assegurar a criação de canais para a inovação e para a comunicação no seu dia-a-dia, promovendo vantagens competitivas (de Souza, 2006).

Considerando a relevância da Gestão do Conhecimento, importa definir, em primeiro lugar, “Conhecimento”. Seguindo Monteiro (2007), o conhecimento caracteriza-se por ser subjetivo, dado que é profundamente dependente de uma base de conhecimento preexistente e do contexto em que é gerado e utilizado. É perecível, com a transitoriedade do tempo, e desatualiza-se, tornando-se obsoleto, o que leva a que perca valor. Com isto, depreende-se que o conhecimento necessita de atualizações, adaptações e evoluções constantes, o que torna a Gestão do Conhecimento imprescindível para a sustentabilidade de uma organização. Seguindo Jovchelovitch (2019), deve-se ter em consideração o contexto em que ocorre o processo de conhecimento, dado que o conhecimento é dependente do contexto social em que é construído, pois esse contexto vai delinear uma interpretação concreta desse conhecimento. Ou seja, as crenças, representações e ideias coletivas presentes a nível cultural em cada contexto social determinam a forma de interpretar o mundo. Ou seja, a tendência é perceber o que é familiar ao grupo.

Em segundo lugar, é essencial definir o conceito de “Gestão do Conhecimento”. Este permite que as organizações tenham uma ideia mais nítida do conhecimento que detêm, de que necessitam e de que se podem prover. Além disso, possibilita que aumentem o conhecimento dentro da organização e que maximizem os seus resultados, ao passo que aumentam os resultados da inovação e, por exemplo, aumentam a satisfação dos clientes, colaboradores e restantes “stakeholders”, sendo que o principal objetivo é a criação de valor. A Gestão do Conhecimento procura desenvolver sistemas e processos que considerem ações criativas, a identificação, integração, recuperação, partilha e implementação do conhecimento na organização, originando o aumento da aprendizagem individual e coletiva, assim como competências que irão promover uma maior competitividade (Inazawa, 2009).

Para tal, Inazawa (2009) também ressalva que é fundamental que a cultura organizacional e os seus processos de aprendizagem promovam a Gestão do Conhecimento, para que as organizações não encontrem resistências, no sentido de deterem capacidade para ampliarem o seu conhecimento, de molde a obterem vantagem competitiva. Compreende-se, assim, que o êxito das organizações vai depender da sua capacidade de explorar o potencial intelectual existente nos seus ativos humanos, tendo consciência de que os ativos físicos não são o único meio de garantir a sua sustentabilidade. Na verdade, a Gestão do Conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, nas pessoas, nos processos e nos grupos pertence também à organização (Luchesi, 2012). De facto, é crucial salientar que o conhecimento organizacional depende do conhecimento individual. Isto é, de pessoas capazes de transformar informação em conhecimento e inovação, permitindo que a organização se diferencie e seja mais competitiva. Neste contexto, realça-se que se compreende como “capital intelectual” a soma dos conhecimentos de todos os colaboradores de uma mesma organização (do Carmo, 2005). Pode-se definir “capital intelectual” como o resultado das relações estabelecidas entre os colaboradores e, desde modo, o conhecimento gerado específico de cada organização (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Dawson (2000) indica que é o agregado das competências e das capacidades das pessoas dentro da organização, que trabalham de forma individual em equipa.

De uma forma mais sistemática, Takeuchi e Nonaka (1997) apresentaram a “Teoria do Conhecimento”, que evidencia duas vertentes. Na vertente ontológica, os autores defendem que o conhecimento é criado a partir de um processo que amplifica a nível organizacional o conhecimento gerado a nível pessoal, que é cristalizado como parte integrante da rede do conhecimento organizacional (citados por Pineyrua, 2018). Na vertente epistemológica, os autores distinguem conhecimento tácito de conhecimento explícito (citados por Pineyrua, 2018). Neste contexto, seguindo Takeuchi e Nonaka (2008):

- O conhecimento tácito demonstra que o indivíduo sabe mais para além do que verbaliza. Isto porque este conhecimento é pessoal, específico ao contexto e assim, difícil de ser formulado e comunicado - “... é subentendido ou implícito, subjetivo, não escrito, aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida pela experiência, valioso, mas difícil de capturar, de transmitir e de registar...” (Gomes, 2019, p.169).
- O conhecimento explícito (ou codificado), que se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, que é mais acessível, pois pode ser facilmente transmissível - “... do latim explicitus, que significa explicado, declarado...” (Gomes, 2019, p.169).

Ainda de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), esta dinâmica do processo de criação de conhecimento gera-se no seio de interações entre indivíduos e as organizações, sendo que as organizações recebem informações e conhecimentos do meio envolvente, adaptam-se e criam, de dentro para fora, novo conhecimento, que é partilhado em processos, sistemas, produtos e serviços. Isto é, as habilidades e aprendizagens, advindas do meio externo, são modificadas, ajustando-se à identidade da organização, sendo o processo de criação de conhecimento relativo a um contexto próprio. Noutras palavras, seguindo Luchesi (2012), o conhecimento é a condição do saber e é obtido através da vivência, da experiência ou de uma associação, sendo que reside ou tem potencial para ser guardado na nossa mente e/ou de ser armazenado numa organização, nos seus processos, sistemas, documentos, produtos e serviços. Neste âmbito, Takeuchi e Nonaka (2008) sugerem quatro modos de conversão do conhecimento, sendo que uma organização cria e utiliza conhecimento, convertendo o conhecimento tácito em explícito e vice-versa:

a) *Socialização:*

É o processo de partilha do conhecimento tácito entre os indivíduos no processo de criação de novo conhecimento tácito, nomeadamente através da imitação e da prática de experiências partilhadas. A partir deste método de conversão, as pessoas aprendem normas, crenças e valores, sendo que o comportamento humano é configurado de forma contínua por interações sociais.

b) *Exteriorização:*

É a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito/codificado, ou seja, torna-se transmissível por meio da codificação permitida pela linguagem formal e sistemática, de forma a ser facilmente entendido pelos outros. A partir do momento em que

é explicitado, o conhecimento tácito cristaliza-se em novo conhecimento, permitindo a sua partilha.

c) *Combinação:*

É o processo dinâmico de conversão de novo conhecimento explícito, a partir do conhecimento explícito previamente existente (por exemplo, em reuniões e apresentações – redes de trabalho –, para estar disponível para toda a organização).

d) *Internalização:*

É a incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito, sendo para tal necessário que o conhecimento explícito esteja ligado à ação prática - para que o indivíduo possa rever os seus conceitos e métodos, com base na experiência, com a aprendizagem prática. Assim, é possível aperfeiçoar as competências individuais, mas também inovar o modo como o trabalho é feito. Logo, aqui compreende-se que é de facto crucial que a organização forneça o contexto apropriado para a facilitação de uma plataforma para o desenvolvimento do conhecimento individual e coletivo, de atividades de grupo, de interações e de partilha.

Posto isto, existe muito conhecimento encoberto e desconhecido nos ambientes laborais, o conhecimento tácito. Com isto, as organizações devem promover mecanismos e uma cultura que estimulem o interesse dos colaboradores em manifestar os seus conhecimentos e as suas experiências, o que já sabem (sendo que as experiências perdem a característica de foro pessoal, mas passam a ser comunicadas, ainda que em parte) - o conhecimento existe nas pessoas e é transmitido através das pessoas (Gomes, 2019).

Para que a Gestão de Conhecimento seja possível, a organização deve criar estratégias para valorizar o capital intelectual e humano e o conhecimento proveniente deste, assim como a sua partilha, a capacidade de absorver, criar e propor melhorias e soluções. Ou seja, para a partilha deste conhecimento, a organização deve promover interações entre os indivíduos que permitam a reciprocidade de informações, de forma formal (por exemplo, através de palestras ou de suporte escrito) ou informal (por exemplo, enquanto os colaboradores trocam ideias ou pedem conselhos), de modo que essa partilha faça sentido para os seus membros (Parente, 2006). Isto é, saber gerir conhecimento significa investir em processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição de conhecimento. O maior desafio está na disseminação do conhecimento, sendo que é fulcral que as organizações criem condições que desenvolvam e valorizem o potencial humano, as competências individuais e que configurem valores coletivistas, que orientem para a partilha e aquisição de conhecimento (Choo, 2003). Compreende-se que a Gestão do Conhecimento deve ser vista como uma política de gestão que deve estar vinculada à gestão da organização, que deve criar e facilitar o acesso, criando um ambiente propício ao desenvolvimento e à aquisição de conhecimento. Além disso, como ressaltam Takahashi e Fischer (2010), também deve ser capaz de controlar o conhecimento da organização, que é um recurso diferenciado da organização.

Logo, a Gestão do Conhecimento traduz-se no relacionamento entre a inovação, a aprendizagem e a cultura organizacional. Tal se compreende, sabendo que as organizações enfrentam as vicissitudes resultantes da acelerada globalização, devendo reparar nas mudanças que são pertinentes para que se mantenham competitivas no contexto atual. Também necessitam de estimular a Aprendizagem Organizacional e a Inovação dos seus colaboradores, ao passo que combinam as várias fontes e os vários tipos de conhecimento organizacional e investem na capacidade inovadora, com novos produtos e processos (Silva & Burger, 2017).

Como exposto, a Gestão do Conhecimento relaciona-se com a Aprendizagem Organizacional. Assim, de seguida, este último conceito será explorado, até para clarificar a sua importância para gerir a mudança e como as mudanças são uma oportunidade de aprendizagem.

1.3. Aprendizagem Organizacional

Agora, focando-nos no conceito de “Aprendizagem Organizacional”, é importante, primeiramente, definir “Aprendizagem”, de modo a perceber claramente a sua relação com o conceito de “Conhecimento”. Para tal, podemos recorrer a autores clássicos da área da Psicologia do Desenvolvimento, como Jean Piaget e Lev Vygotsky. Para Piaget (1991; 2001), a aprendizagem do indivíduo sujeito à aprendizagem, do aprendiz, conta com várias etapas, que constituem um processo constante de adaptação do indivíduo ao mundo, criando um processo de autoconhecimento e de desenvolvimento pessoal contínuo (citado por Osti, 2009). É um processo dinâmico, na medida em que o indivíduo vai-se confrontar durante toda a sua vida com a observação de novas realidades, produzindo novos conhecimentos e, como consequência, novas percepções da realidade, com base na sua estrutura cognitiva, criando as suas ideias, hipóteses e decisões. Ou seja, este é um ponto em comum entre conhecimento e aprendizagem, dado que ambos os fenómenos dependem do contexto de cada indivíduo, que molda a sua estrutura cognitiva (da Silva & Baptista, 2009). Ainda seguindo Piaget (1991; 2001), salienta-se ainda que este processo dinâmico constante e contínuo resulta do próprio processo de criar um equilíbrio entre a percepção do sujeito da realidade e os seus próprios conhecimentos (citado por Osti, 2009). Assim, os aprendizes acabam por transpor as suas interpretações da realidade e os seus conhecimentos para o contexto organizacional, o que simultaneamente leva à necessidade de os indivíduos se adaptarem às novas necessidades e às novas aprendizagens que vão sendo fulcrais para o funcionamento e para a competitividade da organização. Já para Vygotsky (1989), a aprendizagem é o processo pelo qual o indivíduo se apropria de informações, habilidades, atitudes e valores, obtidos pelo seu contacto com a realidade, sendo interdependente do seu meio, pois também troca com ele as suas ideias, influenciando-se mutuamente (citado por Castro; Santos & Cruz, 2013). Depreende-se que o indivíduo é o produto de um conjunto de relações sociais, mas, além de ser alguém que é transformado, também transforma nas interações que ocorrem num determinado contexto. Assim, ao falar de aprendizagem, não temos de falar apenas dos indivíduos, mas também do seu meio, como a organização a que pertence.

Num segundo momento, define-se o conceito de “Aprendizagem Organizacional”, que diz essencialmente respeito à forma como as organizações aprendem e como se relacionam com o meio e dele extraem observações que incorporam no seio organizacional, com o objetivo de se manterem em constante desenvolvimento, agregando vantagens competitivas (Scorsolini-Comin; Inocente & Miura, 2011). Os autores António e da Costa (2017) definem “Aprendizagem Organizacional” como a aquisição de novo conhecimento pelos atores organizacionais, que será aplicado na organização. Na verdade, de acordo com os autores, a aprendizagem pauta-se pelo processo de endogeneização das mudanças pelos sujeitos, traduzindo-se na introdução de alterações ao nível cognitivo e, eventualmente, ao nível comportamental – ou seja, implica a compreensão dos encadeamentos de causas e efeitos subjacentes ao acontecimento – se não, será uma simples adaptação à mudança.

Antonello (2005) refere que a aprendizagem organizacional começou a ganhar destaque nos anos 1980 e, desde então, tem recebido cada vez mais atenção a nível académico e na prática organizacional (citado por da Silva & Baptista, 2009). Os autores da Silva e Baptista (2009) indicam que tal se deve ao desenvolvimento de mercados cada vez mais flexíveis, que impõem a necessidade de adaptação e atualização constante nas organizações, que devem ter capacidade para aprender, com práticas e meios que a possibilitem a nível organizacional, como a sua cultura e a sua estratégia. Argumentam que a Aprendizagem Organizacional tem sido vista como uma oportunidade para gerar vantagem competitiva de forma contínua. Para tal, a organização deverá aplicar vários modos de aprendizagem, questionar os produtos e os processos existentes, assim como delinear a sua posição estratégica, desenvolvendo-se de forma constante, a partir da aprendizagem, por forma a sobreviver no mercado.

Os autores António e da Costa (2017) comentam também que a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional são fatores cruciais para as organizações - no contexto competitivo do mercado global é crucial que as empresas sejam inovadoras e, para tal, devem estimular a capacidade de receber, tratar e partilhar conhecimento, mas também de incorporar essa aprendizagem como uma competência, atentando que as pessoas são recursos determinantes para criar formas e processos de aprendizagem que facilitem a mudança. Na mesma linha de pensamento, Siva e Burger (2017) defendem que este fenómeno de aprendizagem nas organizações é responsável pela criação efetiva de conhecimento, da informação que passa a conhecimento e do conhecimento que é aprendido e incorporando nas capacidades organizacionais. Neste processo de Aprendizagem Organizacional atenta-se como é que o conhecimento tem impacto nas novas aprendizagens e como é que esse conhecimento é gerado. Os autores realçam que as organizações aprendem, mas se estiverem orientadas para capacitar, criar, adquirir e transferir conhecimento, pois estarão mais aptas para conseguir novos conhecimentos e insights – logo, a Aprendizagem Organizacional está interligada com a Gestão do Conhecimento e de como esta gestão ocorre e se é valorizada ou não numa organização.

Importa enaltecer que nem toda aprendizagem é “benéfica” para a organização, que as organizações podem aprender “boas” e “más” práticas. Até porque podem aprender práticas, normas e regras que até podem ser vantajosos num momento em concreto, mas que ao longo do tempo impedem o crescimento da organização e a sua adaptação ao meio envolvente. Repara-se, assim, que é necessário que a organização detenha capacidade para aprender continuamente, tendo capacidade para se adaptar (Bitencourt & Azevedo, 2006). Silva e Burger (2017) complementam esta ideia, uma vez que enaltecem que o fenómeno de Aprendizagem Organizacional é complexo, na medida em que uma organização deve investir numa aprendizagem contínua. Justificam esta ideia pelo facto de que uma organização que incentiva uma aprendizagem contínua é capaz de criar, adquirir e partilhar conhecimento, podendo gerir de forma mais eficiente as alterações e mudanças, em função desses novos conhecimentos. Para tal, defendem que os colaboradores devem estar inseridos em organizações que promovam a aprendizagem, diferenciando a organização, pois, deste modo, os colaboradores conhecem a sua organização e

podem apropriar-se dos seus objetivos e projetos, identificando-se com os mesmos. Com isto, as organizações estão mais capazes para se adaptarem às mudanças do mercado, gerindo a mudança.

Compreende-se que a Aprendizagem Organizacional é uma política de desenvolvimento organizacional que deve estar vinculada à estratégia da organização. Para que seja viável e para que tenha sucesso, segundo Garvin (1993), as empresas devem deter habilidades em cinco áreas: (i) solução de problemas de forma sistemática; (ii) experimentação de novas abordagens; (iii) aprendizagem com as próprias experiências; (iv) aprendizagem com as experiências e com as práticas de outras organizações; e (v) transferência de conhecimento de forma rápida e eficiente em toda organização (citado por Zangiski; de Lima & da Costa 2009). O autor sugere igualmente o registo destas práticas, para prover a empresa de conhecimento. Quanto à estratégia implementada e ao seu sucesso ou insucesso, Fischmann (1988) argumenta que o sucesso da estratégia organizacional vai depender do desempenho das atividades de formulação e implementação (citado por da Silva & Baptista, 2009). Se essas atividades forem de facto bem-sucedidas, a organização transforma as práticas desenvolvidas em certezas básicas, acabando por as aprender como sendo a forma correta de agir e por as integrar na cultura organizacional. Por outro lado, o autor também comenta que quando uma das atividades ou ambas resultam em erros, também se pode desencadear um processo de aprendizagem, ao passo que a organização vai aprender com a experiência.

Sendo a mudança e a sua gestão um processo contínuo, de acordo com Wittorski (1997), as dinâmicas coletivas que se criam nos grupos de trabalho potenciam a produção de saberes, por via da riqueza das interações (citado por Parente, 2006). Repara-se que a aprendizagem individual é condição necessária, mas não suficiente, para a aprendizagem coletiva e organizacional – esta aprendizagem indica que os saberes são transferidos, partilhados e generalizados a grupos/equipas (aprendizagem coletiva) ou a toda a empresa (Aprendizagem Organizacional). Assim, as empresas aprendem a partir dos trabalhadores que as integram e têm em si mesmas condições facilitadoras ou inibidoras da aprendizagem.

Salienta-se ainda que os processos de aprendizagem dentro das organizações podem ou não ser motivados por necessidades identificadas por estas. Bitencourt e Azevedo (2006), nessa linha de pensamento, reconhecem que um dos fatores que motivam uma organização para aprender é o facto de esta procurar adaptar a organização ao meio envolvente, com o propósito de manter a sua competitividade e sustentabilidade. Ou seja, estrategicamente, a adaptação e a consequente aprendizagem são fatores-chave para lidar com as mudanças que ocorrem constantemente no meio envolvente da organização. Também se destaca que a atividade de trabalho quotidiana pode caracterizar-se por um conteúdo que promova atitudes de aprendizagem sem que lhe esteja associada uma mudança, mas sim um processo de gestão deliberado (aprendizagem com carácter informal). Todavia, os sujeitos podem desencadear atitudes de resistência. Isto compreende-se, pois as pessoas podem não querer aprender numa dada situação ou quando querem podem não o

poder fazer, devido à não coincidência entre os objetivos das empresas e os objetivos dos trabalhadores (Parente, 2006).

Depreende-se, então, que as mudanças organizacionais são ocasiões de aprendizagem, de eventuais situações de aprendizagem. A aprendizagem requer mudança (apesar de a mudança não envolver necessariamente aprendizagem, como já verificado no tópico 1.1), mas também estabilidade, nas relações entre os sujeitos e nos seus ambientes. Porém, demasiada estabilidade também é disfuncional para a aprendizagem, pois situações muito estáveis produzem pouca informação e poucas oportunidades para aprender. Assim, considera-se que a estabilidade pode proporcionar condições favoráveis à aprendizagem, desde que existam situações de trabalho enriquecedoras e práticas de gestão de RH que reconheçam os desempenhos individuais, coletivos e organizacionais. Isto é, como estratégia, poderão optar por integrar os processos de produção de saberes e a sua potencial mobilização em competências numa perspetiva estratégica, devendo garantir a integração dos saberes individuais no seio da organização, assim como a sua disseminação e generalização a parte/totalidade da empresa – não esquecendo que poderá haver resistência (Parente, 2006).

Por último, também aqui a formação se apresenta como um elemento fulcral na construção da capacidade de Aprendizagem Organizacional, que deve ser contínua, constituindo um meio permanente de ajustamento da organização ao meio envolvente, a partir do ajustamento dos seus RH. Isto porque a formação traduz-se em momentos de aprendizagem, como “...conversas com a chefia, as reuniões com colegas de trabalho, as participações em processos coletivos de tomada de decisão... o e-learning, ou a Aprendizagem Organizacional...” (Rego et al., 2015, p. 380). Seguindo Buckley e Caple (2003), os novos conhecimentos, capacidades e atitudes devem ser aprendidos e aplicados no trabalho para melhorar o desempenho organizacional, sendo a formação um instrumento de gestão que permite atingir as metas da organização, a partir da transmissão de estratégias e modos de atuação (citado por Rego et al., 2015).

Já de seguida, será desenvolvido o conceito de “Inovação”, crucial no mercado globalizado de hoje, com o aumento da concorrência e da exigência dos consumidores, com os diversos desafios e incertezas que as organizações enfrentam, devido à mudança constante, para que as organizações se adaptem ao mercado e criem vantagem competitiva. Este conceito será desenvolvido, uma vez que, para além de ser decisivo para a competitividade de uma organização, evidencia a necessidade da Gestão do Conhecimento, assim como da Aprendizagem Organizacional, como poderá ser verificado.

1.4. Inovação

Como indicado no tópico 1.2., o presente século conta com a utilização do conhecimento, que acaba por quebrar paradigmas e criar valores para a organização (Silva & Burger, 2017). Isto porque o ambiente de trabalho se renova, como resultado das mudanças impostas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pela Era da informação e do conhecimento que vivenciamos, que exigem que as empresas sejam criativas e inovadoras. Neste contexto, importa realçar que se considera que a inovação organizacional só é possível quando as ideias criadas são implementadas. Como se foi percebendo ao longo dos últimos tópicos de revisão bibliográfica, Gestão da Mudança, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, a Inovação é crucial para a competitividade e para a sustentabilidade de uma organização, ainda mais no mundo globalizado, com a competitividade do mercado de hoje e com as necessidades mutantes. Este panorama torna fundamental a Gestão da Mudança para assegurar a competitividade organizacional, com uma atualização contínua e constante, a partir da inovação. Também já foi possível depreender que a Inovação é possível a partir da Aprendizagem Organizacional, conseguida com a aquisição e com a partilha de conhecimento no seio da organização, processo que só é permitido se a cultura organizacional valorizar e apoiar o capital intelectual. Como indicado por Sousa e Monteiro (2010), “Pessoas criativas, gestores ou colaboradores, podem comprometer-se com o trabalho e com a organização se a gestão de topo valorizar o seu trabalho e ideias” (Sousa & Monteiro, 2010, p.39). Isto porque os colaboradores que estão comprometidos com a organização têm mais possibilidade de “pensar fora da caixa” e de produzir ideias, enquanto os colaboradores menos comprometidos estão mais recetivos a novas ideias, segundo os autores.

Quanto à definição deste conceito, torna-se pertinente, em primeiro lugar, clarificar a diferença e a relação entre os conceitos de “criatividade” e de “inovação”. O primeiro diz respeito apenas à ligação estabelecida entre o criador e o seu produto, segundo a sua estrutura cognitiva e os seus processos emocionais. Por outro lado, o segundo relaciona-se com as práticas de implementação, produção, difusão, adoção e até comercialização dessas criações, assim que os outros percebem essa ação individual de criatividade como sendo original e como detentora de valor. Após este passo, geram-se processos de comunicação, que permitem essas práticas, que efetivam a inovação (Sousa & Monteiro, 2009).

Num segundo momento, é essencial desenvolver a conceptualização de “inovação”. Lawson e Samson (2001) defendem que a inovação representa um ciclo contínuo para as organizações. Isto porque a inovação passa pela invenção e difusão de produtos, processos e serviços, que se tornam obsoletos com o passar do tempo, abrindo espaço para novas oportunidades para criar valor para os negócios. Citando os autores, “Today’s organisations face an additional challenge — the requirement to innovate, not just occasionally but often, quickly and with a solid success rate” (Lawson & Samson, 2001, p. 380). Carmona, de Aquino e Gouveia (2016) demonstram que a inovação pode não estar ligada só à invenção de algo novo, pois pode apenas existir para melhorar o que já existe, para elevar o seu desempenho, podendo ser um produto melhorado ou uma mudança num processo. Leifer, O’Connor e Rice (2002) sublinham que a inovação, se for

incremental, pode assumir a forma de um produto, processo ou serviço que apresenta características já conhecidas, mas que proporcionam melhorias significativas no desempenho organizacional. Por outro lado, a inovação radical, que é menos usada, transforma o relacionamento entre consumidores e fornecedores, modificam aspetos económicos do mercado, dão origem a categorias de produtos completamente novas – “... produtos de nova geração ...” (Leifer; O’Connor & Rice, 2002, p. 18) –, logo desestabilizam produtos existentes no mercado. Noutras palavras, a inovação radical cria um produto, processo ou serviço com características sem precedentes ou já conhecidas, mas que promovem melhorias significativas ao nível do custo ou do desempenho e que transformam os mercados já existentes ou que formam novos mercados (a título exemplificativo, os autores mencionam os telemóveis).

De acordo com o Manual de Oslo (2005), considera-se a existência de quatro tipos de inovação (Figura 2): (i) Inovação de Produtos; (ii) Inovação de Processos; (iii) Inovação Organizacional; e (iv) Inovação de Marketing.



Figura 2. Categorias e Tipos de Inovação
Fonte: A Autora

De acordo com Bolota (2016), a (i) Inovação de Produtos diz respeito tanto a bens como a serviços e pode ser um produto totalmente novo ou com modificações que representam melhorias significativas, como características funcionais, especificações técnicas, softwares incorporados, facilidades de uso, componentes e materiais. Quanto à (ii) Inovação de Processos, o autor indica que este tipo de Inovação procura a melhoria da qualidade ou a redução dos custos unitários de produção e de distribuição. Este tipo de inovação acontece quando o processo de produção ou distribuição de uma empresa é renovado ou modificado de forma significativa, com alterações nos tipos de materiais ou nos sistemas informáticos utilizados, ou com mudanças técnicas. Em relação à (iii) Inovação de Marketing, este tipo de inovação acontece com a introdução de uma nova técnica de marketing, com mudanças na conceção da produção, no seu posicionamento do produto, na sua

embalagem, na fixação de preços ou na sua promoção. Este tipo de inovação tem o propósito de introduzir novos produtos no mercado, aumentar as vendas e melhorar a resposta às necessidades dos consumidores. Para definir a (iv) Inovação Organizacional, recorre-se ao Manual de Oslo (3.^a Edição), que nos diz (OECD, 2005):

An organisational innovation is the implementation of a new organisational method in the firm's business practices, workplace organisation or external relations. Organisational innovations can be intended to increase a firm's performance by reducing administrative costs or transaction costs, improving workplace satisfaction (and thus labour productivity), gaining access to nontradable assets (such as non-codified external knowledge) or reducing costs of supplies (p. 51).

Posto isto, compreende-se que uma empresa pode realizar inúmeras alterações nos métodos de trabalho, no uso de fatores de produção e nos seus tipos de produto, para melhorar a sua produtividade e rendimento (Bolota, 2016).

Simão (2012) relembra que, frequentemente, o termo “inovação” refere-se à Inovação tecnológica (de produtos ou de processos) e não à Inovação Organizacional, que é não-tecnológica, apesar de todos os tipos de inovação resultarem em vantagens competitivas para as empresas. A autora clarifica ainda que se pode definir “Inovação Organizacional” como a introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócio (como a gestão do conhecimento), nas relações externas da organização e/ou na própria organização do trabalho, como se pode exemplificar na Tabela 1:

Tabela 1
Classificação das Práticas de Inovação Organizacional

Práticas de Inovação Organizacional	Exemplos
Introdução de novas práticas de negócio	Gestão do Conhecimento; Gestão da Qualidade; Gestão da Cadeia de Fornecedores
Relações externas	Outsourcing ou subcontratação; Alianças; Parcerias
Alteração da organização do trabalho	Trabalho em Equipa; Utilização de novos sistemas de responsabilização dos trabalhadores; Integração ou desintegração de serviços ou departamentos; Tomada de decisão descentralizada

Nota. Fonte: A Autora

De acordo com estas considerações, seguindo Torres, Pagnussatt e Severo (2017) - a partir da revisão sistemática de literatura levada a cabo pelos autores (com o objetivo de identificar os principais conceitos de inovação como fonte de vantagem competitiva para as organizações) -, é

depreendido que a inovação deve ser uma das estratégias das organizações para gerar vantagem competitiva, possibilitando a sua diferenciação e aproximação da concorrência, apoiando a sua sustentabilidade ao longo do tempo e sendo um fator determinante para a performance da organização. Como reforço, de acordo com Porter (1991), para que as empresas alcancem a vantagem competitiva, é importante que efetuem escolhas diferentes da concorrência, diferenciando-se no mercado (citado por Torres: Pagnussatt & Severo, 2017). O autor realça ainda que as posições no mercado são conquistadas através da inovação, logo a competitividade global é definida pela capacidade de inovação (de inventar algo novo de forma bem-sucedida) das empresas. Huhtala e Parzefall (2007) reforçam esta ideia, pois para as organizações se manterem competitivas no mercado global têm de desenvolver de forma contínua produtos e serviços inovadores de elevada qualidade, assim como renovar a forma como operam. Leifer, O'Connor e Rice (2002) comentam também que o cenário competitivo contemporâneo se rege pela revolução tecnológica, pela globalização, pela competitividade exacerbada e pela importância dada ao preço, à qualidade e à satisfação do consumidor, o que torna a inovação imprescindível para a competitividade organizacional, sendo uma competência estratégica.

Silva e Dacorso (2013) complementam esta ideia, dado que defendem que a competitividade global depende da capacidade de inovar das empresas, que define a forma como as empresas lidam com o meio. Os autores comentam que, no mundo globalizado de hoje, as mudanças na forma de competir das organizações e a exigência crescente dos consumidores, que estão mais informados, aumentaram a necessidade de inovação e o investimento em conhecimento e tecnologia, como fonte de criação de valor, para que as organizações criem vantagem competitiva e posição de mercado – o que torna o processo de renovação das empresas dispendioso. A proposta de resolução desta problemática dos autores é o Modelo de Inovação Aberta, que parte do pressuposto de que não é necessário gerar inovação para se usufruir dela e que permite uma maior democratização do conhecimento e da tecnologia disponíveis. Isto é, a partir da atuação conjunta, proporciona-se aprendizagem e a maximização do poder competitivo das empresas. Os autores indicam que é uma alternativa competitiva para as PME's (Pequenas e Médias Empresas), que proporciona possibilidades de aprendizagem, melhor posicionamento competitivo e acesso a tecnologias, a conhecimento e a capital. Dentro deste contexto, a formação de parcerias gera uma tendência pautada pelo “pensar aberto”, que considera que, para que uma empresa seja competitiva, deve usufruir dos fluxos de informações, possibilitado pelo Modelo de Inovação Aberta.

Neste momento, compreende-se que o fenómeno de inovação se relaciona de facto com a Gestão do Conhecimento, porque se prova que o desenvolvimento da inovação requer o aproveitamento de fontes externas de conhecimento, de modo a ser possível lidar com o custo crescente da criação de novos conhecimentos. Neste sentido, os autores Distefano e Maznevski (2000) também defendem que a economia atual, que lida com uma elevada competitividade, requer a colaboração entre equipas, além-fronteiras, sendo uma estratégia que estimula a partilha de conhecimento. Essas redes de colaboração promovem vantagens competitivas, ao passo que aglomeram diferentes fontes de conhecimento e práticas de trabalho. Os autores salientam a importância de colaborar

com equipas multiculturais, dado que as diferenças culturais têm potencial para promover mais interações entre as equipas. Segundo os autores, “Culture is a society’s or defined group’s assumptions and norms for how people inter-act with each other and approach what they do” (Distefano & Maznevski, 2000, p. 46). Assim, recorrendo a equipas multiculturais, é possível ter acesso a um leque de experiências, a diversas formas de pensar e de interpretar, que levam a diferentes decisões e a diferentes execuções das ideias geradas. Considerando este pressuposto, os autores defendem a riqueza destas interações, uma vez que promovem formas inovadoras de lidar com desafios organizacionais e novas práticas organizacionais, como novas formas de implementar soluções. Ou seja, as economias tornaram-se interdependentes, devido à globalização e à revolução tecnológica, como verificado no tópico 1.1.

Neste âmbito, salienta-se que também este conceito se relaciona com a Gestão de Recursos Humanos, na medida que permite usufruir do potencial do conhecimento, como se irá compreender de seguida. Citando Colby e Dobni (2015), que partilham as suas opiniões num artigo sob a forma de discussão sobre o título “Innovation – the Next Level of Sustainable Competitive Advantage for Your Organization, and YOU”, o ativo mais importante de uma organização é o indivíduo, os seus recursos humanos, o capital humano (um recurso intangível), como fonte de criação de vantagem competitiva contínua, devendo-se priorizar o potencial que o conhecimento representa. Na verdade, a criatividade e a inovação (possíveis pelo estímulo do potencial intelectual) só podem ser desenvolvidos se se promover uma política de recursos humanos que fomente a criatividade e contextos favoráveis à criação de conhecimento, ou seja à transformação da informação em conhecimento. É possível completar esta ideia citando Dobni, que, respondendo à questão de Colby sobre “It sounds like you define innovation as being similar to employee engagement, and measuring employee engagement levels. Is this true? Is innovation the same as employee engagement?” (Colby & Dobni, 2015, p.23), responde:

Innovation involves a focus on the creation and management of an environment that aligns vision to purpose, and facilitates knowledge-sharing and organizational learning. It unleashes creative potential, aligns resources, and facilitates full utilization and actualization of all assets to maximum value, in particular an organization’s most important asset – its people! (p. 23).

Nessa linha de pensamento, Carmona, Aquino e Gouveia (2016), defendem que os recursos intangíveis, como a inovação e os recursos humanos, se destacam entre os recursos com maior potencial para promover um elevado desempenho das organizações. Para tal, salientam que num processo contínuo deve-se tornar os recursos específicos da organização em recursos raros e de difícil imitação, possuindo potencial para a obtenção de maior agregação de valor. Também Huhtala e Parzefall (2007) salientam este aspeto, indicando que no seio da inovação se encontram ideias criativas, que são percebidas, geradas, promovidas, discutidas e modificadas pelos colaboradores, quer de forma individual ou em grupo. Argumentam que os colaboradores inovadores são o fator-chave para as organizações da atualidade e, conseqüentemente, promover e suportar esses colaboradores é também um fator-chave.

Por último, será desenvolvido de seguida nesta revisão de literatura o conceito de “Gestão de Recursos Humanos”, que deve ser desenvolvida de forma contínua e com base em boas práticas de GRH. Reconhecendo que a mudança é constante, deve-se investir nos recursos humanos, até pela necessidade de estimular o capital intelectual, a inovação, assim como a criação, transmissão e aquisição de conhecimento. Além disso, a GRH promove a eficiência e a eficácia do trabalho dos colaboradores, que devem conhecer e identificar-se com os objetivos, metas e valores da organização na qual trabalham – o que também é permitido pela GRH.

1.5. Gestão de Recursos Humanos (RH)

Quanto a esta temática, importa definir o que é uma “organização”, que é um grupo de pessoas que se regem por objetivos comuns de forma organizada - isto é, as organizações são constituídas por pessoas. Sabe-se que existem inúmeras formas de organizar uma empresa, nomeadamente as pessoas que nela estão inseridas. Neste âmbito, para que os objetivos e necessidades existentes sejam supridos, é crucial que o Departamento de Recursos Humanos (DRH) tenha como foco seleccionar, formar, integrar, e aperfeiçoar um conjunto de indivíduos para que o grupo consiga alcançar esses objetivos e satisfazer essas necessidades (Bemfica, de Moura & Bonvicini, 2018). A Gestão de Recursos Humanos apoia as mudanças organizacionais e consiste em medidas e atividades que implicam Recursos Humanos, que se destinam a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização (Ferreira, 2015). A Gestão de Recursos Humanos deve ser realizada de forma estratégica e promover boas práticas de GRH, de modo a motivar e a reter os ativos humanos, assim como para garantir a integração dos saberes individuais no seio da organização, promovendo o capital intelectual da organização, com base nos processos de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, como já verificado. A partir deste estímulo do potencial intelectual e de contextos favoráveis à criação de conhecimento, seguindo Colby e Dobi (2015), a criatividade e a inovação tornam-se viáveis pelo estímulo do potencial intelectual.

Num primeiro ponto, reforça-se que as empresas aprendem a partir dos trabalhadores que as integram e que têm em si mesmas condições facilitadoras ou inibidoras da aprendizagem, no que respeita à aquisição de saberes, à sua partilha e disseminação e à sua mobilização em competências. As pessoas são um fator-chave para o sucesso organizacional, logo a sua gestão tem impacto no desempenho organizacional, como tem sido demonstrado empiricamente em diversos trabalhos de investigação. Posto isto, é fundamental que os gestores e as chefias se envolvam na gestão das pessoas, pois “...devem perceber o papel das pessoas e investir na sua gestão” (Rego et al., 2015, p. 57). Assim, podem motivar os colaboradores na implementação das estratégias organizacionais e, para tal, devem desenvolver as suas atitudes, as suas expectativas e os seus comportamentos, que se traduzem como cruciais para a melhoria contínua da organização. Ou seja, a gestão de pessoas diz respeito às “...políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Rego et al., 2015, p.57). Dentro dessas práticas, tem-se: a determinação das necessidades de RH; o recrutamento; a seleção; a formação relativa aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras; a avaliação de desempenho; a retribuição e a motivação; e a criação de um ambiente de trabalho positivo. Realça-se que estas práticas de GRH devem ser estruturadas por forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano fundamental para atingir os objetivos organizacionais, logo deve ser uma GRH estratégica. Na verdade, ainda seguindo os autores, estas práticas são uma fonte de vantagem competitiva e, para tal, é necessária “uma abordagem vertical (a estratégia organizacional e a estratégia de RH têm de estar articuladas) e horizontal (as práticas de gestão de pessoas têm de ser consistentes entre si).

Segundo Louis (1980), a socialização organizacional:

...Is the process by which an individual comes to appreciate the values, abilities, expected behaviours, and social knowledge essential for assuming an organizational role and for participating as an organizational member (...) In general, a descriptively rich picture of the experience of entering a new organizational setting and role has been developed in the organizational literature on socialization (p. 230).

De facto, até uma mudança de funções dentro da mesma organização leva a um processo de socialização. Este processo inclui a aprendizagem da cultura organizacional e é possível com as atividades de acolhimento e prossegue durante todo o período do colaborador na organização. Este último aspeto é compreensível, se pensarmos "...nas mudanças permanentes a que as organizações estão submetidas – e que requerem novas aprendizagens, adaptações e ajustamentos constantes dos membros organizacionais" (Rego et al., 2015, p. 326 e 327). A socialização constitui-se numa combinação de diferentes elementos, visando que os indivíduos convivam, para que compreendam as normas, as regras, as condutas e os códigos sociais, assim como os direitos e os deveres de cada um, que regulamentam a forma como devemos agir e nos comportar em grupo (Silva & Fossá, 2013). Assim, as organizações devem criar medidas de socialização que permitam a retenção dos seus colaboradores, a adoção de atitudes e comportamentos que estimulem o melhor desempenho organizacional.

Num segundo ponto, dá-se maior ênfase às boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. É compreensível que para as organizações atingirem os resultados que visionam, necessitam de atuar de forma estratégica, orientando todas as energias e recursos para a cumprimento dos seus objetivos. Todavia, de Carvalho (1995) repara que quanto aos RH, o desafio é mais complexo, uma vez que as pessoas só irão canalizar as suas energias em prol da organização se estiverem motivadas, "E isso se deve a consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização" (de Carvalho, 1995, p.72).

Importa, assim, salientar que para se obter resultados através de uma equipa é importante que ela esteja comprometida com as metas, os desafios e possíveis riscos que possa encontrar no decorrer do percurso – nomeadamente, através de boas práticas de recursos humanos, que promovam a motivação dos RH, como: formação e remunerações adequados; clima de segurança; objetivos e metas claramente definidas, para que o colaborador se identifique com a cultura organizacional; realização profissional; condições de trabalho; responsabilidade; relações pessoais; perspectiva de promoção; e conhecimento (Bemfica; de Moura & Bonvicini, 2018). Posto isto, a principal preocupação da gestão de pessoas deve ser a alteração de práticas de gestão de RH em uso, tornando os colaboradores mais envolvidos, comprometidos com a organização. Essas práticas também devem desenvolver as competências dos RH e fornecer-lhes a autonomia necessária para agirem de forma mais eficaz. É fundamental que as práticas de gestão de RH sejam consistentes entre si e que se adequem à estratégia da empresa (Oliveira; Melo & Ribeiro, 2020).

Repara-se e salienta-se que uma organização é capaz de obter vantagens competitivas por intermédio dos seus recursos humanos, através da gestão das pessoas. Por forma a obter estas vantagens competitivas, além das boas práticas de gestão de RH mencionadas supra, é imperativo criar uma equipa competente, aprimorando sempre que necessário o conhecimento daqueles que compõem os RH da organização, através do investimento na formação, procurando a motivação dos RH, assim como o seu compromisso com a organização (Bemfica, de Moura & Bonvicini, 2018). Vivemos uma realidade económica, em que as mudanças do meio envolvente são frequentes, como já foi constado no tópico 1.1. Este contexto de mudança acelerada obriga que o tecido empresarial encare o sucesso de outra perspetiva, pois deve encarar o seu sucesso sem ser só numa perspetiva de curto prazo. Ou seja, a qualidade da Gestão de Recursos Humanos representa um fator-chave para o sucesso das organizações (Oliveira; Melo & Ribeiro, 2020). Deste modo, citando Mota e Cordeiro (2015), para fazer face aos desafios da competitividade, é necessário desenvolver estratégias que envolvam, mobilizem e comprometam as equipas com o desempenho da organização, para que a organização fique mais ágil, mais forte, mais sustentável, mais competitiva e com uma maior capacidade para se diferenciar. Para que isto se consiga, os recursos humanos devem ser competentes e devem estar motivados e capacitados para prover a organização de soluções adequadas e rápidas. Neste campo, reconhece-se que só ao proporcionar aos colaboradores uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional é que uma empresa pode esperar a retenção de “talentos”, seguindo Camara, Guerra e Rodrigues (2016) (citados por Oliveira; Melo & Ribeiro, 2020). Compreende-se, assim, que investir nos Recursos Humanos é cada vez mais importante, pois é um investimento gera retorno em termos de desempenho organizacional.

Assim, num último momento, e como já verificado no tópico 1.1., a formação é fundamental para as organizações, nomeadamente para que se ajustem às necessidades mutantes do meio envolvente – logo, deve ser parte integrante da GRH. Efetivamente, a formação traz benefícios para as organizações, nomeadamente: o desempenho dos colaboradores; a motivação; a resolução de problemas operacionais; fomento de um clima de aprendizagem; e a promoção de vantagem competitiva (Rego et al, 2015). Seguindo Cabrera (2006), a formação define-se como o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, procurando induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho (citado por Noite, 2016). Noutros termos, é o processo formal ou informal, pelo qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, atitudes, capacidades e comportamentos para a realização do seu trabalho, criando igualmente atitudes positivas face à organização – com: (a) a transmissão de informações (por exemplo, dos clientes, dos produtos e da organização); (b) a mudança de atitudes face ao trabalho (que estimula o ajustamento dos RH às metas organizacionais e o desenvolvimento pessoal); (c) o desenvolvimento de capacidades de trabalho; e (d) o desenvolvimento de conceitos (como o pensamento estratégico global) (Rego et al., 2015). Como verificado em 1.3., compreende-se que o investimento em formação potencializa a aprendizagem contínua. Assim, assume-se que os RH são o recurso que mais acrescenta valor para a empresa, sendo que é decisivo apostar na sua formação e desenvolvimento. Como mencionado pelos autores, mais do que um custo, a formação deve ser interpretada como um investimento. Noite (2016) realça que a eficácia da

formação vai depender dos colaboradores que a recebem, uma vez que pode ser vista pelo colaborador como uma obrigação ou como uma forma de passar o tempo, condicionando a sua efetividade e tornando-a um custo, em vez de um investimento. Por isso, o colaborador deve ter um papel ativo no seu processo de formação, para que seja agradável e para que o faça aderir à mudança.

Enaltece-se que um dos pontos de partida para a formação de uma equipa é o planeamento estratégico, ou seja, as metas a serem alcançadas, necessitando de um diagnóstico organizacional desenvolvido pelos dirigentes de alto nível da empresa (onde sejam levantados pontos fortes e fracos da organização, que devem ser reavaliados de forma contínua, uma vez que as pessoas estão em constantes transformações) (Bemfica; Bonvicini & Moura, 2018). É, de facto, essencial apostar no planeamento estratégico da Gestão de Recursos Humanos. Para tal, o capital humano pode ser submetido a uma avaliação, o que permitirá identificar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A partir desta avaliação, é possível obter-se um ajustamento entre a estratégia de gestão de pessoas/capital humano e a estratégia de negócio, com ênfase nos seus objetivos e necessidades. Este ajustamento torna-se essencial, na medida que permite que a organização desenvolva o potencial humano e tire benefício desse capital intangível (Oliveira; Melo & Ribeiro, 2020).

Neste momento, culima-se a revisão bibliográfica relativa ao tema do presente trabalho, tendo sido possível verificar e compreender as diversas sinergias inerentes à Gestão da Mudança, por forma a manter uma organização competitiva. Posto isto, de seguida, será apresentada a Entidade de Acolhimento do estágio realizado no âmbito deste trabalho. Após esta apresentação, será exposta a forma como a organização em questão gere a mudança para se manter competitiva, nomeadamente a partir das entrevistas realizadas no seio da mesma. Com isto, serão divulgadas as informações provenientes dessas entrevistas, acompanhando-as por uma análise empírica, sempre com base no que foi possível depreender desta revisão bibliográfica.

CAPÍTULO II: APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Este capítulo apresenta o enquadramento histórico da empresa, a sua caracterização, as suas áreas de negócio, assim como a sua estrutura organizacional. Num outro campo, abordamos igualmente a forma como a Painhas, S.A. se posiciona no mercado, a sua marca, as suas políticas, a sua missão e os seus valores, assim como o seu público-alvo. Neste contexto, destaca-se que esta apresentação será acompanhada por fotografias que se relacionam com a mesma, retiradas da página de Facebook da Empresa e que as informações apresentadas foram obtidas a partir do Manual de Acolhimento e Integração da Painhas, S.A., do seu website, do Relatório Mensal e da própria experiência na empresa que o estágio possibilitou.

2.1. História da Painhas, S.A.

A entidade de acolhimento deste estágio (que decorreu em São Romão, Neiva, Viana do Castelo, Portugal), que permite uma investigação-ação deste tema, está sediada na cidade do Porto, Portugal, tendo nascido em Viana do Castelo.

A Painhas, S.A. foi originalmente fundada em 1980 em Viana do Castelo como Painhas & Arieira, Lda pelo Eng. Manuel Painhas, pelo Dr. Luís Arieira e pelo Dr. Eugénio Pinheiro. Atualmente, o PA Grupo, que inclui a Painhas S.A., é presidido pelo Eng. Manuel Painhas. Conta com 40 anos de experiência e apresenta-se como uma referência nacional na sua área (construção, manutenção e gestão das operações na cadeia de valor do setor da Energia e das Telecomunicações), com serviços no mercado da Produção, Distribuição, Transmissão de Energia e Instalações Elétricas. É de salientar que a sua história evolui com a profissionalização dos seus serviços e com o reconhecimento dos seus clientes.

Contando com serviços pelo mundo, opera em Angola, em parceria com o Grupo Omatapalo, numa lógica de empenho e experiência dos colaboradores de Angola e de Portugal, com formação específica nas diferentes áreas de atuação. Deste modo, Angola é uma referência para a empresa e para o seu crescimento sustentável. A sua experiência e o retorno positivo dos seus clientes e parceiros fazem com que pretenda evoluir, expandir-se e marcar presença noutros países. Dado isto, na Europa, a sucursal em França, criada em 2015, evidencia a clara aposta no projeto de internacionalização europeu, que conta com experiências comprovadas em França e na Alemanha. Fora da Europa, realiza, atualmente, serviços em Moçambique.

O PA Grupo inclui várias empresas (Figura 3 (2019, p.5)):



Figura 3. Empresas do PA Grupo

Fonte: Obtido de “Manual de Acolhimento e Integração”, da Painhas, S.A., 2019, p. 5

- Criada em 1980, a Painhas S.A (setor: Energia, Telecomunicações), localizada em Portugal;
- Criada em 1995, a Eri Engenharia (setor: Gás, Água e Georreferenciação), localizada em Portugal;
- Criada em 2000, a PA Parques (atividade: Gestão de Parques de Estacionamento), localizada em Portugal;
- Criada em 2012 - Switch On (Academia de Formação certificada pela DGERT), localizada em Portugal: o seu foco passa pelo desenvolvimento de um projeto de formação diferenciador, a partir de planos de excelência técnica, de desenvolvimento de equipas e de desenvolvimento individual;
- Criada em 2012, a Parceria entre a Painhas e a Omatapalo (Energia), com a sua localização em Angola;
- Criada em 2014, a PA Moçambique (setor: Energia, Gás, Ambiente e Telecomunicações), localizada em Moçambique;
- Criada em 2014, a PA Energie (setor: Energia e Telecomunicações), localizada em França;
- Criada em 2015, a PA Omatapalo (setor: Energia), localizada em Angola: é fundada para atingir o mercado africano, em associação com o Grupo Angolano Omatapalo, contando já com operações de sucesso em Angola e noutros espaços geográficos do continente africano;
- Criada em 2016, a PA Omatapalo (setor: Energia), localizada em Portugal;
- Criada em 2016, a PA Energia S.A.S (Setor: Energia, Renováveis), localizada em Portugal;
- Criada em 2019, a PA Recycling (Gestão de Resíduos), localizada em Portugal.

2.2. Caracterização da Empresa ao nível dos Recursos Humanos

Atendendo à composição do capital humano da Painhas, S.A., usa-se como referência o relatório mensal, emitido pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH), relativo ao mês de setembro de 2020, uma vez que o estágio se iniciou no dia 1 de outubro de 2020.

A partir deste relatório, infere-se que os recursos humanos da Painhas S.A têm a seguinte composição:

- A Painhas, S.A. contava no final do mês de setembro com um total de 432 recursos humanos (colaboradores que pertencem aos quadros da Painhas, S.A.: das Equipas Próprias; e dos Prestadores de Serviços – PSE's -, subempreiteiros, que, a partir de um Acordo Inominado, pertencem aos Quadros da Painhas, S.A.). Destes 432 RH, 64 compunham a Estrutura da organização, ou seja, os serviços administrativos, e 367 pertenciam à Produção (como verificado na Figura 4).

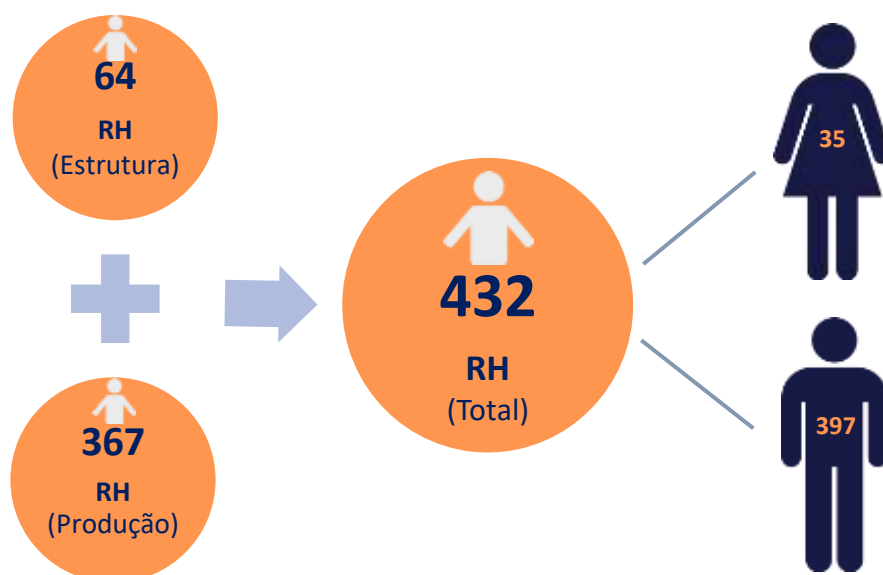


Figura 4. Total de RH em setembro de 2020 e a sua distribuição
Fonte: A autora

- Dos 64 que compunham a Estrutura (onde exerci o meu estágio), a grande maioria concentra-se no DLOG (Departamento de Logística), seguindo-se o DQAS (Departamento de Ambiente, Qualidade e Segurança), o Departamento de Orçamentos, o DAF (Departamento Administrativo Financeiro), o DRH, o Departamento de Compras, e, de forma igual, o Departamento Internacional, o de França, o da Administração e o de Compras e Marketing, terminando com 1 RH no Departamento da Medicina do Trabalho (conforme a Figura 5).

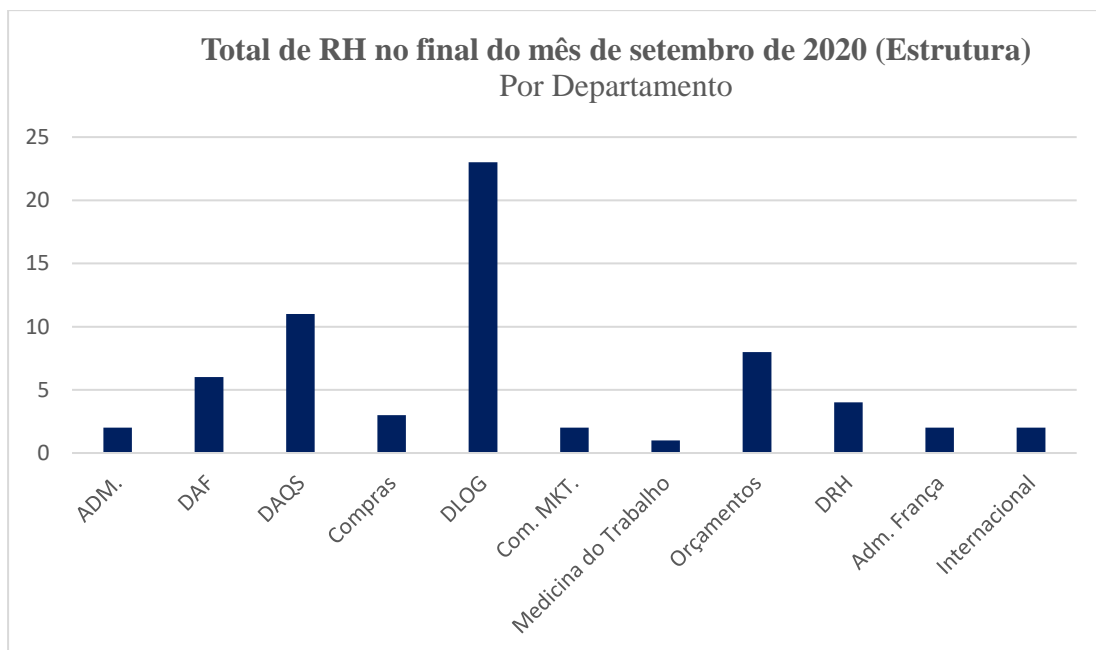


Figura 5. Gráfico com o Total de RH (da “estrutura”) no final do mês de setembro de 2020
Fonte: A autora

- Apesar de terem saído 9 RH no mês de setembro (2020), entraram 16, apresentando uma Taxa de Rotatividade (Turnover) mensal de 2,1%.
- Dos 432 RH, 35 eram do género feminino e 397 eram do género masculino (como verificado na Figura 4). A média das idades do género feminino era de 35 anos e do género masculino era de 39 anos.
- No contexto internacional, em setembro tinha 32 pessoas recrutadas internacionalmente, 29 angolanos e 3 indianos. Além dos RH recrutados, tinha 42 pessoas destacadas, 23 em França, 1 em Moçambique e 18 em Angola.
- Em fevereiro de 2020, iniciou o processo de formação interna (esta ação do DRH, a formação interna, será desenvolvida adiante, no tópico 4.2. do Capítulo IV) nos vários departamentos da Painhas. S.A., que, devido à situação de pandemia que atravessamos, foi suspenso temporariamente. Em setembro, decidiu-se retomar as ações de formação interna, privilegiando-se a formação e-learning.

2.3. Áreas de Negócio

Neste tópico, serão apresentadas as áreas de negócio da organização, exemplificando com fotografias de trabalhos da Painhas, S.A. nessas áreas. A organização tem seis áreas de atuação: (i) Infraestruturas de Produção; (ii) Infraestruturas de Transporte; (iii) Redes de Distribuição; (iv) Infraestruturas de Instalações Elétricas; (v) Construção Civil; e (vi) Telecomunicações. Dentro destas, tem como principais clientes: a REN (Redes Nacionais Energéticas); a EDP Distribuição; a EDP Comercial; a EDP Produção; a EDP Renováveis; a ENERCON; a IBERDROLA; a We Link Group; e a Energi Inovation ApS.

(i) Infraestruturas de Produção

Nesta área, a PAINHAS, S.A. tem participado em projetos de referência nacional, ao passo que dá o seu contributo no desenvolvimento de infraestruturas de produção de energia para promotores de renome. Está integrada no “Eólicas de Portugal”, é responsável pela instalação de 1200 MW de potência eólica nos últimos anos e participou no desenvolvimento de parques eólicos da EDP Renováveis, Gamesa, VentoMinho e Generg. Já no setor hidroelétrico, participou em grandes projetos de referência da EDP Produção, nomeadamente os aproveitamentos hidroelétricos de Venda Nova e Salamonde, em parceria com a Siemens e o projeto Hidroelétrico do Tâmega (para o cliente Iberdrola). Participou ainda na construção da Central de Tratamento Mecânico-Biológico de Resíduos de Mirandela e nos aproveitamentos elétricos de Biogás para os clientes Lipor, Ersuc, Valorminho, Ambisousa e Resíduos do Nordeste, assim como em diversos parques fotovoltaicos em Espanha (Talavera, Pinoso e Monovar), entre outros projetos na área das Energias Renováveis e Alternativas.

(ii) Infraestruturas de Transporte

A PAINHAS, S.A. apresenta neste domínio um extenso portefólio de obras de referência. É parceira da REN desde 2002, é certificada nas categorias de serviços fundiários, de projeto, construção e manutenção de linhas (aéreas e subterrâneas), subestações de muita alta tensão - MAT - (150-220-400 KV) e trabalhos em tensão (TET) em MAT. Na verdade, a reconhecida qualidade e eficiência da prestação na execução de várias Linhas (como exemplificado nas Figuras 6 (2020), 7 (2020) e 8 (2020)) e Subestações têm projetado a empresa internacionalmente, executando trabalhos na Europa, Médio Oriente e África.



Figura 6. Linha Falagueira, Fundão, a 400 kV (REN)

Fonte: Obtido da página de Facebook da Painhas, S.A. (24 de novembro de 2020). <https://www.facebook.com/Painhas>. <https://www.facebook.com/Painhas/photos/5178694805477776>



Figura 7. Desmontagem da linha Riba d'Ave, Vila Nova de Famalicão, Portugal

Fonte: Obtido da página de Facebook da Painhas, S.A. (24 de novembro de 2020). <https://www.facebook.com/Painhas>. <https://www.facebook.com/Painhas/photos/5156987817648475>



Figura 8. Linha Falagueira - Fundão, troço 2, a 400 kV (REN)

Fonte: Obtido da página de Facebook da Painhas, S.A. (24 de novembro de 2020). <https://www.facebook.com/painhas>. <https://www.facebook.com/Painhas/photos/5004741356206456>

(iii) Redes de Distribuição

Nesta atividade, a Painhas, S.A. constrói, opera e mantém as redes e instalações destinadas à distribuição de eletricidade: construção e manutenção de redes de alta tensão (AT), média tensão (MT) e baixa tensão (BT); construção e manutenção de iluminação pública (IP); postos de transformação (PT); assistência à rede e a clientes; assistência comercial (contagens); projetos de inovação tecnológica; atividades TET; instalação de posto de carregamento elétrico de veículos; telecomando de PT's.

Como parceira da EDP Distribuição há mais de três décadas, a PAINHAS, S.A. é atualmente adjudicatária de três grandes contratos de referência: (i) Empreitada Contínua de Redes; (ii) Empreitada Contínua de Subestações da componente Eletromecânica; e (iii) Empreitada Contínua de Subestações da componente Civil.

Empreitada Contínua (da EDP):

A partir do concurso aberto pela EDP Distribuição para as adjudicações da sua empreitada, a Painhas, S.A. é adjudicatária no contrato de Empreitada Contínua – prestando trabalhos adjudicados elétricos e de natureza não elétrica, nas áreas das Linhas, Subestações (como se pode constatar na Figura 9 (2020)) e Construção Civil -, desde 2015, com duração de cinco anos, atentando que em 2021 irá concorrer novamente.



Figura 9. Montagem de ligações AT na Subestação Varosa (Edp Distribuição)

Fonte: Obtido da página de Facebook da Painhas, S.A. (24 de novembro de 2020). <https://www.facebook.com/painhas>, <https://www.facebook.com/Painhas/photos/4984978178182774>

No âmbito desta Empreitada (EC2015-2020), foram adjudicadas três Áreas Operacionais (AO) à Painhas, S.A. (Braga/Viana, Porto e Viseu), tornando necessário um acompanhamento contínuo, nomeadamente dos RH. Tal se compreende, pois são cerca de 2000 colaboradores, tanto das Equipas Próprias da Painhas, S.A., como dos PSE (que subempreitam) – Qualificados pela parte da EDP; e Não Qualificados -, a trabalhar nas numerosas obras desta Empreitada. Esta temática será desenvolvida no ponto (ii), do tópico 3.2., do Capítulo III.

(iv) Infraestruturas de Instalações Elétricas

Neste mercado, a empresa desenvolve atividades para clientes institucionais e privados, proporcionando soluções “chave na mão”, procurando satisfazer globalmente as necessidades de cada projeto. Presta serviços, como: postos de transformação (PT); sistemas de AVAC; elaboração de projetos; eficiência energética; redes BT; iluminação (como exemplificado na Figura 10 (2020)) e força motriz; redes de informática, telecomunicações (como se pode verificar na Figura 11 (2020)); quadros elétricos; e serviços de manutenção. Neste âmbito, apresenta obras de referência, nomeadamente nas Fábricas da ENERCON, APDL e DB Shenker.



Figura 10. Campanha LED (EDP) em Ponte de Lima, Portugal

Fonte: Obtido da página de Facebook da Painhas, S.A. (24 de novembro de 2020). <https://www.facebook.com/painhas>. <https://www.facebook.com/Painhas/photos/5151507594863164>



Figura 11. Instalação de Infraestruturas 5G Boost em Marselha, França

Fonte: Obtido da página de Facebook da Painhas, S.A. (24 de novembro de 2020). <https://www.facebook.com/painhas>. <https://www.facebook.com/Painhas/photos/5043439035670021>

(v) Construção Civil

A Painhas, S.A. oferece serviços de Construção Civil, tanto para apoio interno a outras áreas de atuação da empresa, como em resposta a diversos clientes. Na verdade, as exigências dos seus principais clientes impulsionaram a aposta na qualidade dos serviços oferecidos e na preocupação em matéria de segurança e ambiente. Com isto, a empresa tem apostado na diversificação dos serviços de construção civil, abrangendo novos clientes e respondendo eficientemente às necessidades de mercado.

(vi) Telecomunicações

Nesta área, a empresa oferece serviços como: instalações elétricas; telecomunicações; prestação de serviços, execução de obras e fornecimentos; serviços multimédia; e engenharia de telecomunicações.

Neste contexto, salienta-se que a empresa Painhas & Arieira, Lda integrou a GroupFix – Engenharia, telecomunicações e Multimédia, ACE – em 2003, que, mais tarde, se tornou a GroupFix S.A.

2.4. A marca Painhas, S.A., Políticas, Missão e Valores

Com 40 anos de existência, sem esquecer as suas origens e procurando a continuação da sua sustentabilidade, tem também como objetivo a continuidade da projeção da marca para mercados internacionais. Nesse sentido, cresce e evolui, procurando e tendo também como objetivo a excelência dos seus serviços, solidificando o seu know-how de forma contínua, aprendendo e visando fazer mais e melhor. Com o mesmo propósito, aposta na formação dos seus profissionais, para poder ser constituída por equipas de profissionais altamente especializados, com competências, equipamentos e tecnologias adaptadas às necessidades dos clientes.

Para a Painhas, S.A., é ainda um imperativo inovar ao nível dos Processos e Meios, com vista a satisfazer atempadamente e eficientemente as necessidades dos clientes, mas também de modo a perceber se este investimento se traduz em ganhos diretos e indiretos.

Salienta-se que a PAINHAS, S.A. tem como objetivo o cumprimento de valores que a definem enquanto empresa de referência e excelência perante os seus colaboradores, parceiros e clientes, tendo como valores¹: compromisso; trabalho em equipa; satisfação do cliente; excelência; qualidade; crescimento sustentável; dedicação; respeito; relação interpessoal; responsabilidade social; e inovação – salienta-se que, de um modo global, a Painhas, S.A. procura ter bons resultados e manter o seu posicionamento no mercado, assim como inovar-se continuamente, não estagnando o seu conhecimento e tornando as suas práticas repetitivas, atualizando-se e moldando-se ao paradigma atual, como será possível constatar no Capítulo IV.

A partir da entrevista realizada à Técnica de Comunicação e Marketing da Painhas, S.A. (que será desenvolvida no tópico 4.1. a) do Capítulo IV), foi possível compreender que no que respeita a responsabilidade social, a Painhas, S.A. participa em atividades externas com esse selo, nomeadamente a nível local, em diversas áreas de atuação (J. Gramoso, comunicação pessoal, 20 de outubro de 2020). Na área do desporto, patrocina a Meia Maratona Manuela Machado em Viana do Castelo, que se traduz num grande evento desportivo no concelho, no qual vários colaboradores também participam. Na área do ambiente, pode-se indicar o protocolo estabelecido com a Câmara Municipal de Viana do Castelo, que tem o propósito de preservar o Património Cultural do município – por exemplo, dispensando colaboradores durante o horário de trabalho para a limpeza de dunas. Já na área da educação, a Painhas insere-se numa componente de mecenato, ao passo que apadrinha todos os anos letivos um aluno carenciado do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, assumindo as suas propinas. Realça-se que esta ação se reveste de discrição, pois não é divulgado o aluno nem o próprio ato de mecenato. Por fim, na área da alimentação, pode-se mencionar que no ano de 2018 promoveu uma recolha a nível interno de produtos de alimentação e higiene para entregar a famílias carenciadas da cidade de Viana do Castelo.

Também a partir da mesma entrevista, percebeu-se que outro aspeto que vinca a marca da Painhas, S.A. é a sua política de Gestão de Recursos Humanos, de molde a criar um bom ambiente de trabalho, a valorizar os seus colaboradores e a investir nas pessoas, para que se identifiquem com

¹ Como indicado no seu Manual de Acolhimento e Integração (2019)

a filosofia da organização e para que se sintam integradas e, como resultado, para fomentar a produtividade dos seus RH. Para se atingir este objetivo, a empresa aposta na comunicação interna, que deve ser clara, transparente e abrangente (dada a diversidade da composição dos recursos humanos). A sua política de Recursos Humanos conta com a celebração de efemérides², datas especiais que são assinaladas de formas diferentes todos os anos, para que se possa gerir o orçamento e para que a própria gestão da comunicação se vá atualizando e inovando. A título demonstrativo, menciona-se o Natal, que, anualmente, é assinalado com um jantar, oferecido pela empresa e que conta com uma festa temática e animação, assim como prendas oferecidas pela empresa (por exemplo, no ano de 2018, além do típico material de escritório e de um calendário, foi oferecida uma sweatshirt com o logótipo da empresa a todos os colaboradores). Ainda a título demonstrativo, tem-se a assinalação do Dia do Pai, que, por exemplo, no ano de 2019, a partir do protocolo já estabelecido com o ginásio Solinca de Viana do Castelo, ofereceu vouchers aos colaboradores que já eram pais, para usufruírem de um dia com os seus filhos no ginásio, com acesso aos diversos serviços, como a sala de fitness e o spa. Além da celebração das Efemérides, a Painhas, S.A. conta com protocolos, que oferecem descontos, nas mais diversas áreas, como restaurantes, gabinetes de estética, ginásios, clínicas veterinárias, seguros de saúde, clínicas dentárias, entre outros. Outro aspeto da sua política de recursos humanos é o facto de a empresa reparar na falta de disponibilidade dos colaboradores para a prática de atividade física e nas recomendações ao nível da saúde física e mental desta prática. A partir disto, antes da pandemia, possibilitava a prática semanal de exercício físico no próprio espaço, em horário laboral. Para tal, pagava a um Personal Trainer uma aula de uma hora por semana.

² Aproveitando algumas das definições fornecidas pelo Dicionário online Infopédia da Língua Portuguesa (da Porto Editora), entende-se por “efeméride”: “... 1. registo dos acontecimentos memoráveis que ocorreram em determinado dia em diferentes épocas e lugares ...” e “... 2. comemoração de um acontecimento importante, numa certa data ...” (consultado a 01/02/2021, 18:38).

2.5. Estrutura Organizacional

Quanto à estrutura organizacional da Painhas, S.A., indica-se que é constituída por três áreas administrativas, às quais correspondem departamentos específicos. Para exemplificar a sua estrutura organizacional de forma clara, considera-se o seguinte organograma geral:

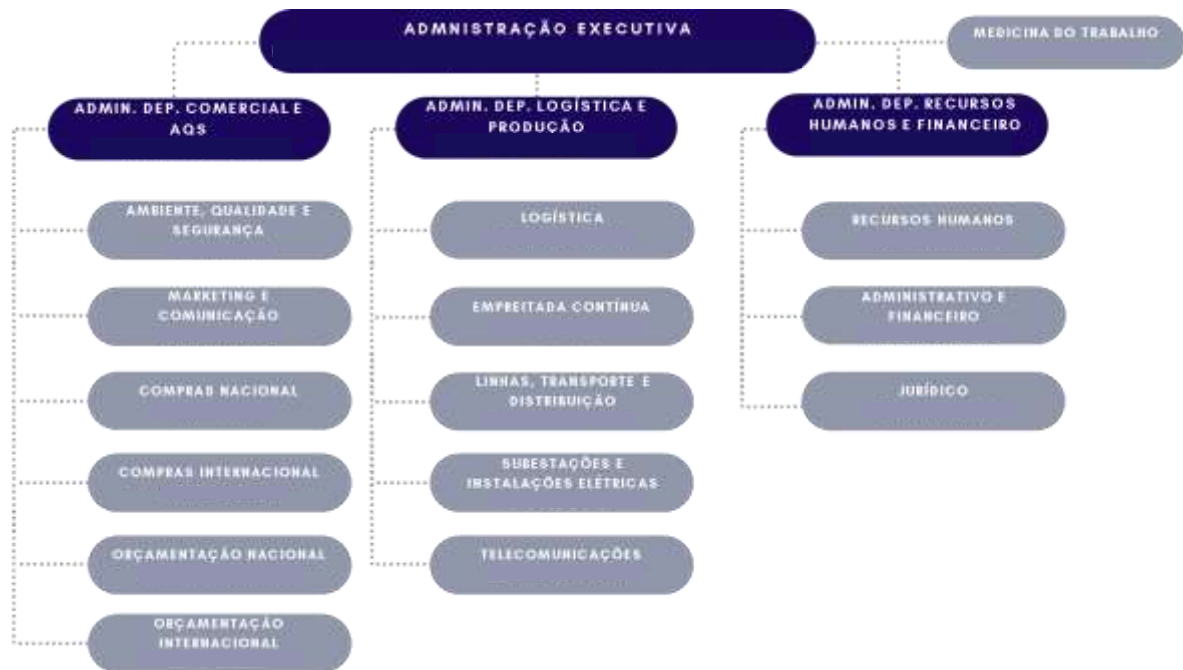


Figura 12. Organograma Geral (Painhas, S.A.)

Fonte: Obtido de "Welcoming Employee Handbook", da Painhas S.A., 2020, p. 13

3.1. Integração da estagiária na entidade de acolhimento

Neste tópico, é interessante referir o enquadramento do processo de integração numa entidade de acolhimento para a realização do estágio curricular, até à minha integração como estagiária na Painhas, S.A. Este processo decorreu entre os meses de abril e julho de 2020, durante a pandemia imposta pela COVID-19. Enaltece-se que “COVID-19”, segundo a DGS (Direção-Geral da Saúde), é o nome da doença provocada pela infeção pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 (síndrome respiratória aguda grave – coronavírus 2), atribuído pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que resulta da junção das palavras “Coronavirus” e “Disease”, com indicação do ano em que surgiu, 2019 (citado por SNS 24, 2020). Ou seja, este processo contou com os efeitos colaterais que a pandemia trouxe a nível económico e social, como o aumento do desemprego (Afonso, 2020) e a hesitação das organizações na contratação de novos colaboradores. Efetivamente, durante o meu processo de candidatura para a realização de um estágio curricular em diversas empresas no distrito de Viana do Castelo – via email e de forma presencial, acompanhando a candidatura pelo meu CV e por uma carta de apresentação – deparei-me com essa situação, pois as empresas também se confrontam com as incertezas que esta pandemia tem vindo a criar. De facto, ou recebi essa resposta por grande parte das empresas, ou então não recebi nenhuma resposta pela parte de algumas empresas.

No decorrer deste processo, no âmbito da unidade curricular de Complementos de Gestão de Recursos Humanos do segundo semestre do curso de Mestrado, participei na Segunda Edição do Ciclo de Seminários Online de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável no Alto Minho, que decorreu nos meses de maio e junho de 2020. Neste Ciclo de Seminários, vários Representantes dos Departamentos de Recursos Humanos de várias empresas do Alto Minho apresentaram a Política de Gestão de Recursos Humanos das empresas em que trabalham, como foi o caso da Diretora do Departamento de Recursos Humanos da Painhas, S.A., no dia 19 de junho. Passadas algumas semanas, após ter tomado conhecimento desta empresa e da forma como funciona, candidatei-me via email para a realização do estágio curricular. Para tal, tive acesso ao email corporativo da Diretora do Departamento de Recursos Humanos, após contactar a Prof. Dra. da Unidade Curricular, que primeiro questionou a Diretora do Departamento se me podia fornecer o seu email. Prontamente, respondeu ao meu email e agendou para a mesma semana uma entrevista nas instalações da Painhas, S.A., em São Romão do Neiva. Nessa entrevista, com a Diretora do Departamento – que se tornou a Orientadora do meu estágio na Entidade de Acolhimento –, fui aceite para a realização do estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos.

O início do estágio ficou apontado para o dia 1 de outubro do mesmo ano, sendo que no mês de setembro realizei um estágio de verão no mesmo Departamento, tendo sido convidada para este na entrevista mencionada, por forma a ficar integrada na organização antes da realização do estágio curricular. É interessante indicar que o primeiro dia do estágio de verão, dia 1 de setembro, contou

com o meu acolhimento pela parte do Departamento de Recursos Humanos, tendo-me posto a par das áreas de negócio da Painhas, S.A. e do funcionamento dos principais processos do Departamento. Além disso, fui apresentada aos demais Departamentos da Empresa, com uma visita guiada pelas instalações.

Como indicado supra, o estágio foi realizado no âmbito do Departamento de Recursos Humanos da Painhas S.A, nomeadamente na Área de Negócios relativa à Empreitada Contínua (EDP Distribuição – 2015/2020). A partir do desempenho de funções na área de Gestão de Recursos Humanos, foi possível compreender as diversas sinergias existentes no seio da organização, assim como a sua história/experiência, mas também desenvolver conceitos, competências, atitudes e comportamentos de Gestão, testando e reforçando os conhecimentos apreendidos no curso com uma vertente prática, a partir da inserção real no mercado de trabalho.

Para tal, procurou-se, com a minha participação na realidade da empresa, apoiar a equipa no seu dia-a-dia, nomeadamente no que respeita à Gestão de Recursos Humanos da organização – como se poderá verificar no tópico seguinte, 3.2., onde se descreve as tarefas desenvolvidas. A partir desta participação e do método de observação direta, foi possível constatar como é que a empresa se posiciona no mercado, como comunica e atua, com base nas informações sobre o mesmo. Além disso, foi possível constatar a existência de ambição pela excelência, de Aprendizagem Organizacional e de investimento em inovação e atualização, mas também a importância destes fatores para acrescentar valor para a organização, assim como para o seu desempenho, para a sua rentabilidade, sustentabilidade e competitividade, a partir do aumento da produtividade dos RH, do capital humano da organização.

Assim, de seguida serão descritas as diversas tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio curricular, no Departamento de Recursos Humanos da Painhas, S.A.

3.2. Descrição das tarefas desenvolvidas

i. Preparação do Processo de Qualificação da Painhas, S.A. para o prolongamento da EC2015

Como indicado no ponto (iii), do tópico 2.3., do Capítulo II, a Painhas, S.A. é adjudicatária do Contrato de Empreitada Contínua da EDP Distribuição, que teve início em 2015 e que tem duração de 5 anos. No âmbito desta Empreitada, tem a seu cargo três Áreas Operacionais (AO's), a AO Porto, a AO Viseu e a AO Braga/Viana, onde presta trabalhos adjudicados elétricos e de natureza não elétrica, nas áreas das Linhas, Subestações e Construção Civil.

Esta adjudicação implica um acompanhamento contínuo, nomeadamente dos RH, que são tanto das Equipas Próprias da Painhas, S.A., como dos PSE (que subempreitam) – Qualificados pela parte da EDP; e Não Qualificados. Esta gestão deve ser eficiente, dado que os cerca de 2000 colaboradores:

- Executam várias obras que lhes são atribuídas (sendo crucial verificar e controlar as obras e a localização diária dos RH);
- Estão sujeitos a acidentes de trabalho;
- Necessitam de formações à medida (atentando que todos os novos colaboradores da Produção são obrigados a realizar uma Formação Básica em Segurança, necessária e imprescindível para entrada em obra), de contratos, de títulos de habilitação e de credenciais EDP (sem estas credenciais e sem os títulos de habilitação, não podem entrar em obra);
- Necessitam de ser convocados e de realizar consultas de medicina de trabalho: cada novo colaborador terá de se submeter a um exame médico de admissão e, posteriormente, será convocado para exames periódicos, anuais para maiores de 50 anos, e bianuais para os restantes trabalhadores (mas poderão ser realizados exames ocasionais, sempre que surjam alterações substanciais nos meios utilizados, no ambiente e na organização do trabalho suscetíveis de repercussão nociva na saúde, assim como no caso de regresso ao trabalho depois de uma ausência superior a 30 dias por motivo de acidente ou de doença).

Além disso, a título demonstrativo, é essencial que o DRH também: solicite à produção o recrutamento de RH, após solicitado pelo PSE, e que os integre na empresa e garanta a realização das consultas de Medicina no Trabalho; garanta o enquadramento do perfil e dos requisitos na função; atualize o ficheiro de controlo de RH (por exemplo, caso algum RH obtenha mais alguma formação ou caso algum RH saia/entre); e que verifique se existem chefes de equipa suficientes para cada equipa. Para esta gestão, é crucial criar ferramentas de controlo dos RH's, tendo criado e atualizado algumas, como se poderá verificar de

seguida. A excelência desta gestão torna-se ainda mais imperativa pelo facto de a Painhas, S.A. se candidatar ao prolongamento da EC2015, que tinha um prazo de 5 anos.

a. Criação de uma base de dados para as Equipas Próprias da Painhas, S.A. – em Excel

Foi-me pedido que criasse uma base de dados em excel para controlar a situação dos Recursos Humanos das Equipas Próprias da Painhas, S.A., nomeadamente quanto às validades e ao registo das Credenciais da EDP, dos Títulos de Habilitação e da Formação Básica em Segurança (sendo que os colaboradores não podem entrar em obra sem estes documentos). Além deste aspeto, controla a realização das Consultas de Medicina do Trabalho, de Formações e de Avaliações. Após a criação desta base de dados, fui atualizando a mesma.

b. Atualização e Controlo da base de dados para os PSE's Não Qualificados – em Excel

No seguimento que foi dito no ponto 2.2. e neste ponto, também fui atualizando a base de dados para os Prestadores de Serviços Não Qualificados, que já tinha sido criada. Ou seja, fui atualizando as entradas e saídas dos colaboradores, as validades dos documentos mencionados neste ponto, assim como a realização das Consultas de Medicina do Trabalho, de Formações e Avaliações.

c. Criação das bases de dados para os PSE's Qualificados – em Excel online

O que me foi solicitado para as Equipas Próprias, foi-me igualmente pedido para os PSE's Qualificados.

d. Atualização da composição das Equipas para a Empreitada Contínua da EDP

Considerando que a Painhas, S.A. pretende candidatar-se ao prolongamento da EC2015, foi fundamental averiguar a situação ao nível dos Recursos Humanos que irão compor as Equipas da candidatura à Empreitada. Deste modo, foi necessário avaliar o estado das Equipas anteriores, do início da EC2015, averiguando a saída de colaboradores, assim como a necessidade de novos colaboradores e as necessidades formativas.

e. Participação nas reuniões das “Árvores Operacionais”

Acompanhando esta candidatura da Painhas, S.A. ao prolongamento da Empreitada e a necessidade da atualização da composição das Equipas, realizaram-se reuniões, uma por

cada Área Operacional, tendo participado nas três. Estas reuniões serviram para apresentar e avaliar o estado atual dos Recursos Humanos e quais as necessidades de contratação de Recursos Humanos e as necessidades formativas.

ii. Tradução de documentos para inglês

Considerando que a minha formação de base, a minha licenciatura, diz respeito ao curso de Línguas Aplicadas às Relações Empresariais, tendo adquirido os níveis QECR de Francês B2 e Inglês C1, foi-me solicitada a tradução de diversos documentos para inglês, como CV's, Emails, Cartas de Correspondência, Declarações e o Manual de Acolhimento e Integração.

iii. Desenvolvimento dos Manuais de Funções e Competências

A Painhas, S.A. encontra-se a desenvolver os seus Manuais de Funções e Competências, tendo-me sido pedida a minha colaboração na redação destes. Para tal, foi necessário entrevistar um colaborador por cada função, para ser possível indicar para cada função de cada Departamento: as relações funcionais a nível interno e externo; as tarefas e a frequência (se são regulares, periódicas ou ocasionais) das mesmas; as competências; os requisitos; a missão; o reporte hierárquico; o grau de autonomia; e os subordinados a cargo. A título demonstrativo, encontra-se em anexo uma parte do Manual de Funções, que diz respeito à Função de Gestor Operacional de Contagens do Departamento relativo à Empreitada Contínua (ver anexo I).

iv. Criação de documentos de controlo

Por forma a controlar os Recursos Humanos que se encontram em obra, foram criados em outubro de 2020 ficheiros em excel online para cada PSE, que devem ser preenchidos pelos PSE's, sempre que executam uma obra, onde devem inserir a obra em questão, a localização da mesma e os colaboradores que nela trabalharam.

- **Verificação diária do preenchimento dos links pelos PSE's**

Com o propósito de garantir o preenchimento destes ficheiros pelos PSE's, é necessário verificar diariamente se são preenchidos. Para tal, criei uma base de dados de controlo em excel (ver o Anexo II), que permite indicar todos os dias, para cada Área Operacional, o preenchimento ou o não preenchimento do ficheiro pelos PSE's naquele dia, após verificar em cada ficheiro. Após a indicação da situação diária nessa base de dados, enviava para as colegas de Departamento, que, depois, contactavam os PSE's, caso não tivessem preenchido, solicitando o seu preenchimento.

v. Criação de uma apresentação para o DRH

O DRH teve a necessidade de expor à Administração a situação do Processamento Salarial, como decorre para cada Departamento. Para tal, criei uma apresentação em PowerPoint.

vi. Cálculo do Orçamento para 2021: Formações

a. Construção de uma Base de Dados, com base nas necessidades de Perfis de Trabalho e na Previsão de Contratação de RH para a Empreitada Contínua

No âmbito do Departamento de Empreitada Contínua, foi requerido o apuramento do orçamento necessário para colmatar as necessidades de Recursos Humanos (novas contratações) e as necessidades formativas para o ano de 2021 (que se relacionam com as necessidades de perfis de trabalho). Para tal, tive acesso às necessidades existentes de Perfis de Trabalho para o próximo ano (por exemplo, eram necessários 22 colaboradores para o perfil de Vegetação). A partir destas informações, criei uma base de dados em excel (ver o Anexo III, que apresenta parte desta base de dados, ocultando os nomes dos colaboradores, quando mencionados) que considera:

- As formações necessárias para cada perfil de trabalho (por exemplo, para o perfil de Vegetação são necessárias as formações de: (i) Formação Básica em Segurança; (ii) Trabalhos em Altura e Resgate; (iii) Trabalhos de Vizinhança de Tensão; (iv) e Motosserras);
- O custo de cada formação (dando, depois, atenção à soma das formações necessárias para o respetivo perfil, que o colaborador ainda não possuía);
- E o custo por ano para cada função (por exemplo, para um Oficial Eletricista).

Por fim, este processo permite perceber o custo por cada RH contratado, de acordo com os perfis e as funções requeridos.

b. Atualização da Base de Dados de Necessidades Formativas para 2021

Realça-se que no final de cada ano é necessário apurar as necessidades formativas para 2021 e averiguar o orçamento que será necessário para tal. Deste modo:

- Em primeiro lugar, apontam-se as formações cuja validade termina no ano seguinte (por exemplo, os colaboradores cuja Formação Básica em Segurança, condição necessária para entrar em obra, expira no ano seguinte, sendo que deverá renovar esta Formação no decorrer do ano seguinte, antes da expiração da sua validade);
- Em segundo lugar, consultam-se os Responsáveis de cada Departamento, de molde a averiguar se serão necessárias formações e, se forem, contabilizam-se as

formações que serão necessárias para cada colaborador de cada Departamento (por exemplo, o Departamento de Subestações);

- Em terceiro lugar, incluem-se as formações indicadas na alínea anterior (vi.a.), requeridas previamente pelo Departamento de Empreitada Contínua.
- Após se apurarem as formações que deverão ser levadas a cabo por cada Departamento no ano de 2021 (com base nestes três últimos pontos), multiplica-se, por cada Departamento, a quantidade de formações necessária pelo custo de cada formação. Num momento posterior, somam-se os custos de todas as formações necessárias para cada Departamento. Assim, será possível compreender quanto será investido em formações para cada Departamento, que, no seu total, indica o Orçamento imprescindível para 2021, no âmbito das necessidades formativas.

vii. Realização de acolhimentos

Neste contexto, importa realçar que sempre que um novo colaborador é contratado, é realizado um acolhimento nas instalações da Painhas, S.A. em São Romão do Neiva desses colaboradores, tendo-me sido solicitada a realização de alguns acolhimentos. Nestes acolhimentos, solicita-se o preenchimento de uma ficha relativa aos dados pessoais do colaborador (como a morada, o contacto, o nível de escolaridade, entre outros) e da Declaração de IRS, assim como se entrega, entre outros documentos, o Código de Conduta e Assédio no Local de Trabalho, assim como o de Ética e o Contrato de Trabalho, que deverá ser assinado.

viii. Pedido de Credencias EDP

Como já mencionado, é obrigatório que os colaboradores em obra tenham credencial da EDP, que são solicitadas pelo DRH na Plataforma da EDP. Neste âmbito, pedi nesta plataforma algumas credenciais para novos colaboradores, que iriam integrar as Equipas da Empreitada Contínua.

4.1. Identificação das áreas determinantes da Painhas, S.A. para a competitividade organizacional e dos colaboradores que nelas se inserem

Tendo consciência (i) da mudança constante do meio envolvente e da necessidade de apostar na atualização e (ii) da revisão bibliográfica realizada e apresentada no presente trabalho, compreende-se a existência de sinergias organizacionais na Entidade de Acolhimento que procuram e proporcionam a competitividade organizacional, nomeadamente a partir do investimento em inovação (um dos objetivos da organização: ver tópico 2.4., do Capítulo II), procurando o aumento da produtividade.

Assim, logo no início do estágio, houve a preocupação de identificar as áreas determinantes para a competitividade da Painhas, S.A., numa Gestão da Mudança, que se revestissem de Inovação, atualização e Aprendizagem Organizacional, por forma a estabelecer a ponte entre o estágio curricular e o relatório de estágio, após a revisão de literatura. Este processo foi desenvolvido, em conjunto com a Orientadora da Entidade de Acolhimento, numa reunião. Aqui, apresentei o meu tema e os conceitos que com ele se relacionam, nomeadamente o contributo da inovação para a competitividade organizacional e a necessidade de a organização se atualizar e de aprender, adaptando-se às necessidades mutantes do meio envolvente. Posto isto, a Orientadora apontou as áreas que mais se identificavam com este tema e com a problemática com ele relacionado (isto é, como é que a Painhas, S.A. se apresenta como competitiva), face à Gestão da Mudança, ao passo que demonstram inovação e acrescentam valor à organização, contribuindo para a sua sustentabilidade. A par deste exercício, a Orientadora indicou os colaboradores que deveriam ser entrevistados, por estarem relacionados de forma direta e aprofundada com as áreas identificadas.

Assim, foi possível identificar as seguintes sinergias na organização (como indicado na Tabela 2 – que identifica os colaboradores que com elas se relacionam –; e na Tabela 3 – que indica a data e o meio pelo qual foi realizada cada entrevista):

- a) a existente entre o Departamento dos Recursos Humanos e o da Comunicação e Marketing no que respeita ao “Salário Emocional”;
- b) o Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística;
- c) a Melhoria Produtiva com a Máquina 5t e Trado;
- d) a Formação à Medida;
- e) a Formação Interna;
- f) as Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança.

Tabela 2

Áreas determinantes para a Competitividade da Organização: Colaboradores Entrevistados

Área	Dados do Colaborador Entrevistado			
	Nome	Antiguidade na Empresa (em dez/2020)	Departamento	Função
Salário Emocional	Joana Gramoso	2 anos	Comunicação e Marketing	Técnica de Comunicação e Marketing
Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística	Fábio Lucas	1 ano	EC (EDP): DOP (AO Viseu)	Gestor Operacional
Melhoria Produtiva com a Máquina 5t e Trado	Rui Correia	6 anos	EC (EDP): DOP (AO Viseu)	Gestor Operacional
Formação à medida	Catarina Correia	4 anos	Recursos Humanos	Técnica de RH
Formação Interna	Sara Caldeira	2 anos	Recursos Humanos	Técnica de RH
Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança no Trabalho	Liliana Viana	16 anos	Ambiente, Qualidade e Segurança (AQS)	Responsável do Departamento de AQS

Nota. Fonte: A Autora

Tabela 3

Áreas determinantes para a Competitividade da Organização: Dados das Entrevistas

Área	Data	Meio utilizado
Salário Emocional	20/10/2020	Teams (Microsoft)
Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística	22/10/2020	Teams (Microsoft)
Melhoria Produtiva com a Máquina 5t e Trado	23/10/2020	Teams (Microsoft)
Formação à medida	12/11/2020	Presencial (Painhas, S.A., S. Romão do Neiva)
Formação Interna	20/11/2020	Presencial (Painhas, S.A., S. Romão do Neiva)
Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança no Trabalho	16/11/2020	Teams (Microsoft)

Nota. Fonte: A Autora

4.2. Análise da Recolha Empírica: Entrevistas

Foi elaborado um guião (ver o Anexo IV) com base na revisão bibliográfica dos conceitos-chave do presente trabalho, assim como nos objetivos deste estudo. Foi elaborado de forma que fosse transversal a todos os entrevistados e que enquadrassem os entrevistados quanto ao tema do trabalho e qual o propósito das entrevistas (Figura 13). Além disso, foi criado de modo que permitisse compreender em que consistem as ações e quais foram ou quais têm sido os resultados para a organização. Após a recolha desta informação, o guião permitiu interpretar se as áreas exploradas demonstram Aprendizagem Organizacional, inovação e atualização. Salienta-se que estas entrevistas tinham como intuito recolher a partilha de conhecimentos e feedbacks pelos colaboradores inseridos nessas ações.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DAS ÁREAS DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DA PAINHAS S.A.: ENTREVISTAS AOS COLABORADORES QUE SE RELACIONAM DIRETAMENTE COM ESSAS ÁREAS

A presente entrevista surge no âmbito do relatório de estágio realizado na Painhas S.A. Foi nomeado na proposta deste estágio a realização de entrevistas a colaboradores previamente identificados (tendo sido identificados em conjunto com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento) como diretamente relacionados com áreas determinantes para a competitividade organizacional da Painhas S.A. Isto é, ao passo que a organização se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a inovação, a atualização e a aprendizagem organizacional.

Tem como principal objetivo a recolha de informações acerca da ação identificada, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consiste; quais os seus resultados até ao momento; se espelha inovação e atualização e/ou aprendizagem organizacional.

De modo a que seja possível a compreensão clara de como a organização se posiciona no mercado e se se apresenta (ou não) como competitiva face à gestão da mudança (dos desafios que as mudanças do meio envolvente representam, como a necessidade de a organização se atualizar), é de toda a conveniência que responda com o máximo de honestidade e rigor. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, o seu feedback quanto à ação identificada.

Após a entrevista (com base nas questões deste guião) e o registo dos dados recolhidos no presente documento (diretamente no computador), será solicitado que este seja **validado e assinado pelo entrevistado**.

Figura 13. Enquadramento da Entrevista presente no Guião e exposto na Entrevista
Fonte: A Autora

Após a conclusão do guião, a Orientadora agendou as entrevistas por videoconferência (pela plataforma Teams, da Microsoft) com quatro dos seis colaboradores, entre os meses de outubro e novembro de 2020. Nestas entrevistas, participei eu, como entrevistadora, o colaborador, como entrevistado, e a Orientadora, de modo a enquadrar melhor ambas as partes. Aqui, em primeiro lugar, partilhei o guião e apresentei o enquadramento da entrevista, o tema do trabalho e o propósito da entrevista. De seguida, solicitei as demais informações sobre as ações apresentadas, como em que consistem e quais têm sido os resultados, registando no guião partilhado na videoconferência.

As restantes duas entrevistas foram realizadas em formato presencial, nas quais participei eu, como entrevistadora, e o colaborador, como entrevistado. Nestas, entreguei um exemplar do guião ao entrevistado, para que o entrevistado pudesse melhor acompanhar o que estava a ser tratado na entrevista. Nestas entrevistas, segui o mesmo padrão: enquadrei a entrevista e solicitei as informações sobre as respetivas ações.

Realça-se que evitei fazer o menor número possível de perguntas, procurando, por outro lado, a partir de uma exposição introdutória, criar uma conversa aberta e livre. Assim, visei realizar as entrevistas de forma que incentivassem o entrevistado a partilhar o mais fundo e transparente do seu conhecimento, pensamento e experiência. Ou seja, evitando respostas breves e que não explorassem profundamente os demais aspetos que se relacionem com o tema tratado na entrevista. Para tal, também fui procurando, no decorrer das entrevistas, recuperar a sua dinâmica e incentivar o entrevistado a aprofundar certos aspetos importantes para explorar o tema em causa, através de intervenções da forma mais aberta possível e não autoritárias ou demasiado precisas, evitando influenciar a conversa com os meus próprios quadros mentais. Para tal, também não mostrei a minha posição em relação ao exposto pelo entrevistado, evitando entrar num debate de ideias, que não era o objetivo das entrevistas.

Após cada entrevista, revi os conteúdos inseridos no guião e, após esta revisão, solicitei a validação de cada entrevistado, pedindo que assinassem (ver os Anexos V, VI, VII, VIII, IX e X). Neste âmbito, destaca-se que os guiões de cada entrevista se encontram em Anexo, como se pode observar na Tabela 4.

Tabela 4

Anexos correspondentes a cada Guião das Entrevistas realizadas

Anexos relativos aos Guiões das Entrevistas	
Área tratada na Entrevista	Anexo
Salário Emocional	Anexo V
Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística	Anexo VI
Melhoria Produtiva com a Máquina 5t e trado	Anexo VII
Plano Anual de Formação à Medida	Anexo VIII
Formação Interna	Anexo IX
Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança	Anexo X

Nota. Fonte: A Autora

Será apresentada infra uma análise sintética e clara de cada entrevista, que perscrutará os aspetos principais e mais relevantes que demonstram como é que a Painhas, S.A. atua em cada uma dessas áreas, quais são os seus propósitos, em que consistem e como são procedidas. Num momento posterior, no tópico seguinte (4.2.1), serão demonstrados os resultados obtidos com cada uma destas áreas. Estas análises irão permitir, também no tópico seguinte, compreender o posicionamento da organização no mercado, se investe em inovação, se aprende e se se atualiza e acompanha a evolução e a mudança do meio envolvente, por forma a manter-se competitiva. Enaltece-se que estas análises foram realizadas previamente numa tabela resumo (apresentada no Anexo XI), que elaborei para clarificar e simplificar esta análises, a partir de cada um dos guiões das entrevistas (ver do Anexo V ao Anexo X).

a) Salário Emocional

Em primeiro lugar, esta área tem o propósito de atingir o “Salário Emocional”, ou seja, procura investir, reconhecer e valorizar os seus recursos humanos, as pessoas, para que se identifiquem com a filosofia da organização, a fim de se sentirem integradas. Para tal, a organização recorre a variadas práticas de comunicação interna, que, dada a diversidade da composição dos RH, deve ser clara, transparente e abrangente, que se apresentam de seguida de forma sintética (estando desenvolvidas no Anexo V) (J. Gramoso, comunicação pessoal, 20 de outubro de 2020):

1. Comemoração das Efemérides, que são assinaladas de modo diferente todos os anos, para que se possa gerir o orçamento e para que a própria gestão da comunicação se vá atualizando e inovando;

2. Protocolos (com descontos para os colaboradores) nas mais diversas áreas (por exemplo, com ginásios, seguros, clínicas dentárias, gabinetes de estética, restaurantes, clínicas veterinárias, entre outros);
3. Atividades externas de responsabilidade social, nomeadamente a nível local (nas áreas do desporto, do ambiente, da educação e da alimentação).
4. As informações corporativas são enviadas por ferramentas de comunicação interna (pelo email colaborativo, pelo tradicional papel e, com o início da pandemia, começou-se a recorrer a mensagens por telemóvel em massa sobre esta temática);
5. Anualmente, a organização assinala a competência anual;
6. Atividades que motivem e valorizem os RH, como: em setembro (2020), decorreu um sorteio, que sorteou, entre os colaboradores, cinco vouchers no valor de 50€ (gerindo o orçamento que não foi gasto noutras ações, devido às restrições impostas pela COVID-19, que não permitem ações com convívios, por exemplo).

b) Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística

Já esta área tem como objetivo a melhoria contínua da produção, do controlo e da gestão de equipas (relacionando-se nesta vertente com o Departamento de Operações e com o Departamento de Recursos Humanos) e de equipamentos (relacionando-se também com o Departamento de Logística) (F. Lucas, comunicação pessoal, 22 de outubro de 2020).

Tendo em vista um maior controlo de custos e das tarefas realizadas no terreno, promovendo o aumento da rentabilidade, permite (F. Lucas, comunicação pessoal, 22 de outubro de 2020):

1. A redução da perda de tempo que se verificava no registo das informações das obras (permite que tudo o que antes era registado em papel e enviado por email seja registado numa app – Aplicação Móvel), permitindo que o aumento de tempo disponível passe a poder ser investido na produção;
2. A organização da informação das obras (ficam anexadas à respetiva obra, na app), que podem ser consultadas na app.

Estes objetivos são possíveis, uma vez que é possível com esta área o registo diário das informações relativas às obras executadas na app, tais como:

1. A equipa e os colaboradores que a constituem (controlo diário das equipas – DRH);
2. As horas de início de turno, início de viagem, fim de viagem e fim de turno – indicando os km percorridos nesse dia;
3. As tarefas realizadas;

4. Os custos diários da obra e a mensuração diária dos custos e da margem de lucro (produção diária);
5. Reportar incidentes/avarias;
6. A carteira de obras (as obras atribuídas, terminadas e as que podem ser realizadas – demonstra num mapa um roteiro das obras que estão próximas) e as suas características, nível de prioridade e o material necessário;
7. Comentários diários acerca das obras executadas;
8. Retirar relatórios diários de cada obra;
9. Anexar fotografias (por exemplo, das tarefas; de anomalias).

c) Melhoria produtiva com a máquina 5t e trado

Em relação a esta área, o seu objetivo passa pela evolução e pela melhoria produtiva, de modo a solucionar a problemática relacionada com a falta de mão-de-obra para esta atividade (abertura de covas) e com o aumento de produtividade (R. Correia, comunicação pessoal, 23 de outubro de 2020).

Assim, consiste na abertura de covas com a utilização de uma máquina, que deverá ser acoplada a um camião com grua ou a uma máquina de cerca de 5 toneladas e a sua utilização necessita de 2 colaboradores. O processo demora cerca de 5-10 minutos (sublinha-se que, se for terreno com pedra, há recurso a compressor e martelo – que exigirá maior esforço e tempo -, sendo um processo com maior custo e com mais tempo despendido) (R. Correia, comunicação pessoal, 23 de outubro de 2020).

d) Plano Anual de Formação à Medida

No que respeita esta área, indica-se que tem dois objetivos: (i) formação técnica à medida, que crie valor para a organização, que esteja adaptada a cada colaborador, ao tipo de trabalho prestado pelo colaborador e às exigências de cada cliente; e (ii) cumprir a exigência legal de 40 horas anuais de formação e a exigência legal do cliente (ninguém pode entrar numa obra da EDP sem ter Formação Básica em Segurança) (C. Correia, comunicação pessoal, 12 de novembro de 2020).

Para tal, o DRH realiza todos os anos um plano de necessidades de formação para todos os colaboradores. É de sublinhar que antes da implementação do plano à medida (que teve início em 2018), era verificado junto dos colaboradores quais seriam as suas necessidades formativas. Compreende-se que por esta via não era possível a elaboração de um plano concreto e à medida das reais necessidades de formação, pois as pessoas não respondiam, pretendiam formações que não acrescentavam valor para a sua função e cada colaborador tinha a sua vontade. Posta esta problemática, passou-se do diagnóstico de necessidades de formação junto dos colaboradores para

um diagnóstico junto dos responsáveis hierárquicos de cada Departamento, com o propósito de definir o plano de necessidades de formação para o ano seguinte. Para isso (C. Correia, comunicação pessoal, 12 de novembro de 2020).:

1. O DRH teve de fazer um levantamento histórico das formações de cada colaborador - para apresentar junto dos responsáveis dos departamentos;
2. A partir deste, os responsáveis apontam as reais necessidades de formação do departamento;
3. Com base nisto, o DRH passou a construir um plano de necessidades de formação à medida, em excel para o ano seguinte (onde é possível: controlar as formações pendentes; controlar as horas de formação cumpridas; verificar as formações de cada colaborador).
4. No ano seguinte, realiza-se um plano de formações, que serão realizadas na SWITCH ON (Academia de Formação com formação técnica vocacionada para a área de negócio da Painhas, S.A., sendo uma empresa do Grupo Painhas criada para satisfazer essa necessidade - há uma parceria entre a Switch On e a Painhas, S.A).

e) Formação Interna

Num outro momento, esta área tem três objetivos: (i) sensibilizar sobre as boas práticas para garantir a segurança no trabalho; (ii) o acolhimento e a integração de novos colaboradores e dos colaboradores já da Painhas, quanto aos diversos departamentos, procedimentos e práticas que constituem a organização, para perceberem como é que a organização funciona; (iii) e cumprir as disposições legais de 40h anuais de formação (S. Caldeira, comunicação pessoal, 20 de novembro de 2020).

Consiste em três planos (S. Caldeira, comunicação pessoal, 20 de novembro de 2020).:

1. Anualmente, é elaborado um plano das formações internas, que apresenta o que cada departamento faz no seu dia-a-dia na organização;
2. Quando há alguma nova admissão, planeia-se uma formação interna para esse colaborador, que o instrui quanto a procedimentos no local de trabalho e que poderão ser necessários no exercício da sua função (por exemplo, a quem se deverá dirigir, relativamente a determinada temática), mas também para ter uma visão ampla da organização (como a sua cultura e os seus valores), promovendo a sua integração;
3. No final de cada mês, o Departamento de Ambiente, Qualidade e Segurança (AQS) envia as formações em falta para instruir os colaboradores, nomeadamente quanto à temática da sensibilização, mas também as que já foram lecionadas.

f) Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança

Relativamente a esta área, enumeram-se também três objetivos: (i) promover a o ambiente, a segurança e a qualidade no local de trabalho; (ii) reduzir o número de acidentes de trabalho; (iii) e reduzir os riscos no ambiente de trabalho (que acabam por reduzir os acidentes) (L. Viana, comunicação pessoal, 16 de novembro de 2020).

Isto é possível, ao passo que o Departamento de AQS recorre a diversas práticas para promover o ambiente, a segurança e a qualidade no trabalho (L. Viana, comunicação pessoal, 16 de novembro de 2020):

1. Em matéria “COVID-19”: A Painhas, S.A. apresentou-se como pioneira nesta temática, mesmo antes de os clientes colocarem as devidas medidas (a título demonstrativo, antecipou-se na utilização de: proteções de pés; fato biológico; produtos de desinfeção; cartazes de sensibilização; e procedimentos);
2. Pioneiros na utilização do fato ignífugo e cogula, que se deveu, em grande parte, ao aumento de acidentes de trabalho em 2014;
3. Auditorias por via whatsapp;
4. Exercícios de ginástica laboral;
5. Simulacros, para averiguar se as pessoas e os espaços estão preparados para uma situação real de emergência, sendo que grande parte destes simulacros já contou com a colaboração dos Bombeiros e do GIPS (Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro, unidade especializada no âmbito da GNR, Guarda Nacional Republicana), cuja missão específica passava pela execução de ações de prevenção e de intervenção de primeira linha, em situação de emergência de proteção e socorro, em todo o território nacional, como foi possível averiguar numa pesquisa (Diário da República, 2018). Por ser interessante, nessa pesquisa também se compreendeu que o GIPS, unidade criada em 2006, agora se denomina “UEPS” (Unidade de Emergência de Proteção e Socorro), pelo Decreto-Lei 113/2018, em vigor desde o dia 19/12/2018. A criação da UEPS deve-se à necessidade de promover alterações estruturais na prevenção e combate a incêndios rurais, devido aos incêndios de grandes dimensões que em 2017 deflagraram Portugal, que demonstraram a importância de expandir e densificar a cobertura do ataque inicial pela GNR a todo o território nacional, assim como a revisão das suas missões e dos estatutos dos seus operacionais, sendo que é (Diário da República, 2018):

... uma nova unidade especializada na Guarda Nacional Republicana, de competência nacional (...) que congregará os efetivos atuais do GIPS, assim como o reforço de novos recursos humanos e materiais, tendo como missão fundamental a de proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos e defender e preservar os bens que se encontrem em situações de perigo, por causas provenientes da ação humana ou da natureza (p. 5836).

6. Reforço de sensibilização: Folhetos de divulgação de boas práticas para salientar os principais riscos a que os colaboradores estão expostos e as respetivas medidas de prevenção e de proteção (reforçando com fotografias de PT's queimados e de pessoas queimadas); Testemunhos dos colaboradores que vivenciaram uma situação de acidente.

4.2.1 Análise das entrevistas: o contributo dessas ações para a competitividade da Painhas, S.A.

De um modo global, a Painhas, S.A. procura inovar-se continuamente, não estagnando o seu conhecimento e tornando as suas práticas repetitivas, procurando atualizar-se e moldar-se ao paradigma do momento, mas também ter bons resultados e manter o seu posicionamento no mercado. De uma forma mais particular, com base no tópico 4.2., que apresentou o propósito e em que consiste cada ação, será procedida uma análise pormenorizada para cada ação, de modo a esquadriñar os seus resultados e averiguar se participam na investida da Painhas, S.A. para assegurar a sua competitividade, ao passo que também gere a mudança do meio envolvente.

a) Salário Emocional

No que respeita aos resultados desta área em particular, que tem sido levada a cabo a partir de diversas práticas, como foi possível verificar, é possível afirmar que, de uma forma geral, promovendo o bem-estar dos seus colaboradores, permitiu a sua consequente integração e motivação, assim como o aumento da rentabilidade e da produtividade dos RH. Tal também se deve ao facto de as práticas de comunicação interna acompanharem as necessidades e interesses dos RH. A título demonstrativo, o jantar de Natal foi acompanhando a mudança de interesses dos colaboradores (por exemplo, começou a integrar festas temáticas, animação e desafios) - conforme foi mudando de forma, a adesão ao jantar foi aumentando (J. Gramoso, comunicação pessoal, 20 de outubro de 2020).

É possível igualmente afirmar que esta área demonstra o investimento em inovação e atualização, tendo como provas:

1. As Efemérides são assinaladas de forma diferente todos os anos, de modo a gerir o orçamento de forma eficiente e para que se atualize e inove;
2. O esforço em inovar e moldar o jantar de Natal aos interesses dos colaboradores, ao longo do tempo;
3. O investimento em protocolos, atendendo às necessidades que vão surgindo;
4. As informações corporativas são enviadas pelo email corporativo, abrangendo os colaboradores com acesso digital, e são afixadas e/ou distribuídas em papel (formato tradicional);
5. A organização assinala no início de cada ano a competência anual;
6. O sorteio que decorreu em setembro, que resultou da gestão do orçamento, atentando à mudança de paradigma imposta pela COVID-19.

Por fim, também se reveste de Aprendizagem Organizacional, provando-se com:

1. O começo do envio de mensagens por telemóvel em massa para a sensibilização dos RH em matéria “COVID-19”, estimulando a aprendizagem no seio da organização;
2. O esforço de moldar a celebração do jantar de Natal aos interesses dos RH, pois a empresa reconheceu que antes não demonstravam muito interesse em aderir a esta atividade;
3. A criação de protocolos ao longo do tempo, consoante tomava conhecimento das necessidades dos RH e foi alterando o “leque” de oferta de protocolos;
4. As práticas de responsabilidade social, que sensibilizam os colaboradores nessa matéria e alteram os seus quadros mentais neste contexto.

b) Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística

Quanto aos seus resultados, a verdade é que o projeto ainda está numa fase piloto, na qual ainda só foi utilizada com as Equipas Próprias, principalmente da AO Viseu. Neste contexto, já se podem inserir algumas informações da obra na app. Contudo, a app ainda não está pronta para receber o registo das tarefas realizadas, que irá permitir mensurar a produção diária e ainda necessita de ser otimizada, dado que a carteira de obras é bastante vasta (F. Lucas, comunicação pessoal, 22 de outubro de 2020).

Mesmo assim, é possível afirmar que, com esta ação, a organização também investiu em inovação e que se atualizou, dado que procurou ultrapassar um problema e mudar o paradigma antigo, aproveitando as novas tecnologias. Com isto, implementou uma ideia criativa, que permite criar valor (permite controlar os custos e tornar a produção mais rentável).

Do mesmo modo, defende-se que evidenciou Aprendizagem Organizacional, ao passo que considerou a informação relativa à perda de tempo com os registos, mas também da dimensão da carteira de obras em conhecimento. Com essa informação, procurou reduzir o tempo perdido com os registos com uma app (aproveitando as oportunidades digitais existentes no mercado). Assim sendo, alterou o modo de como se executava a tarefa em questão, ao passo que também estimulou a aprendizagem deste novo modo de execução no seio organizacional.

c) Melhoria produtiva com a máquina 5t e trado

Como resultado, tem-se o aumento de produtividade, possível (R. Correia, comunicação pessoal, 23 de outubro de 2020):

- Pelo aumento da qualidade de trabalho (devido ao menor desgaste físico da atividade), que aumenta a satisfação e a motivação dos RH (é de realçar que, a longo prazo, este aumento da qualidade de trabalho promove a retenção de RH).
- Pela diminuição do tempo que leva a abrir uma cova (o que resulta na utilização desse aumento de tempo de trabalho disponível noutras atividades produtivas).

Compreende-se que se constata o investimento em inovação e que a organização se atualiza, pois esforçou-se para ultrapassar um problema e mudar o paradigma antigo, aproveitando as novas tecnologias. Implementou uma ideia criativa, que cria valor, ao reter os recursos humanos e ao tornar a atividade mais produtiva.

Também esta ação demonstra Aprendizagem Organizacional, uma vez que a Painhas, S.A. considerou a informação relativa à falta de mão de obra disponível para esta atividade e ao desgaste físico que é exigido, assim como os efeitos que este desgaste tinha na motivação e retenção dos RH. A partir deste conhecimento e aprendendo com ele, procurou solucionar a problemática existente. Dado isto, a Painhas, S.A. alterou o modo de como se executava a tarefa em questão, tendo também promovido a aprendizagem deste novo modo de execução no seio organizacional.

d) Plano Anual de Formação à Medida

No que respeita os resultados desta área em concreto, enumera-se: (i) a melhoria do capital intelectual (competências técnicas); (ii) o aumento da eficiência na gestão dos RH (com formação mais à medida); (iii) a maior sensibilização dos colaboradores para os riscos no local de trabalho (nomeadamente, em obra); (iv) e o maior controlo dos custos com a formação, gerindo de uma forma mais ponderada, controlada e estratégica a orçamentação (C. Correia, comunicação pessoal, 12 de novembro de 2020).

De facto, é um investimento em inovação e promove a atualização da Painhas, S.A., dado que reconheceu a existência de uma falha no planeamento das necessidades de formação. A partir disto, soube inovar-se e criar valor com um plano de necessidades de formação claro, eficiente e estrategicamente à medida das efetivas necessidades da organização. A criação da SWITCH ON e a sua parceria com a PAINHAS S.A. também demonstram inovação, pois acrescentaram valor à organização, pelas mesmas razões.

Por outro lado, também é uma evidência de Aprendizagem Organizacional, uma vez que, a partir do conhecimento da existência de um problema com a identificação das necessidades de formação e na dificuldade de criar um plano de necessidades formativas e de o controlar, foi aprendendo a gerir este processo, até chegar ao plano atual, que se apresenta como eficiente e eficaz. Assim, estimulou a aprendizagem deste novo modelo no seio organizacional.

e) Formação Interna

Também esta área tem permitido bons resultados para a organização, revelando-se um investimento de qualidade. De facto, como resultado, as pessoas sentem-se mais integradas na organização e percebem o seu funcionamento de forma global. Além disso, torna possível que os colaboradores saibam onde se devem dirigir e com quem falar, numa lógica de parte integrante de uma equipa multidisciplinar. Um outro resultado é o facto de que, com as formações de AQS, os

colaboradores têm uma maior sensibilização para os riscos no local de trabalho, para as boas práticas e procedimentos que devem cumprir. Consequentemente, previne-se a ocorrência de acidentes de trabalho (S. Caldeira, comunicação pessoal, 20 de novembro de 2020).

É também um investimento em inovação e na atualização da organização, pois compreende-se que solucionou o problema verificado na existência lacunas no que respeita à sensibilização dos riscos no trabalho e de dúvidas frequentes acerca da organização (como informações necessárias para o desempenho das funções e informações sobre o funcionamento da organização - como interpretar um recibo), com a promoção da formação interna nas suas três vertentes, verificadas no tópico (4.2.).

Além deste aspeto, também comprova a Aprendizagem Organizacional da Painhas, S.A., ao passo que demonstra o seu esforço para desenvolver o seu capital intelectual, ao disseminar informações internas com a instrução dos colaboradores, que passam a constituir conhecimento organizacional. De facto, apresenta-se como um mecanismo de difusão de informação e conhecimento, que evita a obsolescência e a estagnação, abrindo espaço para uma aprendizagem organizacional contínua. Ao passo que estimula o desempenho dos RH, que, com novos conhecimentos, novas atitudes e capacidades, aplicam essas aprendizagens na realização das operações de forma mais eficiente, consciente e eficaz. Também permite que a empresa se ajuste às necessidades mutantes do meio envolvente, a partir do ajustamento dos RH com a transmissão de modos de atuação e com o cumprimento das metas organizacionais.

f) Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança

Por fim, agora focando nos resultados desta área, é de enaltecer que as suas práticas, mencionadas no tópico 4.2. fomentam uma maior segurança e uma maior qualidade no trabalho, logo os RH sentem-se mais seguros e motivados, o que possibilita uma maior retenção de capital humano. Assim, enumeram-se os resultados destas práticas, de modo que sejam apresentados de forma clara (L. Viana, comunicação pessoal, 16 de novembro de 2020):

1. Medidas em matéria “COVID-19”: têm promovido uma maior sensibilização em relação à prevenção da doença, da proteção individual e dos outros; permitem a redução e o maior controlo dos contágios;
2. Fato e Cogula: têm permitido uma redução dos acidentes de trabalho e de danos físicos; a EDP incorporou o fato no caderno de encargos (tendo sido uma ação pioneira da Painhas, S.A.).
3. Auditorias por via whatsapp: tornam possível otimizar o tempo e auditar mais equipas (maior eficiência);
4. Exercícios de ginástica laboral: promovem a diminuição de stress, a integração e um maior sentido de equipa;

5. Simulacros: permitem averiguar a real adequação e preparação da organização; prepararam os colaboradores para uma situação de emergência;
6. Reforço da sensibilização: leva as pessoas a estarem mais cientes dos riscos e como os podem evitar; e reduz os acidentes de trabalho.

Efetivamente, é de se defender que esta área é um investimento em inovação e que fomenta a atualização da Painhas, S.A. Isto porque, por exemplo, as práticas em matéria “COVID-19” e a utilização do fato ignífugo e da cogula colocaram a Painhas, S.A. como pioneira nestas temáticas. A partir destas práticas, conseguiu inovar e acrescentar valor. Também a utilização do whatsapp para a realização de auditorias demonstra que a Painhas se atualiza e se inova, ao passo que aproveita as novas tecnologias para acrescentar valor.

Para terminar, também esta área prova que a Painhas, S.A. apresenta Aprendizagem Organizacional. De modo a exemplificar esta ideia, os simulacros e o reforço da sensibilização demonstram que a organização evolui, ao passo que aprende e estimula a aprendizagem dos seus colaboradores, ao nível cognitivo. Ou seja, promove a disseminação deste conhecimento na organização, de modo a acrescentar conhecimento aos quadros mentais dos colaboradores, que passam a ver o ambiente de trabalho de outro modo.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

Realizando um balanço da importância do estágio curricular, afirma-se, em primeiro lugar, que cumpriu o seu propósito no que respeita à dimensão profissional. Isto porque, com a inserção no mercado de trabalho, com a participação em situações reais deste ambiente, estimulou o desenvolvimento de atitudes e conhecimentos inerentes ao meio profissional (como o processo de candidatura, a postura a adotar no trabalho, as burocracias, as responsabilidades e as hierarquias inerentes a ele), preparando-me para o mesmo. Além disso, no âmbito das funções executadas durante todo o período de estágio, foi possível desenvolver, particularmente, atitudes e comportamentos de gestão. Isto é, a realização do estágio incentivou e permitiu reforçar, aplicar e testar os conhecimentos adquiridos durante o curso de Mestrado num ambiente prático, desenvolvendo e complementando-os com uma vertente prática (por exemplo, conteúdos apreendidos no âmbito das Unidades Curriculares de “Comportamento Organizacional” e “Complementos de Gestão de Recursos Humanos” do primeiro ano do curso de Mestrado, que se relacionam com a Cultura Organizacional e com a Gestão de Recursos Humanos). Compreende-se que tudo isto promoveu a evolução da minha experiência profissional, com novos e melhorados conhecimentos em diversas áreas: da gestão; das áreas de negócio da Painhas, S.A.; e até do dinamismo próprio do meio profissional. Pode-se ainda afirmar que este estágio curricular serve de alavanca para o mercado de trabalho, tendo sido útil para preparar terreno para a inserção no mesmo. Tal ideia se reforça, se atentarmos que todo este dinamismo que enriqueceu os meus conhecimentos tornou-me mais competente, assim como mais propícia a transmitir credibilidade no que toca a estas qualidades e à experiência profissional para integrar o mercado de trabalho.

Em segundo lugar, além da importância do estágio curricular na esfera profissional, salienta-se a sua importância ao nível pessoal, nomeadamente no âmbito das competências sociais. De facto, a ligação com o mercado de trabalho e as experiências profissionais reais que daí advieram proporcionam, além de novos conhecimentos, o fortalecimento de competências. Realço o reforço da responsabilidade, do foco, da visão sistémica, da capacidade do trabalho sob pressão, da capacidade de trabalho em equipa e da capacidade de organização.

O estágio curricular, se bem fundamentado, estruturado e orientado, torna-se um elemento fulcral também a nível académico. Deste modo, em terceiro lugar, salienta-se que o estágio curricular serviu o propósito académico com o qual este trabalho se comprometeu. Isto porque permitiu verificar o tema “Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional” na entidade de acolhimento, com ênfase na forma como garante a sua competitividade face ao desafio que a Gestão da Mudança do meio envolvente representa, a problemática do presente trabalho e cuja resolução/conclusão será desenvolvida mais adiante – no balanço da posição da Painhas, S.A. no mercado. Realço que o estágio permitiu atingir os objetivos deste estudo, definidos na Introdução, como se poderá concluir também mais adiante. Tal foi possível, essencialmente, pela abordagem empírica inerente a todo o processo de estágio, que, com base na exploração da revisão de literatura elaborada, permitiu o acesso a informações da organização, apresentadas no tópico 4.2. Essas informações foram importantes para as conclusões – sintetizadas também adiante – sobre a forma

como a entidade de acolhimento garante a sua competitividade organizacional, face à Gestão da Mudança do meio envolvente, nomeadamente o facto de investir em inovação, de se atualizar e de recorrer à Aprendizagem Organizacional. A partir destes métodos e das conclusões por eles permitidas, foi igualmente possível tomar conhecimento dos resultados que esta dinâmica de Gestão da Mudança da organização tem proporcionado, apresentados igualmente no tópico 4.2.1. e referidos em forma de síntese mais adiante.

Efetivamente, como demonstrado, o estágio curricular foi importante para diversos aspetos, nos domínios profissional, pessoal e académico. Além da sua importância, enaltece-se que surgiram algumas dificuldades durante o seu decorrer, como esperado em qualquer desafio a nível profissional que se revista de aprendizagem. Apesar de não se ter apresentado como nada de alarmante, é importante referir que algumas tarefas se revelaram complexas, considerando que não tenho formação superior na área dos Recursos Humanos e desempenhei funções no Departamento dos Recursos Humanos. A título ilustrativo, menciono a realização da apresentação em PowerPoint (tarefa indicada e desenvolvida no tópico 3.2.v.) acerca do funcionamento do Processamento Salarial, tarefa mensal do Departamento, para apresentar à Administração Executiva da Painhas, S.A. Esta tarefa consiste num processo que engloba diversas partes, ao passo que requer o envio quinzenal ou mensal de determinados documentos de todos os departamentos, como as folhas de mão-de-obra, que diferem de departamento para departamento e que têm de ser revistos por mais que uma parte do respetivo departamento. Esta tarefa foi complexa no sentido em que foi necessário compreender tudo o que o Processamento Salarial engloba e como explicar de forma clara e objetiva numa apresentação. Como em qualquer dificuldade com que me deparei, procurei compreender ao máximo e de forma clara o que era pretendido para a tarefa em questão, assim como tudo o que seria pertinente compreender e saber para a boa execução da mesma, de acordo com os objetivos definidos. Sempre que surgissem dúvidas, procurava esclarecê-las junto das colegas do Departamento, mas também com a iniciativa de pesquisa em fontes online. Se surgisse algum erro ou se fosse detetado algo que pudesse ser melhorado, procurava trabalhar sempre nesse sentido, até atingir ou superar o pretendido, aprendendo e evoluindo profissionalmente e a nível pessoal.

Ainda sobre o balanço da importância do estágio curricular, gostaria de enaltecer que o estágio poderia ter sido ainda mais aliciante, por exemplo com a ida aos locais de produção, de execução das obras, para interagir com os colaboradores que lá exercem as suas funções – para melhor os identificar quando lesse os seus nomes em documentos no âmbito do Departamento de Recursos Humanos – e para melhor compreender as áreas de negócio da entidade de acolhimento. Todavia, em virtude da situação de pandemia que o país tem enfrentado, esta prática tornou-se menos frequente. Na verdade, esta situação de pandemia criou algumas limitações, até ao nível da minha integração na organização, uma vez que impossibilitou práticas de convívio no âmbito das boas práticas de Gestão de Recursos Humanos (como a assinalação das efemérides), que são características da organização.

Neste momento, realiza-se um balanço da posição da Painhas, S.A. no mercado, como garante a sua competitividade face ao desafio da Gestão da Mudança do meio envolvente. Como verificado

na revisão de literatura, é fundamental que uma organização se atualize continuamente para garantir a sua competitividade e ser sustentável ao longo do tempo, devendo acompanhar a realidade que presenciamos com mudanças constantes. Ou seja, é essencial que integre em si um processo de mudança contínuo e progressivo, que, para que seja eficaz, deve, com base numa Gestão do Conhecimento, contar com uma Aprendizagem Organizacional contínua. Com estes fatores, será possível integrar a inovação, por exemplo, dos tipos organizacional ou de processos, os verificados na Painhas, S.A. Por conseguinte, a organização deve investir igualmente na Gestão de Recursos Humanos, que permita quer a aprendizagem no meio organizacional, com a partilha e a integração de conhecimento, quer a inovação, ao passo que promove o capital intelectual.

Durante todo o processo inerente ao estágio, que possibilitou uma observação participante e direta, quer pelo desempenho das funções adjudicadas, quer pela integração na empresa, quer pela realização das entrevistas e consequente análise empírica, foi possível compreender como é que a Painhas, S.A. enfrenta esta realidade que vivenciamos. Na verdade, constatou-se que a empresa procura inovar-se de forma contínua, procurando conhecer as mudanças do meio envolvente, atualizar-se e adaptar-se a elas, de modo a garantir a sua competitividade. Esta ideia pode ser solidificada nomeadamente pelas parcerias que a empresa foi estabelecendo ao longo do tempo, por forma a acompanhar a mudança, a evoluir, a procurar a sua competitividade e o reforço do seu posicionamento de mercado. A título demonstrativo, tem-se a Parceria com o Grupo Omatapalo, mencionada no tópico 2.1., que foi criada para promover o empenho e a experiência dos colaboradores de Portugal e Angola, onde também opera.

Foi igualmente possível verificar em todo o Capítulo IV que a Painhas, S.A. se esforça para se atualizar, para melhorar a sua performance, para não estagnar o seu conhecimento e tornar as suas práticas repetitivas, como as de Gestão de Recursos Humanos. Constatou-se esse cenário nas diversas áreas identificadas como cruciais para a competitividade organizacional, como forma de lidar com a Gestão da Mudança, que foram exploradas nas entrevistas levadas a cabo. De facto, todas elas demonstram Inovação, atualização e Aprendizagem Organizacional. Isto é, mostram que a Painhas, S.A. é uma organização que aprende e que é capaz de implementar ideias inovadoras, que acrescentam valor, atualizando-se, gerindo e acompanhando a mudança.

Quanto aos resultados das diversas áreas identificadas e exploradas, entende-se que todas elas obtiveram resultados positivos e que acrescentaram valor, solidificando a ideia de que a Painhas, S.A. se esforça para aproveitar a inovação e para promover o seu usufruto, para garantir a sua competitividade numa Gestão da Mudança. Por exemplo, a área relacionada com a “Formação Interna” (como se confirma no ponto 4.2.e)) representa um investimento de qualidade, pois tem permitido bons resultados para a organização. De facto, tem promovido um maior sentimento de integração pelos colaboradores, que percebem o funcionamento da organização num todo, numa lógica de parte integrante da organização. Além disso, promove a Aprendizagem Organizacional, dado que é um mecanismo de difusão de informação e conhecimento, que evita a obsolescência e a estagnação, fornecendo aprendizagens aos RH. Com as formações de AQS, também é possível

prevenir a ocorrência de acidentes de trabalho, ao passo que se sensibiliza os colaboradores para os riscos no local de trabalho e para as boas práticas que devem executar.

Neste ponto, é possível responder aos objetivos do presente trabalho, indicados na Introdução. Respondendo ao objetivo n.º 1, reconhece-se a procura pela excelência da parte da empresa, pois tem vindo sempre a procurar soluções para os entraves, para a evolução dos interesses e necessidades das partes envolvidas e para os problemas que vão surgindo – num processo contínuo de adaptação, evolução e atualização. A fim de ilustrar esta ideia, tem-se a necessidade e o problema relacionados com a falta de mão-de-obra para a atividade de abertura manual de covas, pelo desgaste físico que implica, que foi solucionado com a “Melhoria Produtiva com a Máquina 5t e Trado” (conforme o ponto 4.2.c)). Esta investida também tem permitido bons resultados a nível organizacional, como foi esclarecido no tópico 4.2.1.

Num outro ponto, tratando o objetivo n.º 2, defende-se que foi observado o esforço da empresa em reconhecer e valorizar o conhecimento presente na organização, implementando-o nas suas práticas organizacionais (por exemplo, o conhecimento relativo às razões que criavam a fraca adesão à prática organizacional que o jantar de Natal representa, como verificado no ponto 4.2.a)). Além desse aspeto, também promove a disseminação de conhecimento (a título exemplificativo, tem-se as práticas relativas à “Formação Interna”, como as formações que divulgam junto dos novos colaboradores a cultura organizacional e o funcionamento da organização). Estimulando e criando espaço para a disseminação de conhecimento, diligencia a sua integração no seio organizacional, para atingir objetivos organizacionais (como a integração dos colaboradores, um bom ambiente de trabalho, o bom desempenho das funções adjudicadas, de acordo com a cultura e os objetivos da organização, e o aumento da produtividade) e estimular a Aprendizagem Organizacional.

Em relação ao objetivo n.º 3, observou-se, efetivamente, o investimento em inovação – um dos valores da organização – e atualização na Painhas, S.A., a valorização destes fatores para a competitividade organizacional, nomeadamente em todas as áreas identificadas como determinantes para a sua competitividade num quadro de mudança constante – que foram exploradas nas entrevistas realizadas durante o estágio e sujeitas a uma análise empírica neste trabalho (como se pode provar ao longo do Capítulo IV).

Em súpula, a Painhas, S.A., uma empresa que se apresenta como sustentável e competitiva há 40 anos, procura, sem dúvida, não se estagnar, mas sim adaptar-se continuamente à evolução e à mudança do meio envolvente, conhecendo-a, acompanhando-a e atualizando-se. Visando garantir a sua competitividade no mercado, podemos assumir que a tem conseguido com o investimento em todas estas sinergias que permitem uma Gestão da Mudança de qualidade, com resultados positivos a nível organizacional e no seu posicionamento no mercado. De forma a averiguar de forma mais aprofundada este pressuposto, seria pertinente uma investigação académica no âmbito da empresa, ligada ao tema central do estágio.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, P. (2020). O Impacto da Pandemia COVID-19 na Saúde Mental. *Acta Médica Portuguesa*, 33(5), 356-357. Consultado em 14/01/2021. doi: <https://doi.org/10.20344/amp.13877>
- António, N., & da Costa, R. (2017). *Aprendizagem organizacional: Ferramenta no Processo de Mudança* (1.ª ed.). Actual Editora. Consultado em 27/10/2020. <https://books.google.pt/>
- Antunes, S. (2012, abril). *A Mudança Organizacional e a Gestão da Mudança* [Paper presentation]. Ser competitivo em Organizações de Futuro, Lamego, Viseu, Portugal. Consultado em 14/01/2021. <http://hdl.handle.net/10400.19/4452>
- Bemfica, J., de Moura, C., & Bonvicini, C. (2018). Lacombe, F. (2011). Recursos Humanos: princípios e tendências (2a ed.). *Psicologia e Saúde em Debate*, 4(2), 148–155. Consultado em 28/10/2020. doi: <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V4N2A11>
- Bishop, T., Reinke, J., & Adams, T. (2011). Globalization: Trends and Perspectives. *Journal of international business research*, 10(1), 117-130. Consultado em 10/01/2021. <https://search.proquest.com/>
- Bitencourt, C., & Azevedo, D. (2006). O Futuro da Aprendizagem Organizacional: Possibilidades e Desafios. *Revista de Administração de Empresas*, 46(0), 110-112. Consultado em 10/01/2021. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000500009>
- Bolota, R. (2016). *Inovação na sua vertente organizacional* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal). Repositório Científico da Universidade de Coimbra. Consultado em 21/01/2021. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/33191>
- Carmona, C., de Aquino, J. T., & Gouveia, R. L. (2016). Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. *Exacta*, 14(1), 71-84. Consultado em 28/10/2020. <https://www.redalyc.org/>
- Castro, L. d., Santos, R. d., & Cruz, A. H. (2013). Educação e Teorias da Aprendizagem: Um Foco na Teoria de Vygotsky. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 10(1), 551-559. Consultado em 12/01/2021. doi: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvr.2013.111.551559>
- Choo, C. (2003). *A organização do conhecimento*. Senac São Paulo. Consultado em 21/01/2021. <https://lucianabicalho.files.wordpress.com/>.
- Colander, D. (2002). *Globalization and Economics* [Paper presentation]. Middlebury College Economics Discussion, Middlebury, Vermont, EUA. Consultado em 12/01/2021. https://www.researchgate.net/publication/5169747_Globalization_and_Economics

- Colby, E., & Dobni, C. (2015). Innovation – the Next Level of Sustainable Competitive Advantage for Your Organization, and YOU!. *Workforce Solutions Review*, 1(1) 22-25. Consultado em 10/01/2021. <https://innovationone.io/>
- da Silva, L., & Baptista, L. (2009, setembro 19-23). *Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações* [Paper presentation]. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, Brasil. Consultado em 15/01/2021. http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10488
- Dawson, R. (2000). Knowledge Capabilities as the Focus of Organisational Development and Strategy. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320-327. Consultado em 12/01/2021. doi: <https://doi.org/10.1108/13673270010379876>
- de Carvalho, M. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Brazilian Journal of Public Administration*, 29(1), 70-77. Consultado em 15/01/2021. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8290>
- Decreto Lei n.º 113/2018 da Presidência do Conselho de Ministros (2018). Diário da República: I série, n.º 243. Consultado em 17/01/2021. <https://dre.pt/home/-/dre/117428716>
- de Souza, D. (2006). Gestão do Conhecimento nas Organizações: desafios e oportunidades. *Estação Científica*, 3(1), 1-14. Consultado em 12/01/2021. <https://portal.estacio.br/>
- Distefano, J., & Maznevski, M. (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45-63. Consultado em 12/01/2021. doi: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00012-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00012-7)
- do Carmo, R. (2005). Gestão do Conhecimento: Uma forma emergente de competitividade organizacional. *Revista Mosaicum*, 1(1) 82-86. Consultado em 15/01/2021. doi: <https://doi.org/10.26893/rm.v1i1.261>
- dos Santos, J. (2015). Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudança nas Organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 9(11), 62-71. Consultado em 17/12/2020. <https://revista.pgsskroton.com/>
- Duarte, A. (2014). *A Globalização e a Tradução de Textos Especializados: Caso Prático de Tradução de um Texto Económico-Financeiro* (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal). Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. Consultado em 10/01/2021. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/17505>
- Efeméride. (nd). Dicionário infopédia da Língua Portuguesa: Porto Editora. Consultado em 01/02/2021. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/efeméride>
- Ferreira, L. (2015). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo na Indústria Turística em Portugal* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde, Porto,

- Portugal). Repositório P. Porto. Consultado em 13/12/2020. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7972>.
- Freire, J. (2002). Mudança e Modernização nas Empresas Portuguesas. *Portugal: Sociologia, Problemas e Práticas*, 38(1), 139-149. Consultado em 25/01/2021. <http://http://www.scielo.mec.pt/>
- Gomes, L. (2019). Gestão De Informação/Conhecimento em Ciência Da Informação: Perspetivas sobre os termos e proposta de aplicação teórico-prática. *Páginas a&b*, 12(3), 163-178. Consultado em 18/10/2020. doi: <https://doi.org/10.21747/21836671/pag12a10>
- Hawking, S. (2017). *Aos Ombros de Gigantes* (5.ªed.). Texto Editores. Consultado em 15/02/2021. <https://books.google.pt/>
- Held, D., & McGrew, A. (2003). *The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate* (2.ª ed.). Polity Press in association with Blackwell Publishing. Consultado em 11/01/202. <https://edisciplinas.usp.br/>.
- Huhtala, H., & Parzefall, M. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299-306. Consultado em 22/01/2021. doi: <http://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x>.
- Inazawa, F. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspetivas em Ciência da Informação*, 14(3), 206-220. Consultado em 17/01/2021. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362009000300013>
- Jovchelovitch, S. (2019). *Knowledge in context : representations, community and culture (author summary)*. Routledge Publications. Consultado em 19/11/2020. <https://books.google.pt/>.
- La Bruyère, J. (1820). *Oeuvres de La Bruyère*. Chez-A. Belin, Imprimeur-Libraire. Consultado em 10/02/2021. <https://books.google.pt/>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. Consultado em 20/01/2021. doi: <http://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Leifer, R., O'Connor, G., & Rice, M. (2002). A implementação de Inovação Radical em Empresas Maduras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42(2),17-30. Consultado em 16/01/2021. <https://www.scielo.br/>
- Louis, M. (1980). Surprise and Sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 25(2), 226-251. Consultado em 17/01/2021. doi: <http://doi.org/10.2307/2392453>
- Luchesi, E. (2012). Gestão do Conhecimento nas Organizações. *Companhia de Engenharia de Tráfego - São Paulo*. Consultado em 28/01/2021. <https://www.academia.edu/>

- Monteiro, S. (2007). *Gestão do Conhecimento: Contributos para a Conceptualização e Operacionalização: um projecto de investigação-ação* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal). Repositório Aberto da Universidade do Porto. Consultado em 10/11/2020. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/23412>
- Mota, M., & Cordeiro, J. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: estudo de caso no setor segurador. *European Journal of Applied Business Management*, 1(1), 93-114. Consultado em 18/11/2020. <https://nidisag.isag.pt/>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. Consultado em 17/02/2021. doi: <http://doi.org/10.2307/259373>
- Noite, L. (2016). *A Gestão de Desempenho dos Colaboradores no Setor Hoteleiro na Região Autónoma da Madeira* (Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, Portugal). Repositório Científico Lusófona. Consultado em 10/11/2020. <https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/7206>
- OECD. (2005). *Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data 3rd Edition*. Consultado em 19/02/2021. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en
- Oliveira, A., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A Gestão Estratégica Dos Recursos Humanos: O Caso Da Sasal, S.A. - Faurecia. *Gestão e Desenvolvimento*, 28(1), 57-74. Consultado em 05/01/2021. doi: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465>
- Osti, A. (2009). Concepções sobre Desenvolvimento e Aprendizagem segundo a Psicogênese Piagetiana. *Revista de Educação*, 12(13), 109-118. Consultado em 07/01/2021. <https://revista.pgskroton.com/>
- Painhas S.A. (2019). Manual de Acolhimento e Integração. Departamento de Comunicação e Marketing e Departamento de Recursos Humanos da Painhas, S.A..
- Painhas S.A. (2020). Report Mensal. Departamento de Recursos Humanos da Painhas, S.A.
- Painhas S.A. (2020, dezembro). Welcoming Employee Handbook. Departamento de Comunicação e Marketing e Departamento de Recursos Humanos da Painhas, S.A.
- Painhas, S.A. (2020, novembro 24). Fotos. Consultado em 13/11/2020. Facebook: <https://www.facebook.com/Painhas>
- Painhas, S.A. (n.d.) *Painhas - Official Website*. Consultado em 02/09/2020. <https://www.painhas.pt/company>.
- Parente, C. (2006). Contributos para a análise da produção de saberes. *Sociologia, Problemas E Práticas*, 50(1), 89-108. Consultado em 11/01/2021. <http://www.scielo.mec.pt/>.

- Pineyrua, D. (2018). Mecanismos De Criação Do Conhecimento: Proposta De Um Modelo Para O Setor De Serviços Da Indústria De Celulose. *CEPAL*. Consultado em 13/10/2020. <https://www.cepal.org/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva - Publicações, Lda.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed). Edições Sílabo
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ª ed). Jossey-Bass A wiley Imprint. Consultado em 16/01/2020. <https://books.google.pt/>
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), 227-240. Consultado em 21/11/2020. <http://pepsic.bvsalud.org/scielo>
- Shangquan, G. United Nations. (2000). *Economic Globalization: Trends, Risks and Risk*. Consultado em 08/01/2021. <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/cdp-background-paper-no-01/>
- Silva, A., & Fossá, M. (2013). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. *Revista REUNA*, 18(4), 5-20. Consultado em 27/01/2021. <https://revistas.una.br/reuna/>
- Silva, G., & Dacorso, A. (2013). Inovação Aberta como uma Vantagem Competitiva para a Micro e Pequena Empresa. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 10(3), 251-268. Consultado em 19/01/2021. doi: <http://doi.org/10.5773/rai.v10i3.1036>
- Silva, T., & Burger, F. (2017). Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(1), 7-19. Consultado em 27/01/2021. doi: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>
- Simão, M. (2012). *Estudo das Fontes de Informação e de Conhecimento na Inovação Organizacional: evidências empíricas nas empresas portuguesas* (Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Castelo Branco, Portugal). Repositório Digital da UBI. Consultado em 20/01/2021. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/3045>
- Sousa, F., & Monteiro, I. (2010). Inovação organizacional A eficácia do método de resolução criativa de problemas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(3), 38-49. Consultado em 16/01/2021. <http://www.scielo.mec.pt/>
- Switch On. (n.d.). *Switch On - Academia de Formação: Centro de Formação Profissional*. Consultado em 16/11/2020. <https://switchon.pt/switchon/>

- Takahashi, A., & Fischer, A. (2010). Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS]. *Revista De Administração Contemporânea*, 14(5), 818-835. Consultado em 11/01/2021. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552010000500004>.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman. Consultado em 03/01/2021. <https://kupdf.net/>
- Temas da Saúde COVID-19 (2020). SNS 24. Consultado em 13/02/2021. <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/>.
- Terra, J. (n.d.). Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. *Biblioteca Terra Forum*, 1(1), 1-5. Consultado em 14/01/2021. <https://www.academia.edu>
- Torres, L., Pagnussatt, T., & Severo, E. (2017). A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura. *Revista GEINTEC: Gestão, Inovação e Tecnologias*, 7(4), 4028-4043. Consultado em 12/10/2020. doi: <http://doi.org/10.7198/geintec.v7.i4.1022>
- Zangiski, M., de Lima, E., & da Costa, S. (2009). Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. *Ciência da Informação*, 38(3), 142-159. Consultado em 11/01/2021. <http://revista.ibict.br/>

ANEXOS



"Improve Together, crescemos JUNTOS!"

MANUAL FUNÇÕES



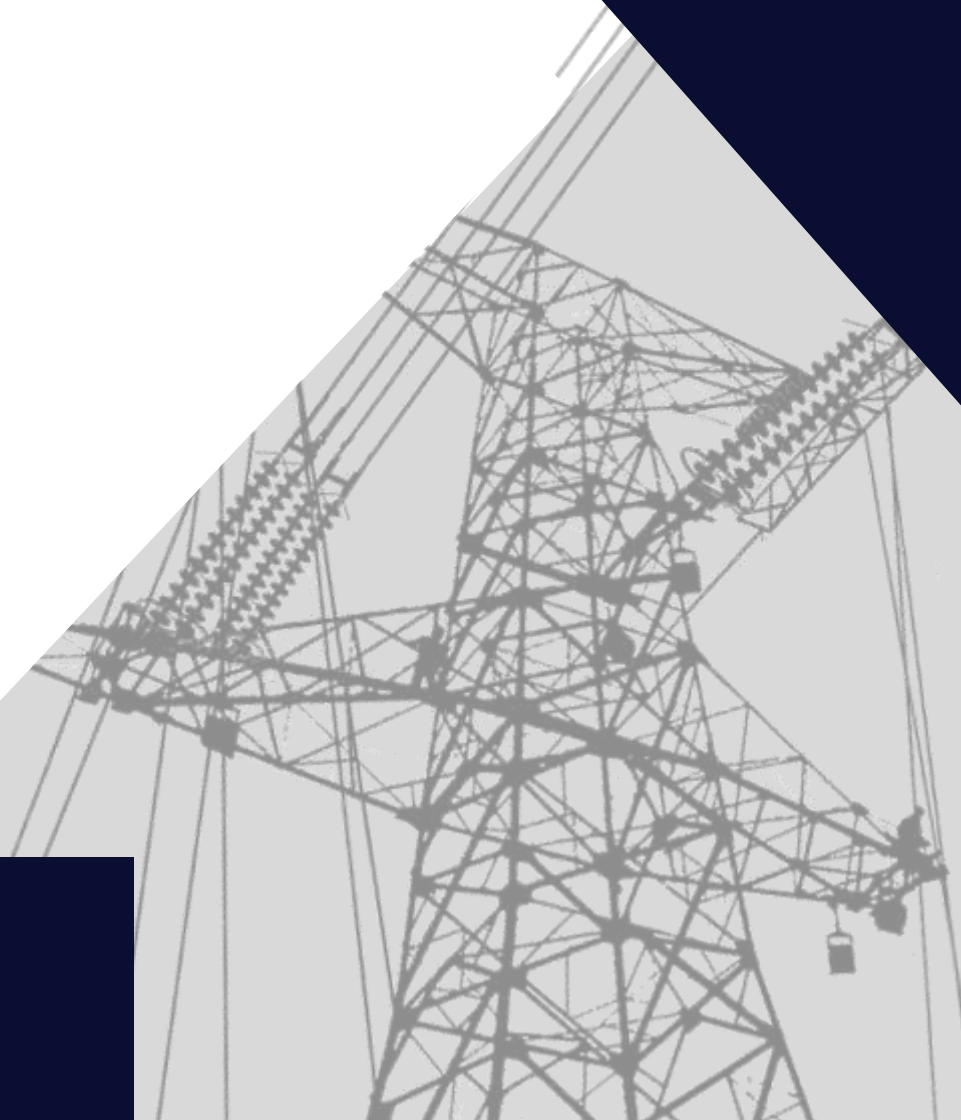
PAINHAS

PAINHAS S.A.

ELABORADO POR
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

VALIDADO POR
ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA

DATA



ÍNDICE

Organograma Geral

Comissão Executiva

Departamento de Empreitada Contínua

Departamento de Linhas, Transporte e Distribuição

Departamento de Subestações, Instalações Elétricas e Construção Civil

Departamento de Orçamentação

Departamento de Logística

Departamento de Compras

Departamento de Ambiente, Qualidade e Segurança

Departamento de Recursos Humanos

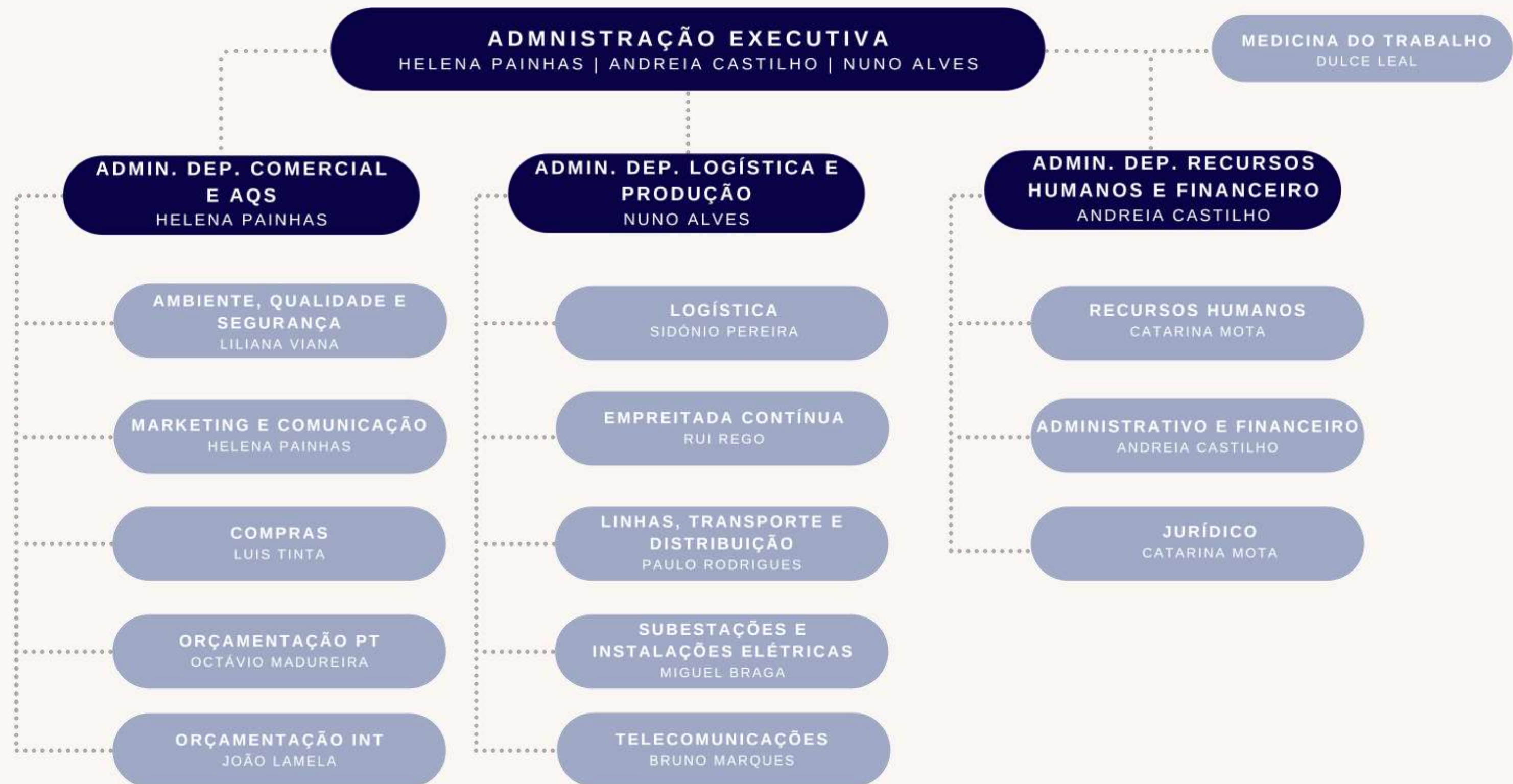
Departamento Jurídico

Departamento Administrativo Financeiro

Departamento Comunicação e Marketing

Departamento Medicina do Trabalho

ORGANOGRAMA GERAL





DEPARTAMENTO DE EMPREITADA CONTÍNUA

MISSÃO

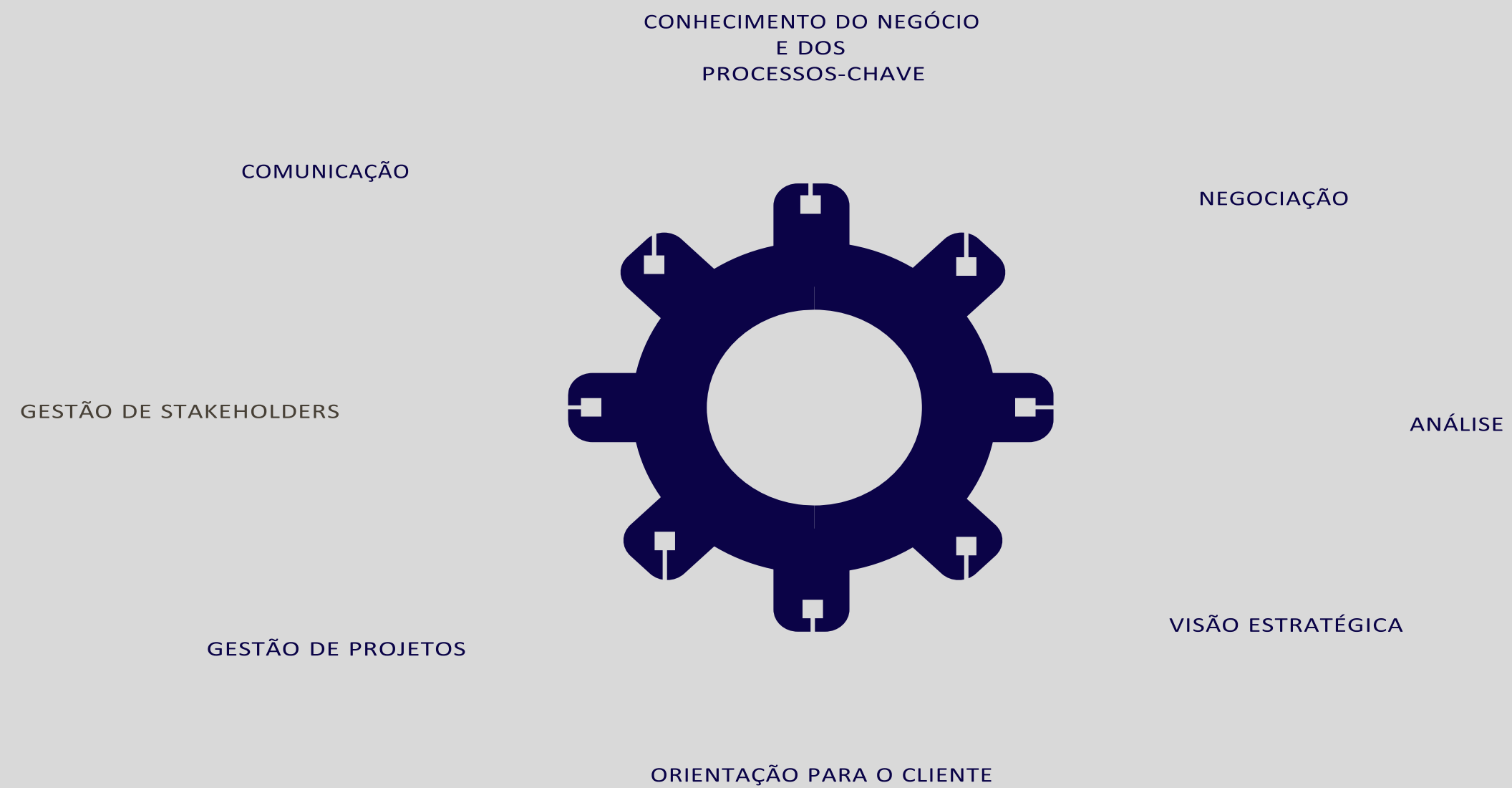
Assegurar o cumprimento das disposições legais do contrato da Empreitada Contínua EDP, assim como as exigências do cliente. Garantir a realização dos projetos/obras dentro dos prazos definidos, com sucesso e de forma eficiente, de acordo com as normas de higiene, segurança, ambiente e qualidade.

FUNÇÕES DO DEPARTAMENTO

- Responsável de Departamento
- Gestor Operacional;
- Encarregado
- Gestor de Avarias, Manutenção e TET
- Gestor de Avarias e Gestor Operacional - ARC
- Técnico de Avarias



COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DEPARTAMENTO



GESTOR OPERACIONAL DE CONTAGENS

Titular(es) NOMES DOS COLABORADORES

Reporte Hierárquico Responsável de Departamento Empreitada Contínua

Substituído por Outro colaborador que exerça a mesma função

Subordinados a cargo Técnicos de contagens

Tipo de Supervisão executada Detalhada

Frequência da Supervisão executada Diária

Grau de Autonomia Exerce a função sob diretivas definidas, como planos e programas de ação. Detém alguma autonomia, que permite interpretar as diretivas recebidas e decidir quanto às práticas e aos procedimentos. Existe supervisão relativamente aos processos de execução das tarefas.

Missão da Função Gestão operacional e assistência à rede de clientes; Coordenar a equipa de Contagens, por forma a assegurar a realização de ordens de serviço; de acordo com as regras de boa execução, saúde, segurança e ambiente.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

TAREFAS REGULARES

- Organizar, Planear e Orientar as Equipas de Contagens
- Gestão de Ordens de Serviço
- Controlar e Avaliar Produções
- Requisitar equipamentos e materiais ao Departamento de Logística
- Reporte das ocorrências diárias ao cliente (EDP)
- Análise de Ordens de Serviço realizadas e não pagas (EDP)
- Controlo das folhas de mão-de-obra e dos prémios de produção

TAREFAS PERIÓDICAS

- Controlo e justificação dos indicadores
- Planeamento de rotas para as equipas, quando há alguma campanha específica
- Acompanhamento dos trabalhos no terreno, juntamente com o Departamento de AQS

TAREFAS OCASIONAIS

- Reporte de acidentes de trabalho, quando ocorram nas Equipas Próprias
- Solicitar ao DRH informações de colaboradores das equipas de contagens (por exemplo, o perfil e os dados dos RH, nomeadamente de formações)

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS



Inovação/Flexibilidade

Nível 3 - Identifica, conhece e apoia novos conceitos e ideias que promovam a empresa



Trabalho em equipa/cooperação

Nível 4 - Cria um bom espírito de equipa



Foco no Cliente

Nível 4 - Aborda as necessidades de fundo do cliente



Foco nos Resultados

Nível 3 - Cria condições para melhorar os resultados, alinhando as suas ações com os objetivos da Empresa



Planeamento e Organização

Nível 3 - Organiza, planeia e desenvolve sistemas de trabalho



Rigor e Profissionalismo

Nível 3 - Planeia as atividades, tarefas e os recursos de acordo com o nível de rigor e profissionalismo exigido



Responsabilidade e Compromisso

Nível 4 - Planeia prazos, compromissos e responsabilidades de acordo com as necessidades do negócio



Relacionamento Interpessoal

Nível 4 - Mantém e promove a abertura dos canais de comunicação de forma constante

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS



Conhecimento do negócio e dos Processos-chave | **Nível 2**



Análise | **Nível 3**



Comunicação | **Nível 3**



Visão estratégica | **Nível 2**



Gestão de stakeholders | **Nível 3**



Gestão de Projetos | **Nível 3**



Negociação | **Nível 2**



Orientação para o cliente | **Nível 3**

REQUISITOS DA FUNÇÃO

Formação académica em Engenharia Eletrotécnica



Deter um currículo formativo significativo para o exercício da função (formações/especializações específicas mediante solicitação dos clientes)



Capacidade para gerir e liderar equipas multidisciplinares



Experiência anterior na área de Gestão de Projetos ou similar Capacidade de



coordenação e gestão de recursos



Escuta ativa, bom sentido de atenção e de análise



Domínio de Ferramentas Microsoft Office, especialmente do Excel, e de software próprio para a função



ANEXO II – Modelo de Verificação do Preenchimento diário dos registos dos RH em obra pelos PSE's

PSE's por Área Operacional (Dia/Mês/Ano)					
AO Braga/Viana		AO Porto		AO Viseu	
Qualificados	Não Qualificados	Qualificados	Não Qualificados	Qualificados	Não Qualificados
Narciso Carvalho	Carlos Martins	AMJ Rocha	Diogo Gil	Somitel	Anjos Energy
Vilarinho e Sousa	Trialet	Faixa Vertical	Faustino Sousa	Fafinstala	HMF
Cunha Bastos		Demoliner	Linhas Prateadas	EDS	Jorge Dias LDA
Duargueiredo		Escavofiel	Rui Duarte e Raquel Teixeira		LKS
EMTE			Véu Luminoso		Nosil
Trifacelos					Raio e Mediatriz
Electroantunes					Rasgos de Memória
Fertécnica					Referência Abrangente
					Reparita

AO Braga/Viana: Dia/Mês/Ano			
Notas	Qualificados	Não Qualificados	Notas
	Narciso Carvalho	Carlos Martins	
	Vilarinho e Sousa	Trialet	
	Cunha Bastos		
	Duargueiredo		
	EMTE		
	Trifacelos		
	Electroantunes		
	Fertécnica		

AO Porto: Dia/Mês/Ano			
Notas	Qualificados	Não Qualificados	Notas
	AMJ Rocha	Diogo Gil	
	Faixa Vertical	Faustino Sousa	
	Demoliner	Linhas Prateadas	
	Escavofiel	Rui Duarte e Raquel Teixeira	
		Véu Luminoso	

AO Viseu: Dia/Mês/Ano			
Notas	Qualificados	Não Qualificados	Notas
	Somitel	Anjos Energy	
	Fafinstala	HMF	
	EDS	Jorge Dias Lda	
		LKS	
		Nosil	
		Raio e Mediatriz	
		Rasgos de Memória	
		Referência Abrangente	
		Reparita	

Legenda	
	Não preencheu
	Preencheu

ANEXO III - Excerto da Base de Dados para calcular o Orçamento para o ano seguinte (2021), relativo aos RH

Perfil	Requisitos		Necessidades de Formação				
	Formação requerida	Preço da Formação	AO Braga/Viana				Total de RH por Perfil
			Nomes dos colaboradores				
			Técnico 3	Técnico 4	Técnico 5	Técnico 6	
Contagens	FBS	65,00 €					0
	TAR	150,00 €					
	TET-BT	950,00 €					
	CTG BTN	250,00 €					
BTE	FBS	65,00 €					0
	VZT	60,00 €					
	TET BT	950,00 €					
	Prep. e Avaliação (LABLEC)	250,00 €					
Obras BT	FBS	65,00 €			65,00 €	65,00 €	2
	TAR	150,00 €			150,00 €	150,00 €	
	VZT	60,00 €			60,00 €	60,00 €	
Vegetação	FBS	65,00 €	65,00 €	65,00 €			14
	TAR	150,00 €	150,00 €	150,00 €			
	VZT	60,00 €	60,00 €	60,00 €			
	Motosserras	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	
MIP	FBS	65,00 €					5
	TAR	150,00 €					
	PLE	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	
	TET-BT	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	
RARC	FBS	65,00 €					5
	TAR	150,00 €					
	TET-BT	950,00 €					
	Prep. e Avaliação AQTSE	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	
MT Subterrânea	FBS	65,00 €					6
	TAR	150,00 €					
	Caixas MT	400,00 €			400,00 €	400,00 €	
Manobradores	FBS	65,00 €					2
	Giratórias	100,00 €			100,00 €	100,00 €	
Civil	FBS	65,00 €					2
	VZT	60,00 €					
MPS	FBS	65,00 €					2
	TAR	150,00 €					
	TET LZT						
	TET-BT	950,00 €					
LEDs	FBS	65,00 €					2
	TAR	150,00 €					
	TET-BT	950,00 €					
	PLE	100,00 €					
Geradores	FBS	65,00 €					9
	TET-BT	950,00 €					
	Ligação de Geradores	130,00 €	130,00 €	130,00 €	130,00 €	130,00 €	
Custo de formação por RH			1 755,00 €	1 755,00 €	2 255,00 €	2 255,00 €	
Custo RH Ano			13 000,00 €	13 000,00 €	16 000,00 €	13 000,00 €	
Custo total do RH			13 000,00 €	14 755,00 €	18 255,00 €	15 255,00 €	

	Já tem o perfil (tem os requisitos todos)
x	Já tem a formação
	Já vai fazer a formação para outro perfil

ANEXO IV – Guião da Entrevista



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DAS ÁREAS DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DA PAINHAS S.A.: ENTREVISTAS AOS COLABORADORES QUE SE RELACIONAM DIRETAMENTE COM ESSAS ÁREAS

A presente entrevista surge no âmbito do relatório de estágio realizado na Painhas S.A. Foi nomeado na proposta deste estágio a realização de entrevistas a colaboradores previamente identificados (tendo sido identificados em conjunto com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento) como diretamente relacionados com áreas determinantes para a competitividade organizacional da Painhas S.A. Isto é, ao passo que a organização se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a inovação, a atualização e a aprendizagem organizacional.

Tem como principal objetivo a recolha de informações acerca da ação identificada, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consiste; quais os seus resultados até ao momento; se espelha inovação e atualização e/ou aprendizagem organizacional.

De modo a que seja possível a compreensão clara de como a organização se posiciona no mercado e se se apresenta (ou não) como competitiva face à gestão da mudança (dos desafios que as mudanças do meio envolvente representam, como a necessidade de a organização se atualizar), é de toda a conveniência que responda com o máximo de honestidade e rigor. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, o seu feedback quanto à ação identificada.

Após a entrevista (com base nas questões deste guião) e o registo dos dados recolhidos no presente documento (diretamente no computador), será solicitado que este seja **validado e assinado pelo entrevistado**.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Informações do Colaborador Entrevistado

Nome	
Departamento	
Local de Trabalho	
Antiguidade na Empresa	

Informações sobre a Entrevista

Ação em questão	
Data	
Meio pelo qual foi realizada	

1. A ação envolve que departamento(s) da organização?

2. Qual o propósito dessa ação?

3. Em que consiste essa ação?

4. Quais foram (ou têm sido) os resultados/efeitos dessa ação?



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Reflexão do entrevistador:

5. A ação espelha evidências de inovação, atualização e/ou aprendizagem organizacional, sendo determinante para a competitividade organizacional da Painhas S.A.? Se sim, porquê?

Fatores que promovem a competitividade organizacional	Sim	Não	Porquê?
Aprendizagem Organizacional			
Inovação e Atualização			

(NOME DO ENTREVISTADO)

ANEXO V – Guião da Entrevista sobre a ação “Salário Emocional”



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DAS ÁREAS DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DA PAINHAS S.A.: ENTREVISTAS AOS COLABORADORES QUE SE RELACIONAM DIRETAMENTE COM ESSAS ÁREAS

A presente entrevista surge no âmbito do relatório de estágio realizado na Painhas S.A. Foi nomeado na proposta deste estágio a realização de entrevistas a colaboradores previamente identificados (tendo sido identificados em conjunto com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento) como diretamente relacionados com áreas determinantes para a competitividade organizacional da Painhas S.A. Isto é, ao passo que a organização se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a inovação, a atualização e a aprendizagem organizacional.

Tem como principal objetivo a recolha de informações acerca da ação identificada, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consiste; quais os seus resultados até ao momento; se espelha inovação e atualização e/ou aprendizagem organizacional.

De modo a que seja possível a compreensão clara de como a organização se posiciona no mercado e se se apresenta (ou não) como competitiva face à gestão da mudança (dos desafios que as mudanças do meio envolvente representam, como a necessidade de a organização se atualizar), é de toda a conveniência que responda com o máximo de honestidade e rigor. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, o seu feedback quanto à ação identificada.

Após a entrevista (com base nas questões deste guião) e o registo dos dados recolhidos no presente documento (diretamente no computador), será solicitado que este seja **validado e assinado pelo entrevistado**.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Informações do Colaborador Entrevistado	
Nome	Joana Gramoso
Departamento	Comunicação e Marketing
Função	Técnica de Comunicação e Marketing
Local de Trabalho	S. Romão, Viana do Castelo
Antiguidade na Empresa	2 anos
Informações sobre a Entrevista	
Ação em questão	Salário Emocional com base em Práticas de Comunicação Interna
Data	20 de outubro de 2020
Meio pelo qual foi realizada	Videoconferência (na Plataforma Teams da Microsoft)

1. A ação envolve que departamento(s) da organização?

O Departamento de Recursos Humanos e, essencialmente, o de Comunicação e Marketing.

2. Qual o propósito dessa ação?

Este esforço tem como objetivo o “Salário Emocional” - conceito que visa investir, reconhecer e valorizar as pessoas, de modo a que se identifiquem com a filosofia da organização e a que se sintam integradas e parte da organização.

Para se atingir este objetivo, aposta-se na comunicação interna, que deve ser clara, transparente e abrangente (dada a diversidade da composição dos recursos humanos).

3. Em que consiste essa ação?

3.1. Este esforço conta com a comemoração das **Efemérides**, datas especiais, como o Dia de Natal, e, em horário laboral, o Dia de S. Martinho, a Páscoa, os Santos Populares, o Aniversário da Painhas SA, o Dia do Pai, o Dia da Mãe, o Dia Mundial da Saúde, o Dia da Segurança no Trabalho, o Dia Mundial da Atividade Física, entre outros. Estes dias são



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

assinalados de formas diferentes todos os anos, para que se possa gerir o orçamento e para que a própria gestão da comunicação se vá atualizando e inovando.

Celebração das Datas Especiais: Exemplos

Natal:

Anualmente, realiza-se um jantar de Natal, oferecido pela empresa a todos os colaboradores, que conta com uma festa temática, decoração a rigor, animação e música, assim como prendas oferecidas pela empresa (por exemplo, no ano de 2018, além do típico material de escritório e de um calendário, ofereceu-se uma sweatshirt e no ano 2019 uma mochila com o logotipo da empresa) e dinâmicas, como jogos e desafios, que são premiadas com prémios oferecidos pelos fornecedores e parceiros da empresa (por exemplo, vouchers da Agência Abreu).

Dia do Pai:

No ano de 2019 a organização celebrou o Dia do Pai, a partir do protocolo já estabelecido com o ginásio Solinca, que ofereceu vouchers aos colaboradores que já são pais, para usufruírem de um dia com os seus filhos no ginásio, tendo acesso aos diversos serviços (como sala de fitness e spa).

Dia Mundial da Saúde:

Em 2019, a organização contou com a presença de uma psicóloga, que, durante o horário laboral, trabalhou com o grupo dos colaboradores da Painhas SA, através de diversas dinâmicas para abordar temas como o stress, ansiedade e depressão (contou com um nível de receptividade muito positivo pela parte dos colaboradores).

Dia da Mulher:

Em 2019, foi assinalado com a ida das mulheres do grupo a uma aula de ténis. Após esta aula, tiveram um almoço oferecido pela organização – tudo durante o horário laboral.

3.2. Como já mencionado, a Painhas SA conta com **protocolos** com outras organizações, que oferecem descontos, nas mais diversas áreas, tais como: ginásios; clínicas veterinárias; seguros de saúde; restaurantes; gabinetes de estética; clínicas dentárias; entre outros.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

3.3.A Painhas SA empenha-se em participar em atividades externas com o selo de **responsabilidade social**, nomeadamente a nível local.

Na área do desporto:

Patrocina a Meia Maratona Manuela Machado em Viana do Castelo, um grande evento desportivo no concelho, contando também com a participação de vários colaboradores na Meia Maratona.

Na área do ambiente:

Indica-se o protocolo com a Câmara Municipal de Viana do Castelo, que procura preservar o Património Cultural do município, nomeadamente com a limpeza de dunas, dispensando para tal ação colaboradores durante o horário de trabalho.

Na área da educação:

Inserindo-se numa componente de mecenato, a Painhas apadrinha anualmente um aluno carenciado do IPVC, assumindo as propinas – é uma ação discreta, ao passo que não se divulga o aluno nem o próprio ato de mecenato.

Na área da alimentação:

Em 2018, com uma recolha interna de produtos de alimentação e higiene, a Painhas entregou esses produtos a famílias carenciadas de Viana do Castelo.

3.4. Reparando na falta de disponibilidade dos colaboradores para a prática de atividade física e às recomendações ao nível da saúde física e mental desta prática, a Painhas SA, antes da pandemia, possibilitava aos colaboradores a **prática semanal de exercício físico** no próprio espaço, em horário laboral, pagando a um PT uma aula de uma hora por semana.

3.5. As informações corporativas são enviadas por **ferramentas de comunicação interna**, para chegar a toda e a qualquer pessoa. São enviadas pelo email corporativo, abrangendo os colaboradores com acesso digital, mas também são afixadas e/ou distribuídas em papel (como é o caso da newsletter, com carácter quadrimestral, que é distribuída em mão pelos trabalhadores das obras; e da ação “Sou Novo Aqui”, que divulga o novo colaborador, sempre que algum novo colaborador integra a equipa da Painhas).

Sobretudo a partir do início da pandemia, também se recorreu ao envio de mensagens em massa via sms, destinadas a sensibilizar, informar - nomeadamente no que respeita à



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

temática da covid-19 - e chegar a todos colaboradores, tanto da parte administrativa como da produção.

3.6. Anualmente, a organização assinala a **competência anual**, a competência que terá maior ênfase na avaliação de desempenho desse ano. A partir da competência anual e da avaliação do desempenho dos colaboradores, estes recebem até 80% do seu salário líquido, como reconhecimento do seu trabalho, no mês de maio.

3.7. No mês de setembro deste ano, decorreu um **sorteio**, que contemplou os colaboradores da Painhas S.A. com 5 vouchers de 50€, gerindo o orçamento que não foi gasto noutras ações, devido às restrições impostas pela covid-19, nomeadamente a nível das aglomerações de pessoas. A iniciativa deu-se pelo nome de "Recomeçar com + Energia", tendo em conta o início de uma nova época que, comumente, se atribui ao mês de setembro.

4. Quais foram (ou têm sido) os resultados/efeitos dessa ação?

De uma forma geral, promovendo o bem-estar dos seus colaboradores, ocorreu a consequente integração e motivação, assim como o aumento da rentabilidade e da produtividade dos RH.

Isto também se deveu ao facto de as práticas de comunicação interna acompanharem as necessidades e interesses dos RH. Por exemplo, o jantar de Natal foi mudando de forma, acompanhando a mudança de interesses e preferências dos colaboradores, inovando-se e atualizando-se. Deste modo, conforme foi mudando de forma, a adesão dos colaboradores ao jantar foi aumentando, ao passo que passaram a identificar-se mais com esta atividade organizacional e com a própria organização.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Reflexão do entrevistador:

5. A ação espelha evidências de inovação, atualização e/ou aprendizagem organizacional, sendo determinante para a competitividade organizacional da Painhas S.A.? Se sim, porquê?

Fatores que promovem a competitividade organizacional	Sim	Não	Porquê?
Aprendizagem Organizacional	x		<ul style="list-style-type: none">• A consciência da importância de alertar os colaboradores quanto à prevenção e proteção da covid-19, que levou ao envio de sms em massa para a sensibilização dos RH em matéria covid – ou seja, criou conhecimento individual acerca desta temática, que, no seu conjunto, formam o capital intelectual da empresa;• O esforço em moldar a celebração do jantar de Natal aos interesses dos RH, pois a empresa reconheceu que antes não demonstravam muito interesse em aderir a esta atividade;• A criação de protocolos ao longo do tempo, consoante tomava conhecimento das necessidades dos RH;• A consciência da importância da responsabilidade social na atualidade; As práticas de responsabilidade social acabam por sensibilizar os colaboradores nessa matéria – criando conhecimento individual acerca desta temática, promovendo o capital intelectual;

Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Inovação a Atualização	x	<p>De um modo global, a Painhas SA procura inovar-se continuamente, não estagnando o seu conhecimento e tornando as suas práticas repetitivas, procurando atualizar-se e moldar-se ao paradigma do momento, mas também ter bons resultados e manter o seu posicionamento no mercado:</p> <ul style="list-style-type: none">• A celebração das EFméricas, que todos os anos são assinaladas de forma diferente, de modo a gerir o orçamento de forma eficiente e para que se atualize e inove.• O esforço em inovar e moldar o jantar de natal aos interesses dos colaboradores, ao longo do tempo.• O investimento em protocolos, atendendo às necessidades que vão surgindo.• As informações corporativas são enviadas pelo email corporativo, abrangendo os colaboradores com acesso digital, além de serem afixadas e/ou distribuídas em papel (formato tradicional).• A organização assinala no início de cada ano a competência anual, a mais relevante naquele ano.• Tem-se ainda o sorteio que decorreu no mês de setembro, que resultou da gestão do orçamento, atentando à mudança de paradigma imposta pela covid-19 (demonstra que a empresa
------------------------	---	--



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

acompanhou e adaptou-se à mudança,
inovando as suas práticas).


(Joana Gramoso)

ANEXO VI – Guião da Entrevista sobre a ação “Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística”



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DAS ÁREAS DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DA PAINHAS S.A.: ENTREVISTAS AOS COLABORADORES QUE SE RELACIONAM DIRETAMENTE COM ESSAS ÁREAS

A presente entrevista surge no âmbito do relatório de estágio realizado na Painhas S.A. Foi nomeado na proposta deste estágio a realização de entrevistas a colaboradores previamente identificados (tendo sido identificados em conjunto com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento) como diretamente relacionados com áreas determinantes para a competitividade organizacional da Painhas S.A. Isto é, ao passo que a organização se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a inovação, a atualização e a aprendizagem organizacional.

Tem como principal objetivo a recolha de informações acerca da ação identificada, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consiste; quais os seus resultados até ao momento; se espelha inovação e atualização e/ou aprendizagem organizacional.

De modo a que seja possível a compreensão clara de como a organização se posiciona no mercado e se se apresenta (ou não) como competitiva face à gestão da mudança (dos desafios que as mudanças do meio envolvente representam, como a necessidade de a organização se atualizar), é de toda a conveniência que responda com o máximo de honestidade e rigor. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, o seu feedback quanto à ação identificada.

Após a entrevista (com base nas questões deste guião) e o registo dos dados recolhidos no presente documento (diretamente no computador), será solicitado que este seja **validado e assinado pelo entrevistado**.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Informações do Colaborador Entrevistado	
Nome	Fábio Lucas
Departamento	DOP (AO Viseu)
Função	Gestor Operacional
Local de Trabalho	Viseu
Antiguidade na Empresa	1 ano

Informações sobre a Entrevista	
Ação em questão	Modelo de Controlo de Produção, RH e Logística
Data	22 de outubro de 2020
Meio pelo qual foi realizada	Videoconferência (na Plataforma Teams da Microsoft)

1. A ação envolve que departamento(s) da organização?

Esta ação abrange todas as equipas da Painhas alocadas à atividade da empreitada contínua da EDP.

2. Qual o propósito dessa ação?

Visa a melhor contínua da produção, do controlo e gestão de equipas (DOP e DRH) e de equipamentos (DLOG).

3. Em que consiste essa ação?

A APP tem a Live Solutions em backoffice.

Visa um maior controlo de custos e das tarefas realizadas no terreno, promovendo um aumento da rentabilidade: procura a redução da perda de tempo que se verificava no registo das informações das obras (permite que tudo o que antes era registado em papel e enviado por email seja registado numa APP intuitiva e otimizada). Promove a rentabilidade, porque: (i) reduz o tempo perdido, que passa a poder ser investido na produção; (ii) permite a organização da informação das obras (ficam anexadas à respetiva obra, na app) – e esta informação pode ser consultada em backoffice, através do LiveSolutions.

Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Nota: A pessoa que deve registar as informações da obra na app é o Chefe de Equipa, tornando as informações válidas.

Permite que sejam registadas diariamente informações das obras, tais como:

A equipa e os colaboradores que a constituem (controlo diário das equipas – DRH e DOP);

Indicar as horas de início de turno, início de viagem, fim de viagem e fim de turno – indicando igualmente os km percorridos nesse dia;

As tarefas realizadas;

Os custos diários da obra (por exemplo, dos materiais e dos colaboradores) e a mensuração diária do controlo de custos e da margem de lucro (atendendo à produção diária);

Reportar incidentes/avarias;

A carteira de obras (as obras atribuídas, terminadas e as que podem ser realizadas – a APP permite visualizar no mapa um roteiro das obras que estão próximas), indicando as suas características, nível de prioridade e o material necessário) da obra atribuída (para o caso de esta ter algum impedimento), assim como as direções, a partir da ligação direta ao Google Maps;

Comentários acerca da obra (por exemplo, se é necessário falar com o Presidente da Junta de Freguesia) naquele dia;

Retirar relatórios diários de cada obra (sendo que antes tinha-se de preencher tudo manualmente, a partir de informações dispersas, enviadas por email e preenchidas em papel;

Anexar fotografias, por exemplo, do que foi realizado naquele dia e de anomalias verificadas.

4. Quais foram (ou têm sido) os resultados/efeitos dessa ação?

O projeto ainda está numa fase piloto. Ainda só foi utilizada com as Equipas Próprias, nomeadamente da AO Viseu.

Já se podem inserir as seguintes informações da obra: as horas de início de turno, início de viagem, fim de viagem e fim de turno; fotografias; comentários; custos diários; carteira de obras e o roteiro das obras próximas à obra atribuída.

Ou seja, ainda não está pronta para receber o registo das tarefas realizadas, que irá permitir mensurar a produção diária.

A APP ainda necessita de ser otimizada, uma vez que a carteira de obras é bastante vasta e tem de estar otimizada para não ficar sobrecarregada, para funcionar bem, de forma rápida e intuitiva.

Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Outro ponto a ser otimizado consiste em que a APP funciona em offline, permitindo que seja utilizada em locais remotos, sem rede móvel.

Reflexão do entrevistador:

5. A ação espelha evidências de inovação, atualização e/ou aprendizagem organizacional, sendo determinante para a competitividade organizacional da Painhas S.A.? Se sim, porquê?

Fatores que promovem a competitividade organizacional	Sim	Não	Porquê
Aprendizagem Organizacional	x		Considerou a informação relativa à perda de tempo com os registos, mas também da dimensão da carteira de obras em conhecimento. Com essa informação, procurou reduzir o tempo perdido com os registos com uma app (aproveitando as oportunidades digitais existentes no mercado).
Inovação e Atualização	x		Procurou ultrapassar um problema e mudar o paradigma antigo, aproveitando as novas tecnologias. Com isto, implementou uma ideia criativa, que permite criar valor (permite controlar os custos e tornar a produção mais rentável).



(Fábio Lucas)

ANEXO VII – Guião da Entrevista sobre a ação “Melhoria Produtiva com a Máquina 5t e Trado”



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DAS ÁREAS DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DA PAINHAS S.A.: ENTREVISTAS AOS COLABORADORES QUE SE RELACIONAM DIRETAMENTE COM ESSAS ÁREAS

A presente entrevista surge no âmbito do relatório de estágio realizado na Painhas S.A. Foi nomeado na proposta deste estágio a realização de entrevistas a colaboradores previamente identificados (tendo sido identificados em conjunto com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento) como diretamente relacionados com áreas determinantes para a competitividade organizacional da Painhas S.A. Isto é, ao passo que a organização se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a inovação, a atualização e a aprendizagem organizacional.

Tem como principal objetivo a recolha de informações acerca da ação identificada, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consiste; quais os seus resultados até ao momento; se espelha inovação e atualização e/ou aprendizagem organizacional.

De modo a que seja possível a compreensão clara de como a organização se posiciona no mercado e se se apresenta (ou não) como competitiva face à gestão da mudança (dos desafios que as mudanças do meio envolvente representam, como a necessidade de a organização se atualizar), é de toda a conveniência que responda com o máximo de honestidade e rigor. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, o seu feedback quanto à ação identificada.

Após a entrevista (com base nas questões deste guião) e o registo dos dados recolhidos no presente documento (diretamente no computador), será solicitado que este seja **validado e assinado pelo entrevistado**.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Informações do Colaborador Entrevistado	
Nome	Rui Correia
Departamento	Empreitada Contínua (EDP) – DOP (AO Viseu)
Função	Gestor Operacional
Local de Trabalho	Viseu
Antiguidade na Empresa	6 anos

Informações sobre a Entrevista	
Ação em questão	Utilização do Trado em Máquina 5T
Data	23 de outubro de 2020
Meio pelo qual foi realizada	Videoconferência (na Plataforma Teams da Microsoft)

1. A ação envolve que departamento(s) da organização?

Produção

2. Qual o propósito dessa ação?

A evolução e a melhoria produtiva, para solucionar a problemática relacionada com a falta de mão-de-obra para esta atividade (abertura de covas) e aumento de produtividade.

3. Em que consiste essa ação?

Consiste na abertura de covas com a utilização de uma máquina (covas que servirão o contexto competitivo do mercado global é crucial que as empresas sejam inovadoras e, para tal, devem estimular a capacidade de receber, tratar e partilhar conhecimento, mas também de incorporar essa aprendizagem como uma competência).

O trado deverá ser acoplado um camião com grua ou a uma máquina de cerca de 5 toneladas, preferencialmente a giratórias, e a sua utilização necessita de 2 colaboradores (um para manobrar o equipamento e outro para acompanhar os trabalhos, por exemplo, com a limpeza da cova após a sua abertura pelo meio mecânico).

O processo demora cerca de 5-10 minutos (nota: se for terreno com pedra, há recurso a compressor e martelo – que exigirá maior esforço e tempo -, sendo um processo com maior custo e tempo despendido.).



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

4. Quais foram (ou têm sido) os resultados/efeitos dessa ação?

O aumento de produtividade, que é permitido:

- Pelo aumento da qualidade de trabalho, que aumenta a satisfação e a motivação dos RH, pois deixam de ter o desgaste físico com a abertura manual de covas (que, se fosse em terra, demoraria cerca de 1h/1h30);
- Pela diminuição do tempo que leva a abertura de uma cova (o que resulta na utilização desse tempo de trabalho poupado noutras atividades produtivas).

A longo prazo, este aumento da qualidade de trabalho promove a retenção de RH, uma vez que antes se viam desmotivados pela exigência e pelo desgaste físico desta atividade.

Reflexão do entrevistador:

5. A ação espelha evidências de inovação, atualização e/ou aprendizagem organizacional, sendo determinante para a competitividade organizacional da Painhas S.A.? Se sim, porquê?

Fatores que promovem a competitividade organizacional	Sim	Não	Porquê?
Aprendizagem Organizacional	x		Considerou a informação relativa à falta de mão de obra disponível para esta atividade e ao desgaste físico que é exigido, assim como os efeitos que este desgaste tinha na motivação e retenção dos RH. A empresa aprendeu com o conhecimento destes factos, pois procurou solucionar esta problemática com o recurso a uma máquina para a abertura mecânica de covas, que se traduz numa melhoria de eficiência, pois permite a diminuição do tempo de execução desta atividade diária e evita o desgaste físico.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Inovação e Atualização	x	Procurou ultrapassar um problema e mudar o paradigma antigo, aproveitando as novas tecnologias. Assim, implementou uma ideia criativa, que permite criar valor, ao passo que permite reter os recursos humanos e tornar a atividade mais produtiva.
------------------------	---	--

(Rui Correia)

ANEXO VIII – Guião da Entrevista sobre a ação “Plano Anual de Formação à Medida”



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DAS ÁREAS DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DA PAINHAS S.A.: ENTREVISTAS AOS COLABORADORES QUE SE RELACIONAM DIRETAMENTE COM ESSAS ÁREAS

A presente entrevista surge no âmbito do relatório de estágio realizado na Painhas S.A. Foi nomeado na proposta deste estágio a realização de entrevistas a colaboradores previamente identificados (tendo sido identificados em conjunto com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento) como diretamente relacionados com áreas determinantes para a competitividade organizacional da Painhas S.A. Isto é, ao passo que a organização se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a inovação, a atualização e a aprendizagem organizacional.

Tem como principal objetivo a recolha de informações acerca da ação identificada, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consiste; quais os seus resultados até ao momento; se espelha inovação e atualização e/ou aprendizagem organizacional.

De modo a que seja possível a compreensão clara de como a organização se posiciona no mercado e se se apresenta (ou não) como competitiva face à gestão da mudança (dos desafios que as mudanças do meio envolvente representam, como a necessidade de a organização se atualizar), é de toda a conveniência que responda com o máximo de honestidade e rigor. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, o seu feedback quanto à ação identificada.

Após a entrevista (com base nas questões deste guião) e o registo dos dados recolhidos no presente documento (diretamente no computador), será solicitado que este seja **validado e assinado pelo entrevistado**.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Informações do Colaborador Entrevistado	
Nome	Catarina Correia
Departamento	Recursos Humanos
Função	Técnica de RH
Local de Trabalho	S. Romão do Neiva, Viana do Castelo
Antiguidade na Empresa	4 anos
Informações sobre a Entrevista	
Ação em questão	Plano Anual de Formação à Medida
Data	12/11/2020
Meio pelo qual foi realizada	Presencial

1. A ação envolve que departamento(s) da organização?

Todos, com maior ênfase no DRH, devido à sua responsabilidade na gestão desta ação.

2. Qual o propósito dessa ação?

Formação técnica à medida, que crie valor para a organização, que esteja adaptada a cada colaborador, ao tipo de trabalho prestado pelo colaborador e às exigências de cada cliente.

Exigência legal: 40h anuais de formação; exigência legal do cliente (ex.: ninguém pode entrar numa obra da EDP sem ter Formação Básica em Segurança – Formação dada por uma Entidade Reconhecida pela EDP, neste caso, a SWITCH ON).



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

3. Em que consiste essa ação?

Anualmente, o DRH realiza um plano de formação para todos os colaboradores (com base nas necessidades de formação para aquele ano).

Antes da implementação deste plano à medida (que teve início em 2018), averiguava-se junto dos colaboradores quais seriam as suas necessidades formativas, através do preenchimento de um diagnóstico das necessidades formativas. Todavia, notou-se que as pessoas ou não respondiam, ou manifestavam ou seu interesse em formações que não faziam sentido para a sua função (que não acrescentavam valor), ou cada colaborador tinha a sua vontade, resultando em diversos pedidos de formação. Como consequência, esta prática não permitia a elaboração de um plano concreto e à medida das reais necessidades de formação.

De modo a solucionar este problema, passou-se do diagnóstico de necessidades de formação junto dos colaboradores para um diagnóstico junto dos responsáveis hierárquicos (para definir o plano de necessidades de formação para o ano seguinte). Nesse plano (em excel) é possível: registar o cumprimento dessas formações; controlar as formações pendentes; controlar as horas de formação cumpridas (num total de 40h anuais obrigatórias legalmente); verificar as formações de cada colaborador.

Para isso, (i) o DRH teve de fazer um levantamento histórico das formações de cada colaborador, (ii) para apresentar junto dos responsáveis dos departamentos. (iii) A partir deste, os responsáveis conseguiam apontar as reais necessidades do departamento, com uma formação mais técnica e à medida. (iv) Com base nisto, o DRH passou a construir um plano de necessidades de formação para o ano seguinte. No ano seguinte, as formações são realizadas na SWITCH ON.

A SWITCH ON (Academia de Formação) está vocacionada para a área de negócio da Painhas, com formação técnica à medida da Painhas, sendo uma empresa da Painhas criada para satisfazer essa necessidade. Além de ter a sua sede em S. Romão do Neiva, onde realiza formação teórica e prática, e de estar localizada em Viana do Castelo somente com formação teórica, está localizada em Lousada, Penafiel e Vila Real com parques técnicos (que permitem a simulação de realidades de trabalho, como a manutenção de IP's, limpeza e manutenção de Postes de Transformação e a realização de trabalhos em altura em postes elétricos), promovendo formação técnica teórica e prática. Assim, verifica-se que há uma parceria entre a Switch On e a Painhas. A partir da definição deste plano em conjunto com os responsáveis hierárquicos dos departamentos



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

(das necessidades formativas), elabora-se um plano anual de formação para a prestação da formação pela parte da SWITCH ON, em articulação com o DRH da Painhas.

4. Quais foram (ou têm sido) os resultados/efeitos dessa ação?

Melhoria do capital intelectual (competências técnicas);

Aumento da eficiência na gestão dos RH (com formação mais à medida);

Maior sensibilização dos colaboradores para os riscos no local de trabalho (nomeadamente, em obra);

Maior controlo dos custos com a formação, gerindo de uma forma mais ponderada e controlada a orçamentação para esse fim organizacional.

Reflexão do entrevistador:

5. A ação espelha evidências de inovação, atualização e/ou aprendizagem organizacional, sendo determinante para a competitividade organizacional da Painhas S.A.? Se sim, porquê?

Fatores que promovem a competitividade organizacional	Sim	Não	Porquê?
Aprendizagem Organizacional	x		Tomando conhecimento da existência de um problema com a identificação das necessidades de formação e na dificuldade de criar um plano de necessidades formativas e de o controlar, foi aprendendo a gerir este processo, até chegar ao plano atual, que é eficiente e eficaz.
Inovação e Atualização	x		Reconhecendo a existência de uma falha no planeamento das necessidades de formação, soube inovar-se e criar valor com um plano de necessidades de formação claro, eficiente e à medida das efetivas necessidades. Criação da SWITCH ON e da parceria entre a PAINHAS S.A. e a SWITCH ON.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Catarina Correia

(Catarina Correia)

ANEXO IX – Guião da Entrevista sobre a ação “Formação Interna”



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DAS ÁREAS DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DA PAINHAS S.A.: ENTREVISTAS AOS COLABORADORES QUE SE RELACIONAM DIRETAMENTE COM ESSAS ÁREAS

A presente entrevista surge no âmbito do relatório de estágio realizado na Painhas S.A. Foi nomeado na proposta deste estágio a realização de entrevistas a colaboradores previamente identificados (tendo sido identificados em conjunto com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento) como diretamente relacionados com áreas determinantes para a competitividade organizacional da Painhas S.A. Isto é, ao passo que a organização se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a inovação, a atualização e a aprendizagem organizacional.

Tem como principal objetivo a recolha de informações acerca da ação identificada, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consiste; quais os seus resultados até ao momento; se espelha inovação e atualização e/ou aprendizagem organizacional.

De modo a que seja possível a compreensão clara de como a organização se posiciona no mercado e se se apresenta (ou não) como competitiva face à gestão da mudança (dos desafios que as mudanças do meio envolvente representam, como a necessidade de a organização se atualizar), é de toda a conveniência que responda com o máximo de honestidade e rigor. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, o seu feedback quanto à ação identificada.

Após a entrevista (com base nas questões deste guião) e o registo dos dados recolhidos no presente documento (diretamente no computador), será solicitado que este seja **validado e assinado pelo entrevistado**.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Informações do Colaborador Entrevistado	
Nome	Sara Caldeira
Departamento	Departamento de Recursos Humanos
Local de Trabalho	S. Romão do Neiva, Viana do Castelo
Antiguidade na Empresa	2 anos
Informações sobre a Entrevista	
Ação em questão	Formação Interna
Data	20/11/2020
Meio pelo qual foi realizada	Presencial

1. A ação envolve que departamento(s) da organização?

Todos, mas essencialmente o Departamento de AQS e o DRH, devido à sua responsabilidade na realização da formação interna.

2. Qual o propósito dessa ação?

Sensibilização sobre as boas práticas para garantir a segurança no trabalho;
Acolhimento de novos colaboradores e dos colaboradores já da Painhas, quanto aos diversos Departamentos que constituem a organização, para perceberem como é que a organização funciona;
Cumprir as disposições legais de 40h anuais de formação.

3. Em que consiste essa ação?

Existem três planos de formação interna:

1. Anualmente, monta-se um plano das formações internas, que são dadas, por norma, pelos responsáveis dos diversos departamentos da organização, que apresentam o que cada departamento faz no seu dia-a-dia na organização. Nestas formações, apresentam-se todos os anos temas diferentes, mas que fazem sentido para os colaboradores (ex.: este ano, o DRH demonstrou, essencialmente, como se interpreta um recibo e o que é que o seguro de trabalho cobre).



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

2. Quando algum colaborador novo entra, planeia-se uma formação interna, que instrui o colaborador quanto a procedimentos que existem no local de trabalho e que poderão ser necessários para o colaborador no exercício da sua função, mas também para ter uma visão ampla da organização (como a sua cultura e os seus valores), promovendo a sua integração.
3. No final do mês, o Departamento de AQS envia as formações em falta para instruir os colaboradores, nomeadamente quanto à temática da sensibilização e dos valores e da cultura da organização, mas também as que foram lecionadas, assim como os conteúdos lecionados. Após o cumprimento da formação, é criado e emitido um certificado nas plataformas devidas para o efeito.

4. Quais foram (ou têm sido) os resultados/efeitos dessa ação?

As pessoas sentem-se mais integradas na organização e percebem o seu funcionamento num todo, assim como sabem de forma intuitiva onde se dirigir e com quem falar no desempenho das suas funções, numa lógica de parte integrante de uma equipa multidisciplinar.

Com as formações no âmbito do Departamento de AQS, os colaboradores têm uma maior sensibilização para os riscos no local de trabalho, para as boas práticas que devem adotar e os procedimentos que devem cumprir para prevenir acidentes de trabalho, assegurando a sua proteção e a dos outros, assim como a conservação dos equipamentos.

Reflexão do entrevistador:

5. A ação espelha evidências de inovação, atualização e/ou aprendizagem organizacional, sendo determinante para a competitividade organizacional da Painhas S.A.? Se sim, porquê?

Fatores que promovem a competitividade organizacional	Sim	Não	Porquê?
Aprendizagem Organizacional	x		Evidencia a preocupação da organização em desenvolver o seu capital intelectual, ao passo que dissemina informações internas com a instrução dos colaboradores, que passam a constituir conhecimento organizacional.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Inovação e Atualização	x	Verificando a existência de dúvidas frequentes acerca da organização (como procedimentos que acabam por ser necessários ao desempenho das funções, mas também procedimentos inerentes ao funcionamento da organização – como seguro de trabalho e como interpretar um recibo), procurou solucionar esta problemática, com a promoção da formação interna.
------------------------	---	---

Sara Cristina da Silva Caldeira

(Sara Caldeira)

ANEXO X – Guião da Entrevista sobre a ação “Práticas de Ambiente, Qualidade e Segurança”



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DAS ÁREAS DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL DA PAINHAS S.A.: ENTREVISTAS AOS COLABORADORES QUE SE RELACIONAM DIRETAMENTE COM ESSAS ÁREAS

A presente entrevista surge no âmbito do relatório de estágio realizado na Painhas S.A. Foi nomeado na proposta deste estágio a realização de entrevistas a colaboradores previamente identificados (tendo sido identificados em conjunto com a orientadora de estágio da entidade de acolhimento) como diretamente relacionados com áreas determinantes para a competitividade organizacional da Painhas S.A. Isto é, ao passo que a organização se esforça para gerir a mudança e garantir a sua competitividade e a sua posição no mercado por via de fatores como a inovação, a atualização e a aprendizagem organizacional.

Tem como principal objetivo a recolha de informações acerca da ação identificada, nomeadamente: quais os departamentos envolvidos; em que consiste; quais os seus resultados até ao momento; se espelha inovação e atualização e/ou aprendizagem organizacional.

De modo a que seja possível a compreensão clara de como a organização se posiciona no mercado e se se apresenta (ou não) como competitiva face à gestão da mudança (dos desafios que as mudanças do meio envolvente representam, como a necessidade de a organização se atualizar), é de toda a conveniência que responda com o máximo de honestidade e rigor. **Não há respostas certas ou erradas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, o seu feedback quanto à ação identificada.

Após a entrevista (com base nas questões deste guião) e o registo dos dados recolhidos no presente documento (diretamente no computador), será solicitado que este seja **validado e assinado pelo entrevistado**.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Informações do Colaborador Entrevistado	
Nome	Liliana Viana
Departamento	Ambiente, Qualidade e Segurança (AQS)
Local de Trabalho	S. Romão do Neiva, Viana do Castelo
Antiguidade na Empresa	19 anos
Informações sobre a Entrevista	
Ação em questão	Práticas nas temáticas do Ambiente e da Segurança no Trabalho
Data	16/11/2020
Meio pelo qual foi realizada	Teams (Microsoft)

Questões colocadas:

1. A ação envolve que departamento(s) da organização?

AQS; Medicina do Trabalho; Comunicação e Marketing

2. Qual o propósito dessa ação?

Promover o ambiente e a segurança no local de trabalho;

Reduzir o número de acidentes de trabalho;

Reduzir os riscos no ambiente de trabalho (que acabam por reduzir os acidentes).

3. Em que consiste essa ação?

O Departamento de AQS recorre a diversas práticas para promover o ambiente e a segurança no trabalho. Em muitas dessas práticas, apoia-se no departamento de Comunicação e Marketing, nomeadamente para divulgar essas práticas ou para sensibilizar os RH em relação a alguma temática. Também atua em conjunto com o departamento de Medicina do Trabalho, particularmente em matéria “covid-19”.

3.1. Em matéria “covid-19”:

- A Painhas apresentou-se como pioneira nesta temática, mesmo antes de os clientes colocarem as devidas medidas em matéria de prevenção e proteção da covid-19 (por exemplo, antecipou-se na utilização de: proteções de pés; fato biológico; produtos de desinfeção; cartazes de sensibilização; procedimentos);



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

- Instalação de refeitórios nos estaleiros de apoio (objetivo: evitar as refeições em restaurantes – ação propícia a contágios);
- Sensibilizações e auditorias diárias (em obra) em matéria covid.

3.2. Pioneiros na utilização do fato ignífugo (que é antichoque e permite a prevenção em casos de explosão) e da cogula (que permite a proteção total do rosto, ao contrário da viseira) - devido em grande parte ao aumento de acidentes no trabalho em 2014;

3.3. Auditorias por via whatsapp: ligação por videochamada, na qual o chefe de equipa mostra o que é solicitado pelo Técnico de Segurança;

3.4. Exercícios de ginástica laboral (utilizando os equipamentos de proteção individual dos colaboradores, designadamente o capacete, em substituição, por exemplo, de uma bola) – aulas previamente preparadas e adaptadas à realidade, dadas por um Técnico de Segurança;

3.5. Simulacros (simular uma ação de emergência), de modo a averiguar se as pessoas e os espaços estão preparados para uma situação real de emergência, assim como se os equipamentos estão adequados.

Neste âmbito, na maior parte destes simulacros, contamos com a colaboração dos Bombeiros e dos GIPS (NB: com base nesta colaboração, a Painhas disponibiliza a estas entidades os apoios metálicos que possui no parque de treino para que possam treinar/praticar).

3.6. Reforço de sensibilização:

- Folhetos de divulgação de boas práticas, que salientam os principais riscos a que os colaboradores estão expostos e as respetivas medidas de prevenção e de proteção (reforçando com fotografias, por exemplo, de PT's queimados e de pessoas queimadas);

Testemunhos dos colaboradores que vivenciaram uma situação de acidente, nos quais descrevem como ocorreu e o que poderiam ter feito para a evitar.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

4. Quais foram (ou têm sido) os resultados/efeitos dessa ação?

4.1. Medidas em matéria covid: maior sensibilização em relação à prevenção da contração da doença, assim como do contágio, da proteção individual e dos outros; redução e maior controlo dos contágios;

4.2. Fato ignífugo: Com base nesta ação pioneira, a EDP incorporou esta ação no caderno de encargos (que passou a ser uma obrigatoriedade para os adjudicatários);

Fato e Cogula: Redução dos acidentes de trabalho e de danos físicos;

4.3. Auditorias por via whatsapp: Permitem otimizar o tempo e auditar mais equipas (maior eficiência);

4.4. Exercícios de ginástica laboral: Promovem a diminuição de stress no trabalho, que surge nomeadamente a partir da consciência da existência de riscos no trabalho, por parte dos RH em obra; proporcionam a integração e um maior sentido de equipa;

4.5. Simulacros: Permitem averiguar a real adequação e preparação da organização para uma situação de emergência; permite preparar os colaboradores para uma situação de emergência, quando à forma como devem atuar;

4.6. Reforço da sensibilização: permite que as pessoas estejam mais cientes dos riscos a que estão sujeitas e como os podem evitar, nomeadamente, se utilizarem os Equipamentos de Proteção Individual da forma indicada – por sua vez, este reforço reduz o número de acidentes de trabalho, assim como os danos físicos dos RH;

Compreende-se que, ao passo que todas estas práticas fomentam uma maior segurança e uma maior qualidade no trabalho, as pessoas sentem-se mais seguras e motivadas - o que, por sua vez, permite uma maior retenção de capital humano.



Débora Gonçalves, n.º 23378

Estágio Curricular (Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo: Gestão de Empresas)

Tema: Gestão da Mudança e Competitividade Organizacional

Entidade de Acolhimento: Painhas S.A.

Reflexão do entrevistador:

5. A ação espelha evidências de inovação, atualização e/ou aprendizagem organizacional, sendo determinante para a competitividade organizacional da Painhas S.A.? Se sim, porquê?

Fatores que promovem a competitividade organizacional	Sim	Não	Porquê?
Aprendizagem Organizacional	X		Os simulacros e o reforço da sensibilização, nomeadamente com os testemunhos de colaboradores que vivenciaram um acidente de trabalho, demonstram que a organização evolui aprendendo. Isto é, promove a disseminação deste conhecimento na organização, de modo a acrescentar conhecimento aos quadros mentais dos colaboradores, que passam a ver o ambiente de trabalho de outro modo;
Inovação e Atualização	X		As práticas em matéria covid e a utilização do fato ignífugo e da cogula colocaram a Painhas como pioneira nestas temáticas. A partir destas práticas, conseguiu inovar e acrescentar valor. A utilização do whatsapp para a realização de auditorias demonstram que a Painhas se atualiza e se inova, ao passo que aproveita as novas tecnologias para acrescentar valor;

(Liliana Viana)

ANEXO XI - Tabela-resumo das Entrevistas

		Síntese das respostas					
Ação em questão	Salário Emocional com base em Práticas de Comunicação Interna	Criação de uma app, "LiveMobile"	Utilização da máquina trado	Plano de Necessidades de Formação à Medida	Práticas nas temáticas de AQS	Formação Interna	
Colaborador Entrevistado	Joana Gramoso	Fábio Lucas	Rui Correia	Catarina Correia	Liliana Viana	Sara Caldeira	
Departamentos envolvidos	Departamento de RH e Departamento de Comunicação e Marketing	Todas as equipas da Painhas alocadas na EC (EDP)	Produção	Todos, com maior ênfase no DRH, devido à sua responsabilidade na gestão desta ação	AQS, Medicina do Trabalho, Comunicação e Marketing	Todos, mas essencialmente o Departamento de AQS e o DRH, devido à sua responsabilidade na realização da formação interna.	
Propósito da Ação	O objetivo é o "Salário Emocional" - conceito que visa Investir, reconhecer e valorizar as pessoas, de modo a que se identifiquem com a filosofia da organização e para que se sintam integradas.	A melhor contínua da produção, do controlo e gestão de equipas (DOP e DRH) e de equipamentos (DLOG).	A evolução e a melhoria produtiva, para solucionar a problemática relacionada com a falta de mão-de-obra para esta atividade (abertura de covas) e aumento de produtividade.	1. Formação técnica à medida, que crie valor para a organização, que esteja adaptada a cada colaborador, ao tipo de trabalho prestado pelo colaborador e às exigências de cada cliente. 2. Cumprir a exigência legal de 40h anuais de formação; a exigência legal do cliente (ninguém pode entrar numa obra da EDP sem ter Formação Básica em Segurança).	1. Promover a o ambiente, a segurança e a qualidade no local de trabalho; 2. Reduzir o número de acidentes de trabalho; 3. Reduzir os riscos no ambiente de trabalho (que acabam por reduzir os acidentes).	Sensibilização sobre as boas práticas para garantir a segurança no trabalho; Acolhimento e integração de novos colaboradores e dos colaboradores já da Painhas, quanto aos diversos Departamentos que constituem a organização, para perceberem como é que a organização funciona; Cumprir as disposições legais de 40h anuais de formação.	
Em que consiste a ação	Esta ação traduz-se em diversas práticas de comunicação interna, que deve ser clara, transparente e abrangente (dada a diversidade da composição dos RH da organização). 1. Comemoração das Efemérides - estas datas são assinaladas de forma diferente todos os anos, para que se possa gerir o orçamento e para que a própria gestão da comunicação se vá atualizando e inovando; 2. Protocolos (com descontos para os colaboradores) nas mais diversas áreas; 3. Atividades externas de responsabilidade social, nomeadamente a nível local (nas áreas do desporto, do ambiente, da educação e da alimentação). 4. As informações corporativas são enviadas por ferramentas de comunicação interna (pelo email colaborativo, pelo tradicional papel e, com o início da pandemia, começou-se a recorrer a sms em massa); 5. Anualmente, a organização assinala a competência anual; 6. Atividades que motivem e valorizem os RH, como: em setembro (2020), decorreu um sorteio, que sorteou, entre os colaboradores, 5 vouchers de 50€ (gerindo o orçamento que não foi gasto noutras ações, devido às restrições impostas pela covid-19).	Visa um maior controlo de custos e das tarefas realizadas no terreno, promovendo o aumento da rentabilidade; (i) a redução da perda de tempo que se verificava no registo das informações das obras (permite que tudo o que antes era registado em papel e enviado por email seja registado numa APP), que passa a poder ser investido na produção; (ii) a organização da informação das obras (ficam anexadas à respetiva obra, na app), que podem ser consultadas na app. Permite que sejam registadas diariamente informações das obras, tais como: 1. A equipa e os colaboradores que a constituem (controlo diário das equipas – DRH); 2. As horas de início de turno, início de viagem, fim de viagem e fim de turno – indicando os km percorridos nesse dia; 3. As tarefas realizadas; 4. Os custos diários da obra e a mensuração diária dos custos e da margem de lucro (produção diária); 5. Reportar incidentes/avarias; 6. A carteira de obras (as obras atribuídas, terminadas e as que podem ser realizadas – demonstra no mapa um terreno das obras que estão próximas) e as suas características, nível de prioridade e o material necessário; 7. Comentários diários acerca da obra; 8. Retirar relatórios diários de cada obra; 9. Anexar fotografias (ex.: das tarefas, de anomalias).	Consiste na abertura de covas com a utilização de uma máquina. A máquina deverá ser acoplada a um camião com grua ou a uma máquina de cerca de 5 toneladas e a sua utilização necessita de 2 colaboradores. O processo demora cerca de 5-10 minutos (nota: se for terreno com pedra, há recurso a compressor e martelo – que exigirá maior esforço e tempo -, sendo um processo com maior custo e tempo despendido).	Anualmente, o DRH realiza um plano de necessidades de formação para todos os colaboradores. Antes da implementação do plano à medida (com início em 2018), verificava-se junto dos colaboradores quais seriam as suas necessidades formativas: não era possível a elaboração de um plano concreto e à medida das reais necessidades de formação (as pessoas não respondiam; pretendiam formações que não acrescentavam valor para a sua função; cada colaborador tinha a sua vontade). Com isto, passou-se do diagnóstico de necessidades de formação junto dos colaboradores para um diagnóstico junto dos responsáveis hierárquicos (para definir o plano de necessidades de formação para o ano seguinte). Para isso: (i) o DRH teve de fazer um levantamento histórico das formações de cada colaborador - para apresentar junto dos responsáveis dos departamentos; (ii) A partir deste, os responsáveis apontam as reais necessidades de formação do departamento; (iii) Com base nisso, o DRH passou a construir um plano de necessidades de formação à medida, em excel para o ano seguinte (onde é possível: controlar as formações pendentes; controlar as horas de formação cumpridas; verificar as formações de cada colaborador). (iv) No ano seguinte, realiza-se um plano de formações, que serão realizadas na SWITCH ON. A SWITCH ON tem formação técnica vocacionada para a área de negócio da Painhas, sendo uma empresa da Painhas criada para satisfazer essa necessidade - há uma parceria entre a Switch On e a Painhas.	O Departamento de AQS recorre a diversas práticas para promover o ambiente, a segurança e a qualidade no trabalho: 1. Em matéria covid: A Painhas apresentou-se como pioneira nesta temática, mesmo antes de os clientes colocarem as devidas medidas (por exemplo, antecipou-se na utilização de: proteções de pés; fato biológico; produtos de desinfeção; cartazes de sensibilização; procedimentos); 2. Pioneiro na utilização do fato ignífugo e cogula - devido em grande parte ao aumento de acidentes de trabalho em 2014; 3. Auditorias por via whatsapp; 4. Exercícios de ginástica laboral; 5. Simulacros, de modo a averiguar se as pessoas e os espaços estão preparados para uma situação real de emergência. Na maior parte destes simulacros, conta com a colaboração dos Bombeiros e dos GIPS. 6. Reforço de sensibilização: Folhetos de divulgação de boas práticas para salientar os principais riscos a que os colaboradores estão expostos e as respetivas medidas de prevenção e de proteção (reforando com fotografias de PT's queimados e de pessoas queimadas); Testemunhos dos colaboradores que vivenciaram uma situação de acidente.	Existem três planos de formação interna: 1. Anualmente, monta-se um plano das formações internas, que apresenta o que cada departamento faz no seu dia-a-dia na organização. 2. Quando algum colaborador novo entra, planeia-se uma formação interna, que instrui o colaborador quanto a procedimentos no local de trabalho e que poderão ser necessários no exercício da sua função, mas também para ter uma visão ampla da organização (como a sua cultura e os seus valores), promovendo a sua integração. 3. No final de cada mês, o Departamento de AQS envia as formações em falta para instruir os colaboradores, nomeadamente quanto à temática da sensibilização, mas também as que foram lecionadas.	
Quais têm sido (ou foram) os resultados	De uma forma geral, promovendo o bem-estar dos seus colaboradores, ocorreu a consequente integração e motivação, assim como o aumento da rentabilidade e da produtividade dos RH. Isto também se deve ao facto de as práticas de comunicação interna acompanharem as necessidades e interesses dos RH - ex.: o jantar de Natal foi acompanhado a mudança de interesses dos colaboradores conforme foi mudando de forma, a adesão ao jantar foi aumentando.	O projeto ainda está numa fase piloto. Ainda só foi utilizada com as Equipas Próprias, principalmente da AO (Viseu). Já se podem inserir algumas informações da obra. Todavia, ainda não está pronta para receber o registo das tarefas realizadas, que irá permitir mensurar a produção diária. A APP ainda necessita de ser otimizada, dado que a carteira de obras é bastante vasta.	O aumento de produtividade, que é permitido: •Reb aumento da qualidade de trabalho (menos desgaste físico), que aumenta a satisfação e a motivação dos RH; •Reba diminuição do tempo que leva a abrir uma cova (o que resulta na utilização desse tempo de trabalho poupado noutras atividades produtivas). A longo prazo, este aumento da qualidade de trabalho promove a retenção de RH.	1. Melhorio do capital intelectual (competências técnicas); 2. Aumento da eficiência na gestão dos RH (com formação mais à medida); 3. Maior sensibilização dos colaboradores para os riscos no local de trabalho (nomeadamente, em obra); 4. Maior controlo dos custos com a formação, gerindo de uma forma mais ponderada e controlada a organização.	1. Medidas em matéria covid: maior sensibilização em relação à prevenção da doença, de proteção individual e dos outros; redução e maior controlo dos contágios; 2. Fato e Cogula: Redução dos acidentes de trabalho e de danos físicos; a EDP incorporou o fato no caderno de encargos (ação pioneira). 3. Auditorias por via whatsapp: Permite otimizar o tempo e auditar mais equipas (maior eficiência). 4. Exercícios de ginástica laboral: Promovem a diminuição de stress, a integração e um maior sentido de equipa; 5. Simulacros: permitem averiguar a real adequação e preparação da organização; preparar os colaboradores para uma situação de emergência; 6. Reforço da sensibilização: leva as pessoas a estarem mais conscientes dos riscos e como os podem evitar; reduz os acidentes de trabalho. Estas práticas fomentam uma maior segurança e uma maior qualidade no trabalho, logo os RH sentem-se mais seguros e motivados - maior retenção de capital humano.	1. As pessoas sentem-se mais integradas na organização e percebem o funcionamento global da organização; 2. Os colaboradores sabem onde se dirigir e com quem falar, numa lógica de parte integrante de uma equipa multidisciplinar; 3. Com as formações de AQS, os colaboradores têm uma maior sensibilização para os riscos no local de trabalho, para as boas práticas e procedimentos que devem cumprir - como resultado, previne-se a ocorrência de acidentes de trabalho.	
Porque evidência inovação e atualização da Empresa?	1. As Efemérides são assinaladas de forma diferente todos os anos, de modo a gerir o orçamento de forma eficiente e para que se atualize e inove. 2. O esforço em inovar e moldar o jantar de natal aos interesses dos colaboradores, ao longo do tempo; 3. O investimento em protocolos, atendendo às necessidades que vão surgindo; 4. As informações corporativas são enviadas pelo email corporativo, abrangendo os colaboradores com acesso digital, e são afixadas e/ou distribuídas em papel (formato tradicional); 5. A organização assinala no início de cada ano a competência anual; 6. O sorteio que decorreu em setembro, que resultou da gestão do orçamento, atentando à mudança de paradigma imposta pela covid-19.	Procurou ultrapassar um problema e mudar o paradigma antigo, aproveitando as novas tecnologias. Com isto, implementou uma ideia criativa, que permite criar valor (permite controlar os custos e tornar a produção mais rentável).	Procurou ultrapassar um problema e mudar o paradigma antigo, aproveitando as novas tecnologias. Implementou uma ideia criativa, que cria valor, ao reter os recursos humanos e a tornar a atividade mais produtiva.	Reconhecendo a existência de uma falha no planeamento das necessidades de formação, soube inovar-se e criar valor com um plano de necessidades de formação claro, eficiente e à medida das efetivas necessidades. A criação da SWITCH ON e a parceria entre a PAINHAS S.A. e a SWITCH ON também demonstra inovação, pois esta parceria acrescentou valor à organização.	As práticas em matéria covid e a utilização do fato ignífugo e da cogula colocaram a Painhas como pioneira nestas temáticas. A partir destas práticas, conseguiu inovar e acrescentar valor. A utilização do whatsapp para a realização de auditorias demonstra que a Painhas se atualiza e se inova, ao passo que aproveita as novas tecnologias para acrescentar valor;	Constatou a existência de lacunas no que respeita à sensibilização dos riscos no trabalho e de dúvidas frequentes acerca da organização (como informações necessárias para o desempenho das funções e informações sobre o funcionamento da organização - como interpretar um recibo) e procura solucionar esta problemática, com a promoção da formação interna nas suas 3 vertentes.	
Porque evidência aprendizagem organizacional da Empresa?	1. O começo do envio de sms em massa para a sensibilização dos RH em matéria covid; 2. O esforço de moldar a celebração do jantar de Natal aos interesses dos RH, pois a empresa reconheceu que antes não demonstravam muito interesse em aderir a esta atividade; 3. A criação de protocolos ao longo do tempo, consoante tomava conhecimento das necessidades dos RH; 4. As práticas de responsabilidade social, que sensibilizam os colaboradores nessa matéria.	Considerou a informação relativa à perda de tempo com os registos, mas também a dimensão da carteira de obras em conhecimento. Com essa informação, procurou reduzir o tempo perdido com os registos com uma app (aproveitando as oportunidades digitais existentes no mercado).	Considerou a informação relativa à falta de mão de obra disponível para esta atividade e ao desgaste físico que é exigido, assim como os efeitos que este desgaste tinha na motivação e retenção dos RH. A partir deste conhecimento, procurou solucionar a problemática existente.	A partir do conhecimento da existência de um problema com a identificação das necessidades de formação e na dificuldade de criar um plano de necessidades formativas e de o controlar, a organização foi aprendendo a gerir este processo, até chegar ao plano atual, que é eficiente e eficaz.	Os simulacros e o reforço da sensibilização demonstram que a organização evolui aprendendo: promove a disseminação deste conhecimento na organização, de modo a acrescentar conhecimento foi aprendendo a gerir este processo, até chegar ao plano atual, que é eficiente e eficaz.	Preocupa-se em desenvolver o seu capital intelectual, ao disseminar informações internas com a instrução dos colaboradores, que passam a constituir conhecimento organizacional.	