



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Maria Inês de Sousa Rodrigues

GESTÃO DE PROCESSOS E PESSOAS

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado
pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra.**

Junho de 2021



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

GESTÃO DE PROCESSOS E PESSOAS

Maria Inês de Sousa Rodrigues

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado
pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
obtenção do Grau de Mestre.**

Junho de 2021

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão deste relatório de estágio e, por conseguinte, mais uma etapa da minha vida pessoal e profissional, não poderia deixar de agradecer a um conjunto de pessoas que, comigo, percorreram este percurso ao longo de 2 anos do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

À Professora Doutora Isabel Dimas, minha orientadora académica, gostaria de agradecer todo o apoio dado, tanto ao longo da realização deste estágio, como ao longo de toda a elaboração do seu respetivo relatório, por todo o tempo disponibilizado, por todas as sugestões e esclarecimentos dados, por todas as palavras de encorajamento e por ter acreditado em mim e no meu trabalho.

Ao Miguel Soares, meu orientador na empresa, um agradecimento especial por todo o apoio demonstrado, por todos os ensinamentos transmitidos, por toda a paciência e tempo disponibilizados e, principalmente, por me ter proporcionado oportunidades de crescimento tanto a nível pessoal, como a nível profissional.

A toda a Equipa Inocembra, S.A. quero agradecer por terem colaborado, em parte, para a concretização deste relatório, mas, sobretudo, pela forma como tão bem me receberam, pela simpatia, confiança, momentos de lazer e à vontade que me proporcionaram para que me sentisse como um deles. Um agradecimento particular ao seu administrador António Silva por me ter facultado a oportunidade de realizar este estágio na sua empresa.

À minha família, em especial aos meus pais e irmãs, quero agradecer todo o apoio e amor exímios demonstrados, pois tal permitiu que este caminho se tornasse um pouco mais fácil. Para além disso, quero também agradecer por sempre me terem encorajado a não desistir dos meus sonhos.

De seguida, gostaria de agradecer profundamente à minha tia Noémia por ao longo destes anos me ter ensinado que qualquer pedra que encontrássemos no caminho, por maior que fosse, com esforço, dedicação, trabalho e honestidade, simplesmente tornava-se numa oportunidade.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer a todas as pessoas especiais que se cruzaram no meu caminho. Agradecer por ter tido a sorte de conhecer tão poucos, mas tão bons amigos que contribuíram para o meu crescimento como pessoa e que partilharam, comigo, momentos completamente inesquecíveis, não só a nível académico. A todos eles, que sabem quem são, um “Obrigada” nunca será suficiente, porém, tenho a certeza de que nesta experiência que é a vida, este percurso não irá terminar aqui.

RESUMO

A crescente globalização que atualmente as organizações sentem no seu meio obriga-as a que procurem obter o máximo de eficiência na execução das suas operações e, para tal, algumas estratégias devem ser equacionadas, nomeadamente, a Gestão da Qualidade. Esta, por sua vez, deve estar equilibrada com a Gestão de Pessoas, dado que esta área assume uma extrema importância na envolvente organizacional, pois o desempenho e valorização das pessoas contribui para o seu crescimento e melhoria contínua.

Neste sentido, a Gestão da Qualidade visa alcançar o sucesso, a longo prazo, através da satisfação dos clientes, implicando que todos os seus princípios devam ser aplicados em todos os níveis da organização, tendo especial destaque as práticas empresariais e o equilíbrio entre questões técnicas, de pessoas e de gestão. Já a Gestão das Pessoas está relacionada com as decisões que as organizações têm que tomar quanto às suas estruturas, políticas e práticas para que consigam gerir os seus colaboradores, tendo como objetivo último o estabelecimento de padrões que consigam atingir a eficácia organizacional.

Deste modo, o presente relatório pretendeu demonstrar o trabalho desenvolvido no âmbito da realização de um Estágio Curricular na Inocambra – Construções Metálicas, S.A. que decorreu durante o 2º semestre do ano letivo de 2020/2021 e que abarcou duas áreas distintas, mas interrelacionadas: Gestão da Qualidade e Gestão de Pessoas. O seu principal propósito coincidia com a sua apresentação à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Este trabalho dividiu-se em quatro capítulos principais: enquadramento do estágio que pretendeu demonstrar o planeamento das atividades do estágio e a entidade de acolhimento; integração teórica das atividades que foram desenvolvidas, no âmbito das duas áreas evidenciadas, através da revisão do estado da arte; descrição das atividades do estágio que facilitou a caracterização do trabalho desenvolvido; e, por fim, apresentação de um estudo de caso que pretendeu descrever qual o nível de envolvimento, bem-estar e desempenho dos colaboradores durante o período de pandemia.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade, Gestão de Pessoas, Envolvimento, Bem-Estar, Desempenho

ABSTRACT

The increasing globalization that organizations are currently experiencing forces them to seek maximum efficiency in the execution of their operations and, to this end, some strategies should be considered, including Quality Management. This, in turn, must be balanced with People Management, since this area is extremely important in the organizational environment, because the performance and appreciation of people contributes to its growth and continuous improvement.

In this way, Quality Management aims to achieve long-term success through customer satisfaction, implying that all its principles should be applied at all levels of the organization, with special emphasis on business practices and the balance between technical, people and management issues. People Management, on the other hand, is related to the decisions that organizations have to make about their structures, policies, and practices in order to manage their employees, with the ultimate goal of establishing standards that achieve organizational effectiveness.

Thus, this report aimed to demonstrate the work done as part of a Curricular Internship in Inocamba - Construções Metálicas, S.A. which took place during the 2nd semester of the academic year 2020/2021 and covered two distinct but interrelated areas: Quality Management and People Management. Its main purpose coincided with its presentation to the Faculty of Economics of the University of Coimbra to obtain a Master's degree in Management.

This work was divided into four main chapters: the internship framework that aimed to demonstrate the planning of the internship activities and the host entity; theoretical integration of the activities that were developed, within the scope of the two areas mentioned, through the review of the state of the art; description of the internship activities that facilitated the characterization of the work developed; and finally, presentation of a case study that aimed to describe the level of involvement, well-being and performance of employees during the pandemic period.

Keywords: Quality Management, People Management, Involvement, Well-Being, Performance

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Enquadramento das atividades realizadas	3
<i>Figura 2.</i> Planeamento das atividades do estágio	3
<i>Figura 3.</i> Presença da Inocambra, S.A. nos diferentes mercados nos últimos 5 anos	5
<i>Figura 4.</i> História da Inocambra, S.A.....	6
<i>Figura 5.</i> Processo produtivo.....	7
<i>Figura 6.</i> Projeto em aço inoxidável – Embaixada dos EUA em Moçambique.....	8
<i>Figura 7.</i> Projeto em aço carbono – Boulevard Haussmann Building em França.....	8
<i>Figura 8.</i> Requisitos da ISO 9001:2015	17
<i>Figura 9.</i> Estrutura documental num SGQ.....	19
<i>Figura 10.</i> ISO 9001:2015 alinhada com ciclo PDCA.....	21
<i>Figura 11.</i> Partes interessadas identificadas com relevância elevada na Inocambra, S.A.....	32
<i>Figura 12.</i> Classificação do NPR.....	35
<i>Figura 13.</i> Etapas para a Marcação CE – Diretiva Máquinas	37
<i>Figura 14.</i> Cavalete de transporte.....	38
<i>Figura 15.</i> Infográfico 2020	40
<i>Figura 16.</i> Estado dos planos de ações de melhoria.....	45
<i>Figura 17.</i> Design do Dashboard.....	47
<i>Figura 18.</i> Obtenção de uma consulta de dados em <i>Power Query</i>	48
<i>Figura 19.</i> Modelo de Dados Relacional	49
<i>Figura 20.</i> Grau em que pandemia afetou a atividade da organização e a atividade profissional (valores percentuais).....	56
<i>Figura 21.</i> Perceção relativa às mudanças implementadas pela organização como resposta à situação de pandemia (valores médios)	57
<i>Figura 22.</i> Respostas às escalas de conflito trabalho-família e família-trabalho (valores médios).....	58
<i>Figura 23.</i> Perceção relativa à sobrecarga de trabalho durante a situação pandémica (valores médios)	59
<i>Figura 24.</i> Perceção relativa às exigências emocionais durante a situação pandémica (valores médios)	61
<i>Figura 25.</i> Respostas à escala da cultura organizacional, reportadas em valores médios (dimensões inovação e apoio)	62
<i>Figura 26.</i> Respostas à escala de comunicação organizacional (valores médios).....	64
<i>Figura 27.</i> Perceção relativa ao suporte dos pares e ao comportamento da liderança transformacional (valores médios)	66
<i>Figura 28.</i> Perceção relativa à autonomia, variedade e identificação das tarefas, significância e feedback (valores médios).....	67
<i>Figura 29.</i> Perceção relativa à satisfação com a vida e à resiliência (valores médios).....	68
<i>Figura 30.</i> Perceção relativa ao envolvimento no trabalho (valores médios)	69
<i>Figura 31.</i> Perceção relativa ao bem-estar no trabalho (valores médios).....	71

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1. Família de normas ISO 9000</i>	13
<i>Quadro 2. Questões externas do contexto organizacional relevantes</i>	31
<i>Quadro 3. Questões internas do contexto organizacional relevantes</i>	31
<i>Quadro 4. Parâmetros caracterizadores do NPR</i>	35
<i>Quadro 5. Estratégias para riscos negativos</i>	35
<i>Quadro 6. Estratégias para riscos positivos</i>	36
<i>Quadro 7. Estrutura de pastas de um dossier de obra</i>	39
<i>Quadro 8. Principais ações para 2021</i>	43
<i>Quadro 9. Consultas geradas no Power Query e respectivos atributos</i>	48
<i>Quadro 10. Medidas expressas em linguagem DAX</i>	49
<i>Quadro 11. Elementos gráficos adotados num Dashboard</i>	50
<i>Quadro 12. Variáveis analisadas e sua classificação</i>	54

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
I. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO	3
1. PLANEAMENTO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	3
2. ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	5
2.1. <i>História</i>	6
2.2. <i>Missão, Visão e Valores</i>	7
2.3. <i>Processo Produtivo</i>	7
2.4. <i>Produtos e Serviços</i>	8
II. REVISÃO DA LITERATURA	9
1. GESTÃO DA QUALIDADE	9
1.1. <i>Conceito e Evolução da Gestão da Qualidade</i>	9
1.2. <i>Normalização na Gestão da Qualidade</i>	11
1.3. <i>Gestão da Qualidade como um Sistema</i>	15
1.3.1. Contexto da Organização	17
1.3.2. Liderança	18
1.3.3. Planeamento	18
1.3.4. Suporte	19
1.3.5. Avaliação do Desempenho	20
1.3.6. Melhoria	21
2. GESTÃO DE PESSOAS	22
2.1. <i>Evolução e Conceito da Gestão de Pessoas</i>	22
2.2. <i>Funções, Responsabilidades e Autoridades</i>	25
2.3. <i>Competências</i>	26
2.4. <i>Gestão Internacional de Recursos Humanos</i>	27
III. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO	30
1. GESTÃO DA QUALIDADE	30
1.1. <i>Planeamento do Sistema de Gestão</i>	30
1.1.1. Caracterização do Contexto Organizacional	30
1.1.2. Caracterização das Partes Interessadas	32
1.1.3. Âmbito do Sistema de Gestão	33
1.1.4. Política do Sistema de Gestão	34
1.1.5. Gestão do Risco	34
1.1.6. Alterações ao Sistema de Gestão	37
1.2. <i>Suporte ao Sistema de Gestão</i>	39
1.2.1. Informação Documentada	39
1.2.2. Comunicação	40
1.3. <i>Avaliação do Desempenho e Melhoria</i>	41
1.3.1. Monitorização, Medição, Análise e Avaliação	41
1.3.2. Revisão pela Gestão	41
1.3.3. Melhoria	45
2. GESTÃO DE PESSOAS	46
2.1. <i>Funções, Responsabilidades e Autoridades</i>	46
2.2. <i>Gestão da Formação</i>	47
2.3. <i>Gestão Internacional de Recursos Humanos</i>	51
IV. ESTUDO DE CASO: ENVOLVIMENTO, BEM-ESTAR E DESEMPENHO EM TEMPOS DE PANDEMIA	53
1. MÉTODO	55
2. AMOSTRA	55
3. DIMENSÕES DO QUESTIONÁRIO E ANÁLISE AOS DADOS	56
3.1. <i>Exigências do Trabalho</i>	56
3.1.1. Mudanças Organizacionais	56
3.1.2. Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho	58

3.1.3. Carga de Trabalho.....	59
3.1.4. Exigências Emocionais	60
3.2. <i>Recursos organizacionais</i>	61
3.2.1. Cultura Organizacional	61
3.2.2. Comunicação em Contexto de Crise	62
3.2.3. Liderança Transformacional e Suporte dos Pares	65
3.2.4. Identificação com a Tarefa, Autonomia e Feedback.....	66
3.3. <i>Recursos pessoais</i>	67
3.3.1. Resiliência Individual e Satisfação com a Vida	67
3.4. <i>Resultados</i>	69
3.4.1. Envolvimento.....	69
3.4.2. Bem-Estar	70
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	71
CONCLUSÕES	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS.....	89

INTRODUÇÃO

A elaboração do presente relatório de estágio teve por base a realização de um estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão para o cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Este foi orientado pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC).

O estágio curricular teve como entidade de acolhimento a Inocambra – Construções Metálicas, S.A., sediada em Vale de Cambra e decorreu durante o segundo semestre do segundo ano do presente curso, entre os dias 8 de fevereiro e 14 de junho, perfazendo um total de 704 horas.

No decorrer do estágio foram abordadas duas áreas: Gestão da Qualidade e Gestão de Pessoas e, para a realização das tarefas correspondentes a cada uma delas foi imprescindível o apoio do Miguel Soares, orientador na entidade. De salientar que, embora inicialmente, estivesse previsto que o estágio passasse maioritariamente pelo campo relativo à Gestão de Pessoas, devido às restrições pandémicas, não se encontravam reunidas as condições para que tal acontecesse, pelo que foi à área de Gestão da Qualidade que foram dedicadas mais horas de trabalho.

Deste modo, as atividades que foram desenvolvidas na área de Gestão da Qualidade tiveram como base, essencialmente, os requisitos que caracterizam um dado sistema de gestão certificado pela norma ISO 9001:2015. Em concreto, tais atividades passaram por modificações a documentação respeitante à definição do contexto da organização, pelo reforço da comunicação tanto interna como externa, através da elaboração de vários elementos figurativos e, pelo apoio na monitorização e controlo dos indicadores de desempenho dos vários processos.

Por outro lado, as atividades desenvolvidas no âmbito da Gestão de Pessoas procuraram responder a necessidades que foram surgindo, nomeadamente a atualização da estrutura organizacional, a realização de um processo de destacamento e o acompanhamento e posterior tratamento de dados referentes à gestão das competências dos colaboradores.

Assim, as temáticas abordadas neste relatório prendem-se com a conceptualização de aspetos relevantes de cada uma das áreas trabalhadas. Para a Gestão da Qualidade revelou-se importante perceber a sua importância, bem como a importância da normalização que dela resulta e tomar conhecimento dos requisitos fundamentais para manter um sistema de gestão da qualidade adequado às necessidades e à envolvente. Quanto à área da Gestão

de Pessoas foi, igualmente, significativo destacar a importância e todos os aspetos a ter em consideração quando uma empresa assume a sua presença em outros países, através do campo Gestão Internacional de Recursos Humanos e, adicionalmente, perceber a relevância que a definição de funções, responsabilidades e autoridades assume no interior de uma empresa, assim como a consequente estrutura organizacional que dessa definição advém.

De forma a complementar o presente estágio curricular foi ainda desenvolvido um estudo de caso na empresa Inocambra, S.A., inserido no âmbito de um projeto de investigação, que pretendeu averiguar o envolvimento, bem-estar e desempenho dos colaboradores em contexto de crise, nomeadamente, num contexto marcado pela crise pandémica COVID-19 que atualmente se vive.

Tendo em conta todos os aspetos mencionados, o presente relatório encontra-se estruturado em 4 capítulos. O primeiro capítulo faz menção ao enquadramento do estágio e encontra-se dividido em dois subcapítulos: planeamento das atividades do estágio e apresentação da entidade de acolhimento. O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura realizada no âmbito da Gestão da Qualidade e da Gestão de Pessoas. O terceiro capítulo prende-se com a descrição detalhada de todas as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio curricular realizado. Por fim, o quarto capítulo faz menção a um estudo realizado, que teve como objetivo avaliar o envolvimento, bem-estar e desempenho dos trabalhadores da Inocambra, S.A num contexto de crise, tal como já referido anteriormente, onde são apresentados os principais resultados que do mesmo surgiram. Neste sentido, a principal conclusão que se procura evidenciar no presente relatório está relacionada com o *feedback* que os trabalhadores da Inocambra, S.A. recebem dos seus supervisores, dado que os resultados mostraram que esta característica não é tão evidenciada, tendo em conta a importância que assume para a melhoria contínua do seu desempenho.

I. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

1. Planeamento das Atividades de Estágio

O presente estágio curricular decorreu na Inocambra, S.A., entre os dias 9 de fevereiro e 14 de junho, tendo sido realizado na íntegra nas instalações da entidade de acolhimento, uma vez que esta entendeu que, desta forma, a sua execução seria uma mais valia para ambas as partes. O mesmo abarcou duas áreas distintas: Gestão da Qualidade e Gestão de Pessoas, conforme a seguinte ilustração (figura 1).

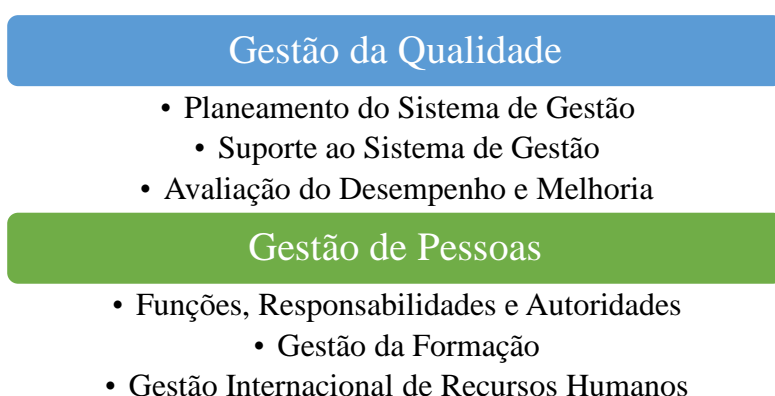


Figura 1. Enquadramento das atividades realizadas

Fonte: Elaboração própria

As atividades, de forma detalhada, e a sua respetiva duração ao longo das semanas de estágio encontram-se esquematizadas na figura 2.

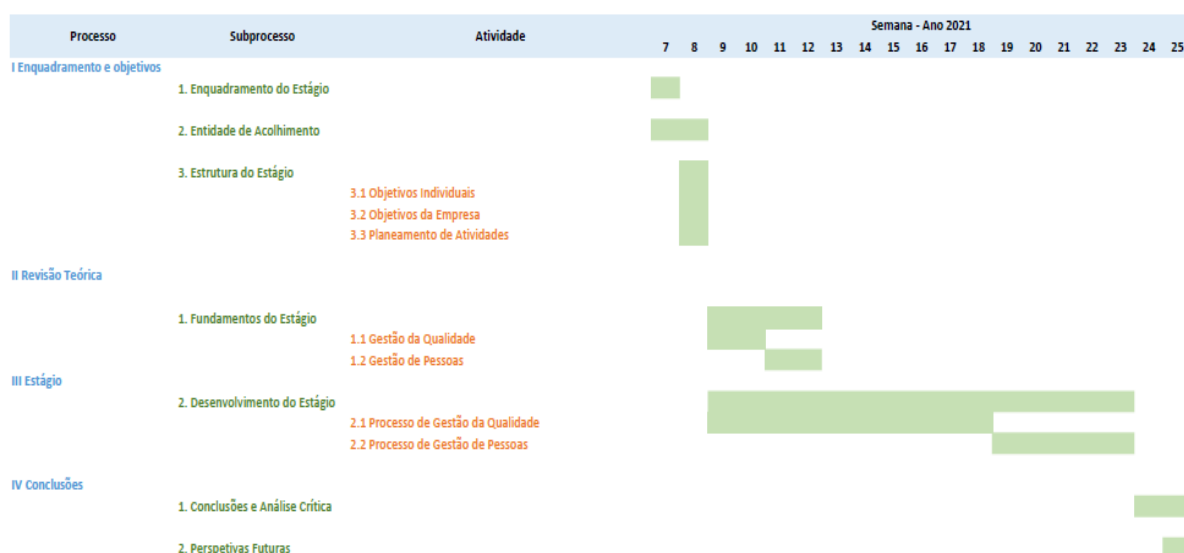


Figura 2. Planeamento das atividades do estágio

Fonte: Elaboração própria

As tarefas no âmbito da área da Gestão da Qualidade, tiveram como ponto chave a aplicação da ISO 9001, em concreto, alguns requisitos que as organizações devem cumprir para manter um sistema de gestão da qualidade certificado, tais como: contexto organizacional, liderança, planeamento, suporte, avaliação de desempenho e melhoria. Com o decorrer do período de estágio, surgiu a necessidade de acompanhar também a implementação de um processo de marcação CE respeitante a um acessório de elevação de carga, o qual, inicialmente, não se encontrava previsto.

Na área de Gestão de Pessoas, as atividades centraram-se na revisão da estrutura organizacional da empresa, na monitorização do cumprimento do plano de formação previamente estipulado (gestão da formação) e na gestão internacional de recursos humanos.

Aquando do processo de acompanhamento e integração, a entidade de acolhimento estipulou um conjunto de objetivos que deveria alcançar ao longo deste projeto, nomeadamente: adquirir conhecimento da realidade de uma indústria pertencente ao setor da metalomecânica; adquirir conhecimentos na área de Recursos Humanos, Qualidade e Logística e, compreender como estas áreas se interligam; e, por fim, desenvolver a capacidade para resolver problemas reais, fomentando relações interpessoais e competências para trabalhar em grupo.

Em complemento a este caminho traçado, a título pessoal, os objetivos estabelecidos passaram por complementar a formação académica, por adquirir uma preparação para a vida profissional e posterior integração no mercado de trabalho e por desenvolver não só competências técnicas, mas também competências interpessoais e sociais. Para além disso, um dos objetivos também passou por desenvolver um estudo de caso, tendo por base questionários aplicados aos colaboradores da Inocambra, S.A.

De forma a dar início ao cumprimento dos objetivos definidos para o estágio proposto foi necessário, desde logo, a tomada de conhecimento da realidade da empresa ao nível de aspetos como infraestruturas, produtos e serviços, modo de organização, documentação caracterizadora dos diferentes processos e demais questões relevantes. Para além disso, como grande parte da informação a trabalhar iria ser objeto de posterior tratamento estatístico foi proporcionado a oportunidade de integrar uma formação no âmbito da Análise e Visualização de Dados no Excel e *Power BI* (Anexo I), com o objetivo de adquirir competências fundamentais para a elaboração de diferentes análises aos dados.

2. Entidade de Acolhimento

Esta secção pretende dar a conhecer a entidade de acolhimento do presente estágio curricular, nomeadamente a sua história, missão, visão, valores, o seu processo produtivo e os seus produtos e serviços.

A Inocambra – Construções Metálicas, S.A. é uma empresa portuguesa com sede em Vale de Cambra, dedicada à indústria metalomecânica, tendo ao seu dispor 102 colaboradores distribuídos pelas seguintes equipas: Administrativa & Financeira, Comercial, Compras, Armazém, Corte de LASER, Gestão de Obra, Produção (inclui a área relativa à Manutenção de Máquinas) e, Qualidade, Ambiente e Segurança.

O foco da Inocambra, S.A. encontra-se no fornecimento de construções metálicas em aço carbono e aço inoxidável, complementando o seu leque de produtos com um serviço de corte de LASER. Detém ainda a marca GreenEnergy, que tem como objetivo oferecer soluções chave na mão no que diz respeito à prestação de serviços nas áreas de construção/remodelação, arquitetura e *design* de equipamentos para espaços comerciais e institucionais.

Finalmente, esta empresa tem destaque em alguns mercados, nomeadamente, Portugal, Suíça, França, Espanha, Luxemburgo, Inglaterra, entre outros, como demonstra a figura 3.

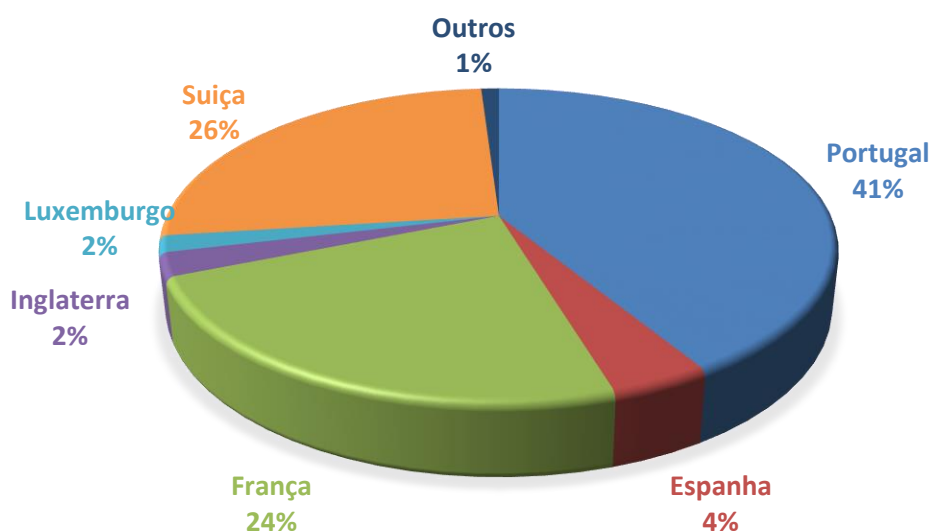


Figura 3. Presença da Inocambra, S.A. nos diferentes mercados nos últimos 5 anos

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.

2.1. História

A história da Inocambra, S.A. teve o seu começo em 1994, quando o seu atual administrador deu início à sua atividade, porém, foi apenas em 2002 que se constituiu a sociedade com o nome Inocambra-Construções em Aço Inox, Lda.

Os principais marcos da empresa ao longo do tempo encontram-se referenciados na figura 4.

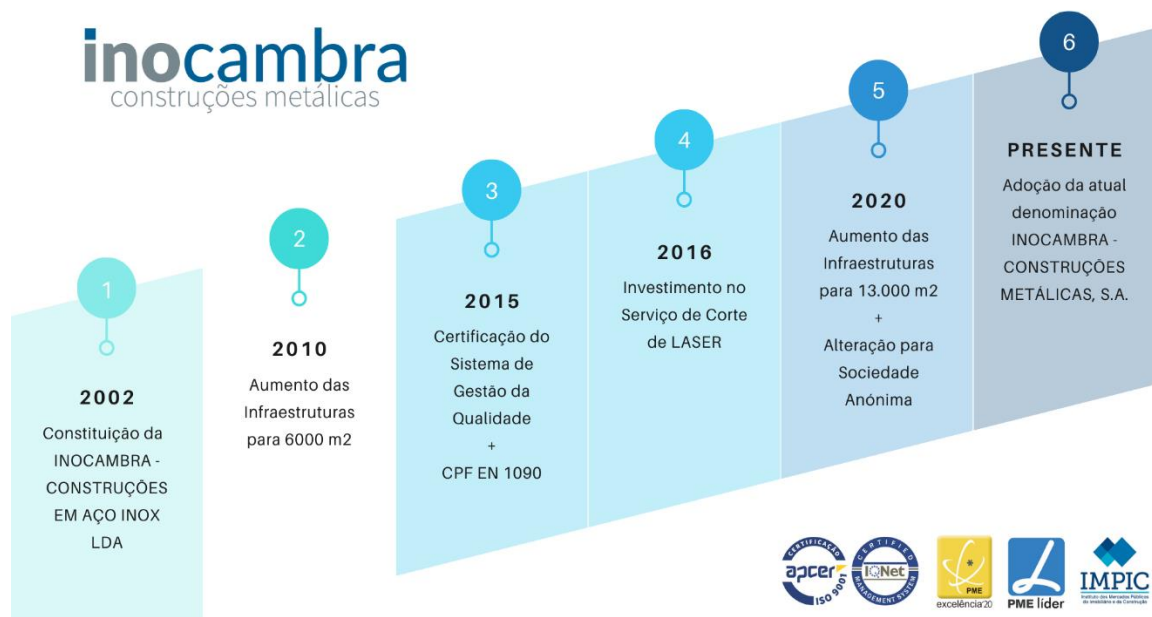


Figura 4. História da Inocambra, S.A.

Fonte: Elaboração própria

A história da organização cruza-se com os elevados investimentos concretizados, nomeadamente, ao nível de infraestruturas, novos equipamentos e tecnologias, conseguindo alcançar um posicionamento de referência no fabrico e montagem de estruturas metálicas, em aço carbono e aço inoxidável. Este investimento resultou numa área coberta de 13000m², 79 máquinas produtivas, 49 equipamentos de soldadura e 313 máquinas portáteis.

No âmbito do fornecimento dos seus produtos e serviços, a empresa possui as seguintes qualificações: certificações segundo os referenciais ISO 9001 e EN 1090, registo no IMPIC (Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção) para a atividade de construção metálica e registo na ANEPC (Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil) para fornecimento de caixilharia resistentes ao fogo.

Em 2020, procedeu à alteração da sua forma jurídica para sociedade anónima e, no corrente ano, adotou a denominação de Inocambra – Construções Metálicas, S.A.

2.2. Missão, Visão e Valores

Atualmente, a Inocambra, S.A. tem como missão atender às necessidades dos seus clientes, incluindo as de maior grau de complexidade, de forma a desenvolver soluções integradas com o objetivo de dar resposta aos desafios apresentados. As relações de confiança com os seus *stakeholders* e a constante aposta na inovação garantem um crescimento sustentável.

Relativamente à sua visão, tem como objetivo tornar-se numa organização de referência, nos seguintes parâmetros: eficiência operacional, oferta e qualidade de serviços, capacidade para competir internacionalmente e responsabilidade social e ambiental.

Por fim, os valores que suportam o seu impulsionamento são: a orientação para o cliente, ou seja, pretende trabalhar de forma pró-ativa na satisfação das suas necessidades; o entusiasmo, de forma a que todos aqueles que trabalham no seu seio executem as suas tarefas com o máximo de paixão e empenho; e, a confiança, isto é, tornar-se num parceiro íntegro, responsável e de confiança que garante o cumprimento dos compromissos estabelecidos, dia após dia.

2.3. Processo Produtivo

A Inocambra, S.A. sobressai pela qualidade dos seus produtos e pelo cumprimento dos prazos de execução, assumindo especial importância a seleção de matérias-primas e um conjunto bastante variado de operações produtivas, como ilustra a figura 5.

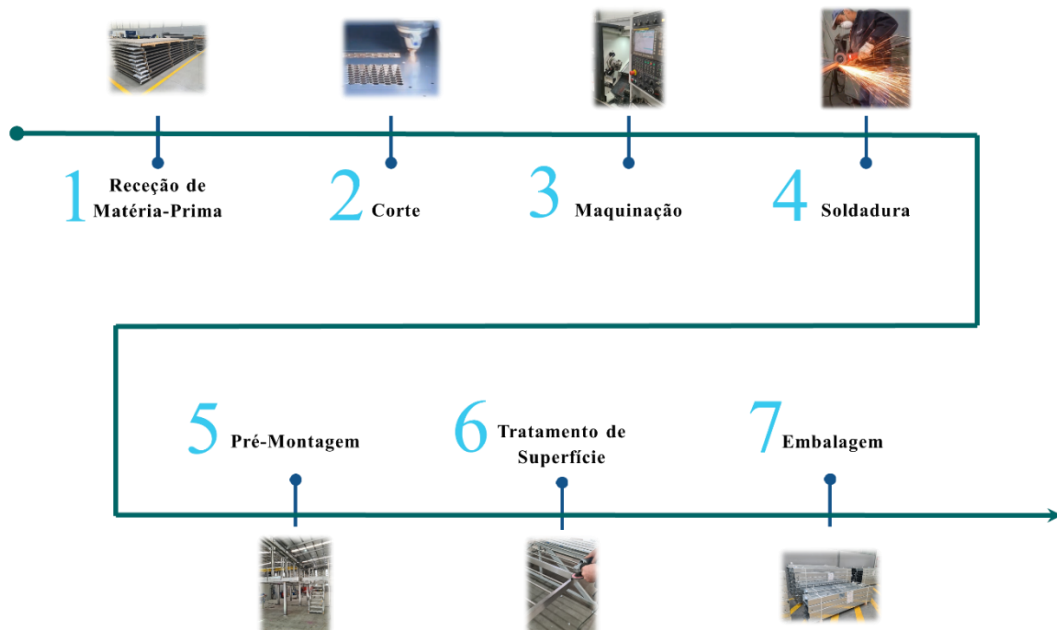


Figura 5. Processo Produtivo

Fonte: Elaboração própria

2.4. Produtos e Serviços

Do vasto portfólio da Inocambra, S.A. destacam-se projetos de referência a nível nacional e internacional, com especial incidência nos projetos de construção em aço inoxidável e em aço carbono, como evidenciado pelas figuras 6 e 7, respetivamente.



Figura 6. Projeto em aço inoxidável – Embaixada dos EUA em Moçambique

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.



Figura 7. Projeto em aço carbono – Boulevard Haussmann Building em França

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.

II. REVISÃO DA LITERATURA

1. Gestão da Qualidade

1.1. Conceito e Evolução da Gestão da Qualidade

Atualmente o mundo encontra-se em constante mudança, decorrente da globalização que enfrenta, nomeadamente ao nível tecnológico, ao nível da competitividade e ao nível da própria gestão do tempo. Tal realidade faz com que o ambiente das organizações se altere e, conseqüentemente, as mesmas vêm-se perante a necessidade de obterem alguma eficiência nas suas operações para que, desta forma, consigam alcançar uma vantagem competitiva sustentada.

De forma a atingir esta vantagem competitiva, é necessário ter em consideração algumas estratégias, entre as quais a integração do conceito de qualidade nas organizações, uma vez que esta forma de atuar tem um elevado impacto na melhoria dos processos internos e no estabelecimento de relações cada vez mais sólidas com as diferentes partes interessadas, alicerçado na satisfação das necessidades dos diversos intervenientes, em especial, os clientes.

Assim, importa começar por clarificar o conceito de qualidade. Segundo Arruda, Melo e Santos (2016), a qualidade pode ser entendida como um conjunto de particularidades que caracterizam um dado produto, serviço ou processo que têm como objetivo satisfazer tanto as necessidades implícitas como explícitas de um dado cliente.

Existem diversas definições de qualidade, sendo possível classificá-las, segundo Ghobadian, Jones e Speller (1994), em cinco categorias: transcendência, liderança pelo produto, liderança pelo processo, liderança pelo cliente e liderança pelo valor. Na categoria de transcendência, a qualidade é vista como a excelência inata, ou seja, o produto ou o serviço possuem características inigualáveis. A abordagem relativa à liderança pelo produto vê a qualidade como a conformidade de características contidas num determinado produto ou serviço. No que diz respeito à perspectiva da liderança pelo processo, esta revela que tem que existir conformidade com os requisitos de um determinado conjunto de atividades. A perspectiva da liderança pelo cliente está relacionada com o facto de ver a qualidade como a satisfação dos requisitos dos clientes. Por último, a liderança pelo valor está intrinsecamente ligada com o custo para o produtor e o preço a pagar pelo cliente.

Tendo em vista a promoção da qualidade nas organizações, surge a gestão da qualidade que, por sua vez, se baseia num modelo de gestão que consciencializa todos os membros de uma organização para a implementação da qualidade em todos os processos que

caracterizam as organizações. Este modelo tem como objetivos fundamentais: a promoção do trabalho em equipa, a diminuição de erros, a procura pela melhor solução para os mais variados problemas e a garantia da satisfação dos clientes (Longo, 1996).

A gestão da qualidade consiste, então, numa abordagem de gestão global que tem como foco principal a melhoria contínua nas organizações. Inicialmente, começou por ser desenvolvida no âmbito dos processos de produção no meio industrial, porém, posteriormente, foi também possível transferir estes conceitos para o domínio de serviços e desenvolvimento de software (Armbrust, Kowalczyk, Munch & Soto, 2012)

Assim, a gestão da qualidade teve a sua origem nos Estados Unidos, entre finais do século XVIII e inícios do século XIX, mas apenas atingiu a popularidade quando foi aplicada após a Segunda Guerra Mundial, isto porque autores como Deming, Feigenbaum, entre outros, tornaram algumas perspetivas populares e com centro no controlo estatístico dos mais variados processos de produção, assim como na melhoria contínua, como aconteceu com a abordagem do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) (Armbrust *et al.*, 2012).

Até à noção que se tem hoje em dia sobre a gestão da qualidade, muitos foram os esforços que se fizeram, desde a inspeção ao controlo de qualidade e da garantia da qualidade até à gestão da qualidade. Ou seja, primeiramente, o foco passava pela inspeção que tinha como objetivo detetar erros no fabrico da produção (Altun, Chew, Hamid & Isa, 2019). De seguida, o controlo da qualidade veio introduzir uma nova dimensão que trazia novos métodos, como por exemplo, testes aos produtos, um planeamento básico da qualidade, entre outros, para que fosse possível melhorar a qualidade (Armbrust *et al.*, 2012). Numa fase posterior, a garantia da qualidade surgiu no sentido de melhorar o controlo relativamente aos processos existentes e à motivação de todas as pessoas envolvidas nos mesmos, através da importância do planeamento avançado da qualidade, da formação, das tarefas críticas de resolução de problemas e da melhoria na conceção dos processos, produtos e serviços (Dale, 2003)

Finalmente, a gestão da qualidade surge e, por sua vez, exige que haja a aplicação de todos os princípios da gestão da qualidade em todas as áreas e a todos os níveis da organização, tendo uma especial relevância as práticas empresariais e o equilíbrio entre questões técnicas, de pessoas e de gestão. Ou seja, trata-se de uma abordagem da qualidade a nível global da empresa, com melhorias realizadas numa base contínua, por todos na organização (Dale, 2003).

Desta forma, depreende-se que o objetivo fundamental da gestão da qualidade é que a organização consiga alcançar o sucesso, a longo prazo, por via da satisfação dos seus clientes (Armbrust *et al.*, 2012).

Portanto e, segundo Asher e Kanji (1996), qualquer trabalho é percebido como sendo um processo de gestão da qualidade, ou seja, um processo contínuo de melhoria para todos aqueles que se encontram no seio do ambiente empresarial. Adicionalmente, este processo pauta pela diferença relativamente a outros, já que tem como fator-chave a melhoria contínua e, por isso, não se centra numa solução de gestão rápida, mas sim na mudança de como as coisas são feitas no interior de determinada empresa.

Atualmente, a gestão da qualidade enfrenta diversos desafios, nomeadamente ao nível da integração com outros sistemas, tais como aqueles que se encontram relacionados com o ambiente, responsabilidade social, entre outros; ao nível de técnicas de produção avançadas (*LEAN Management*); no âmbito da Indústria 4.0.

1.2. Normalização na Gestão da Qualidade

Em virtude da integração mundial que se observa, a normalização tem adotado um papel preponderante.

Segundo a *Corporate Finance Institute* (s/d), a normalização consiste num processo de criação de protocolos que ajudam na orientação da criação de um bem ou serviço, com base no acordo entre todas as partes relevantes da indústria. Ou seja, esta produção de normas garante que os bens ou serviços produzidos numa dada indústria estão em conformidade com os parâmetros da qualidade e são semelhantes a produtos ou serviços considerados equiparáveis nessa mesma indústria. Para além disso, a normalização também garante a compatibilidade, segurança e interoperabilidade dos bens produzidos.

Neste contexto surgem, assim, as normas ISO emanadas pela *International Organization for Standardization*, com especial ênfase na ISO 9001. A primeira versão desta norma, em conjunto com a ISO 9002 e a ISO 9003, surgiu em 1994, no entanto, apenas se focava na Garantia da Qualidade, sendo que muitas empresas apenas a adotavam por ser imposto pelo mercado e não por acreditarem nas suas potencialidades (Melo, 2008). Adicionalmente, esta versão inicial possuía um grave problema, uma vez que tendencialmente produzia uma carga burocrática bastante excessiva que, muitas vezes, consistia num obstáculo à inovação.

Desta feita, em 2000, surgiu uma nova versão da ISO 9001 que não só extinguiu a ISO 9002 e a ISO 9003, como procurou corrigir os erros anteriormente identificados, assim como proporcionar aos seus utilizadores a oportunidade de acrescentarem valor à sua atividade e de melhorarem continuamente o seu desempenho (Melo, 2008). Nesta versão surgiu o conceito de abordagem por processos.

Em 2008, é realizada uma atualização, sendo que a família de normas ISO foi revista no sentido apenas da clarificação do seu conteúdo. Em 2015, a revisão efetuada já foi mais significativa, pois foi adotado um novo conceito e uma nova abordagem. Com efeito, se a versão de 2008 tinha como ponto chave a satisfação do cliente, a melhoria contínua e a abordagem por processos, a versão de 2015 incrementou o conceito de pensamento baseado no risco que, por sua vez, obriga as organizações a procederem a uma análise dos riscos potenciais que possam ter origem tanto de dentro como de fora das organizações, nas necessidades das partes interessadas, bem como na importância da gestão de conhecimento (Lio, Sari, Wahyudi & Wibisono, 2017).

Em suma, as normas ISO têm como objetivo apoiar as organizações na melhoria do seu desempenho, dando a conhecer passos repetitivos que devem ser implementados, de uma forma consciente, no sentido de conseguirem alcançar as suas metas e no sentido de criarem uma cultura organizacional que se “envolva num ciclo de autoavaliação, correção e melhoria das operações e processos, através de uma maior consciência dos funcionários e da liderança e compromisso da gestão” (*International Organization for Standardization, s/d*).

Em Portugal, o termo normalização surge no quadro legal nacional pelo Decreto-Lei n.º 234/93, no âmbito do conceito Sistema Português da Qualidade (SPQ) que, por sua vez, define uma estrutura de âmbito nacional, que engloba, de forma integrada, as entidades que congregam esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas: a normalização, a qualificação e a metrologia (Instituto Português da Qualidade (IPQ), 2021). Neste sentido, o seu objetivo passa por garantir e desenvolver a qualidade através de todas as entidades que intervenham nos vários sectores da sociedade.

Por inerência, a normalização está sob a alçada do IPQ, organismo regulador do SPQ, que atualmente se enquadra no âmbito do Decreto-Lei nº 142/2007.

Assim, no âmbito do presente projeto, apenas importa referir a família de normas relativas a sistemas de gestão da qualidade (doravante, SGQ), isto é, a família de normas ISO 9000 que, por sua vez, estabelece as definições, linguagem e vocabulário essenciais para a implementação destes sistemas (NP EN ISO 9000:2015).

Desta forma, a família de normas ISO 9000 é constituída por um conjunto de outros referenciais normativos que se encontram explanadas no Quadro 1.

Referencial Normativo	Âmbito
ISO 9000:2015	Trata do vocabulário e conceitos básicos.
ISO 9001:2015	Define os requisitos que um SGQ deve ter.
ISO / TS 9002:2016	Consiste num guia para a implementação dos requisitos abordados na ISO 9001.
ISO 9004:2018	Proporciona linhas de orientação para o desempenho sustentado das empresas, num ambiente caracterizado por uma elevada complexidade, exigência e mudança.
ISO 19011:2018	Revela aspetos fundamentais quanto à realização de auditorias internas e externas.
ISO 10001:2018	Proporciona a orientação necessária quanto aos seguintes pontos: planeamento, conceção, desenvolvimento, manutenção e melhoria relativamente aos códigos de conduta que visam a satisfação dos clientes.
ISO 10002:2018	Atua sobre o processo de tratamento de reclamações relacionadas com um determinado produto, no interior da organização.
ISO 10003:2018	Remete para a orientação que uma organização deve ter no que diz respeito ao planeamento, conceção, desenvolvimento, operação e melhoria contínua das reclamações que não conseguiram obter resolução.
ISO 10004:2018	Dá as orientações fundamentais para definir e implementar processos que têm como objetivo monitorizar e medir a satisfação do cliente.
ISO 10005:2018	Explana linhas de orientação para o desenvolvimento, revisão, aceitação, aplicação e revisão dos planos de qualidade que se encontram em vigor numa dada empresa.
ISO 10006:2017	Fornece informação sobre a gestão da qualidade em projetos.
ISO 10007:2017	Concede a orientação que deve ser tida em consideração quanto à utilização da gestão da configuração.

Quadro 1. Família de normas ISO 9000

Referencial Normativo	Âmbito
ISO 10008:2013	Proporciona a orientação, o planeamento, a conceção, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e a melhoria de um sistema eficiente e eficaz no que diz respeito às transações comerciais eletrónicas que possam existir entre empresas e consumidores, no interior de uma organização.
ISO 10012:2003	Faculta os requisitos gerais e proporciona a orientação para a gestão dos processos de medição e confirmação metrológica.
ISO 10013:2021	Define as linhas de orientação para o desenvolvimento e manutenção da documentação relevante que permite assegurar a eficiência de um SGQ.
ISO 10014:2006	Consiste num guia que orienta para a obtenção de benefícios financeiros e económicos que derivam da aplicação dos princípios de gestão da qualidade inseridos na ISO 9001.
ISO 10015:2019	Concede as orientações que se mostrem cruciais relativamente à implementação, manutenção e melhoria de sistemas de gestão de competências e desenvolvimento de pessoas, de forma a que tal tenha um efeito positivo nos resultados que estejam associados à conformidade de produtos e serviços e às necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes.
ISO / FDIS 10017	Prevê a orientação sobre técnicas estatísticas referentes à ISO 9001:2015.
ISO 10018:2020	Explana a orientação à cerca do envolvimento das pessoas no SGQ de uma organização e sobre o reforço do seu nível de envolvimento e competência no âmbito do mesmo.
ISO 10019:2005	Destina-se a apoiar as organizações no momento de selecionarem um consultor de SGQ, dando indicações que devem ser tidas em consideração no seu processo de avaliação da competência. Para além disso, dá a confiança de que as necessidades e expectativas da organização em relação aos serviços do consultor irão ser satisfeitas.

Quadro 1. Família de normas ISO 9000 (cont.)

Fonte: International Organization for Standardization

1.3. Gestão da Qualidade como um Sistema

Segundo a NP EN ISO 9000:2015, um SGQ é um conjunto de atividades pelas quais a organização se rege, identificando os seus objetivos e determinando os processos e recursos que se mostram necessários para alcançar os resultados desejados. Além disso, tende a gerir os processos e os recursos que interagem entre si, de forma a proporcionar valor e a obter resultados para todas as partes interessadas relevantes e, desta forma, permite que a gestão de topo consiga otimizar a utilização de recursos, tendo em consideração todas as decisões e respetivas consequências a longo prazo.

A definição deste tipo de sistema tem como propósito tornar todos aqueles que interagem com a organização mais conscientes relativamente aos seus deveres e compromissos para com a satisfação das necessidades e expectativas dos diversos clientes e partes interessadas e para com a satisfação relativamente aos seus produtos e serviços. Adicionalmente, proporciona os meios que, por sua vez, permitem identificar ações que irão tratar das consequências, sejam elas desejadas ou não desejadas, do fornecimento de produtos e serviços (NP EN ISO 9000:2015).

Assim, a condução adequada de um SGQ representará os aspetos gerais da gestão de uma empresa que conseguirá, desta forma, determinar a sua política da qualidade e consequente implementação, de acordo com Ahmed, Ketata, Mahmoud e Romdhane (2011).

Para implementar um SGQ é necessário ter em consideração sete princípios fundamentais: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências e, por último, gestão das relações (NP EN ISO 9000:2015). Relativamente ao foco no cliente é fundamental compreender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de todas as partes interessadas envolvidas, de forma a que a organização consiga alcançar o sucesso sustentado. A liderança remete para a importância de estabelecer os propósitos, a orientação e o comprometimento das pessoas para que a organização consiga alinhar os seus processos, políticas e estratégias, de modo a alcançar os seus objetivos. No que diz respeito ao comprometimento das pessoas, é necessário que estas sejam respeitadas e envolvidas em todos os processos, a todos os níveis. Quanto à abordagem por processos, esta indica que as atividades devem ser compreendidas na sua totalidade como procedimentos inter-relacionados que formam um sistema coeso. Pelo princípio da melhoria contínua entende-se que uma organização precisa de manter os seus níveis de desempenho, reagir a eventuais mudanças que possam surgir, bem como criar novas oportunidades. A tomada de decisão baseada em evidências envolve

a compreensão das relações causa-efeito, assim como as consequências inesperadas de determinados factos, evidências e análises de dados. Finalmente, a gestão das relações é bastante importante, pois tem consequências diretas no desempenho da organização.

Ao concretizar a implementação de um SGQ, torna-se fundamental existir um certo alinhamento com o ciclo PDCA, já referido anteriormente. De acordo com Medeiros, Silva e Vieira (2017), esta ferramenta consiste numa procura contínua pelas melhores práticas, no sentido de melhorar não só os produtos, mas também os seus processos. Assim, este conceito vai muito além do que uma simples ferramenta, trata-se de uma filosofia de melhoria contínua que deve estar bem sedimentada na cultura organizacional (Pavletic, Pipan & Sokovic, 2010).

Conforme Gorenflo e Moran (2009), o ciclo PDCA incorpora quatro fases distintas: planear, fazer, verificar e, agir. A fase de planeamento procura identificar e, conseqüentemente, priorizar as oportunidades de melhoria, através da investigação da situação atual tendo por base evidências, da determinação das causas do problema e da definição de possíveis ações. A etapa da realização tem como objetivo a implementação voluntária do plano de ação definido, a seleção e documentação de todos os dados considerados relevantes e, o registo de ocorrências inesperadas e conhecimentos adquiridos. O passo seguinte, verificação, pretende analisar os resultados das ações implementadas, ou seja, faz uma comparação entre a situação anterior e a situação atual, de modo a verificar se existiram melhorias e se as mesmas contribuíram para alcançar os resultados desejados. Por fim, a fase de atuação, tenciona proceder ao desenvolvimento de métodos para uniformizar a melhoria, caso o resultado desejado não tenha sido atingido; procura repetir o teste para recolher novas evidências e reavaliar a intervenção, na eventualidade dos dados se mostrarem insuficientes ou no caso de as suas circunstâncias sofrerem alterações; e, finalmente, coloca término ao projeto e recomeça um outro, nos casos em que as ações implementadas não tenham gerado melhorias eficazes.

Concluindo, a eficácia de um SGQ deve explicar um conjunto de requisitos que se encontram expressos na NP EN ISO 9001:2015 e que, por conseguinte, se encontram relacionados com o Ciclo PDCA, já anteriormente descrito. Deste modo, no seguinte diagrama (figura 8) apresenta-se esses requisitos, sendo que aqueles que se encontram preenchidos são os que irão ser abordados no presente relatório, já que no estágio foram realizadas atividades que se inserem no seu âmbito.

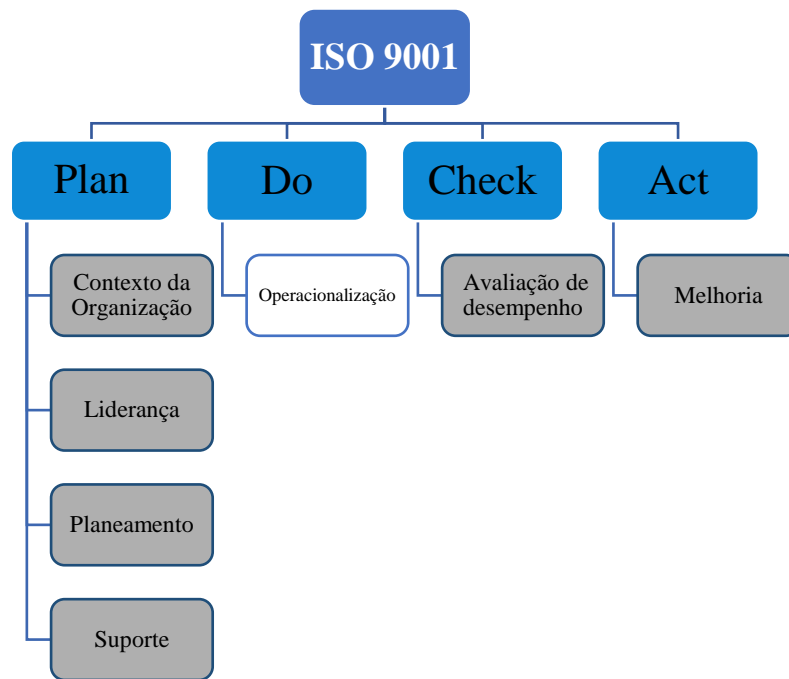


Figura 8. Requisitos da ISO 9001:2015

Fonte: Elaboração própria

1.3.1. Contexto da Organização

É responsabilidade da empresa determinar as suas questões internas (pontos fortes e pontos fracos) e as suas questões externas (oportunidades e ameaças) que considera como sendo importantes para o seu objetivo e para a sua orientação estratégica e que podem ter algum tipo de contributo para o alcance das metas previamente definidas no seu SGQ (NP EN ISO 9001:2015). Ou seja, no fundo a empresa necessita de fazer uma análise SWOT que, por sua vez, consiste numa ferramenta utilizada para o seu planeamento estratégico e gestão estratégica e pressupõe a presença da organização em dois tipos de ambientes: o ambiente interno e o ambiente externo (Gurel & Tat, 2017).

Adicionalmente deve identificar as suas partes interessadas, isto é, aquelas que proporcionam risco significativo para a sustentabilidade, no caso de não verem as suas necessidades e expectativas satisfeitas (NP EN ISO 9000:2015).

Por fim, é necessário precisar o âmbito do SGQ, isto é, identificar os produtos e serviços que irão ser abrangidos pelo mesmo e decidir acerca da informação que deve ser disponibilizada e mantida. Para uma determinação adequada, é fundamental entrar em linha de conta com as questões externas e internas, as expectativas e necessidades das partes interessadas e os vários segmentos de negócio da empresa (NP EN ISO 9001:2015).

1.3.2. Liderança

A liderança assume um papel de extrema importância no seio das organizações, pelo que a gestão de topo deve demonstrar não só liderança, como comprometimento em relação a aspetos relacionados com o SGQ, tais como: a responsabilização pela eficácia do SGQ; a garantia de integração dos vários requisitos do SGQ nos processos de negócio; o incentivo à utilização do pensamento baseado em risco e abordagem por processos; a certeza de que existem os recursos necessários para o SGQ, entre outros (NP EN ISO 9001:2015).

Neste ponto, tem igual importância o estabelecimento da política da qualidade que se materializa num documento que se espera que esteja de acordo com o propósito e o contexto da empresa e que apoie a sua orientação estratégica. Além do mais deve fornecer um enquadramento em relação aos objetivos da qualidade, deve garantir a existência de um compromisso no que diz respeito à satisfação dos requisitos aplicáveis e, ainda, deve garantir o comprometimento quanto à melhoria contínua do SGQ (NP EN ISO 9001:2015).

Deste modo e segundo Gherman, Ilies, Pampa e Salagean (2013), a liderança assume-se como uma condição fundamental para o sucesso das estratégias que implicam a melhoria da qualidade. Além disso, o facto de a gestão de topo assumir um envolvimento e comprometimento quanto ao SGQ provoca uma consciencialização de todos aqueles que irão interagir com o mesmo.

1.3.3. Planeamento

Na fase de planeamento do SGQ, a organização deve refletir sobre três aspetos bastante importantes: o contexto organizacional, as expectativas e necessidades das partes interessadas e os riscos e oportunidades considerados (NP EN ISO 9001:2015).

Ao atender a estes fatores, consegue dar a garantia de que o sistema que se encontra a ser desenvolvido é capaz de atingir os resultados organizacionais, de prevenir ou diminuir os resultados indesejáveis ou aumentar aqueles que são desejáveis e, de alcançar a melhoria (NP EN ISO 9001:2015).

Nesta fase revela-se de extrema relevância definir os objetivos da qualidade a que a organização se propõe atingir, estabelecendo os recursos que são necessários, os prazos para o seu cumprimento, os métodos que irão ser utilizados para a sua avaliação e, por último, quem é diretamente responsável pelo seu alcance (NP EN ISO 9001:2015).

Conforme o planeamento de um dado SGQ deve ser meticulosamente pensado, as suas alterações também o devem ser, o que quer isto dizer que têm que ser devidamente estruturadas e adequadas às necessidades. Ou seja, deve atender-se às suas consequências,

aos recursos existentes, às possíveis mudanças relativas à delegação de responsabilidades e autoridades e à manutenção da integridade com o SGQ (NP EN ISO 9001:2015).

Deste modo, a fase do planeamento pode ser sinónimo do elemento-chave para a implementação de um SGQ, uma vez que permite a definição de uma estratégia bem delineada e estruturada, a noção clara dos objetivos que é necessário atingir, bem como dos seus prazos, recursos e resultados económicos.

1.3.4. Suporte

O requisito relacionado com o suporte encontra-se dividido em cinco áreas: recursos, competências, consciencialização, comunicação e informação documentada, no entanto para o presente relatório apenas importa abordar a questão da comunicação e da informação documentada.

No que diz respeito à comunicação, quer seja interna, quer seja externa, a mesma assume uma extrema importância para o bom funcionamento e posterior desempenho do SGQ. Assim, de forma a assegurar o seu cumprimento, é essencial saber aquilo que se pretende comunicar, quando, a quem, como e quem comunica (NP EN ISO 9001:2015). Logo, quando se tem em consideração esta área, deve atender-se ao facto de que uma comunicação eficaz permite atingir, efetivamente, os objetivos pré-determinados pelo SGQ, transmitindo uma dada mensagem com a clareza necessária, utilizando para o efeito diversos tipos de canais de comunicação.

Relativamente à informação documentada (figura 9), a mesma é responsabilidade da organização, isto é, a própria tem que definir quais os documentos que considera importantes (internos e externos), no sentido de contribuírem para a eficácia do sistema, bem como a forma como garante a sua confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade. Porém, é de igual relevância a atualização constante da mesma, através de controlos, bem como a sua aprovação (NP EN ISO 9001:2015).

Assim, uma gestão de documentos eficaz permite um melhor conhecimento organizacional, clareza na tomada de decisões estratégicas, minimização de erros e melhoria na produtividade, devendo ser uma prática aprimorada e implementada continuamente.

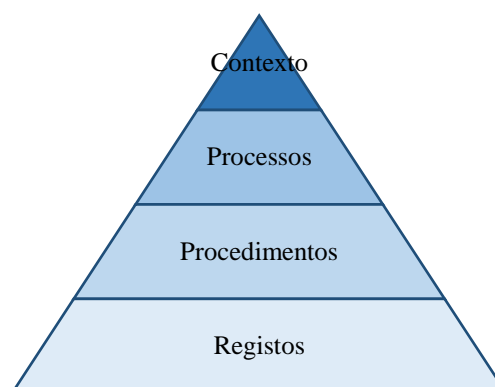


Figura 9. Estrutura documental num SGQ

Fonte: Elaboração própria

1.3.5. Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho de um SGQ consiste num requisito que aborda três subcategorias: monitorização, medição, análise e avaliação, auditoria interna e revisão pela gestão, sendo que a subcategoria relativa à auditoria interna não vai ser abordada no presente relatório, uma vez que apenas se procedeu ao acompanhamento da mesma sem, no entanto, ter realizado alguma atividade em específica no seu âmbito.

É competência da organização definir os processos que considera como sendo adequados para monitorizar, medir, analisar e avaliar o SGQ para que, desta forma, seja possível tirar o máximo de proveito das informações que este sistema fornece. Assim, todos os dados e informações devem ser analisadas no sentido de compreender uma série de fatores, como sejam, a conformidade dos produtos e dos serviços, a satisfação das expectativas e necessidades dos clientes, o desempenho e a eficácia do sistema, o desempenho dos fornecedores externos, entre outros (NP EN ISO 9001:2015).

Desta forma, tal esforço é executado no sentido de perceber quais são os fatores que provocam uma melhoria na tomada de decisões e, conseqüentemente, um impacto positivo e gradual na evolução do sistema de gestão e no fornecimento de produtos e/ou serviços.

No que concerne à revisão pela gestão, esta tem como objetivo garantir a “permanência, adequação, eficácia e alinhamento” do SGQ com a orientação estratégica da organização (NP EN ISO 9001:2015, p.29). Por outras palavras, a execução desta atividade permite que a gestão de topo reflita sobre o desempenho da organização no ano transato e avalie tendências, assim como estabeleça eventuais medidas de melhoria e recursos estratégicos necessários para atingir os objetivos do ano corrente.

Para se elaborar uma revisão pela gestão é necessário ter em conta os seguintes elementos: o estado das ações resultantes de revisões pela gestão anteriores, as alterações relativas ao contexto organizacional, as informações quanto ao desempenho e eficácia do SGQ, em relação a aspetos como a satisfação do cliente, os objetivos da qualidade, os produtos e serviços, as não conformidades, a monitorização/medição, os resultados das auditorias e, o desempenho dos fornecedores externos, a adequação de recursos, a eficácia das ações tomadas quanto aos riscos e oportunidades e, por fim, as oportunidades de melhoria (NP EN ISO 9001:2015).

Portanto, quando se procede à realização da revisão pela gestão, é fundamental observar, de uma forma global, todos os diferentes processos que caracterizam a organização em questão, bem como todas as mudanças que são causadas tanto por interferências internas, como por interferências externas.

1.3.6. Melhoria

O princípio da melhoria contínua advém do termo japonês *Kaizen* que, por sua vez, significa “boa mudança” (Pinto, 2014). Esta ideologia parte do princípio de que há um descontentamento e uma procura constante por melhores resultados ao nível da produção, originando uma melhoria contínua que se relaciona com o aperfeiçoamento do desempenho das empresas e da qualidade dos seus produtos (Pinto, 2014).

W. Edwards Deming com a sua filosofia de que uma linha de produção convergia para o cliente e que era abastecida com o que se revelava necessário, encorajou os japoneses a lidarem com os seus problemas do quotidiano através dos conhecimentos adquiridos, surgindo, assim, o princípio Deming: “o processo seguinte é o cliente”. Este método de resolução de problemas ficou conhecido pelo ciclo de Deming (ciclo PDCA, já referido anteriormente e ilustrado a sua relação com a ISO 9001 na figura 10) (Liker, 2003).

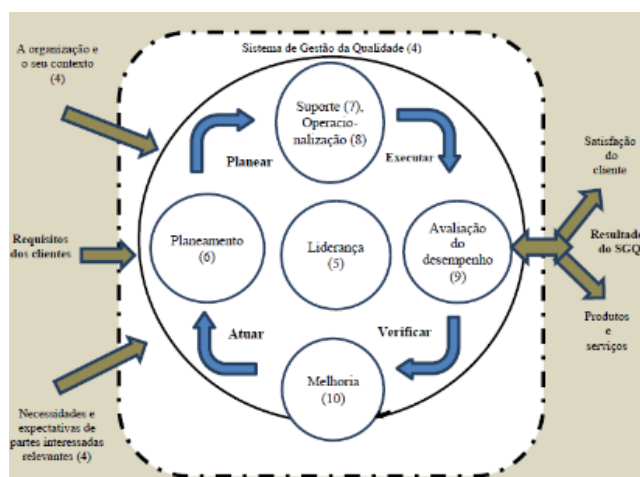


Figura 10. ISO 9001:2015 alinhada com ciclo PDCA

Fonte: NP EN ISO 9001:2015

Adicionalmente, deve-se saber lidar com possíveis não conformidades que possam existir, reagindo às mesmas, avaliando a necessidade de tomar ações que ajudem a eliminar as causas para que tal não se volte a repetir, implementando, desta forma, ações que sejam fundamentais, revendo a eficácia de certas medidas que foram realizadas, atualizando os riscos e as oportunidades e, por último, efetuando alterações no SGQ, caso tal seja adequado (NP EN ISO 9001:2015).

Resumidamente, uma organização deve procurar sempre a melhoria contínua no que diz respeito à eficácia, adequação e pertinência do seu SGQ (NP EN ISO 9001:2015), que se irá traduzir em elevados benefícios na gestão e no desempenho dos seus processos e na evolução dos seus produtos e/ou serviços.

2. Gestão de Pessoas

2.1. Evolução e Conceito da Gestão de Pessoas

Hoje em dia, é notória a importância que a Gestão de Pessoas (doravante, GP) assume nas organizações, uma vez que o desempenho e valorização do capital humano contribui para o seu crescimento (Boxall, Purcell & Wright, 2008).

A GP nem sempre teve o propósito que atualmente se conhece, já que as necessidades foram variando em função das mudanças percebidas na sociedade. Desta forma, pode afirmar-se que os primeiros sinais surgiram no século XVIII, nos Estados Unidos da América, com a Revolução Industrial. Tal época ficou marcada pelo facto de as empresas terem como seu único objetivo o lucro, não se preocupando com a gestão ou o bem-estar das pessoas que se encontravam ao seu serviço. Assim, no final do século XIX surgem os chamados *Welfare Officers* que, por sua vez, eram responsáveis por apoiar os trabalhadores mais doentes ou necessitados e por adotar práticas que melhorassem as suas condições de trabalho e de alojamento (Cabral-Cardoso, Cunha, Cunha, Gomes, Marques & Rego, 2015).

No início do século XX, a função pessoal começou a generalizar-se e, com isso, introduziram-se novos desafios relacionados com a seleção e definição de postos de trabalho, avaliação de desempenho e gestão de incentivos e, necessidades de formação (Cabral-Cardoso *et al.* 2015). Nesta fase, o capital humano era visto como sendo parte integrante das máquinas e não como seres humanos (Bal, 2011).

Em 1924, surgiu nos Estados Unidos da América a Escola das Relações Humanas que já detinha uma maior preocupação com as pessoas e com todos os aspetos inerentes às mesmas, como a motivação, liderança, emoções, entre outros (Cabral-Cardoso *et al.* 2015).

Posteriormente, as décadas de 40 e 50 ficaram marcadas pela Organização Científica do Trabalho e pela Gestão Administrativa que realçavam a eficácia e a racionalidade, ao invés do Movimento das Relações Humanas, que surgiu mais tarde e que realçava o trabalhador enquanto pessoa. Todos estes modelos tencionavam promover a eficiência e a produtividade com o menor custo possível (Legge, 1995).

Nos anos de 60 e 70 existiu uma mudança bastante profunda no ambiente laboral, dado que foi criado um conjunto infinito de legislação social e de trabalho, que procurava não só regular a contratação coletiva e as normas aplicáveis às empresas, como também as relações laborais (McKee, 1997). Durante a década de 80, ocorreram grandes transformações na GP, visto que as organizações sentiram a necessidade de se adaptarem às alterações

impostas pelo liberalismo económico e pelo crescimento da globalização (Becker & Gerhart, 1996).

De acordo com Manzoor, Mujahid, Naz, Nazir e Sameen (2014), a década de 90 caracteriza-se pela globalização, competitividade entre mercados, avanço tecnológico, redução dos níveis de gestão, *outsourcing*, redimensionamento do número de funcionários e reengenharia dos negócios. Por outras palavras, é nesta altura que as empresas se apercebem que o capital humano que detinham era um ativo difícil de reproduzir e, por essa razão, uniram esforços para tentar atrair, manter e preservar os funcionários que consideravam como sendo valiosos.

É importante notar, então, que em Portugal observa-se uma evolução considerável nesta área desde o início do século XXI, já que esta função passou de uma função burocrática, reativa e administrativa para uma função caracterizada por uma certa antecedência na tomada de decisões e por um envolvimento na estratégia organizacional (Cabral-Cardoso *et al.*, 2015), porém, o século XXI ainda apresenta diversos desafios, conforme afirma McKee (1997): o aumento pela procura de mão de obra disponível para uma certa mobilidade e para a adaptação a novas culturas, o aumento do emprego transfronteiriço, os variados sistemas de remuneração e compensação, entre outros.

Desta forma, a GP segundo Boon, Boselie e Dietz (2005), está interligada com a preocupação que existe devido às decisões que as organizações se vêm obrigadas a tomar em relação às estruturas, políticas e práticas para gerir os seus colaboradores, tendo como objetivo último o estabelecimento de padrões que consigam alcançar a eficácia organizacional.

Esta dimensão, em sentido lato, é referente a todos os processos relativos ao recrutamento e contratação, à organização do trabalho e do contrato de trabalho, ao planeamento, desenvolvimento e recompensa, não se limitando a uma mera escolha de práticas e políticas pré-definidas para a gestão de pessoas, mas também à adoção de um objetivo dinâmico e flexível, tendo sempre como base as escolhas estratégicas da organização (Wilkinson *et al.* 2014 citado por Collings, Szamosi & Wood, 2019).

Storey (1989) citado por Armstrong (2006) afirma que a GRH pode ser vista como um conjunto de políticas que, relacionadas, possuem um motivo filosófico e ideológico. Para além disso, realça quatro aspetos: trata-se de crenças e pressupostos particulares, um impulso que dá a conhecer as decisões acerca da gestão de pessoas, um envolvimento dos gestores e uma confiança em recursos que tende a moldar a relação de emprego.

Pode então afirmar-se que tais políticas estão relacionadas com a aquisição, formação, compensação e forma de avaliação das pessoas, bem como com a sua satisfação quanto a aspetos das relações laborais estabelecidas, segurança, saúde e equidade (Dessler & Varkkey, 2018).

A partir das crenças existentes, a GP tem como objetivos principais os seguintes: apoiar a empresa no cumprimento dos seus objetivos, desenvolvendo estratégias que sejam coerentes com a estratégia empresarial existente; contribuir para uma cultura de elevado desempenho; garantir que a organização possui o capital humano com as competências e o empenho precisos em virtude das suas necessidades; cooperar nas boas relações entre a gestão de topo e os colaboradores, uma vez que estes devem sentir-se confiantes e valorizados para, assim, trabalharem de forma eficiente e eficaz ao longo do tempo; proporcionar uma experiência positiva aos trabalhadores; tornar os funcionários as partes mais relevantes, de forma a promover o seu bem estar; e, por fim, alcançar a legitimidade social, tendo em consideração a forma como a gestão de topo trata os seus *stakeholders* e a abordagem ética que utiliza relativamente à gestão de pessoas (Armstrong & Taylor, 2020).

Por último, as principais funções que estão ao alcance deste departamento são: pessoal, desenvolvimento de recursos humanos, relações laborais e de trabalho, gestão de desempenho, segurança e saúde e, remuneração (Martocchio & Mondy, 2016).

A função relativa ao pessoal está relacionada com o processo através do qual uma dada empresa garante que tem as pessoas certas, no momento certo, com as competências adequadas e nos postos de trabalho corretos, de forma a atingirem os objetivos organizacionais; o desenvolvimento de recursos humanos prende-se com questões associadas à sua formação e desenvolvimento contínuo; as relações laborais materializam-se com a presença de um sindicato que representa os funcionários, ocupando-se do trabalho de negociação coletiva, enquanto que as relações de trabalho envolvem todas as atividades caracterizadoras da área de GP; a gestão de desempenho confronta-se com a necessidade de possuir um processo orientado para os objetivos que, por sua vez, deve assegurar a existência de processos que tenham como objetivo maximizar a produtividade dos colaboradores, das suas equipas e, por último, da sua organização; a segurança e a saúde significa proteger os empregados contra eventuais acidentes de trabalho e contra possíveis doenças emocionais ou físicas, respetivamente; finalmente, a remuneração subdivide-se em três tipos: compensação financeira direta (pagamento sob a forma de salários, bónus ou comissões), compensação financeira indireta (tudo o que não esteja incluído na compensação anteriormente referida) e compensação não financeira (pagamento em virtude do próprio

trabalho que a pessoa executa ou do ambiente físico e/ou psicológico em que trabalha) (Martocchio & Mondy, 2016).

2.2. Funções, Responsabilidades e Autoridades

As organizações consistem num pequeno mundo que é constituído por pessoas que põem à prova as suas capacidades que, por sua vez, se encontram estruturadas em tarefas, atividades e processos que se interligam através de uma dinâmica relacional.

Mabey, Salaman e Storey (2001) citados por Carrasqueira (2010) afirmam que a estrutura organizacional consiste num padrão que estabelece as relações entre as funções que caracterizam uma determinada organização e as suas componentes. Além do mais, referem que a definição da mesma contribui para a atribuição de autoridades e responsabilidades e, simultaneamente, permite que os gestores consigam planear, orientar, controlar e organizar as suas atividades. Segundo Pires (2016), a autoridade pressupõe que as pessoas consigam decidir autonomamente, enquanto que a responsabilidade está relacionada com as tarefas que cada pessoa tem que desempenhar.

De acordo com Cabral-Cardoso *et al.* (2015), uma organização pressupõe uma estrutura que possui atividades integradas, o que significa que as pessoas trabalham de acordo com um conjunto ordenado de comportamentos previamente definidos, sendo que tais comportamentos correspondem às múltiplas funções existentes.

Desta forma, é necessário definir as funções que a compõem, procedendo a uma análise das mesmas que deverá ser levada a cabo com um dado objetivo e que deve ser desempenhada por pessoas especializadas que compreendam e sintetizam a informação relativa ao trabalho, sendo que tal informação ainda pode relevar para a tomada de decisões relacionadas com aspetos relativos à Gestão de Pessoas, ao planeamento organizacional, entre outros (Atchison & Ghorpade, 1980).

Siddique (2004) argumenta que uma análise de funções correta traz imensas implicações favoráveis, desde logo permite a definição da estrutura, ao evidenciar as tarefas e as funções que devem ser desenvolvidas, bem como qual a hierarquia entre as mesmas. Adicionalmente, eleva o comprometimento existente e destaca as progressões, suscitando uma maior satisfação e motivação dos trabalhadores.

Deste modo, a análise de funções funciona como um *input* para outras atividades que se enquadrem na GP e, paralelamente, colabora no ajustamento entre o trabalho a desenvolver e o trabalhador, na requalificação de funções, segundo óticas de mercado ou

novas estratégias organizacionais, na motivação das pessoas e na reestruturação dos processos de trabalho existentes (Cabral-Cardoso, 2015).

Posteriormente, com o objetivo de caracterizar um dado organograma, Daft (2009) considerou que existem aspetos internos e externos a relevar, nomeadamente: centralização, isto é, o nível de concentração das decisões; amplitude de controlo que se relaciona com o número de pessoas que são supervisionadas por uma mesma chefia; amplitude de delegação, ou seja, o número de níveis hierárquicos que existem; dimensão administrativa que estabelece as relações entre o pessoal administrativo e os colaboradores; diferenciação e complexidade que explanam o grau de divisão do trabalho e o grau de diferenciação vertical, horizontal e espacial, respetivamente; integração que refere o tipo e o nível de colaboração que existe entre as diversas áreas funcionais; normalização que diz respeito à manutenção de práticas, prevenção dos desvios e minimização da incerteza; especialização que retrata um conjunto de trabalhos para os quais um indivíduo possui as competências para os executar e está autorizado para tal; formalização, isto é, até que ponto as atividades possuem os seus documentos respetivos; dimensão que constata o número de pessoas da organização; tecnologia organizacional, ou seja, quais são as técnicas e ações que transformam os *inputs* em *outputs*; ambiente organizacional que evidencia tudo aquilo que é externo ao mesmo; e, finalmente, estratégia e objetivos que têm como finalidade definir as orientações para atingir o propósito estabelecido.

Pode, assim, dizer-se que uma definição adequada do organograma de uma empresa e a existência da sua conformidade com a mesma tem impacto positivo em aspetos como o desempenho, pois quanto maior for o ajustamento que exista entre a estrutura organizacional e a sua envolvente, maior é o desempenho de todos os colaboradores (Lawrence & Lorsch, 1967). Porter (1998) igualmente defende que a existência de uma estrutura organizacional apropriada à cadeia de valor origina mais vantagens competitivas.

2.3. Competências

As competências dos diferentes trabalhadores assumem uma extrema importância tanto nos níveis de qualidade, como nos níveis de produtividade, uma vez que constituem um meio de decisão relativamente às taxas de remuneração ou ao estatuto a atribuir. Para além disso, quando estas competências são certificadas tendem a atribuir poder, no âmbito do mercado de trabalho, aos trabalhadores e seus empregadores (Beaumont, 1993).

Para Fleury e Fleury (2001), as competências pessoais refletem o conjunto de capacidades, conhecimentos e atitudes que fundamentam um elevado nível de desempenho, admitindo que tais desempenhos se baseiam na inteligência e na personalidade que caracteriza cada pessoa.

Adicionalmente, pressupõe-se que haja um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que impulsionam conhecimentos técnicos e permitem a tomada de decisões perante os problemas que possam surgir (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013)

As competências podem ser vistas através de três dimensões: a formação da pessoa (a sua biografia e a sua forma de socializar), a formação educacional e a experiência profissional e, por isso, estão intrinsecamente relacionadas com a capacidade em saber agir, de forma responsável (Le Boterf, 1995 *apud* Fleury & Fleury, 2004), todavia, é importante notar que estas variam de pessoa para pessoa (Fleury & Fleury, 2004).

Devido à existência de múltiplos conceitos referentes a esta temática, Ceitil (2010) aborda as competências em quatro perspetivas distintas: atribuições, qualificações, comportamentos e traços. As competências como atribuições estão relacionadas com o facto de os indivíduos respeitarem os seus deveres aquando do exercício de determinados cargos, responsabilidades ou funções; as competências como qualificações dizem respeito ao conjunto de saberes que um dado indivíduo poderá adquirir, formal ou informalmente, ao longo da sua vida; as competências como comportamentos só existem na e pela ação, o que significa que são consideradas como sendo elementos intrapessoais; por fim, as competências como traços representam as capacidades dos indivíduos.

Desta forma, as competências é algo que leva o seu tempo a construir e essa construção é feita à medida que uma dada pessoa vai enfrentado diferentes situações no seu dia-a-dia (Perrenoud, 1999).

2.4. Gestão Internacional de Recursos Humanos

A Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH), deriva da necessidade que é imposta pela crescente globalização, já que é cada vez mais visível o aumento da circulação de pessoas, capitais, bens e informação de qualquer tipo.

Quando uma dada empresa se vê perante a possibilidade de internacionalização, automaticamente, deve alterar a sua perspetiva local para uma perspetiva internacional encarando, por isso, novos desafios quanto à gestão das suas pessoas, tais como:

recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, sistema de remunerações, relações de trabalho e de liderança, gestão de carreira e responsabilidade social (Hill, 2014).

Desta forma, a GIRH pode ser definida como um conjunto de processos, funções e atividades que têm como principal propósito atrair, manter e desenvolver os recursos humanos presentes nas organizações multinacionais (Beechler, Napier & Taylor, 1996). Tem como objetivo estudar e desenvolver práticas que permitem atrair, desenvolver e reter pessoas que são transferidas da sua empresa-mãe para outros países, sendo que para o sucesso desta estratégia, a organização deve escolher políticas de GP adequadas (Barsoux & Schneider, 2003 citado por Otoni, 2019)

Cunha e Rego (2009) assumem que aqueles que compõem a área relativa à GIRH devem abarcar cinco competências essenciais: gerir os temas relacionados com a cultura, ser um agente facilitador da mudança e contribuir para o sucesso da estratégia empresarial; dominar todas as atividades que descrevem esta área, como por exemplo, o recrutamento, a seleção, a retenção de trabalhadores, o seu desenvolvimento, a sua compensação, entre outros; ter a capacidade para se adaptarem a novas tecnologias, de forma eficiente e eficaz; deter um conhecimento adequado tanto do setor onde a empresa opera, como do seu contexto social, cultural, político e económico; e, por fim, possuir credibilidade pessoal, de modo a estabelecerem relações eficazes tanto com os intervenientes internos da organização como com todas as suas entidades externas.

À medida que uma empresa aumenta o seu grau de internacionalização em extensão e intensidade, os gestores de recursos humanos são cada vez mais chamados para contribuir para essa especialização crescente, ao nível de aspetos como a seleção do país, o *staff* global, o recrutamento e a seleção, a compensação e a adaptação (Briscoe, Claus & Schuler, 2009)

Quando se trata de selecionar o país, tem que se verificar qual é aquele onde faz mais sentido ter certas operações e, simultaneamente, qual é aquele em que se consegue recrutar e contratar empregados que, efetivamente, respondam às necessidades; no que diz respeito ao *staff* global é necessário precisar os trabalhadores que irão ser deslocados para outros países, porém, previamente, há que verificar se tais pessoas existem, se existe forma de as encontrar ou se serão encontradas localmente nos países de destino; o recrutamento e a seleção implicam encontrar e recrutar as pessoas certas para que as operações sejam bem sucedidas; a compensação relaciona-se com a forma como a empresa irá compensar a sua nova força de trabalho global; e, a adaptação está associada ao facto de manter ou não as políticas de GP, isto é, se as mesmas serão uniformes para todos os locais ou se irão depender de local para local (Briscoe, Claus & Schuler, 2009).

Baker, Geroy e Wright (1996) propõem um modelo constituído por seis fases que retrata o desenvolvimento de um processo de expatriação de trabalhadores: avaliação das necessidades, seleção, orientação prévia, entrada, desenvolvimento e reentrada.

A fase relativa à avaliação das necessidades determina as informações cruciais para a seleção e formação num ambiente estrangeiro, de forma a definir quem deve ser contratado, qual o tipo e o nível de formação que deverá ter para que possa lidar com o país com que vai contactar e, conseqüentemente, com a sua cultura. Para além disso também identifica os valores, as recompensas intrínsecas e extrínsecas, as regras formais e informais e as normas da organização. Já a seleção permite avaliar qual o nível de adaptabilidade à vida e ao trabalho dos expatriados e se o seu grau de conhecimento é adequado para o posto de trabalho em causa. A orientação prévia tem como objetivo averiguar se os trabalhadores que estão prestes a ingressar num novo país estão, de facto, preparados para essa nova realidade. Quanto à entrada, esta deve ter como preocupação essencial apoiar os expatriados na adaptação ao novo ambiente. A fase de desenvolvimento deve ter como foco a manutenção de um crescimento profissional contínuo, sendo que os trabalhadores devem conseguir não só interiorizar a cultura em que estão inseridos, como também conseguir obter um *feedback* sobre o progresso que alcançaram. Por último, a reentrada pressupõe que a organização deve encorajar a permanência dos seus trabalhadores no seu meio, após o processo de expatriação e, valorizar as competências que foram adquiridas aquando dessa experiência (Baker *et al.*, 1996).

Apesar desta dimensão se encontrar cada vez mais presente na vida das organizações, ainda acarreta alguns desafios, tais como: a criação e reforço de uma estratégia global (Trudel, 2009), o desenvolvimento de capacidades operacionais internacionais (Trudel, 2009), a conformidade entre a GP e a estratégia global (Gregersen, Jensen & Mendenhall, 2003), o estabelecimento de práticas adequadas, especificação e coordenação das mesmas (Trudel, 2009), a construção de uma cultura global (Bartlett & Ghoshal, 1990) e o desenvolvimento de líderes globais (Trudel, 2009).

III. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

1. Gestão da Qualidade

1.1. Planeamento do Sistema de Gestão

1.1.1. Caracterização do Contexto Organizacional

O contexto organizacional da Inocambra, S.A. divide-se em contexto interno e externo. O contexto interno pressupõe os pontos fortes e os pontos fracos que caracterizam a organização, enquanto o contexto externo revela as oportunidades e ameaças que derivam do ambiente extrínseco à própria e, por esse motivo, não são controláveis, ao contrário do que acontece com o ambiente interno.

Deste modo, procedeu-se ao desenvolvimento de uma folha de cálculo que pretendeu explorar e formalizar o contexto interno e o contexto externo da empresa, com a designação de “Mod.26 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco” (Anexo II).

Em relação ao contexto interno, identificaram-se forças e fraquezas e, de seguida, as mesmas foram classificadas em relevância elevada e relevância moderada. Quanto à gestão do contexto externo, o procedimento foi similar, tendo em conta as ameaças e oportunidades do setor da indústria metalomecânica.

Com a otimização da metodologia existente, simultaneamente, alterou-se o respetivo procedimento documentado que a define, “PO.01 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco” (Anexo III), introduzindo as seguintes alterações: necessidade de classificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades, as ameaças, as partes interessadas e as suas necessidades e expectativas em relevância elevada e relevância moderada; adoção de um critério matemático, especificamente, uma média, para a classificação da relevância das partes interessadas e suas necessidades e expectativas; e, adoção de 4 níveis de classificação para o nível prioritário do risco, bem como a sua correspondente matriz.

O objetivo principal desta atividade foi identificar as questões com impacto significativo no sistema de gestão/fornecimento de produtos e serviços (e.g., interrupção do negócio/atividade, problemas graves no fornecimento do produto, não cumprimento dos requisitos legais, perda de certificação, entre outros), ou seja, com relevância elevada. No total foram identificadas 9 questões externas (quadro 2) e 7 questões internas relevantes (quadro 3).

Questões Externas	Know-how nos segmentos do setor e elevado domínio tecnológico.
	Atenuação de dependências que possam existir no mercado interno.
	Inovação e exigência técnica no âmbito da construção metálica/obras arquitetónicas.
	Dinamização do setor da metalúrgica e metalomecânica em Vale de Cambra.
	Aumento dos custos de matérias-primas.
	Crise económica global e fragilidade particular da procura interna.
	Dificuldade em estabelecer canais de distribuição que se consideram relevantes.
	Um grau de dependência elevado relativamente ao setor da construção.
	Contexto pandémico (situação COVID-19).

Quadro 2. Questões externas do contexto organizacional relevantes

Fonte: Elaboração própria

Questões Internas	Diferenciação de produto - posicionamento diferenciador com soluções de elevada complexidade.
	Reconhecimento - elevada notoriedade e reconhecimento da qualidade dos produtos.
	Conhecimento técnico - RH com elevado conhecimento.
	Internacionalização - posição competitiva nos mercados internacionais mais exigentes.
	Compromisso da gestão, disponibilização de recursos e acompanhamento operacional.
	Limitação produtiva - procura superior à capacidade produtiva da empresa.
	Eficiência dos processos - consolidação da gestão do tempo e gestão de custos.

Quadro 3. Questões internas do contexto organizacional relevantes

Fonte: Elaboração própria

1.1.2. Caracterização das Partes Interessadas

As partes interessadas são entidades com influência no planeamento e desempenho da organização e, conseqüentemente, na sua capacidade em fornecer produtos e serviços, na eficiência dos seus processos internos, no cumprimento das suas exigências estatutárias e regulamentares, na sua reputação, entre outros.

Assim, as mesmas foram redefinidas e, conseqüentemente, foram analisadas as suas expectativas e necessidades para com a empresa. Como as partes interessadas são todas aquelas que, de alguma forma, geram risco para a sustentabilidade da organização, procedeu-se a uma classificação da relevância das suas expectativas e necessidades, numa escala de 1 a 5, em que 1 significava que a relevância era muito baixa, ou seja, o impacto era insignificante para a parte interessada e, 5 significava que a relevância era muito alta, ou seja, o impacto para a parte interessada era máximo.

Posteriormente, foi definido um critério, por via de uma média, para que fosse possível classificar como relevância elevada e relevância moderada, tanto as expectativas e necessidades, como as partes interessadas, seguindo a lógica já utilizada para a análise do contexto interno e externo. Quando o resultado da métrica estipulada fosse inferior ou igual a 3, a relevância era classificada como moderada, caso contrário assumia a classificação de relevância elevada.



Figura 11. Partes Interessadas identificadas com relevância elevada na Inocambra, S.A.

Fonte: Elaboração própria

1.1.3. Âmbito do Sistema de Gestão

Uma declaração de âmbito de um sistema de gestão pretende ilustrar quais os requisitos do referencial normativo aplicado à organização e ao seu domínio. Devido à evolução constante dos produtos e serviços prestados pela Inocambra, S.A, ocorreu a necessidade de reformulação da mesma.

Anteriormente, o sistema de gestão apenas se aplicava às atividades de projeto, fabrico e montagem de estruturas metálicas, janelas, portas e outras serralharias, bem como à prestação de serviços de Corte de LASER e Quinagem e, atualmente, acrescentou-se a esta declaração a menção “instalação, comercialização e manutenção de portas e envidraçados resistentes ao fogo e ao fumo e respetivos acessórios” mantendo, de igual modo, o principal referencial normativo, a ISO 9001:2015.

A inclusão da referida alteração deveu-se à necessidade do cumprimento de um requisito legal, nomeadamente o registo de entidades ao abrigo da Portaria n.º 773/2009, associado à comercialização de sistemas de proteção passiva – portas resistentes ao fogo.

Com a revisão efetuada, mencionou-se a existência de um sistema de controlo de produção em fábrica (CPF), tendo em conta os seguintes referenciais normativos: EN 1090-1:2009+A1:2011 Execução de estruturas de aço e de estruturas de alumínio; Parte 1: Requisitos para a avaliação de conformidade de componentes estruturais (já existente na Declaração de Âmbito obsoleta); EN 14351-1:2006+A2:2016 Portas e Janelas; Norma de produto, características de desempenho – Janelas e portas pedestres exteriores; EN 16034:2014 Portas (conjunto de porta e aro) pedonais, portas de garagem, de estabelecimentos comerciais, de edifícios industriais e janelas; Norma de produto, características de desempenho – Resistência ao fogo e/ou características de controlo de fumo; e, por fim, EN 13830:2015+A1:2020 Fachadas cortina – Norma de produto.

O resultado desta atividade, a Declaração de Âmbito do Sistema de Gestão (Anexo IV), será posteriormente validado em auditoria externa pelo organismo notificado (APCER – Associação Portuguesa de Certificação), sendo importante que se encontre adequado ao contexto da organização e aos produtos/serviços fornecidos com maior relevância.

1.1.4. Política do Sistema de Gestão

A política do sistema de gestão representa a lista de princípios pelos quais o sistema de gestão se rege e, em virtude dos crescentes desafios no setor, tornou-se fundamental efetuar a sua alteração.

Presentemente, as diretrizes que se consideraram como relevantes para o âmbito de atuação da empresa foram: dar resposta às diferentes necessidades e requisitos das partes interessadas que, por sua vez, interagem com a sustentabilidade e evolução do negócio; promover o desenvolvimento e envolvimento de todos os colaboradores; atualizar continuamente a tecnologia e acompanhar as tendências e exigências do mercado e; por último, ter assente a melhoria contínua no desempenho do sistema de gestão e das soluções que apresenta no mercado.

Esta profunda reformulação permitiu evidenciar fatores como o dinamismo da empresa, o investimento, a sustentabilidade, o *Know-how* e a capacidade tecnológica, para além daqueles requeridos na ISO 9001:2015, nomeadamente, o foco no cliente, a melhoria contínua e o cumprimento de requisitos legais.

A evidência desta atividade, Política do Sistema de Gestão, encontra-se presente no Anexo V.

1.1.5. Gestão do Risco

A gestão do risco, no âmbito do referencial normativo ISO 9001:2015, surge na sequência da definição do contexto organizacional e tem como propósito estabelecer um conjunto de ações e estratégias que pretendem não só identificar, como gerir oportunidades e riscos de uma dada área de negócio.

Através de constatações de auditorias externas e internas realizadas no ano anterior, foi identificada como oportunidade de melhoria, pelas diferentes equipas auditoras, a necessidade de otimizar a metodologia de gestão de risco adotada, uma vez que esta não gerava valor acrescentado ao SGQ.

Numa primeira fase, otimizou-se o procedimento documentado “PO.01 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco” e, conseqüentemente, o modelo “Mod.26 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco” onde a metodologia de Gestão de Risco foi formalizada (Anexo VI). Para esta fase foi importante redefinir os parâmetros orientadores para a determinação do Nível Prioritário de Risco (NPR), nomeadamente, a probabilidade de ocorrência (PO) e a gravidade da consequência (GQ), conforme ilustrado pelo quadro 4.

Nível	Gravidade da Consequência (GQ)	Probabilidade de Ocorrência (PO)
1	Muito baixo - Impacto insignificante no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços.	Extremamente remota - Evento extraordinário.
2	Baixo - Impacto mínimo no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços.	Remota - Evento casual e inesperado.
3	Médio - Impacto mediano no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços, com possibilidade de recuperação.	Improvável - Evento esperado, mas de frequência reduzida.
4	Alto - Impacto significativo no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços, com possibilidade remota de recuperação.	Provável - Evento usual, com histórico de ocorrência conhecido.
5	Muito alto - Impacto máximo no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços, sem possibilidade de recuperação.	Muito provável - Evento repetitivo e constante.

Quadro 4. Parâmetros caracterizadores do NPR

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.

A forma de proceder para cada NPR teve em conta a sua classificação (figura 12) e a estratégia previamente estabelecida, dependendo se a questão fosse uma ameaça ou oportunidade, como mostram os quadros 5 e 6, respetivamente.

Gravidade da Consequência	5	Moderado	Elevado	Elevado	Muito Elevado	Muito Elevado
	4	Baixo	Moderado	Elevado	Elevado	Muito Elevado
	3	Baixo	Moderado	Moderado	Elevado	Elevado
	2	Baixo	Baixo	Moderado	Moderado	Elevado
	1	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Moderado
		1	2	3	4	5
		Probabilidade de Ocorrência				

Figura 12. Classificação do NPR

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.

Estratégias para Riscos Negativos (Ameaças)	
Evitar	Significa eliminar o risco, ou proteger totalmente o projeto do impacto deste risco. Para evitar este risco, pode-se adotar a estratégia de substituição
Transferir	Corresponde a transferir o impacto da ameaça para uma terceira parte. (e.g. Seguros)
Mitigar	Significa diminuir os impactos do risco, ou a probabilidade de ocorrência
Aceitar	Significa que a gestão decide não realizar nada para evitar, transferir ou mitigar o risco, seja por não ser possível, ou por não ter efetividade em termos de custo

Quadro 5. Estratégias para Riscos Negativos

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.

Estratégias para Riscos Positivos (Oportunidades)	
Explorar	Corresponde a garantir que aquela oportunidade seja efetivamente aproveitada
Compartilhar	Significa compartilhar com uma terceira parte as vantagens de uma alternativa
Melhorar	Alocar recursos numa atividade que propicie melhores resultados
Aceitar	Significa aproveitar os benefícios da oportunidade, caso ela ocorra, mas sem despende esforços adicionais para tal

Quadro 6. Estratégias para Riscos Positivos

Fonte: Documentação Inocamba, S.A.

Após a conclusão do procedimento de Gestão de Risco, iniciou-se a enumeração das questões internas e externas, provenientes do contexto organizacional, e das necessidades e expectativas, com origem nas diferentes partes interessadas, tendo em conta o critério de classificação de relevância. Para o efeito, no modelo desenvolvido, foi identificado o seu ID (Q1, Q2, Q3 e assim sucessivamente), a sua origem/processo (isto é, contexto interno, contexto externo e partes interessadas) e a sua descrição.

De seguida, procedeu-se ao tratamento do risco e à definição da estratégia de atuação. Para tal, recorreu-se à classificação das questões relevantes como riscos, tendo um efeito negativo para o sistema de gestão, ou oportunidades, tendo um efeito contrário, bem como ao cálculo do NPR e à sua valoração entre os atributos baixo e muito elevado.

Na fase seguinte da metodologia implementada, estabeleceram-se os controlos e os recursos já existentes no sistema de gestão da organização, que tinham como finalidade diminuir o impacto dos riscos ou explorar as oportunidades, anteriormente referenciadas. Caso estes controlos não fossem suficientes, eram adicionadas medidas.

Quando existiam medidas adicionais a considerar, tornava-se fundamental definir um plano de ações de melhoria e recursos associados, conforme estabelecido por um outro procedimento documentado existente na empresa, especificamente “PO.06 – Gestão de Não Conformidades e Ações de Melhoria”.

Por fim, estipulou-se uma periodicidade anual com o intuito de analisar a eficácia dos controlos e medidas implementadas, elaborando uma reavaliação do NPR e justificando a avaliação da eficácia para cada questão definida.

1.1.6. Alterações ao Sistema de Gestão

As alterações ao sistema de gestão derivam da existência de processos que não se encontram previstos no sistema de gestão em vigor. Devido à existência de um processo de Marcação CE para acessórios de elevação de carga, surgiu a oportunidade de se incluírem alterações no SGQ da organização e, neste sentido, planeou-se no modelo “Mod.105 – Plano de Alterações ao SG” (Anexo VII) as atividades a implementar para a Marcação CE do Chassis de Transporte (acessório de elevação de carga).

Para a execução deste plano foi importante compreender em que consistia o conceito de Marcação CE – Diretiva Máquinas e qual o seu modo de implementação, sendo que a Marcação CE de uma máquina consiste na sua conformidade em relação a um conjunto de exigências europeias explícitas em diretivas, regulamentos e normas harmonizadas, ao qual se designa “nova abordagem”. O fluxograma da figura 13 demonstra as principais etapas do modo de implementação da Marcação CE a um acessório de elevação de carga, aplicando os requisitos impostos pela Diretiva Máquinas 2006/42/CE.

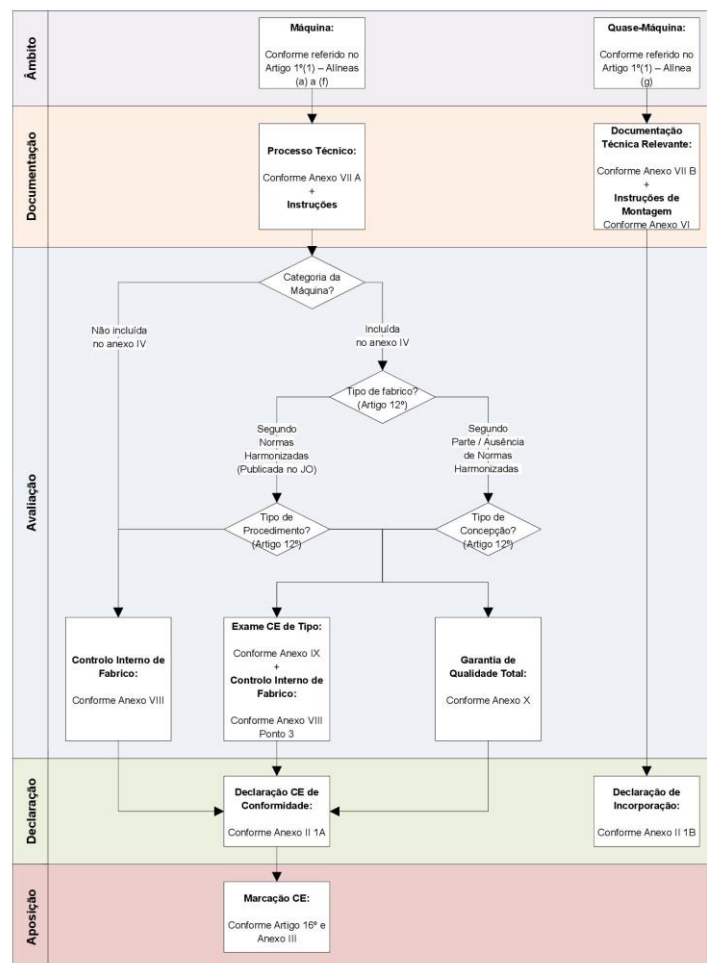


Figura 13. Etapas para a Marcação CE – Diretiva Máquinas

Fonte: Elaboração Própria

Resumidamente, para se realizar a Marcação CE de um acessório de elevação de carga é necessário compreender a sua aplicabilidade e funcionalidades; estruturar um dossier técnico, que inclua um manual de utilizador; aplicar um procedimento de avaliação da conformidade; emitir a correspondente declaração CE de conformidade e; por fim, apor a marca CE. Assim, o processo iniciou-se com a reunião da informação do produto, determinação do seu âmbito e a sua classificação como acessório de elevação de carga, produto este ilustrado na figura 14.



Figura 14. Cavalete de Transporte

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.

Na etapa seguinte, procedeu-se à elaboração do seu dossier técnico, com especial relevância para o Manual de Utilizador, a Matriz de Avaliação do Risco, o Plano de Inspeção e Ensaio (PIE), a Instrução/Ensaio de Carga a Acessório de Elevação de Carga e o Esquema de Tratamento de Superfície.

Posteriormente, foi definido qual o procedimento a aplicar para avaliar a sua conformidade, tendo-se chegado à conclusão que essa avaliação iria ser realizada através de um controlo interno de fabrico (CPF), seguindo o Anexo VIII da Diretiva Máquinas.

Concluindo, o principal contributo, no âmbito do estágio, para a execução deste projeto de Marcação CE ocorreu ao nível do planeamento e controlo (Anexo VIII) e formalização da informação técnica correspondente, como por exemplo, a avaliação do risco da máquina (Anexo IX), o manual de utilizador (Anexo X) e a instrução de trabalho correspondente ao ensaio de carga (Anexo XI).

1.2. Suporte ao Sistema de Gestão

1.2.1. Informação Documentada

Neste âmbito, a empresa decidiu melhorar a gestão dos dossiers de obra, que até à data eram geridos em suporte papel. O objetivo desta atividade passou por implementar um procedimento que fosse capaz de agrupar, digitalmente, a informação proveniente das diversas ordens de fabrico e suas subordens.

Assim, para o efeito, foi desenvolvido uma folha de cálculo, designadamente o “Mod.146 – Gestão de Dossier de Obra” (Anexo XII) que tinha como objetivo selecionar os aspetos chave, com base no Documento de Passagem de Obra da empresa e, a partir dessa identificação, criar automaticamente as diversas pastas para os diferentes tipos de documentos existentes. Posteriormente, um automatismo gerava as 10 pastas previamente definidas para a obra em causa, com a futura finalidade de se incluir a respetiva informação técnica do projeto. Para compreender a nova metodologia foi elaborado uma instrução de trabalho que descrevia as principais etapas, nomeadamente, a “IT.35 – Gestão dos Dossiers de Obra” (Anexo XIII). Deste modo, com as melhorias introduzidas, os dossiers de obra passaram a deter a estrutura explanada no quadro 7.

Pasta	Descritivo*
0 - Requisitos Iniciais de Obra	Documento de Passagem de Obra.
1 - Plano de Inspeção e Ensaio	Plano(s) de Inspeção e Ensaio aplicável(eis).
2 - Materiais Base	Documento(s) sobre a rastreabilidade de materiais.
3 – Consumíveis de Soldadura	Documento(s) sobre a rastreabilidade de consumíveis de soldadura.
4 - Qualificação de Soldadura	Especificação e Qualificação do Processo de Soldadura; Certificado(s) de Soldador(es).
5 - Qualificação Corte LASER	Especificação e Qualificação do Processo de Corte; Certificado(s) de Operador(es) Corte.
6 - Controlo Dimensional	Controlos dimensionais das diferentes peças.
7 - Ensaio não Destrutivos	Ensaio de qualidade não destrutivos realizados.
8 - Tratamento de Superfície	Relatórios sobre tratamento de superfície.
9 - Declaração de Desempenho	Declaração de desempenho da obra.

*Todos estes documentos possuem uma nomenclatura pré-determinada

Quadro 7. Estrutura de pastas de um dossier de obra

Fonte: Elaboração própria

1.2.2. Comunicação

A gestão da comunicação, interna e externa, é um dos pilares dos sistemas de gestão. Na vertente externa, foi importante adequar o “Mod.125 – Folheto Informativo de Visitantes” (Anexo XIV), uma vez que este se revela essencial para todos aqueles que têm o intuito de visitar as infraestruturas da Inocambra, S.A. e, em virtude disso, é imprescindível que esteja alinhado com a sua comunicação institucional e se encontre em conformidade com os requisitos legais e normativos obrigatórios, em especial requisitos de segurança.

Em relação à comunicação interna, procurou-se dar destaque à apresentação da informação, principalmente em forma gráfica. Concretamente, foram desenvolvidos alertas visuais, infográficos e quadros de bordo (abordados na secção relativa à gestão da formação).

Os alertas visuais e os infográficos (figura 15) são uma ferramenta de comunicação versátil que sintetiza informação relevante para as diferentes partes interessadas de uma organização. Já os quadros de bordo desenvolvidos pretendem evidenciar e acompanhar indicadores chave de *performance* (KPI's) relativos a uma dada área/assunto, como a gestão de não conformidades ou a gestão da formação (abordados em secção posterior).



Figura 15. Infográfico 2020

Fonte: Elaboração própria

1.3. Avaliação do Desempenho e Melhoria

1.3.1. Monitorização, Medição, Análise e Avaliação

A tomada de decisão baseada em evidências requer uma monitorização constante de dados. Para tal, é importante consolidar a informação proveniente de várias fontes de melhoria, especificamente, aquelas que derivam do tratamento das não conformidades internas existentes.

Primeiramente, foi efetuado a conclusão das não conformidades em aberto, no “Mod. 21 – Boletim de Não Conformidade”, formalizando-se as informações não disponíveis à data. A título exemplificativo: o número da não conformidade (BNC N°), a data da sua ocorrência, o tipo de não conformidade (documental, dimensional, visual, embalagem/identificação, preparação, troca de matéria prima, tratamento de superfície, soldadura, quantidade e outro), a descrição, a sua rastreabilidade e a origem (Armazém/Expedição, Cliente, Fabrico, Fabrico INOX, Fornecedor, LASER, Montagem, Preparação de Obra e Subcontratado).

Após a organização de todos os dados foi elaborado um *Dashboard* (Anexo XV), no qual constava um gráfico circular que demonstrava o peso das não conformidades tendo em conta a sua origem e dois gráficos de barras, em que um descrevia a quantidade de não conformidades registadas ao longo dos vários meses e, outro, que expressava o número de não conformidades, tendo em consideração a sua classificação. De forma a complementar esta análise, também se inseriu uma linha cronológica que permitiu filtrar os dados, mediante o horizonte temporal pretendido e dois *slicers* que permitiram ajustar a informação estatística, por origem e tipo de não conformidade.

1.3.2. Revisão pela Gestão

A revisão pela gestão consiste num documento que pretende demonstrar o desempenho do sistema de gestão no ano anterior e, para que este se tornasse mais perceptível para todas as partes interessadas internas, foi decidido proceder à elaboração de um novo modelo, “Mod.153 – Revisão pela Gestão” (Anexo XVI). Por motivos de confidencialidade da informação, o seu conteúdo completo não será revelado, no entanto, seguidamente, explica-se o contributo para cada capítulo do mesmo.

A revisão pela gestão engloba vários capítulos, sendo que para cada capítulo, à exceção dos capítulos 0 e 1, era realizada uma análise de dados/tendências, uma análise crítica que salientava os aspetos positivos e os aspetos a melhorar e as ações a desenvolver.

Neste sentido, o capítulo 0 pretendia dar a conhecer a identificação, os participantes (responsáveis dos vários departamentos) e os tópicos (agenda) que iriam ser abordados na reunião de preparação para a auditoria. O capítulo 1 tinha como objetivo identificar os acontecimentos que marcaram a vida da empresa no último ano (por exemplo, o estatuto de PME Líder, PME Excelência, aumento de infraestruturas, acréscimo no investimento, entre outros fatores), enquanto que o capítulo 2 pretendia dar a conhecer os aspetos mais importantes relativamente à revisão pela gestão feita no ano transato (ações que se encontravam concluídas e em curso).

O capítulo 3 estava relacionado com as alterações que ocorreram a nível do contexto organizacional, interno e externo, ou seja, quais foram os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relevantes identificados.

De seguida, o capítulo 4 tinha como propósito descrever o desempenho da eficácia do sistema de gestão em vigor relativamente aos seguintes aspetos: satisfação das partes interessadas, objetivos da qualidade, desempenho dos processos e produtos, não conformidades, monitorização e medição, resultado das auditorias e, desempenho de fornecedores externos.

No que diz respeito à satisfação das partes interessadas, a mesma subdividiu-se em clientes (reclamações, feedback e conjunto de clientes que apresentavam um nível de faturação elevado) e outras partes relevantes (expectativas e necessidades relevantes das mesmas). Quanto aos objetivos da qualidade, procedeu-se à enumeração dos objetivos previamente estabelecidos e à enumeração daqueles que não atingiram a meta pré-definida. Relativamente ao desempenho dos processos e produtos, foi descrito o grau de concretização das várias atividades indicadas no planeamento do sistema de gestão e foi também indicado dados relacionados com o produto (volume de negócios, número de obras/encomendas, número de reclamações e número de não conformidades). Na secção respeitante às não conformidades, foi apresentado a evolução das mesmas ao longo do tempo e a sua classificação tendo em conta a sua natureza. No capítulo relativo à monitorização e medição, foram descritos os KPI's estabelecidos, tendo em consideração aqueles que atingiram e não atingiram a meta proposta, nos vários parâmetros: Gestão e Melhoria Contínua, Suporte e Cadeia de Valor. No que concerne ao resultado das auditorias, foi mencionado as não conformidades e oportunidades de melhoria que foram registadas pelas auditorias anteriores. Por último, o capítulo sobre o desempenho dos fornecedores externos procurou evidenciar quais os critérios utilizados para a sua avaliação.

O capítulo 5 respeitava à adequação de recursos e subdividia-se em dois tipos: recursos humanos que, por sua vez, se subdividia em estrutura organizacional, formação, qualificação e satisfação/envolvimento e, recursos tecnológicos. No âmbito da estrutura organizacional foi evidenciado o organograma da empresa em vigor, à data; relativamente à formação procedeu-se a um breve resumo daquilo que foi a execução do plano de formação do ano transato; no subcapítulo da qualificação foi dado a conhecer o número de colaboradores que possuíam qualificações num conjunto determinado de áreas; e, por fim, no que diz respeito ao bem-estar/envolvimento foi exposto o resultado de dois inquéritos que procuraram avaliar a satisfação dos colaboradores no âmbito do seu local de trabalho. Quanto aos recursos tecnológicos, foi mostrado o total de máquinas existentes no parque de máquinas da empresa e os maiores investimentos realizados ao longo do tempo.

De seguida, no capítulo 6 procedeu-se à análise da gestão do risco, identificando as oportunidades e os riscos que foram considerados como relevantes para o sistema, enquanto que no capítulo 7, foram analisadas as ações de melhoria, no geral e, posteriormente, tendo em conta a sua origem: Reclamação de Cliente, Auditoria Interna, Objetivos, Auditoria Externa, Gestão do Risco e Revisão pelo Sistema de Gestão.

Finalmente, o capítulo 8 explanou as principais conclusões que se puderam retirar da elaboração do documento.

Com o concluir desta avaliação de desempenho promoveu-se uma reunião com todos os responsáveis de departamento da Inocambra, S.A., apresentando-se o balanço dos resultados alcançados em 2020 e, principalmente, definindo os objetivos e ações para 2021, refletidos no quadro 8.

Área	Objetivo	Ações a Desenvolver
Recursos Humanos	Aumento do volume de formação	- Candidatura a programa de formação - Especialização em Soldadora - Especialização em <i>LEAN Management</i>
	Diminuição dos acidentes de trabalho e da sua gravidade	- Formação interna em equipamentos móveis (empilhadores e pontes rolantes) - Diminuir a dependência dos Riscos Neutros

Quadro 8. Principais ações para 2021

Área	Objetivo	Ações a Desenvolver
Compras	Aumento da qualificação dos fornecedores	- Gestão visual das entregas diárias - Formação em Documentos de Inspeção / Receção
Qualidade	Aumento do desempenho das atividades planeadas do SGQ	Elaborar Quadros de Bordo com visualização gráfica
	Gestão dos RMM's	Alargar indicador a custos da qualidade
Produção e Preparação / Obra	Gestão da Manutenção	- Registrar os tempos de produção numa plataforma - Novo equipamento de Corte Térmico (Corte Plasma) - Melhoria de <i>Layout</i>
	Aumento da taxa de obras concluídas dentro do custo planeado	
	Aumento da margem de lucro das obras faturadas	
Comercial / Projeto	Aumento da carteira de clientes e encomendas	Desenvolver portefólio e apresentação da empresa
	Aumento da taxa de adjudicações no mercado externo/interno	
	Aumento da taxa de sucesso de adjudicações, em quantidade	

Quadro 8. Principais ações para 2021 (cont.)

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.

Logo, para as ações mencionadas no quadro 8, são estabelecidos planos de ações detalhados que irão estabelecer as atividades, os responsáveis, os recursos e os prazos adequados para a sua concretização com eficácia.

1.3.3. Melhoria

Neste âmbito do sistema de gestão da qualidade da Inocambra S.A, foi atualizado uma matriz relativa à formalização e monitorização dos planos de ações de melhoria (PAM), com especial destaque para o estado das ações do ano de 2020 (figura 16).

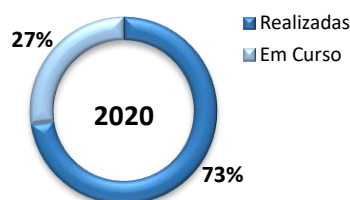


Figura 16. Estado dos planos de ações de melhoria

Fonte: Elaboração própria

As ações de melhoria são registadas no “Mod. 21 – Plano de Ações de Melhoria”, sendo que todas as questões consideradas relevantes dão origem a um plano de ação que, por sua vez, possui uma origem atribuída classificada da seguinte forma: Auditoria Externa, Auditoria Interna, Gestão do Risco, Interna, Planeamento de Objetivos, Reclamação de Cliente e Revisão do Sistema. Para além disso, cada plano de ação é constituído pelas seguintes áreas: identificação e medidas de contenção, ações de melhoria, análise da eficácia, resposta ao cliente e avaliação de custos.

No que se refere à identificação e medidas de contenção de um PAM, este deve conter: um número atribuído, o estado (Aberta ou Fechada), a data, o setor onde deverá ser implementada (Construção Metálica, LASER, Higiene e Segurança no Trabalho e Geral), o tipo (oportunidade melhoria ou não conformidade), o número do tipo, a descrição, o responsável pelo seu acompanhamento, a causa identificada, a data da sua análise, a ação de correção/contenção a implementar, o responsável pela sua correção, o prazo para efetuar essa correção e a data de conclusão.

Concretamente, as ações de melhoria são descritas através dos seguintes domínios: qual é a ação corretiva/melhoria, quem é o responsável por essa ação, qual é a sua data de fim prevista e a sua data de fim efetiva e o prazo para verificar a eficácia da ação tomada. De seguida, segue-se a análise da sua eficácia, ou seja, pretende responder-se à eficácia da ação de melhoria implementada indicando, para o efeito, as evidências que o demonstram, a justificação, o responsável, a data dessa avaliação e as observações, caso existam.

Finalmente, tem-se a resposta ao cliente que deve mencionar o responsável por transmitir essa resposta e a data em que tal ocorre e, caso seja necessário, a avaliação de custos proveniente dos dados do PHC.

2. Gestão de Pessoas

2.1. Funções, Responsabilidades e Autoridades

O organograma consiste numa representação gráfica da estrutura organizacional de uma determinada empresa, apresentando a hierarquização e as relações existentes entre os seus diversos setores. Desta forma e face à necessidade, o organograma da Inocambra, S.A. foi revisto e atualizado, procedendo-se à introdução e reorganização de novos e já existentes cargos e suas correspondentes funções.

Assim, no novo organograma (Anexo XVII) surgiram as seguintes alterações: o departamento Administrativo e Financeiro subdividiu-se nas áreas de Contabilidade e Assistência Administrativa/Receção; o departamento de Recursos Humanos inclui agora a Assistente de Recursos Humanos; o departamento de Compras subdivide-se em Aprovisionamentos; surgiu o departamento de Armazém e os seus respetivos técnicos; o departamento de Gestão de Obra que para além de já tratar da Preparação de Obra e Montagem, é também agora responsável pela Subcontratação; o departamento de Qualidade passou a designar-se por departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança e passou a incluir as áreas de Controlo da Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho e Coordenação de Soldadura; por último, o departamento de Produção passou a abranger a área de Embalagem e Expedição, para além das que já antes eram da sua responsabilidade, designadamente: Serralharia de Inox, Serralharia de Ferro, Maquinação, Soldadura e Manutenção. No que diz respeito ao departamento de Corte de LASER, o mesmo não sofreu quaisquer alterações mantendo-se, por isso, subdividido nas áreas Comercial, Preparação, Fabrico e Logística.

Após a definição da nova estrutura organizacional, foi necessário preencher o modelo correspondente à descrição de cada uma das funções, “Mod.01 – Descrição de Funções”, constituído pelos seguintes campos: o departamento a que corresponde a função, o superior hierárquico, a pessoa responsável pela sua substituição em caso de ausência, as qualificações mínimas para exercer o cargo que, por sua vez, se subdividia em áreas relativas à escolaridade, experiência profissional, competências/formação e outros conhecimentos e, as responsabilidades e autoridades respetivas da função específica. Depois de preenchido cada um dos modelos, validou-se o seu conteúdo junto dos vários responsáveis e técnicos, de forma a verificar se existiriam alterações ao que já estava preenchido e se acrescentariam nova informação. Deste modo, o Anexo XVIII demonstra este trabalho efetuado, ou seja, a descrição de uma das funções existente na empresa.

2.2. Gestão da Formação

Com o objetivo de analisar um conjunto de dados e obter informações relevantes sobre o impacto da formação na Inocambra,S.A. foi elaborado um *Dashboard* (Anexo XIX). Para a elaboração do referido *Dashboard* foi importante adquirir conhecimentos em extração e modelação de dados e nas ferramentas *Power Query* e *Power Pivot*.

Primeiramente, ocorreu a necessidade de participar numa pequena formação, conforme já referido na secção que respeita ao planeamento das atividades do estágio. De seguida, foi elaborado em formato papel, um esboço daquele que seria o resultado final do *Dashboard* e, posteriormente, foi criado o modelo de dados no *Power Pivot* (ferramenta do Excel) e respetivas medidas de controlo da informação.

O esboço, em papel (Anexo XX), teve como objetivo definir qual a informação relevante a monitorizar e a visualizar, como por exemplo: o número de ações de formação; o número de formandos/colaboradores ativos com formação; a carga formativa, interna e externa; a taxa de execução do plano; entre outras.

Numa fase posterior, validaram-se as métricas relevantes e formalizou-se o *design* inicial do *Dashboard*, conforme a figura 17.

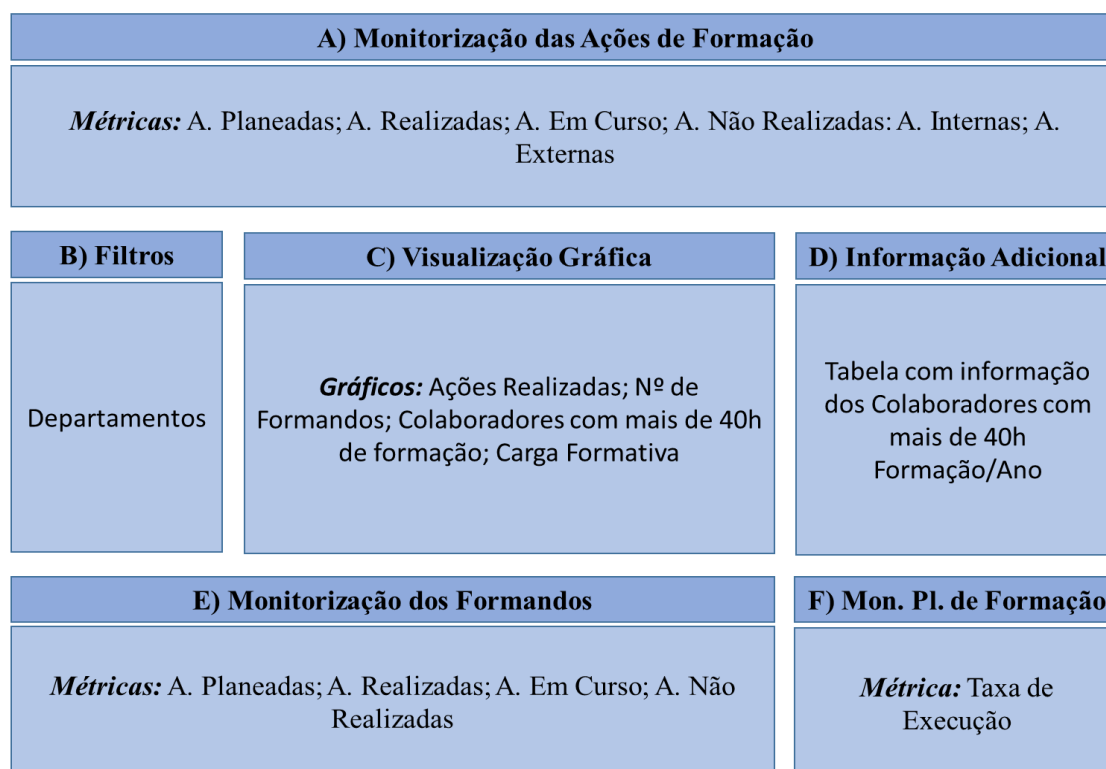


Figura 17. Design do Dashboard

Fonte: Elaboração própria

Após esta formalização e partindo da informação contida na folha de cálculo, “Matriz de Gestão da Formação” que era constituída pelo histórico da formação ocorrida na Inocambra, S.A., desde 2011 até à presente data, iniciou-se a preparação e transformação dos dados. Para tal, utilizou-se uma ferramenta designada por *Power Query*, onde se definiu um conjunto de passos, em linguagem M, que permitiram que os dados fossem normalizados para uma utilização posterior. Por exemplo, na figura 18 visualiza-se os passos que foram aplicados no tratamento da informação respeitante às ações de formação realizadas, desde a sua origem até à sua formatação final.

The screenshot shows the 'Query Settings' window in Power Query. On the left, under 'APPLIED STEPS', a list of transformations is shown, with 'Tipo Alterado1' selected and highlighted in green. A large green arrow points from this step to a data table on the right. The table has columns: 'Cod_Acao', 'Curso', 'Entidade', 'Duraca', and 'Mês Inicio'. The data rows are as follows:

Cod_Acao	Curso	Entidade	Duraca	Mês Inicio
F.2020.1	Formação de acolhimento Inocambra	Inocambra	2	01/03/2020
F.2020.2	Formação de acolhimento Inocambra	Inocambra	2	01/06/2020
F.2020.3	Formação de acolhimento Inocambra	Inocambra	2	01/09/2020
F.2020.4	Formação de acolhimento Inocambra	Inocambra	2	01/12/2020
F.2020.5	Interpretação ISO 9001:2015	APCER	16	01/04/2020
F.2020.6	EN 1090, CPF E MARCAÇÃO CE	CATIM	6	01/04/2020
F.2020.7	Segurança na Operação de Gruas Móveis	Inocambra	8	01/05/2020
F.2020.8	Primeiros Socorros	CTCP	25	01/07/2020

Figura 18. Obtenção de uma consulta de dados em *Power Query*

Fonte: Documentação Inocambra, S.A.

No final desta etapa foram geradas 6 consultas, sendo que cada consulta era constituída por um conjunto de atributos, detalhados no quadro 9.

Consulta	Atributos
Cursos	Código_Curso; Curso
Ação	Código_Ação; Código Curso; Código_Entidade; Duração; Mês Início Previsto; Mês Fim Previsto; Estado; Início real; Fim real
Ação Detalhe	Código de Ação; Código de Formação por Formando; N° Funcionário
Funcionários	Número Funcionário; Nome; Estado; Data_Admissão; Código_Departamento
Departamentos	Código_Departamento; Departamento; Sigla
Entidades	Código_Entidade; Entidade; Tipo_Entidade

Quadro 9. Consultas geradas no *Power Query* e respetivos atributos

Fonte: Elaboração própria

Na fase seguinte, procedeu-se à modelação de dados, com o objetivo de estabelecer ligações entre as consultas já referidas anteriormente, tendo sido fundamental utilizar a ferramenta *Power Pivot*. Da sua utilização derivou o modelo, baseado num esquema em Floco de Neve (*Snowflake Schema*), apresentado na figura 19.

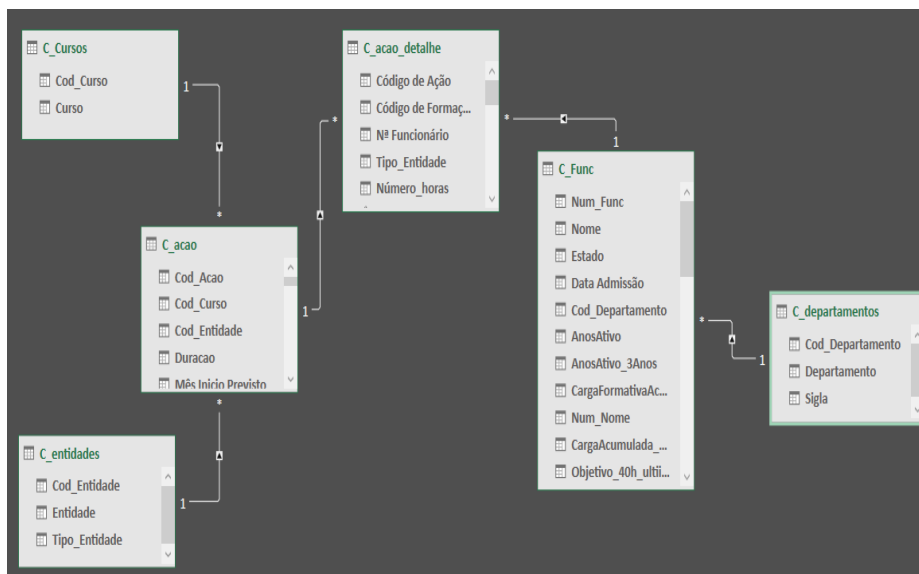


Figura 19. Modelo de Dados Relacional

Fonte: Elaboração própria

De forma a apresentar o resultado final foram desenvolvidas medidas no modelo de dados, em linguagem DAX (*Data Analysis eXpression*), que permitiram a monitorização da informação que iria ser objeto de visualização no *Dashboard*. Alguns exemplos destas medidas constam no quadro 10.

Medida	Expressão DAX
Numero Ações Realizadas	=COUNTROWS(FILTER(C_acao;C_acao[Estado]="Realizado"))
Carga Formativa	=SUM(C_acao_detalhe[Número_horas])
Numero Funcionários Ativos com formação nos últimos 3anos	=CALCULATE(DISTINCTCOUNT(C_acao_detalhe[Nª Funcionário]);FILTER(C_func;C_func[Estado]="Ativo"); DATESINPERIOD(C_acao[Mês Inicio Previsto]; DATE(YEAR(TODAY());12;31);-3;YEAR))

Quadro 10. Medidas expressas em linguagem DAX

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, partindo da estrutura definida na figura 17, desenvolveram-se os elementos gráficos a incluir no *Dashboard*, conforme o descrito no quadro 11.

Objeto	Elemento Gráfico	Função
Cartões	<ul style="list-style-type: none"> - Estado das ações de formação - Tipo de ações de formação - Carga formativa 	Pretendem uma visualização rápida dos elementos mais significativos da análise.
Tabela	Colaboradores com uma media de horas de formação inferior a 40 horas	Identifica os colaboradores que não estão em conformidade com o cumprimento do requisito legal relativo às horas de formação.
Filtros	Filtro por departamento	Permite filtrar os dados tendo em conta um ou vários departamentos.
Gráficos	<ul style="list-style-type: none"> - Número de ações realizadas - Nº de formandos ativos - Nº de formandos que atingiram as 40 horas de formação nos últimos 3 anos - Carga formativa 	Têm como objetivo mostrar a evolução de algum tipo de indicador ao longo do tempo.

Quadro 11. Elementos gráficos adotados num Dashboard

Fonte: Elaboração própria

Como complemento desta atividade, procedeu-se à organização de um dossier digital para os certificados de formação, por colaborador, com recurso a uma macro em Excel VBA, que pretendia atribuir a cada pasta o número e o nome do funcionário e, no interior de cada uma tinham lugar tanto os certificados relativos à formação interna, como à formação externa.

2.3. Gestão Internacional de Recursos Humanos

Um destacamento ocorre sempre que existe a necessidade, por parte da entidade empregadora, de enviar temporariamente trabalhadores seus para prestarem um dado serviço num outro Estado-Membro da UE. Deste modo, procedeu-se à realização deste processo, bem como à elaboração da instrução de trabalho respetiva “IT 33 – Destacamentos” (Anexo XXI). No caso particular deste projeto foi realizado o destacamento em França, seguindo o Anexo A da presente instrução. Este, por sua vez, foi dividido em três etapas: comunicação do destacamento na plataforma SIPSI, emissão dos cartões respetivos na plataforma Carte BTP e, por fim, comunicação do mesmo destacamento na Segurança Social (SS). As plataformas SIPSI e Carte BTP são de carácter obrigatório para os empregadores que destacam trabalhadores no território francês, sendo que na plataforma SIPSI obtém-se uma declaração prévia de destacamento e designa-se o representante legal cujo seu papel será fazer a ligação entre os seus trabalhadores e as autoridades francesas, enquanto que a plataforma Carte BTP destina-se ao setor da construção e materializa-se na obtenção de um cartão de identidade profissional para cada trabalhador.

Assim, primeiramente, houve a necessidade de identificar aqueles trabalhadores que iriam ser destacados, sendo que essa escolha recaiu sobre o facto de os mesmos já terem sido alvo de um outro processo idêntico. Já na plataforma SIPSI foram preenchidos uma série de dados, desde logo dados respeitantes à entidade empregadora (designação, morada, código postal, etc), dados relativos ao cliente (TVA da empresa), dados respetivos ao local de prestação do serviço (tipo de serviço, local da obra e tipo de endereço), dados próprios da prestação de serviço em si (tipo de trabalho, horário de trabalho e os dias de descanso), dados relacionados com a forma como as despesas dos trabalhadores iriam ser pagas, dados respeitantes aos trabalhadores (dados pessoais, dados à cerca da sua morada e dados sobre a natureza do destacamento) e dados relativos ao trabalhador que iria assumir a função de Responsável, tanto pelos seus colegas, como por todos os aspetos inerentes ao serviço a prestar.

Na plataforma Carte BTP foram emitidos os cartões de identificação para cada um dos trabalhadores. Para tal, foram importadas as declarações de destacamento anteriormente elaboradas e, em seguida, deu-se início ao processo de emissão. Em primeiro, selecionou-se uma fotografia tipo-passe para cada trabalhador e, posteriormente, a restante informação era automaticamente preenchida. De seguida, procedeu-se ao pagamento dos cartões emitidos, tendo sido necessário preencher os dados que indicavam a morada de envio dos mesmos.

Para além disso, era necessário também retirar da plataforma o certificado provisório de identificação e a pré-visualização do cartão BTP.

Depois do destacamento ter sido comunicado na plataforma SIPSI e dos respetivos cartões terem sido emitidos, existiram um conjunto de 3 processos: um processo para a área de contabilidade e outro para a área de Recursos Humanos compostos pelo Ticket, Recibo de Pagamento e Certificado Provisório de Identificação e, ainda, um processo para o trabalhador que iria assumir o cargo de Responsável no país de destino composto apenas pelo Certificado Provisório de Identificação.

Por fim, o destacamento foi comunicado à SS, importando para o efeito a entrega de alguns documentos inerentes à entidade empregadora, nomeadamente o contrato de prestação de serviços e o quadro de pessoal. Depois de efetuada a entrega, foram mencionados os trabalhadores que iriam ser destacados, procedendo-se à sua caracterização através de dados como o NISS ou NIF, o tipo de contrato, a profissão e a morada no país de destino. Além disso, também foram preenchidos dados respeitantes ao destacamento, como por exemplo, qual a sua duração; dados respeitantes à empresa de destino (regime de trabalho, designação da obra, ...) e; dados relativos à entrega de documentos, no caso concreto, a Declaração de Seguro de Acidentes de Trabalho.

IV. ESTUDO DE CASO: ENVOLVIMENTO, BEM-ESTAR E DESEMPENHO EM TEMPOS DE PANDEMIA

De forma a complementar o estágio curricular foi desenvolvido, simultaneamente, um estudo de caso nas instalações da entidade acolhedora que teve por base a aplicação de um questionário aos colaboradores da mesma, no sentido de caracterizar e avaliar o seu envolvimento, bem-estar e desempenho em tempos de pandemia. Este estudo de caso surgiu no âmbito de um projeto de investigação coordenado pela orientadora do presente estágio, Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas.

Como é do conhecimento geral, a pandemia do coronavírus provocou mudanças repentinas e intensas na rotina laboral em todo o mundo, exigindo uma necessidade de adaptação tanto por parte das empresas, como por parte dos trabalhadores, face à situação de emergência sanitária e à crise económica que emergiu como consequência. Pode dizer-se que a sociedade está a viver aquilo a que futuramente poderá chamar de abalo, choque ou uma rutura radical na forma como estava organizada precipitando, assim, uma transformação a todos os níveis (Hollerer & Hwang, 2020)

Diversos estudos já comprovaram que existe um padrão diferenciado de consequências e de antecedentes do esgotamento e do compromisso em relação ao trabalho, visto que, por um lado, as exigências do trabalho são identificadas como sendo a maior fonte de esgotamento, provocando um estado de saúde precário e resultados organizacionais negativos e, por outro lado, os recursos assumem um papel de extrema relevância no sentido em que contribuem para o envolvimento no trabalho, favorecendo o bem-estar e os resultados organizacionais positivos (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Face a estes paradigmas e de forma a ir ao encontro do objetivo do estudo acima referido utilizou-se o Modelo das Exigências e dos Recursos do Trabalho (modelo JD-R) (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Este modelo procura compreender os indicadores negativos (*Burnout*) e positivos (*Engagement*) que caracterizam uma dada organização, através das exigências e recursos que estão presentes no ambiente laboral (Bakker & Demerouti, 2011), porém estes diferem consoante os contextos laborais, as características de cada empresa e as profissões dos indivíduos (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005).

Assim, pode afirmar-se que esta teoria assume dois processos independentes: por um lado, um processo de diminuição de saúde e, por outro, um processo motivacional (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). O processo de diminuição de saúde evidencia as

elevadas exigências profissionais ou crônicas que possam existir e que podem levar a um esgotamento a nível físico, psicológico e emocional, conduzindo as pessoas ao *burnout*, enquanto que o processo motivacional faz referência aos recursos que se encontram disponíveis no trabalho e que são passíveis de promover a motivação, melhorar a *performance* e conduzir ao *engagement* dos indivíduos (Bakker & Demerouti, 2011).

Deste modo, as exigências dizem respeito aos aspetos do trabalho que requerem um esforço físico e psicológico, ao passo que os recursos referem-se aos aspetos do trabalho que (a) reduzem as exigências do trabalho e os seus custos físicos e psicológicos; (b) dão suporte à prossecução dos objetivos relacionados com o trabalho; e (c) estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (Bakker & Schaufeli, 2004). De uma forma simples, o modelo parte da ideia de que o mesmo nível de exigências tem diferentes impactos no bem-estar e no desempenho, dependendo dos recursos pessoais e organizacionais de que o trabalhador dispõe. A relação entre as exigências e os recursos pode ser exemplificada através da imagem de uma balança: quanto mais recursos disponíveis um trabalhador tiver, menor será o impacto das exigências no seu bem-estar e desempenho.

Deste modo, no Quadro 12, são identificadas as variáveis estudadas e a sua classificação enquanto (a) exigências do trabalho, (b) recursos organizacionais/pessoais ou (c) resultados.

Classificação	Variáveis
Exigências	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças organizacionais • Conflito trabalho-família • Carga de trabalho • Exigências emocionais
Recursos	<p><i>Organizacionais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Gestão da comunicação • Liderança transformacional • Suporte dos colegas • Identificação com a tarefa, autonomia e feedback <p><i>Pessoais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resiliência individual • Satisfação com a vida
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento • Bem-estar

Quadro 12. Variáveis analisadas e sua classificação¹

Fonte: Elaboração própria

¹ Importante notar que o desempenho, medida analisada através das respostas dadas pelos líderes, não foi aqui estudado, uma vez que o número de respostas não era representativo.

Este modelo é, então, constituído por vários blocos que lhe confere a sua importância, nomeadamente: flexibilidade, já que pode ser aplicado a todos os ambientes de trabalho e a qualquer tipo de função; existência de dois processos, já referidos anteriormente; exigências e recursos do trabalho, sendo que os trabalhadores que possuem mais recursos ao seu dispor têm mais facilidade em lidar com as exigências com que se deparam diariamente e, por sua vez, as exigências do trabalho ampliam a influência dos recursos na motivação; recursos pessoais que consistem em autoavaliações que se encontram relacionadas com a resiliência e com a capacidade da pessoa em controlar e influenciar o seu ambiente laboral, com sucesso; e, por fim, criação de emprego que corresponde às mudanças físicas e cognitivas que um indivíduo realiza aquando das suas tarefas ou limites relacionais (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

1. Método

Na Inocambra, S.A., foram recolhidos dados junto dos colaboradores e respetivos líderes, por via de inquéritos (Anexos XXII e XXIII, respetivamente) previamente definidos e entregues individualmente. Todas as variáveis neles contidas foram analisadas com base em medidas previamente validadas, as quais foram adaptadas à língua portuguesa.

2. Amostra

Na Inocambra, S.A. responderam aos questionários 70 colaboradores e 5 líderes, respeitantes às seguintes áreas: Administrativa & Financeira, Comercial, Corte de LASER, Gestão de Obra, Produção e, Qualidade, Ambiente e Segurança. Pela especificidade da área de Produção, ou seja, por esta representar mais de 50% da amostra, não se procedeu à entrega do questionário ao líder responsável (o qual teria que avaliar, individualmente, o desempenho de cada um dos seus colaboradores), tendo sido analisados apenas os inquéritos dos colaboradores relativos a este departamento.

Os inquiridos têm, em média, 35 anos de idade e 5 anos de antiguidade na organização. Quando questionados sobre o impacto da pandemia na sua atividade profissional, cerca de 62% dos colaboradores perceberam que foi pouco ou moderadamente afetada. No que diz respeito à atividade da organização, cerca de 71% dos trabalhadores revelaram que foi, igualmente, pouco ou moderadamente afetada (figura 20).

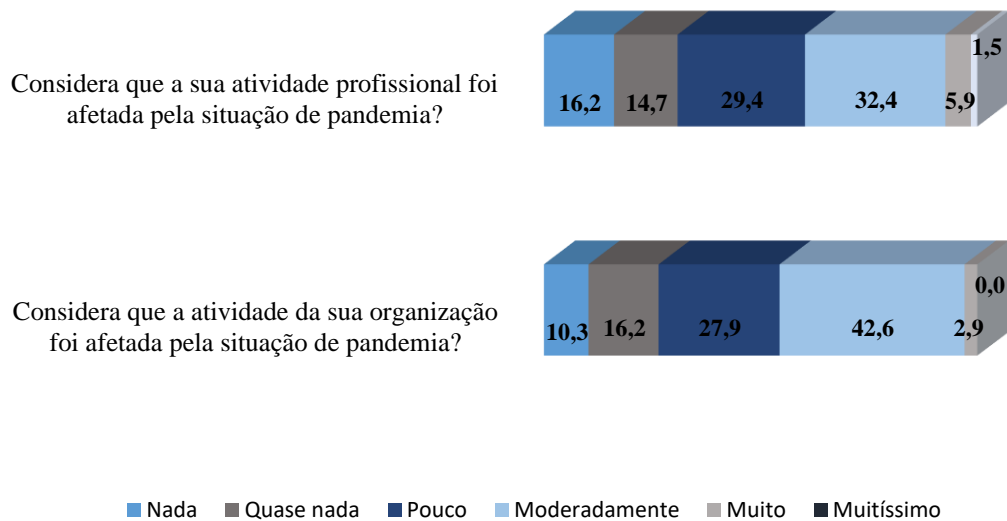


Figura 20. Grau em que pandemia afetou a atividade da organização e a atividade profissional (valores percentuais)

Fonte: Elaboração própria

3. Dimensões do Questionário e Análise aos Dados

3.1. Exigências do Trabalho

3.1.1. Mudanças Organizacionais

As mudanças organizacionais dizem respeito ao conjunto de políticas e práticas que passam a ser adotadas pela organização, como forma de atingir os seus objetivos estratégicos ou como forma de dar resposta a um cenário de instabilidade. Estas implicam um processo de compreensão e promoção de fatores que têm como objetivo acrescentar valor para a organização e, segundo Kotter (1996), as mesmas podem dividir-se em dois grupos: a abrangência e a origem.

A abrangência das mudanças pode ser dividida em quatro grupos: adaptação, que exige que a mudança ocorra como forma de resposta a alterações externas à empresa; *fine-tuning* que consiste numa mudança que foi cuidadosamente planeada e que tem por objetivo melhorar algo; recriação, isto é, uma mudança drástica em consequência de alterações bruscas externas à empresa e que envolve todo o ambiente laboral; e, reorientação, ou seja, consiste numa mudança preparada pela gestão de topo que funciona como uma estratégia de reestruturação. Por sua vez, a origem das mudanças tem em consideração o facto de serem

mudanças planeadas ou não planeadas, conforme decorra da gestão ou de conflitos intersectoriais, respetivamente (Kotter, 1996).

Assim, percebe-se que a mudança pode afetar o bem-estar psicológico dos indivíduos, o *stress* e a sua satisfação no seu meio de trabalho e, devido a tal facto, pode ser percebida como a origem de uma série de resultados potencialmente negativos para todos os envolvidos (Brenner & Holten, 2015), porém ela também deve ser vista como uma oportunidade para as empresas puderem melhorar a sua produtividade, competitividade e lucro (Al-Ali, Singh, Al-Nahyan & Sohal, 2017).

Num contexto de crise como o atual (pandemia do coronavírus), as mudanças organizacionais que ocorreram podem resultar numa série de ações, nomeadamente: adoção do trabalho remoto, organização de turnos de trabalho, adoção de medidas de segurança sanitária, adesão a práticas de higiene pessoal, mudanças no planeamento estratégico, entre outras.

Deste modo, para avaliar a perceção dos colaboradores no que diz respeito às mudanças implementadas pela organização, como forma de resposta à situação de crise, foi utilizada a escala desenvolvida por Bakker, Euwema e Van Emmerik (2009). Os dados obtidos indicam que os trabalhadores avaliaram positivamente a forma como as mudanças organizacionais foram geridas pela empresa. De acordo com a figura 21, de um modo geral, afirmaram que compreenderam as mudanças implementadas e o impacto que as mesmas tiveram no seu trabalho, considerando que dispuseram dos recursos suficientes para a sua implementação.

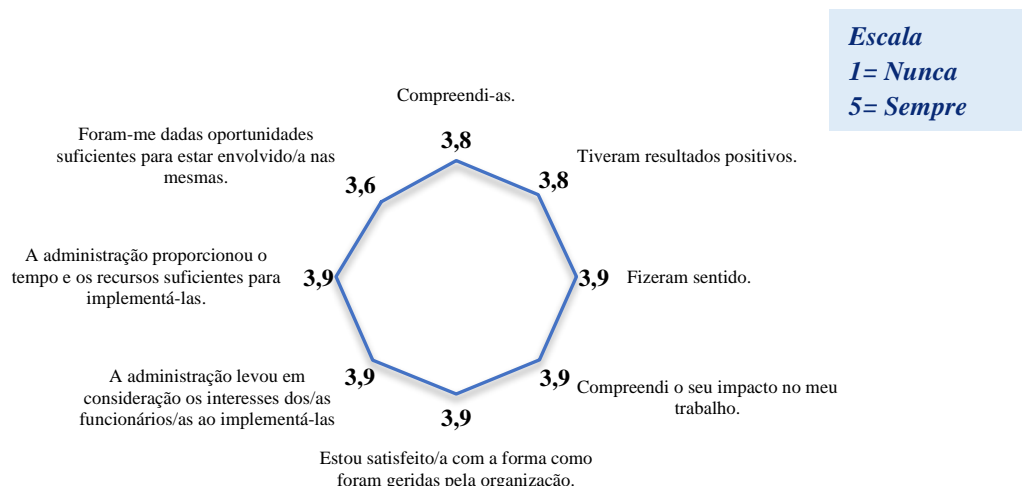


Figura 21. Perceção relativa às mudanças implementadas pela organização como resposta à situação de pandemia (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho

Para Beutell e Greenhaus (p. 77, 1985), o conflito trabalho-família pode ser definido como uma “forma de conflito inter-papel, no qual as pressões de papel dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto”.

Neste sentido, o conflito trabalho-família (CTF) e família-trabalho (CFT) pode ser compreendido através de duas óticas: o conflito de tempo, que ocorre quando a quantidade de tempo destinada ao trabalho interfere no cumprimento das tarefas familiares e, o conflito de tensão, que é quando a tensão criada pelo trabalho interfere nas atividades familiares (Boles, McMurrian & Netemeyer, 1996).

É importante salientar que o conflito entre o trabalho e a vida pessoal pode ocorrer nos dois sentidos (Chang, Liu, Shao, Shi, Wang & Zhou, 2014), ou seja, o trabalho pode interferir na dinâmica familiar (através da redução do tempo livre para atividades particulares e de lazer) e a vida pessoal pode interferir na atividade laboral (por exemplo, filhos que solicitam a atenção dos pais durante o teletrabalho, atividades domésticas que interferem com o horário de trabalho, entre outras).

Para tentar colmatar este conflito, atualmente, existem várias práticas que as organizações podem adotar, tais como: a flexibilização de horários, a permissão para tratar de assuntos familiares ou pessoais ou, ainda, a prestação de apoios relacionados com indivíduos dependentes, quer sejam filhos ou idosos (Cavazotte, Oliveira & Paciello, 2013).

Posto isto e através da escala proposta por Boles, McMurrian e Netemeyer (1996) e Delanoeije e Verbruggen (2020) para estudar este tipo de impacto, os resultados encontrados na Inocambra, S.A. revelaram que o conflito trabalho-família e família-trabalho, durante o período de pandemia, não foram percebidos como relevantes pelos colaboradores, conforme aponta a figura 22.

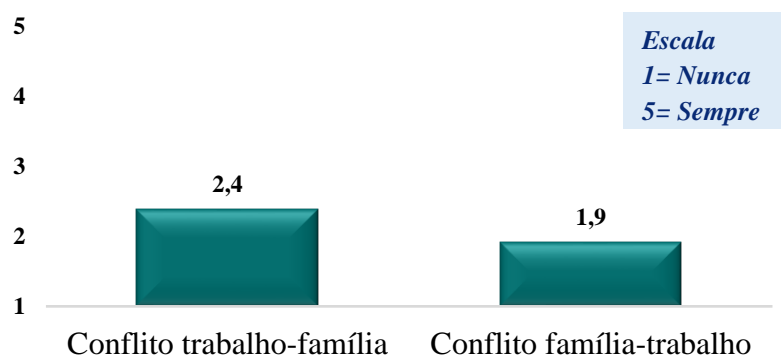


Figura 22. Respostas às escalas de Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.1.3. Carga de Trabalho

De acordo com Iwani, Johanim, Tan, Yean e Zulkarnain (2018), a carga de trabalho diz respeito a todas as atividades que envolvem o tempo gasto pelos trabalhadores aquando do desempenho dos seus deveres, responsabilidades e interesses profissionais, quer direta, quer indiretamente. Ou seja, a carga de trabalho diz respeito ao volume de trabalho que os colaboradores têm de desenvolver.

Adicionalmente, apresenta uma fácil distinção entre aspetos qualitativos e quantitativos (Shaw & Weekley, 1985), apesar de ambos estarem relacionados com o *stress* vivenciado no trabalho. Assim, Cox (1993) defende que o excesso de trabalho quantitativo caracteriza-se pela quantidade do trabalho a efetuar, sendo que nestes casos é pedido ao trabalhador que apresente um desempenho acima das suas capacidades, tendo como limitador o fator tempo (Shaw & Weekley, 1985). Por outro lado, o excesso de trabalho qualitativo descreve-se como sendo o grau de dificuldade da tarefa a realizar, sendo que nestes casos o trabalhador não consegue terminar as atividades que lhe haviam sido atribuídas, independentemente do tempo que tem disponível.

Borghetti e Rusnock (2016) apontam ainda que a carga de trabalho pode ser influenciada por contextos individuais do colaborador, tais como a sua formação, experiência, *stress*, fadiga, capacidades físicas e mentais e personalidade e, ainda, por contextos externos, como a quantidade das atividades a realizar, a sua dificuldade e tempo, a temperatura e a quantidade de luz existente no posto de trabalho.

No presente estudo, a avaliação da carga de trabalho teve em consideração quatro aspetos: intensidade, dedicação, rapidez e volume. De acordo com os resultados apresentados na figura 23, utilizando a escala proposta por Bakker, Demerouti e Schaufelli (2003), os colaboradores da Inocambra, S.A. reportaram que, em média, a carga de trabalho foi, com alguma frequência, elevada durante o período de pandemia.

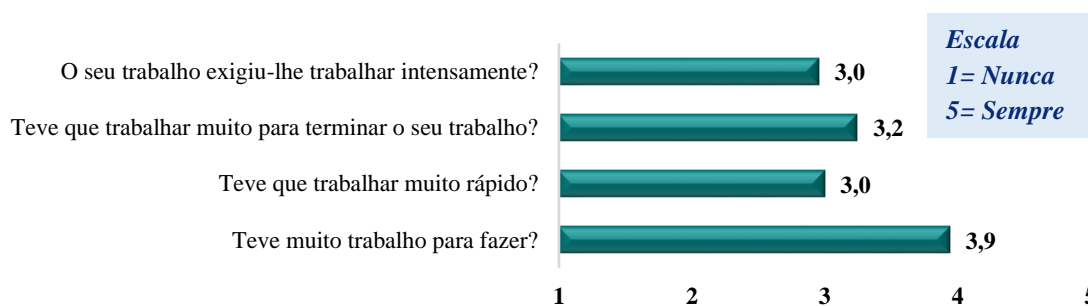


Figura 23. Perceção relativa à Sobrecarga de Trabalho durante a situação pandémica (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.1.4. Exigências Emocionais

As exigências emocionais dizem respeito à pressão emocional que é sentida pelos trabalhadores devido, por exemplo, à necessidade de demonstrarem um estado emocional que não é coerente com aquilo que realmente estão a sentir (Che, Peng & Wong, 2009). Ou seja, as exigências podem ser definidas como um conjunto de regras de expressão emocional, atitudes e comportamentos que são expectáveis que os indivíduos tenham durante o desempenho das suas funções (Holman & Totterdell, 2003).

Existem dois tipos de emocionalidade: positiva e negativa. A emocionalidade positiva experiencia-se quando um dado indivíduo possui um sentimento de prazer relativamente ao meio em que se encontra, já a emocionalidade negativa é o inverso, isto é, a medida em que um indivíduo experiencia o *stress* em relação à sua envolvente. Deste modo, as emoções como o estado de alerta ou o entusiasmo indicam uma emocionalidade positiva, enquanto que sentimentos de tristeza ou apatia são características da existência de uma emocionalidade negativa (Clark & Watson, 1984).

Diversos fatores estão diretamente envolvidos nas exigências emocionais de um trabalhador, tais como: o seu envolvimento numa situação difícil de lidar; a necessidade de persuadir pessoas; a existência de contacto com clientes/utentes que apresentam um comportamento difícil; os ataques pessoais no ambiente de trabalho; a interrupção, por parte dos seus colegas, durante as atividades laborais; os conflitos de valores; e, a perceção sobre a exigência emocional do seu trabalho.

Tendo em conta todos estes aspetos, os resultados obtidos nesta secção revelaram que o trabalho foi, algumas vezes, emocionalmente exigente, sendo que, por vezes, ocorreram situações de interrupção durante as atividades laborais (figura 24). Importar notar que para o estudo desta variável foi utilizada a escala desenvolvida por Meijman e Van Veldhoven (1994).

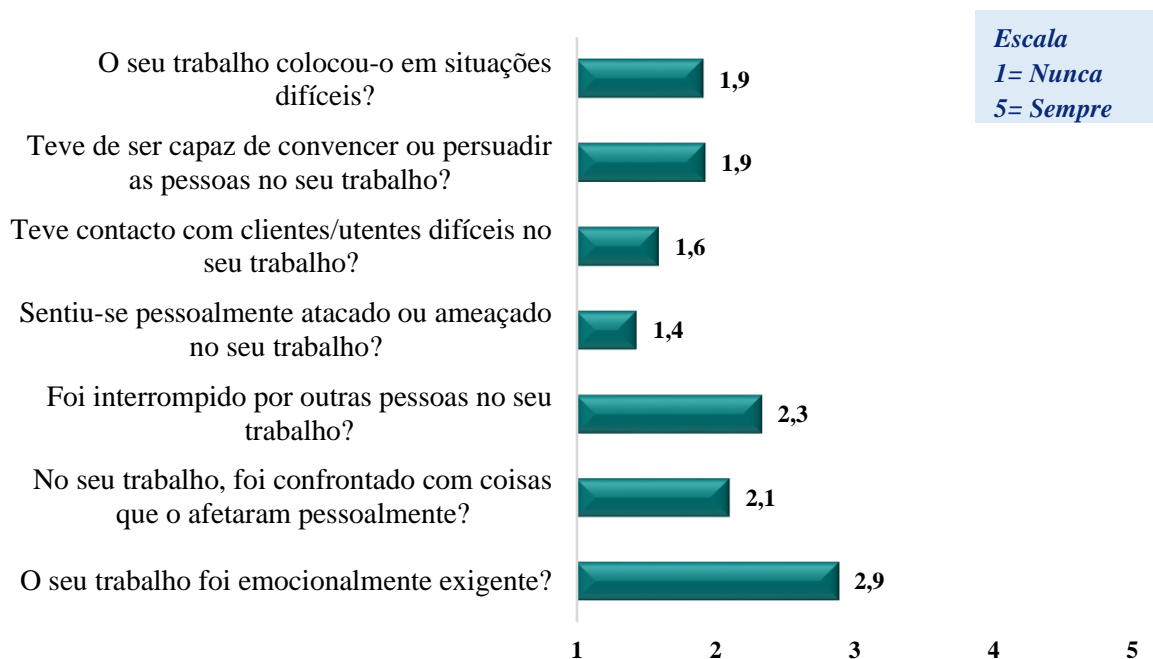


Figura 24. Percepção relativa às Exigências Emocionais durante a situação pandémica (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.2. Recursos organizacionais

3.2.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional diz respeito ao conjunto de valores, normas e padrões comportamentais que orientam a forma como os colaboradores atuam no âmbito da organização. Para Morgan (2006), a cultura organizacional pode ser interpretada como sendo um processo de construção da realidade que permite que os colaboradores compreendam determinados fatos, de uma forma única em relação a outros.

Faz parte da definição de cultura organizacional três importantes componentes: os artefactos, os valores e as normas e os pressupostos básicos (Schein, 1983). Em relação aos artefactos, estes dizem respeito à dimensão comportamental da cultura (ex: forma de vestir ou forma como as pessoas se relacionam umas com as outras). Os valores e as normas pretendem dar a conhecer aquilo em que a organização acredita e, por isso, defende. Por último, os pressupostos básicos constituem as premissas básicas que permitem descobrir soluções para ultrapassar certos desafios (Schein, 1983).

Neste estudo, foram focados dois quadrantes da cultura organizacional: a cultura de apoio e a cultura de inovação medidos através da escala apresentada por Van Muijen *et al.*

(2009) e adaptada por Neves (2000). Na cultura de apoio prevalecem valores como a confiança, a abertura e o relacionamento interpessoal, enquanto que a cultura de inovação é caracterizada pela flexibilidade e é centrada na adaptação da empresa às exigências da envolvente.

Conforme é possível observar na figura 25, os colaboradores consideraram a cultura organizacional da Inocambra, S.A. como sendo uma cultura moderadamente caracterizada pela inovação e pelo apoio, todavia esta última assume uma maior visibilidade.

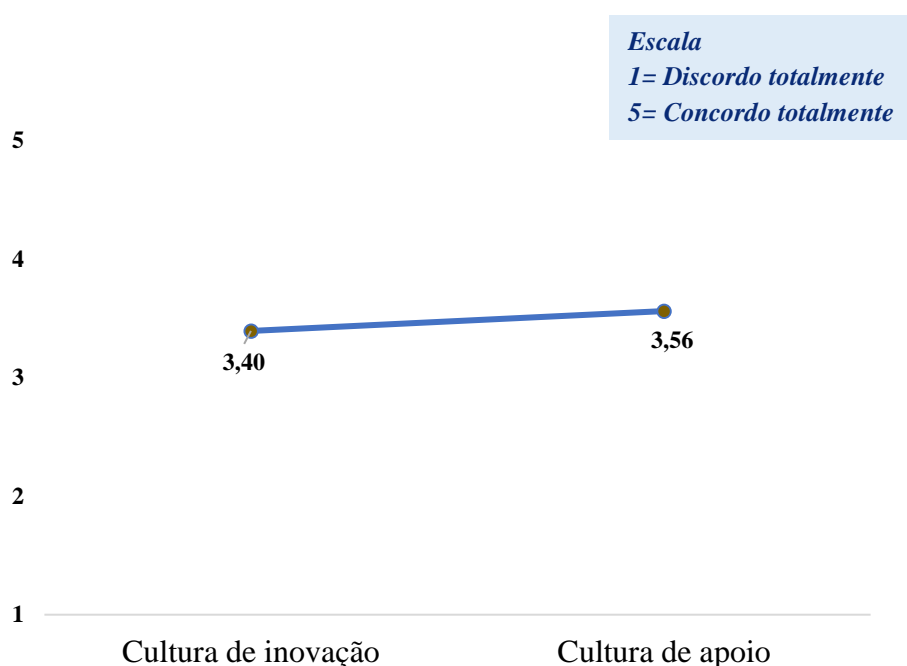


Figura 25. Respostas à escala da Cultura Organizacional, reportadas em valores médios (dimensões inovação e apoio)

Fonte: Elaboração própria

3.2.2. Comunicação em Contexto de Crise

A comunicação organizacional em tempos de crise revela-se essencial na medida em que, se for devidamente elaborada e estruturada, tendo em conta os recursos estratégicos e as partes interessadas, poderá minimizar os efeitos negativos potenciais da situação em causa. Ou seja, na gestão de crises, a comunicação assume um papel preponderante na coordenação e organização de todos os esforços que se mostrem necessários para controlar a crise e limitar os seus potenciais danos (Mitroff, 1988).

Nestas situações torna-se essencial que as equipas de gestão de comunicação de crise tenham como objetivos exercer um maior controlo sobre as atividades da organização,

bem como de eventos que estejam a acontecer, de forma a transmitir a maior confiança possível aos *stakeholders*. Deste modo, existe a necessidade de elaboração de planos de contingência que, por sua vez, devem incluir planos de comunicação de crise bastante articulados entre si e detalhados para que seja possível dar uma resposta efetiva a todas as situações que a organização terá que enfrentar (Cornelissen, 2014). Ou seja, é necessário investir tempo e todos os recursos que sejam fundamentais para desenvolver um sistema abrangente de comunicação de crise (Achua & Lussier, 2014).

Segundo Argenti (2020), cabe a estas equipas de comunicação acompanhar a situação à medida que a mesma evolui; serem a principal fonte relativamente à informação sobre a crise; atualizar, constantemente, os círculos eleitorais; explicar tudo o que sabem e o que não sabem, através das fontes de informação que têm disponíveis e; por último, serem claras na mensagem que pretendem transmitir, de forma a que todos a compreendam.

Seeger e Sellnow (2019) enunciam um conjunto de princípios que devem ser seguidos no processo de comunicação de uma crise, nomeadamente: a existência uma estratégia de abordagem no processo de comunicação, de forma a que seja estabelecida uma relação entre as diferentes atividades e resultados, para que seja possível ter uma perceção da evolução de crise; a criação de um plano de comunicação prévio para os momentos mais atípicos que se interligue com outros planos existentes e com os valores que caracterizam a organização; criação de um diálogo simples e claro com todos os interessados, reforçando o entendimento mútuo; ter a capacidade de ouvir e compreender as preocupações de cada um dos públicos em relação ao momento que se está a viver; fomentar uma comunicação aberta, no sentido da honestidade e integridade; utilizar fontes de informação seguras, de forma a que a comunicação seja efetiva; permitir que os meios de comunicação social tenham acesso a toda a informação que minimize a existência de confusão e de indicações erróneas; não ter medo de demonstrar os verdadeiros sentimentos ao comunicar; aceitar a existência de incertezas e de ambiguidades durante a crise; e, por fim, comunicar mensagens que, de alguma forma, permitem que os públicos possam superar o *stress* e algum tipo de trauma que fora causado pelo evento inesperado.

Para poder mensurar esta variável foi aplicada a escala apresentada por Adamu e Mohamad (2019). Assim, os resultados revelaram que os colaboradores sentiram que a gestão de topo estava preparada para comunicar com toda a envolvente organizacional numa situação de crise, tendo até contribuído para que se sentissem inspirados a realizar o seu trabalho da melhor forma possível. Os itens com menor pontuação média, remetem para o

envolvimento dos colaboradores na equipa de gestão de crise e no conhecimento dado aos mesmos quanto à situação financeira e operacional da empresa (figura 26).



Figura 26. Respostas à escala de Comunicação Organizacional (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Liderança Transformacional e Suporte dos Pares

O ritmo de crescente mudança com que as organizações se deparam tem levado a que adotem um estilo de liderança mais flexível e adaptável e, neste sentido, surgem os líderes modernos que devem ter a capacidade para se adaptarem ao contexto, através de uma atitude que integre o apoio aos seus colaboradores, fornecendo-lhes uma visão e incentivando-os a que pensem de forma mais inovadora, incrementando a comunicação existente. Tais factos são características da liderança transformacional que aumenta o nível de empenho, de satisfação e compromisso organizacional no mercado de trabalho e impulsiona as forças organizacionais (Bushra, Naveed & Usman, 2011).

Deste modo, a liderança transformacional caracteriza-se por ser um perfil comportamental com forte estímulo intelectual e empático que, num contexto de adversidade, procura apresentar uma visão positiva e promover a transformação da insegurança em oportunidade (Pillai, 2013). Por outras palavras, o líder transformacional é aquele que eleva a moral e a motivação dos seus seguidores e que procura enfatizar a contribuição individual (Bass, 1999). Para avaliar esta variável foi utilizada a escala desenvolvida por Carless, Mann e Wearing (2000).

Por outro lado, as relações emocionais que se estabelecem entre trabalhadores permitem que estes se tornem mais conscientes em relação ao apoio emocional e, em troca disso, tendam a ter uma comunicação cooperativa. Salienta-se ainda que as preocupações mútuas entre colegas de trabalho fazem aumentar o entusiasmo pelo trabalho uns dos outros melhorando, assim, o seu ambiente de trabalho (Min & Yong, 2014).

Logo, o suporte pelos pares caracteriza-se pelo apoio dos colegas de trabalho para atenuar as dificuldades que estão a enfrentar, podendo ser emocional (e.g., afeto, carinho e atenção por parte da equipa) ou instrumental (e.g., ajuda nas tarefas, tempo) (Choi, Hur & Shin, 2020). A escala aqui usada coincide com a que foi produzida no estudo de Aubé e Rousseau (2005).

Os resultados encontrados (figura 27) evidenciaram que o comportamento dos líderes da Inocambra, S.A., na visão dos colaboradores, segue, de uma forma moderada, o estilo transformacional, o que significa que os trabalhadores possuem confiança nos seus líderes e sentem-se encorajados por estes. Para além disso, a avaliação sobre o suporte recebido pelos próprios colegas também é positiva, o que demonstra a coesão e estabilidade das várias equipas.

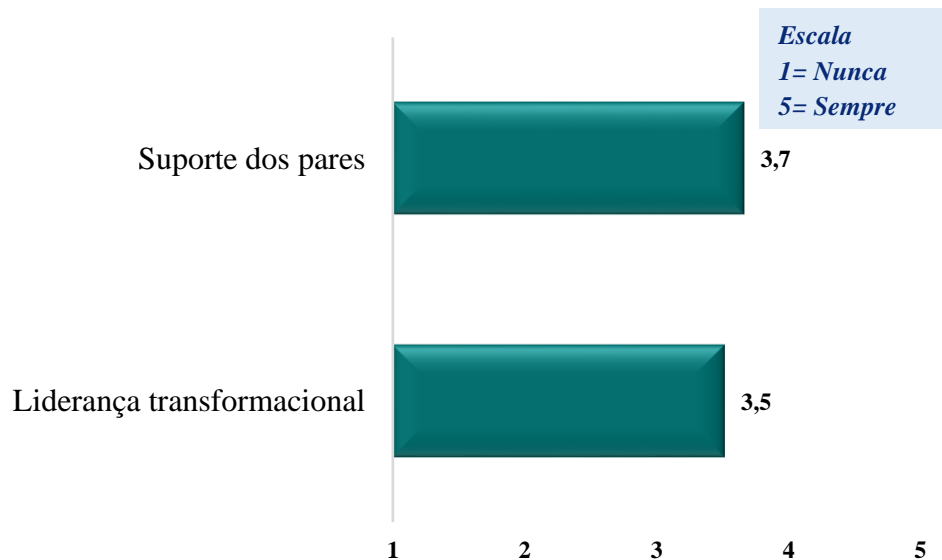


Figura 27. Percepção relativa ao Suporte dos Pares e ao Comportamento da Liderança Transformacional (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.2.4. Identificação com a Tarefa, Autonomia e Feedback

Existem situações em que os trabalhadores podem ser motivados a partir da motivação intrínseca que resulta no desempenho das suas atividades, o que significa que os locais de trabalho podem ser eventualmente motivantes ou desmotivantes em função das suas características que, por sua vez, são expressas em determinadas dimensões (Borba & Gomes, 2011).

Assim, surge o modelo das características da função que tem como objetivo enunciar quais são as dimensões que originam certos estados psicológicos: significância da tarefa, variedade de tarefas, identidade das tarefas, autonomia e *feedback*.

De acordo com Hackman e Oldham (1974) a significância da tarefa diz respeito à relevância que esta tem para a equipa, organização ou sociedade. Já a variedade de tarefas refere-se ao quanto é exigido que os trabalhadores apresentem de uma certa variedade de operações e/ou variedade de instrumentos ou procedimentos durante a execução do seu trabalho (Hackman & Lawler, 1971). Por sua vez, a identidade das tarefas também é avaliada na medida em que o colaborador percebe que as suas tarefas são completas e identificáveis (Hackman & Oldham, 1974). Por fim, a autonomia diz respeito à independência que os funcionários têm para desenvolverem as suas tarefas, isto é, a autoridade que detêm para programar as suas atividades, escolhendo para tal os equipamentos e os procedimentos que irão ser utilizados (Hackman & Lawler, 1971) e o *feedback* contempla a obtenção de

informações claras e diretas sobre a sua performance e eficiência (Hackman & Oldham, 1974).

Neste sentido e através da escala de medição elaborada por Chauhan, Ghosh, Gupta, Rai e Singh (2015) e Hackman e Oldham (1974), as avaliações sobre a significância do trabalho e, conseqüentemente, a identificação das atividades caracterizadoras do mesmo foram positivas, ou seja, os funcionários percebem que o trabalho executado é relevante e reconhecem que as suas atividades se encontram bem definidas. No entanto, a regularidade do *feedback* obteve valores apenas moderados (figura 28).

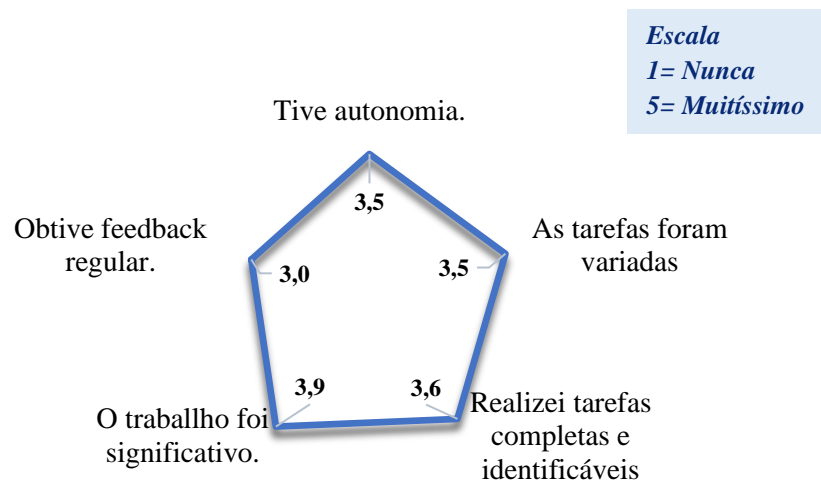


Figura 28. Percepção relativa à Autonomia, Variedade e Identificação das Tarefas, Significância e Feedback (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.3. Recursos pessoais

3.3.1. Resiliência Individual e Satisfação com a Vida

A resiliência permite que as pessoas perspetivem as suas dificuldades de uma forma mais positiva, acreditando que conseguirão superar os desafios que surgirem. Margolis e Stoltz (2010) afirmam que, numa perspetiva psicológica, a resiliência define-se como a capacidade para responder de uma forma construtiva e rápida a situações adversas e Rutter (2007) adiciona que se trata da capacidade em resistir aos riscos da envolvente e da capacidade em ultrapassar situações de *stress* originárias de condições destoantes. Assim, a resiliência envolve fatores como o *stress*, as características da pessoa e o contexto

(McAllister & McKinnon, 2009). De forma a poder retirar resultados em relação a esta variável utilizou-se a escada proposta por Avolio, Luthans e Youssef (2007).

Em relação à satisfação com a vida, Shin e Johnson (1978) concetualizam que esta parte de um processo de julgamento em que as pessoas avaliam a sua vida, através de critérios próprios já estabelecidos e, por isso, trata-se um conceito subjetivo, pois varia de pessoa para pessoa (Diener & Pavot, 1993). Por outras palavras, as pessoas determinam um padrão de vida que consideram como ideal e, a partir da comparação entre esse padrão e a sua realidade, conseguem indicar a satisfação com a sua vida.

Perante tais factos, uma pessoa que apresenta uma elevada satisfação com a sua vida tende a deter uma maior capacidade para ser bem-sucedida, tanto a nível académico, como a nível profissional apresentando, simultaneamente, uma maior saúde física e mental (Reizer, 2014). Em complemento, Park e Tran (2018) afirmam que se os trabalhadores estiverem satisfeitos com a sua vida contribuem para um maior índice de produtividade e desempenho a nível organizacional. Tal como a resiliência possui uma escala para ser avaliada, também a satisfação com a vida pessoal possui e a mesma teve por base a aplicada por Burns, Kobau, Lucas, Sniezek e Zack (2010).

Assim, os resultados mostraram que a satisfação com a vida dos colaboradores, apesar de não apresentar um valor expressivo, é positiva. A resiliência, por seu lado, apresenta-se como um recurso pessoal dos colaboradores da Inocambra, S.A.. De um modo geral, estes afirmaram que se sentem seguros e que conseguem superar as eventuais dificuldades que possam surgir no seu ambiente de trabalho (figura 29).

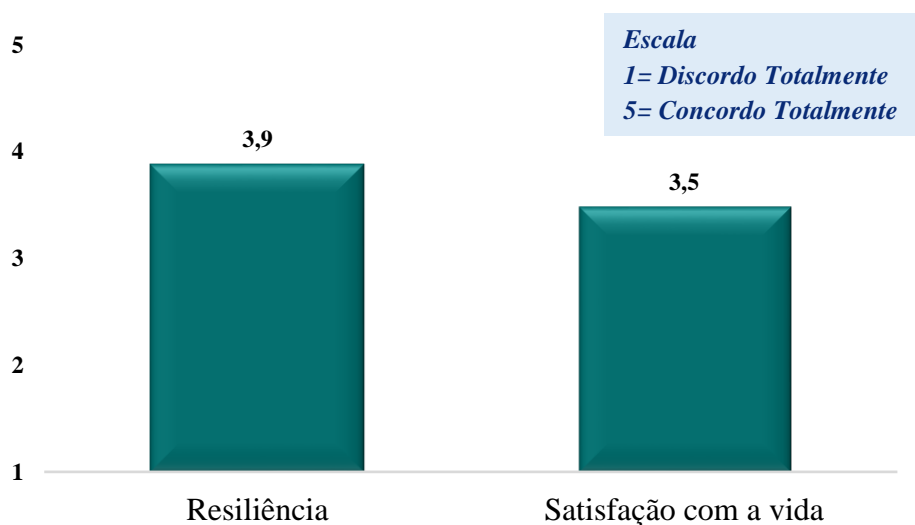


Figura 29. Perceção relativa à Satisfação com a Vida e à Resiliência (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.4. Resultados

3.4.1. Envolvimento

O envolvimento com o trabalho é considerado um fator de extrema importância no sentido em que colabora no aumento do desempenho dos colaboradores, no *turnover*, na satisfação dos clientes, na satisfação no trabalho, na rentabilidade das empresas e no sucesso organizacional (Harter, Hayes & Schmidt, 2002; Richman, 2006).

O envolvimento é definido como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção: por vigor, compreende-se um elevado índice de energia disponível para as atividades laborais; a dedicação relaciona-se com o significado, o entusiasmo, a inspiração e o orgulho e desafio; a absorção caracteriza-se pelo nível de concentração/foco do indivíduo no trabalho, ou seja, quando este nível é elevado o funcionário nem sente o passar das horas enquanto desenvolve as suas atividades (Bakker, González-Romá, Salanova & Schaufeli, 2002).

Brown (1996) vai mais longe e afirma que o envolvimento com o trabalho é considerado como sendo o estado de noivado com um dado posto de trabalho, identificando-se com esse mesmo posto de trabalho e sendo bastante relevante para a sua autoestima e identidade.

Deste modo, a figura 30 demonstra que o vigor, a absorção e a dedicação estão com valores médios perto de 5,0 (numa escala que teve por base a proposta por Bakker, Salanova e Schaufeli (2006) que, sendo diferente das demais, varia entre 1 e 7), ou seja, é possível afirmar que o envolvimento dos funcionários da Inocambra, S.A. tem sido moderadamente elevado, nas suas três vertentes.

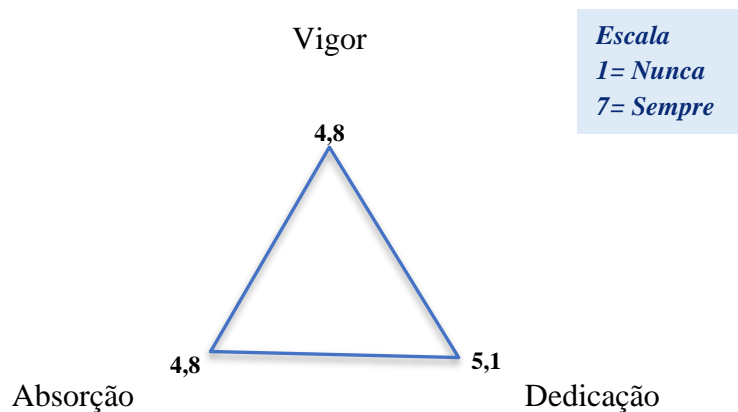


Figura 30. Perceção relativa ao Envolvimento no Trabalho (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

3.4.2. Bem-Estar

Existem várias concepções relacionadas com o bem-estar sendo que, atualmente, aquelas que se têm seguido prendem-se com duas correntes de pensamento: o hedonismo e o eudemonismo (Deci & Ryan, 2008).

A ótica hedónica concebe o bem-estar como sendo um conjunto de várias noções, tais como a satisfação, a felicidade e as experiências emocionais positivas (Deci & Ryan, 2001). Assim, esta perspetiva defende que o bem-estar é determinado por três componentes: presença de afeto positivo, ausência de afeto negativo e satisfação com a vida (Diener, 1984).

Por outro lado, a perspetiva eudemónica faz referência ao bem-estar como sendo uma realização potencial de uma determinada pessoa e o seu modo de viver com um dado propósito, ou seja, esta corrente de pensamento afirma que o bem-estar inclui a experiência de significado ou propósito, o desenvolvimento de aspetos pessoais, pontos fortes e a contribuição que tal traz para a sociedade (McMahan & Estes, 2011).

Destas duas abordagens distintas surgem conceitos também distintos: o bem-estar subjetivo (ligado à vertente hedónica) e o bem-estar psicológico (ligado à vertente eudemónica).

Segundo Diener (2000), o bem-estar subjetivo parte de uma avaliação que os indivíduos fazem em relação a duas dimensões: a dimensão afetiva e a dimensão cognitiva, sendo que relativamente à primeira importa a avaliação que cada pessoa faz em relação às suas experiências emocionais positivas e negativas, enquanto que a dimensão cognitiva para Galinha (2008) está relacionada com os juízos avaliativos que as pessoas fazem em relação à satisfação que sentem com a sua própria vida.

Logo, o bem-estar deve atender ao funcionamento positivo global de um determinado indivíduo (Ryff, 1989). Para avaliar esta variável a escala usada coincidiu com a proposta por Daniels e Russell (2018).

Assim, neste estudo, procurou avaliar-se o bem-estar positivo (sensação de estar feliz, à vontade, motivado, calmo e ativo) e o bem-estar negativo (cansaço, aborrecimento, tristeza, irritação e ansiedade).

Os resultados expostos na figura 31 indicam um valor elevado para o bem-estar positivo e um valor reduzido para o bem-estar negativo, ou seja, é possível afirmar que os colaboradores da Inocambra, S.A. têm-se sentido bem no seu trabalho.

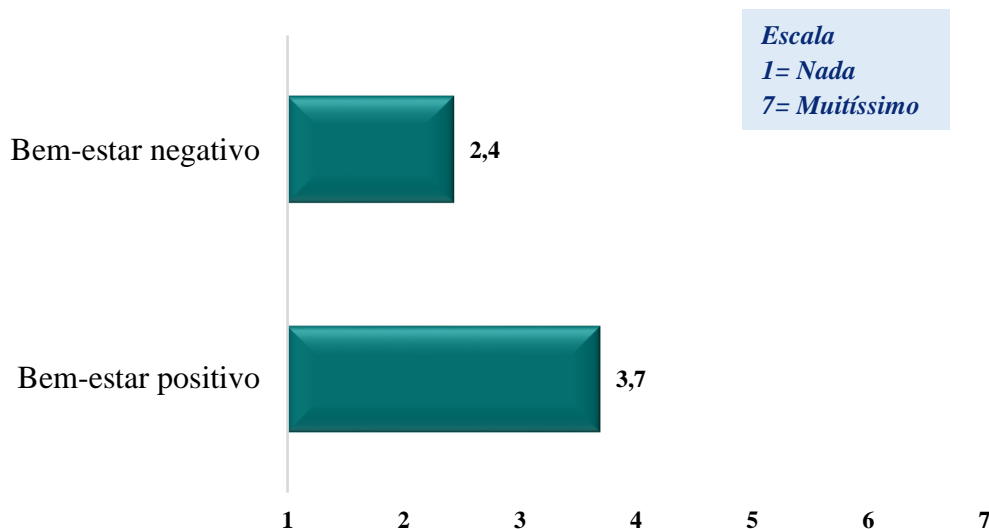


Figura 31. Percepção relativa ao Bem-Estar no Trabalho (valores médios)

Fonte: Elaboração própria

4. Análise dos Resultados

O Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho preconiza que quando os recursos do trabalho e pessoais são bem geridos, tendem a diminuir o impacto das exigências do trabalho no envolvimento, desempenho e bem-estar dos colaboradores.

No caso da Inocambra, S.A., foi possível perceber que os recursos analisados (Cultura Organizacional de Apoio e de Inovação, Comunicação Organizacional, Liderança Transformacional, Suporte dos Pares, Recursos de Trabalho e Recursos Pessoais) foram positivamente avaliados pelos trabalhadores.

Em particular, foi possível perceber que os colaboradores perceberam que a situação de pandemia afetou pouco a atividade da organização e o seu trabalho em si. Quanto às mudanças organizacionais que esta situação obrigou que se implementasse, no geral, foram bem compreendidas pelos colaboradores, porém, foi verificado que durante este período os mesmos se depararam com uma carga excessiva de trabalho. Em relação aos recursos organizacionais, foi destacado o sentimento de apoio e companheirismo entre as equipas, assim como a comunicação organizacional percebida pelos trabalhadores como sendo eficaz e eficiente. Em complemento, os mesmos notaram que o trabalho que realizam é significativo e acrescenta valor para a organização. Em relação aos recursos pessoais foi realçado a resiliência, ou seja, os trabalhadores demonstram a capacidade para perspetivar situações difíceis de uma forma mais positiva.

Adicionalmente, o resultado da existência de um equilíbrio entre recursos e exigências é facilmente percebido na avaliação do envolvimento e do bem-estar, isto é, o elevado envolvimento dos colaboradores no desempenho das suas tarefas constatado traduziu-se num bem-estar positivo.

Por fim, é de salientar que, apesar da forma como a organização geriu toda esta situação atípica ter sido, no geral, positivamente avaliada pelos colaboradores em todos os aspetos, existem ainda alguns pontos que devem carecer de maiores esforços no sentido de obterem ainda um maior desempenho, nomeadamente, a existência de *feedback*.

Como complemento a este estudo e como forma de divulgar os seus resultados, destacando a comunicação já existente na empresa, foi elaborado um infográfico que pretendeu evidenciar os resultados mais perceptíveis ao geral dos trabalhadores, conforme Anexo XXIV.

CONCLUSÕES

A realização deste estágio curricular proporcionou uma experiência bastante positiva e enriquecedora a vários níveis. Primeiramente, ter a oportunidade de trabalhar numa empresa cuja realidade era, de todo, desconhecida permitiu adquirir novas competências e conhecimentos, bem como consolidar outros que foram alcançados no decorrer de dois anos de Mestrado em Gestão.

Em segundo lugar, o estágio foi particularmente surpreendente, dado que inicialmente, os objetivos estabelecidos iam ao encontro do interesse demonstrado: adquirir experiência vasta na área de Gestão de Pessoas, complementando a mesma com a área de Gestão da Qualidade. Porém, aquilo que se verificou foi o inverso, ou seja, adquiriu-se um conhecimento bastante alargado de todas as atividades que caracterizam um departamento de Qualidade numa organização, complementado este com algumas atividades da área de Gestão de Pessoas. Face a esta realidade que necessitou de uma adaptação em relação ao inicialmente definido, o estágio conseguiu surpreender, uma vez que a ideia pré-concebida relativamente à área de Gestão de Qualidade foi extrapolada, pois a diversificação de atividades e dos correspondentes conhecimentos evidenciados geraram uma mais valia para o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais. Neste sentido, importa realçar a capacidade da empresa em redefinir objetivos, em virtude das restrições pandémicas impostas que não tornaram possível o desenvolvimento de algumas tarefas inicialmente propostas.

No sentido pessoal desta experiência, é de notar o acompanhamento dia após dia na execução de todas as tarefas, o tempo disponibilizado para o esclarecimento de quaisquer dúvidas surgidas, todas as críticas recebidas no sentido de fazer cada vez mais e melhor e o reconhecimento e valorização de todo o trabalho prestado. Para além disso, evidencia-se, igualmente, como aspetos bastante positivos deste estágio o excelente ambiente profissional proporcionado, as condições de trabalho propostas, bem como a visão da empresa demonstrada, isto é, o facto de pensar mais além e de querer estar um passo mais à frente relativamente aos seus concorrentes mais diretos. Sob outra perspetiva, como principais desafios sentidos relevaram-se a capacidade de adaptação face às alterações que decorreram no âmbito do plano de estágio previamente estipulado (já mencionadas anteriormente), bem como o facto de trabalhar num ambiente dinâmico que exigiu uma forte capacidade de resiliência, dado que vários processos impunham o cumprimento de prazos.

Complementarmente, foi ainda sentido como dificuldade a adaptação à linguagem própria do meio da indústria metalomecânica.

Em relação às principais contribuições que se podem retirar da elaboração deste projeto destacam-se a revisão da literatura realizada, de forma a enquadrar as duas áreas trabalhadas, a diversificação de atividades que caracterizaram este estágio e que proporcionaram tanto o desenvolvimento de capacidades para lidar com problemas reais em tempo real, como também o desenvolvimento e preparação para um futuro profissional e, a realização de um estudo de caso que procurou evidenciar o envolvimento, bem-estar e desempenho dos colaboradores da Inocambra, S.A. numa situação que não é a de plena normalidade, devido à situação epidemiológica COVID-19, tendo contribuído para o destaque de certos aspetos onde a empresa deve direccionar os seus esforços.

Quanto ao estudo desenvolvido que teve por base a aplicação de questionários ao maior número possível de colaboradores sobre o envolvimento, bem-estar e desempenho dos mesmos, os resultados sugeriram que: os recursos analisados (Cultura Organizacional de Apoio e de Inovação, Comunicação Organizacional, Liderança Transformacional, Suporte dos Pares, Recursos de Trabalho e Recursos Pessoais) foram positivamente avaliados pelos trabalhadores. Para além disso, apesar da avaliação global relativamente à forma como foi gerida a situação de pandemia pela organização, líderes e equipas ser, claramente, favorável, foram constatados factos que demonstram que devem ser concentrados esforços para potencializar alguns recursos que podem alcançar uma pontuação mais elevada, designadamente, o *feedback*.

No decorrer deste estudo pode dizer-se que a principal dificuldade sentida passou por explicar o conteúdo do inquérito aos trabalhadores pertencentes à faixa etária mais elevada, uma vez que estes não possuíam um nível de qualificações tão elevado e, por isso, denotaram uma maior dificuldade no seu preenchimento. Adicionalmente, os líderes também sentiram alguma dificuldade, nomeadamente na parte do inquérito relativa à avaliação de cada um dos seus subordinados, dado que quanto maior fosse a sua equipa, maior era número de quadros (um por colaborador) a preencher. Assim, em virtude destas dificuldades sugere-se que numa próxima eventual aplicação de um inquérito deste tipo o mesmo seja adaptado a uma linguagem mais corrente e sujeito a um menor grau de complexidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2014). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. (6^a ed.). Cengage Learning.
- Adamu, A. A., & Mohamad, B. (2019). A reliable and valid measurement scale for assessing internal crisis communication. *Journal of Communication Management*. 23 (2). 90-108. . <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2018-0068>
- Ahmed, S. B., Ketata, R., Mahmoud, H. B., & Romdhane, T. B. (2011). A multiobjective approach for a piloted quality-management system: A comparison of two approaches for a case study. *Computers in Industry*. 62. 460-466.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M. T., Sohal A. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*. 25 (4). 1-22. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-111>
- Altun, A., Chew, B. C., Hamid, S. R., & Isa, S. (2019). Quality Management Evolution from the Past to Present: Challenges for Tomorrow. *Journal of Management, Informatics and Human Resources*. 52 (3). 157-186. DOI:10.2478/orga-2019-0011
- Argenti, P. A. (2020). Communicating Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>.
- Armbrust O., Kowalczyk, M., Munch J., & Soto M. (2012). *Software Process Definition and Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. (3^a ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (15^a ed.). London, United Kingdom, New York: Kogan Page.

- Arruda, A. I. B., Melo, L. S. S., & Santos, E. C. A. (2016). Análise da Gestão da Qualidade em uma Indústria de Alimentos em Caruaru – PE: Estudo sobre a Utilização das Ferramentas da Qualidade. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção, João Pessoa/PB, Brasil.
- Asher, M., & Kanji, G. K. (1996). *100 Methods for Total Quality Management*. SAGE Publications.
- Atchison, T. J., & Ghorpade, J. (1980). The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestions. *Public Personnel Management*, 9 (3), 134-144. <https://doi.org/10.1177/009102608000900303>.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189-204. DOI:10.1037/1089-2699.9.3.189
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*.
- Baker, N., Geroy, G. D., & Wright, P. C. (1996). Managing expatriates: a systems approach. *Management Decision*, 34 (10), 32-42. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749610150676>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2011). The Job Demands-Resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), 1-9. DOI:10.4102/sajip.v37i2.974.
- Bakker, A. B., Demerouti E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Bakker, A. B., Euwema, M.C., & Van Emmerik, I. H. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career*

Development International. 14 (6). 594 – 613.
<http://dx.doi.org/10.1108/13620430910997312>

Bakker, A. B., González-Romá, V., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*. 3 (1). 71-92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.

Bakker, A. B., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66 (4). 701-716.
<https://doi.org/10.1177/0018726717751034>

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12 (4). 393-417.
<https://doi.org/10.1080/13594320344000165>

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*. 10 (2). 170-180. DOI:10.1037/1076-8998.10.2.170.

Bal, Y. (2011). The new human resources management in the 21st century: a strategic view. Annual Conference on Innovations in Business & Management, London.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. *Harvard Business Review*. 68 (4). 138-145.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*. 8 (1). 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: SAGE Publications.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*. 39 (4). 779-801. <https://doi.org/10.2307/256712>.
- Beechler, S., Napier, N. K., & Taylor, S. (1996). Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. *The Academy of Management Review*. 21 (4). 959-985. DOI:10.2307/259160.
- Beutell, N. J., & Greenhaus, J. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*. 10 (1). 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.
- Boles, J. S., McMurrin, R., & Netemeyer, R. G. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*. 81 (4), 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>.
- Boon, C., Boselie, P., & Dietz, G. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15 (3). 67-94. DOI:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x.
- Borba, D., & Gomes, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.). *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Borghetti, B. J., & Rusnock, C. F. (2018). Workload profiles: A continuous measure of mental workload. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 63. 49-64.

- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1-16). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>.
- Brenner, S. O., & Holten, A. L. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 36 (1). 2-16. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>.
- Briscoe, D. R., Claus, L., & Schuler, R. S. (2009). *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises*. (3^a ed.). London and New York: Routledge.
- Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*. 120 (2). 235-255. DOI:10.1037/0033-2909.120.2.235.
- Burns, A., Kobau, R., Lucas, R. E., Sniezek, J., & Zack, M. M. (2010). Well-Being Assessment: An Evaluation of Well-Being Scales for Public Health and Population Estimates of Well-Being among US Adults. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2 (3). 272-297. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01035.x>
- Bushra, F., Naveed, A., & Usman, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 2 (18). 261-267.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Gomes, J. F. S., Marques, C. A., & Rego, A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3^a ed.). Edições Sílabo.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. (7^a ed.). Publicações Dom Quixote.

- Carless, S. A., Mann, L., & Wearing, A. J. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*. 14. 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carrasqueira, M. J. (2010). Modelo de Estrutura Organizacional Baseado nos Princípios do Pensamento Lean. Universidade Nova de Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia – Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial. Tese para obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão Industrial.
- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. *Revista de Administração Contemporânea*. 17 (4). 418-437. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo.
- Chang, C., Liu, Y., Shao, R., Shi, J., Wang, M., & Zhou, L. (2014). Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion, and Displaced Aggression Toward Others: The Moderating Roles of Workplace Interpersonal Conflict and Perceived Managerial Family Support. *Journal of Applied Psychology*. 100 (3). 1-16. DOI: 10.1037/a0038387.
- Chauhan, R., Ghosh, P., Gupta, N., Rai, A., & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development*. 34 (8). 1019-1030. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0138>
- Che, H. S., Peng, K. Z., & Wong, C. S. (2010). The missing link between emotional demands and exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*. 25 (7). 777-798. DOI:10.1108/02683941011075300.
- Choi, W. H., Hur, W. M., & Shin, Y. (2020). Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 31 (11). 1417-1438. DOI:10.1080/09585192.2017.1407352.

- Clark L. A., & Watson, D. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*. 96 (3), 465–490. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.3.465>.
- Collings, D. G., Szamosi, L. T., & Wood, G. T. (2019). *Human Resource Management: A Critical Approach*. (2^a ed.). London and New York: Routledge.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication*. SAGE Publications.
- Corporate Finance Institute “Standardization” <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/standardization/> [Acedido a 1 de março de 2021].
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work*. (Vol.61). Sudbury: HSE Books.
- Cunha, M.P., & Rego, A. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Rh Editora.
- Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design*. (10^a ed.). South-Western College Pub.
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality*. (4^aed). Blackwell Publishing.
- Daniels, K., & Russell, E. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations*. 71 (811). 1478-1507. <https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*. 52. 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*. 9 (1). 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>

- Delanoeije, J., & Verbruggen M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 29 (6). 795-808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>
- Dessler, G., & Varkkey, B. (2018). *Human Resource Management*. (5^a ed.). Pearson.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*. 95 (3). 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*. 55 (1). 34–43. DOI:10.1037/0003-066X.55.1.34.
- Diener, E., & Pavot, W. (1993). The affective and cognitive context of self-reported measures of subjective well-being. *Social Indicators Research*. 28 (1). 1-20.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. 5. 183-196. DOI:10.1590/S1415-65552001000500010.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2004). Alinhado estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*. 44 (1). 44-57. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>.
- Galinha, I. C. (2008). *Bem-estar Subjetivo: fatores cognitivos, afetivos e contextuais*. Editora: Quarteto
- Gherman, M., Ilies, R., Pampa, V., & e Salagean H.C. (2013). The Role of Leadership In Achieving Total Quality. *Cluj-Napoca: Babes Bolyai University*. 6. 90-96.
- Ghobadian, A., Jones, M., & Speller, S. (1994). “Service Quality: Concepts and Models”. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 11 (9). 43-66. <https://doi.org/10.1108/02656719410074297>.

- Gorenflo, G., & Moran, J.W. (2010). *The ABCs of PDCA*. Public Health Foundation.
- Gregersen, H. B., Jensen, R. J., & Mendenhall, M. E. (2003). Seeing the Elephant: Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization. *Organizational Dynamics*. 32 (3). 261-274. DOI:10.1016/S0090-2616(03)00031-7.
- Gurel E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*. 10 (51). 994-1006. DOI:10.17719/jisr.2017.1832.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*. 55 (3). 259-286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*. 4, 148. (Ms. No. 810).
- Harter, J. K., Hayes, T., & Schmidt, F. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*. 87 (2). 268-279. DOI:10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Hill, C. W. L. (2014). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. (10^a ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hollerer, M. A., & Hwang, H. (2020). The COVID-19 Crisis and Its Consequences: Ruptures and Transformations in the Global Institutional Fabric. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 53 (3). 294-300. <https://doi.org/10.1177/0021886320936841>.
- Holman, D., & Totterdell, P. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 8 (1). 55–73. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.55>.

Instituto Português da Qualidade. (2021). “Sistema Português da Qualidade”.
<http://www1.ipq.pt/PT/SPQ/Pages/SPQ.aspx> [Acedido a 7 de junho de 2021].

International Organization for Standardization. (s/d). “Management System Standards”.
<https://www.iso.org/management-system-standards.html> [Acedido a 1 de março de 2021] .

International Organization for Standardization. (s/d). “Standards”.
<https://www.iso.org/standards.html> [Acedido a 1 de março de 2021]

Iwani, T., Johanim, J., Tan, Z, Yean, T. F., & Zulkarnain. (2018). International Journal of Educational Management Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers Article information: For Authors. *International Journal of Educational Management*. 32 (1). 107-120. DOI:10.1108/IJEM-10-2016-0226.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12 (1). 1-47. DOI: 10.2307/2391211

Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: MacMillan Business.

Liker, J. (2003). *The Toyota Way – 14 Management Principles From the World’s Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Lio, Y., Sari, Y., Wahyudi R. D., & Wibisono E. (2017). From ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015: Significant changes and their impacts to aspiring organizations. In *Conference Series Materials Science and Engineering*. 273 (1). 10.1088/1757-899X/273/1/012021.

Longo, R. M. J. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*.
https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0397.pdf.

- Manzoor, S., Mujahid, M., Naz, H., Nazir, F., & Sameen, S. N. (2014). History of Human Resource Management: It's Importance in Adding Value to Organizational Success in Gaining Competitive Advantage. *European Journal of Business and Management*. 6 (34). 294-300.
- Margolis, J. D., & Stoltz, P. (2010). How to Bounce Back from Adversity. *Harvard Business Review*. 88 (1). 86-92.
- Martocchio, J. J., & Mondy, R. W. (2016). *Human Resource Management*. (4^a ed.). Pearson.
- McAllister, M., & McKinnon, J. (2009). The importance of teaching and learning resilience in the health disciplines: A critical review of the literature. *Nurse Education Today*. 29 (4). 371-379. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2008.10.011>.
- McKee, K. D. (1997). The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection. *Human Resource Management*. 36 (1). 151-156. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<151::AID-HRM24>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<151::AID-HRM24>3.0.CO;2-D).
- McMahan, E., & Estes, D. (2011). Hedonic Versus Eudaimonic Conceptions of Well-being: Evidence of Differential Associations With Self-reported Well-being. *Social Indicators Research*. 103 (1). 93-108. DOI:10.1007/s11205-010-9698-0.
- Medeiros, C. F., Silva, A. S., & Vieira, R. K. (2017). Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. *Journal of Cleaner Production*. 150. 324-338. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.033>.
- Meijman, T., & Van Veldhoven, M. (1994). Questionnaire on the Experience and Assessment of Work: VBBA- English Version. Amsterdam: The Foundation for Quality in Occupational Health Care.
- Melo, C. V. M. (2008). Gestão da Qualidade da Produção de Betumes na TOTAL Bitumen. Universidade do Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Tese para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial.

- Min, L., & Yong, S. (2014). Coworker's relation influence on individual job performance: A contextuanzing research. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*. 6 (5). 1986-1993.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis Management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*. 29 (2). 15-20.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. SAGE Publications.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- NP EN ISO 9000 (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*. Instituto Português da Qualidade.
- NP EN ISO 9001 (2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Instituto Português da Qualidade.
- Otoni, S. R. (2019). A Importância da Gestão de Recursos Humanos no Processo de Expatriação. Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais. Tese para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*. 35 (6). 412-426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>.
- Pavletic, D., Pipan, K. K., & Sokovic, M. (2010). Quality Improvement Methodologies- PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. 43 (1). 476-483.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. ArtMed Editora.

- Pillai, R. (2013). *Transformational leadership for crisis management. In Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Pinto, J. P. (2014). *Pensamento Lean: A filosofia das organizações vencedoras*. (6ª ed.). LIDEL.
- Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Reizer, A. (2014). Influence of Employees' Attachment Styles on Their Life Satisfaction as Mediated by Job Satisfaction and Burnout. *The Journal of Psychology*. 149 (4). 356-377. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.881312>.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce: how can you create it? <https://www.wfd.com/PDFS/Engaged%20Workforce%20Amy%20Richman%20Workspan.pdf>.
- Rutter, M. (2007). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*. *Annals New York Acad Sci. Annals of the New York Academy of Sciences*. 1094 (1). 1-12. DOI:10.1196/annals.1376.002.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57 (6). 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315. doi: 10.1002/job.248.

- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*. 12 (1). 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2).
- Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2019). *Communication in Times of Trouble*. Wiley Blackwell.
- Shaw, J. B., & Weekley, J. A. (1985). The Effects of Objective Work-load Variations of Psychological Strain and Post-Work-Load Performance. *Journal of Management*. 11 (1). 87–98. <https://doi.org/10.1177/014920638501100108>.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*. 5 (1). 475-492. DOI:10.1007/BF00352944.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*. 15 (1). 219-244. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>.
- Trudel, J. M. (2009). International Human Resources Management: A New Challenge. *Portuguese Journal of Management Studies*. 14 (2). 149-162.

ANEXOS

- Anexo I – Certificado de Formação em Análise e Visualização de Dados
- Anexo II – Impresso Mod.26 Gestão do Contexto Organizacional e do Risco
- Anexo III – Procedimento PO.01 Gestão do Contexto Organizacional e do Risco
- Anexo IV – Declaração de Âmbito do Sistema de Gestão
- Anexo V – Política do Sistema de Gestão
- Anexo VI – Matriz de Gestão do Risco
- Anexo VII – Impresso Mod.105 Plano de Alterações ao SG
- Anexo VIII – Planeamento e Controlo da Marcação CE
- Anexo IX – Avaliação do Risco de uma Máquina / Acessório de Elevação
- Anexo X – Manual de Utilizador do Chassis de Transporte
- Anexo XI – Procedimento IT.34 Ensaio de Carga em Acessórios de Elevação
- Anexo XII – Impresso Mod.146 Gestão de Dossier de Obra
- Anexo XIII – Procedimento IT.35 Gestão dos Dossiers de Obra
- Anexo XIV – Impresso Mod.125 Folheto Informativo de Visitantes
- Anexo XV – *Dashboard* Gestão de Não Conformidades
- Anexo XVI – Impresso Mod.153 Revisão pela Gestão
- Anexo XVII – Organograma da Inocambra, S.A.
- Anexo XVIII – Descrição da Função F.02 Responsável Administrativo e Financeiro
- Anexo XIX – *Dashboard* Gestão da Formação
- Anexo XX – Versão Inicial do *Dashboard* Gestão da Formação
- Anexo XXI – Procedimento IT 33 Destacamentos
- Anexo XXII – Questionário Colaborador
- Anexo XXIII – Questionário Líder
- Anexo XXIV – Infográfico sobre o Impacto da COVID-19 na Inocambra, S.A.


Certificado de Formação Profissional

Certifica-se que Maria Ines Sousa Rodrigues natural de Vale de Cambra nascida em 31/03/1998, com o N.º de Cartão de Cidadão 15691619 3ZX4 válido até 02/07/2025, concluiu com aproveitamento o curso de Formação Profissional de Análise e Visualização de Dados no Excel e Power BI, em 12/02/2021, com a duração de 24:00 horas.

Unidades de Formação/Módulos/Outras Designações	Horas (hh:mm)	Classificação
Análise e Visualização de Dados no Excel e Power BI	24:00	-


Vale de Cambra, 03 de março de 2021

O(A) Responsável pela Inocambra, Construções em Aço Inox, S.A.


Administração

(Assinatura e selo branco ou carimbo)

Certificado n.º 11/2021 de acordo com o modelo publicado na Portaria n.º 474/2010

 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO: QUESTÕES INTERNAS <i>Context of the Organization: Internal Issues</i>		Última atualização: <i>Update date:</i> 21/05/2021	
FATORES INTERNOS - PONTOS FORTES			
Item <i>Item</i>	Relevância <i>Rank</i>	Questão <i>Question</i>	
1. Diferenciação de produto – posicionamento diferenciador com soluções de elevada complexidade e design	Relevância Elevada	Q1	
2. Tecnologia – incorporação constante de tecnologia de vanguarda	Relevância Moderada	N.A.	
3. Reconhecimento – Elevada notoriedade e reconhecimento da qualidade dos produtos	Relevância Elevada	Q2	
4. Know-how técnico – RH com elevado conhecimento	Relevância Elevada	Q3	
5. Internacionalização – Posição competitiva nos mercados internacionais mais exigentes	Relevância Elevada	Q4	
6. Plataformas digitais - Divulgação contínua do portfólio da organização	Relevância Moderada	N.A.	
7. Compromisso da gestão, disponibilização de recursos e acompanhamento operacional das atividades da organização	Relevância Elevada	Q5	
FATORES INTERNOS - PONTOS FRACOS			
Item <i>Item</i>	Relevância <i>Rank</i>	Questão <i>Question</i>	
1. Limitação produtiva – Procura superior à capacidade produtiva da empresa	Relevância Elevada	Q6	
2. Indústria 4.0 – Gestão de processo / Layout / Comunicação Intra empresarial	Relevância Moderada	N.A.	
3. Sustentabilidade – Potencial de melhoria relativamente ao consumo energético e otimização de recursos	Relevância Moderada	N.A.	
4. Eficiência dos processos - consolidação da gestão do tempo e gestão de custos	Relevância Elevada	Q7	

CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO: QUESTÕES EXTERNAS

Context of the Organization: External Issues

Última atualização:
Update date:
21/05/2021

Item Item	Relevância Rank	Questão Question
1. Apostas, parcerias, resultados e desafios derivados das estratégias de eficiência coletiva em execução nacionais e europeias	Relevância Moderada	N.A.
2. Know-how nos segmentos do setor e elevado domínio tecnológico	Relevância Elevada	Q8
3. Uma maior globalização dos mercados e economias (relações positivas entre Portugal e os PALOP)	Relevância Moderada	N.A.
4. Maior cooperação empresarial, flexibilidade e dinamismo num setor caracterizado pela predominância de PME	Relevância Moderada	N.A.
5. Elaboração de acordos com parceiros externos, em segmentos específicos, de forma a incentivar o desenvolvimento tecnológico e a atenuar dependências que possam existir no mercado interno	Relevância Elevada	Q9
6. Inovação e exigência técnica no âmbito da construção metálica/obras arquitetónicas	Relevância Elevada	Q1
7. Desenvolvimento tecnológico e Indústria 4.0	Relevância Moderada	N.A.
8. Dinamização do setor da metalúrgica e metalomecânica em Vale de Cambra	Relevância Elevada	Q10
EXTERNAL FACTORS - OPPORTUNITIES		
FATORES EXTERNOS - OPORTUNIDADES		

Item Item	Relevância Rank	Questão Question
1. Vulnerabilidade associada à entrada de empresas estrangeiras de maiores dimensões no mercado	Relevância Moderada	N.A.
2. Incapacidade da oferta em acompanhar o consumo de certos metais que, por sua vez, origina uma escassez que tende a fazer com que os preços aumentem	Relevância Elevada	Q11
3. Supremacia asiática tanto ao nível das matérias primas, como ao nível da produção	Relevância Moderada	N.A.
4. Crise económica global e fragilidade particular da procura interna	Relevância Elevada	Q12
5. Comunicação insuficiente entre as empresas e as infraestruturas que suportam a atividade económica que se traduz numa partilha limitada das últimas tecnologias, oportunidades e conhecimento	Relevância Moderada	N.A.
6. Dificuldade em estabelecer canais de distribuição que se consideram relevantes ou no acesso aos mesmos	Relevância Elevada	Q13
7. Um grau de dependência elevado relativamente ao setor da construção	Relevância Elevada	Q9
8. Contexto pandémico (situação COVID-19)	Relevância Elevada	Q14
9. Saída do Reino Unido da UE.	Relevância Moderada	N.A.
EXTERNAL FACTORS - THREAT		
FATORES EXTERNOS - AMEAÇAS		

Evolução do Setor
 Sector Evolution

Ano de análise:
 Year Analysis:
 2019

Número de empresas

Fabricação de outros produtos metálic...
 Todas as dimensões - 2019

848 ▼

Mortalidade (nº de empresas)

39

Peso das importações nas compras

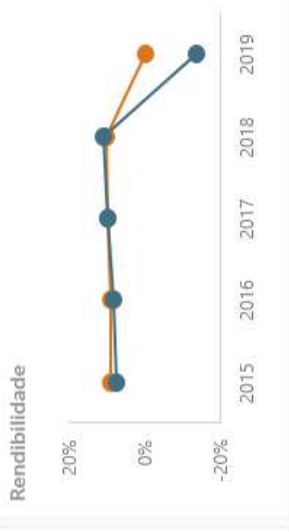
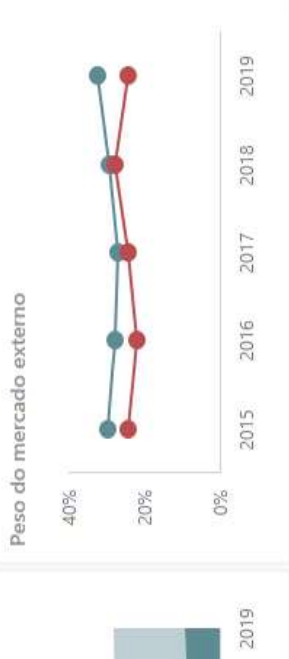
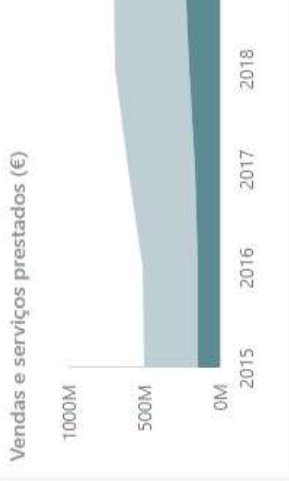
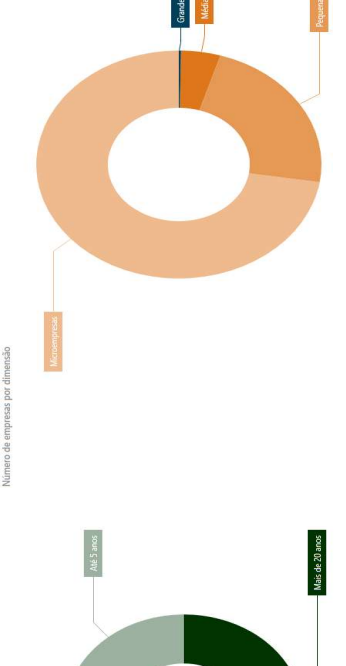
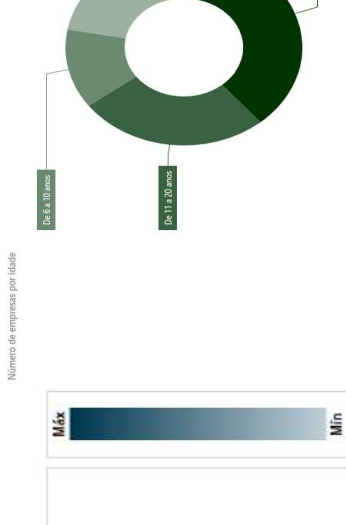
Importações

Peso das exportações nas vendas

Exportações

Valores do ano e do ano anterior (€)

Ativo	848,1M € ▲	805,8M €	Capital próprio	364,4M € ▲	318,3M €	Passivo	483,7M € ▼	487,5M €
Vendas e serviço..	704,7M € ▲	690,1M €	EBITDA	-2,6M € ▼	79,1M €	Resultado líquido	-50,3M € ▼	34,6M €



Decomposição dos resultados (% rendimentos)

inocambra	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Edição: 6ª
	PO.01 GESTÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DO RISCO	Data: 08/03/2021

PO.01 GESTÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DO RISCO

1. OBJETIVO E ÂMBITO

Definir a metodologia para a implementação da gestão do contexto organizacional e do risco. Tal procedimento aplica-se a todo o Sistema de Gestão (SG).


2. ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO

ELABORADO	APROVADO
Qualidade, Ambiente e Segurança	Administração

3. METODOLOGIA

A metodologia do contexto organizacional e do risco no âmbito do SG da organização, envolve as seguintes etapas:

- Análise do contexto interno;
- Análise do contexto externo;
- Análise das partes interessadas;
- Gestão do risco.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Edição: 6ª
	PO.01 GESTÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DO RISCO	Data: 08/03/2021

A. Análise do Contexto Interno

i) Identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

Os pontos fortes e os pontos fracos derivam do contexto interno da organização e, nesse sentido, devem ser identificados. O seu registo deve ser efetuado no **"Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco"**.

ii) Classificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

Os pontos fortes e os pontos fracos são classificados de acordo com a sua relevância que, posteriormente, serão uma entrada para a gestão do risco. A relevância pode ser classificada da seguinte forma:

- **Relevância Elevada** – Com impacto significativo no sistema de gestão/fornecimento de produtos e serviços (interrupção do negócio/atividade, problemas graves no fornecimento do produto, não cumprimento de requisitos legais, perda de certificação, entre outros);
- **Relevância Moderada** - Com impacto moderado no sistema de gestão/fornecimento de produtos e serviços (perdas de eficiência/custos não significativos, perturbações ligeiras no fornecimento do produto, não conformidades menores no sistema, entre outros).

No modelo **"Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco"** é registado a relevância dos pontos fortes e pontos fracos do contexto da organização. O contexto interno considerado como **"Relevância Elevada"** é gerido posteriormente na atividade **D. Gestão do Risco** do presente documento.

Fatores Internos <i>Internal Factors</i>	Item <i>Item</i>	Relevância <i>Rank</i>	Questão <i>Question</i>
---	---------------------	---------------------------	----------------------------

B. Análise do Contexto Externo

i) Identificação de Ameaças e Oportunidades


O risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito no sistema de gestão/fornecimento do produto e serviço, que poderá ser positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça). As ameaças ou oportunidades derivam do contexto externo à organização e, por isso, não são controlados pela mesma. O seu registo deve ser efetuado no **"Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco"**.

ii) Classificação de Oportunidades e Ameaças

As oportunidades e ameaças irão ser classificadas de acordo com a sua relevância. A relevância pode ser classificada da seguinte forma:

- **Relevância Elevada** – Com impacto significativo no sistema de gestão/fornecimento de produtos e serviços (interrupção do negócio/atividade, problemas graves no fornecimento do produto, não cumprimento de requisitos legais, perda de certificação, entre outros);
- **Relevância Moderada** - Com impacto moderado no sistema de gestão/fornecimento de produtos e serviços (perdas de eficiência/custos não significativos, perturbações ligeiras no fornecimento do produto, não conformidades menores no sistema, entre outros).

No modelo **"Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco"** é registado a relevância das oportunidades e ameaças do contexto da organização. O contexto externo considerado como **"Relevância Elevada"** é gerido posteriormente na atividade **D. Gestão do Risco** do presente documento.

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Edição: 6ª
	PO.01 GESTÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DO RISCO	Data: 08/03/2021

Fatores Externos <i>External Factors</i>	Item <i>Item</i>	Relevância <i>Rank</i>	Questão <i>Question</i>
---	---------------------	---------------------------	----------------------------

C. Análise das Partes Interessadas

i) Identificação das Partes interessadas e definição das suas Expectativas e Necessidades

As partes interessadas são entidades que interagem e influenciam o SG da organização. Estas podem ter impacto na capacidade da organização em fornecer os produtos e serviços, na eficiência dos processos internos, no cumprimento das exigências estatutárias e regulamentares, na reputação da organização, entre outros.

Para cada parte interessada são definidas as suas expectativas e necessidades, sendo estas registadas no "Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco".

ii) Classificação da relevância das Partes Interessadas


As partes interessadas são todas aquelas que proporcionam risco para a sustentabilidade da organização se as suas necessidades e expectativas não forem satisfeitas. As diferentes expectativas e necessidades são preenchidas a verde para simbolizar que se tratam de realidades importantes para a parte interessada em causa e, de seguida, são pontuadas com uma escala de 1 a 5 para detetar qual o seu impacto, de acordo com a tabela A.

Tabela A – Relevância para a Inocambra

Nível	Relevância para a Inocambra
1	Muito baixo-Impacto insignificante para a Parte Interessada
2	Baixo-Impacto mínimo para a Parte Interessada
3	Médio-Impacto mediano para a Parte Interessada
4	Alto-Impacto significativo para a Parte Interessada
5	Muito alto-Impacto máximo para a Parte Interessada

Posteriormente, as expectativas, necessidades, bem como as partes interessadas serão classificadas em:

- **Relevância Elevada** – Com impacto significativo no sistema de gestão/fornecimento de produtos e serviços (interrupção do negócio/atividade, problemas graves no fornecimento do produto, não cumprimento de requisitos legais, perda de certificação, entre outros);

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Edição: 6ª
	PO.01 GESTÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DO RISCO	Data: 08/03/2021

- **Relevância Moderada** - Com impacto moderado no sistema de gestão/fornecimento de produtos e serviços (perdas de eficiência/custos não significativos, perturbações ligeiras no fornecimento do produto, não conformidades menores no sistema, entre outros).

Para esta classificação importa o seguinte critério explanado na tabela que se apresenta de seguida:

Tabela B – Classificação da Relevância

Critério	Classificação
Relevância = [0;3]	Moderada
Relevância =]3;5]	Elevada

No modelo “**Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco**” é registado a relevância de cada uma das partes interessadas, bem como das questões enunciadas.

Expectativas e Necessidades <i>Expectations and Needs</i>	Partes Interessadas <i>Interested Parties</i>				Relevância <i>Rank</i>	Classificação <i>Classification</i>	Questão <i>Question</i>
	Acionistas	Colaboradores	Fornecedores - Compras Técnicas	...			
Capacidade de Investimento da Inocambra	5		3	...	3,3	Relevância Elevada	Q15
Inocambra contribua para o Crescimento / Reconhecimento da Parte Interessada		4	3	...	3,3	Relevância Elevada	Q16
...
Relevância Rank	4,0	3,6	3,6	...			
Classificação Classification	Relevância Elevada	Relevância Elevada	Relevância Elevada	...			

As expectativas e necessidades consideradas como “**Relevância Elevada**” são geridas posteriormente na atividade **D. Gestão do Risco** do presente documento.


D. Gestão do Risco

i) Identificação

Como referido anteriormente, as questões internas e externas provenientes do contexto organizacional e as necessidades e expectativas das partes interessadas, consideradas relevantes, são identificadas sequencialmente numa matriz de gestão do risco, conforme a sua origem.

O registo é efetuado no “**Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco**”.

IDENTIFICAÇÃO <i>Identification</i>		
ID <i>ID</i>	ORIGEM / PROCESSO <i>Source / Process</i>	DESCRIÇÃO <i>Description</i>

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Edição: 6ª
	PO.01 GESTÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DO RISCO	Data: 08/03/2021

ii) Análise do Risco e Oportunidade

Posteriormente, as questões internas e externas são classificadas como ameaça (efeito negativo) ou oportunidade (efeito positivo). Nesta fase é calculado o Nível Prioritário de Risco (NPR), que consiste na interação entre a probabilidade de ocorrência (PO) e a gravidade da consequência (GQ), nomeadamente, $NPR = PO * GC$.


A probabilidade de ocorrência (PO) e a gravidade da consequência (GG) são avaliados numa escala de 1 a 5, conforme o descrito na tabela A. Seguidamente, é efetuado o cálculo do NPR, sendo que deste deriva quatro classificações distintas para o risco: baixo, moderado, elevado e muito elevado. O registo é efetuado no **"Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco"**.

Após a classificação do risco é definida a estratégia para minimizar o impacto das ameaças ou explorar as oportunidades. Os critérios para a sua definição constam na Tabela D. O registo é efetuado no **"Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco"**.

ANÁLISE DO RISCO E OPORTUNIDADE <i>Risk and opportunities Analysis</i>				
CLASSIFICAÇÃO <i>Classification</i>	PROBABILIDADE <i>Probability</i>	CONSEQUÊNCIA <i>Risk Impact</i>	NPR <i>Risk Exposure / Score</i>	ESTRATÉGIA <i>Strategy</i>

Tabela C – Critérios para o cálculo de Nível de Prioridade de Risco (NPR)

	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Elevado	Muito Elevado
Probabilidade de Ocorrência (PO)	Possibilidade e de Ocorrência extremamente remota, tratando-se de um evento extraordinário	Possibilidade e de Ocorrência remota, tratando-se de um evento casual e inesperado	Possibilidade de ocorrência esperada, mas de frequência reduzida	Possibilidade de ocorrência habitual, cujo histórico de ocorrência é conhecido	Probabilidade de ocorrência muito elevada, tratando-se de um evento constante e repetitivo
Gravidade da Consequência (GC)	Impacto insignificante e no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços	Impacto mínimo no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços	Impacto mediano no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços, com possibilidade de recuperação	Impacto significativo no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços, com possibilidade remota de recuperação	Impacto máximo no sistema de gestão / fornecimento de produtos e serviços, sem possibilidade remota de recuperação

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Edição: 6ª
	PO.01 GESTÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DO RISCO	Data: 08/03/2021

CÁLCULO DO NPR = PO x GC


Gravidade da Consequência	5	Moderado	Elevado	Elevado	Muito Elevado	Muito Elevado
	4	Baixo	Moderado	Elevado	Elevado	Muito Elevado
	3	Baixo	Moderado	Moderado	Elevado	Elevado
	2	Baixo	Baixo	Moderado	Moderado	Elevado
	1	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Moderado
		1	2	3	4	5

Probabilidade de Ocorrência

Critério do NPR	Classificação do NPR
NPR = [0;5[Baixo
NPR = [5;10[Moderado
NPR = [10;20[Elevado
NPR = [20;25]	Muito Elevado

Tabela D - Estratégias para Riscos Negativos (Ameaças) e Estratégias para Riscos Positivos (Oportunidades)

Estratégias para Riscos Negativos (Ameaças)	
Evitar	Significa eliminar o risco, ou proteger totalmente o projeto do impacto deste risco. Para evitar este risco, pode-se adotar a estratégia de substituição
Transferir	Corresponde a transferir o impacto da ameaça para uma terceira parte. (ex: Seguros)
Mitigar	Significa diminuir os impactos do risco, ou a probabilidade de ocorrência
Aceitar	Significa que a gestão decide não realizar nada para evitar, transferir ou mitigar o risco, seja por não ser possível, ou por não ter efetividade em termos de custo
Estratégias para Riscos Positivos (Oportunidades)	
Explorar	Corresponde a garantir que aquela oportunidade seja efetivamente aproveitada
Compartilhar	Significa compartilhar com uma terceira parte as vantagens de uma alternativa
Melhorar	Alocar recursos numa atividade que propicie melhores resultados
Aceitar	Significa aproveitar os benefícios da oportunidade, caso ela ocorra, mas sem depender esforços adicionais para tal

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	Edição: 6ª
	PO.01 GESTÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DO RISCO	Data: 08/03/2021

iii) Controlos existentes

Nesta etapa, são discriminados os controlos e recursos, já existentes no SG da organização, que minimizam o impacto das ameaças ou exploram as oportunidades anteriormente referenciadas. No caso de estes controlos não se revelarem suficientes são definidas medidas adicionais. O registo é efetuado no **“Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco”**.

CONTROLOS EXISTENTES <i>Risk Control</i>		
MEDIDAS DE CONTROLO DO RISCO <i>Risk Control Measures</i>	RECURSOS <i>Resources</i>	NECESSÁRIO MEDIDAS ADICIONAIS? (S/N) <i>Additional Risk Control Measures (Y/N)</i>

iv) Medidas adicionais para tratar riscos e oportunidades

No caso de serem necessárias medidas adicionais, é definido um plano de ações de melhoria e recursos associados, conforme o procedimento documentado **“PO.06-Gestão de Não Conformidades e Ações de Melhoria”**.

O plano de ações é formalizado no **“Mod.21 – Plano de Ações de Melhoria”**, enquanto na matriz **“Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco”** é registada a interligação entre o risco e o plano de ações de melhoria associado.

MEDIDAS ADICIONAIS PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES <i>Additional Risk Control Measures</i>				
MEDIDA ADICIONAL <i>Additional Measure</i>	Nº do PAM <i>PAM nr</i>	RECURSOS <i>Resources</i>	RESPONSÁVEL <i>Responsible</i>	PRAZO IMPLEMENTAÇÃO <i>Implementation Deadline</i>

v) Análise da Eficácia

Anualmente, é revista a eficácia dos controlos e das medidas implementadas, reavaliando o NPR e justificando a avaliação da eficácia para cada risco definido.

O registo é efetuado no **“Mod.026 – Gestão do Contexto Organizacional e do Risco”**.

ANÁLISE DA EFICÁCIA <i>Effectiveness Analysis</i>								
PROBABILIDADE <i>Probability</i>	CONSEQUÊNCIA <i>Risk Impact</i>	NPR <i>Risk Exposure / Score</i>	EFICAZ? <i>Effectiveness?</i>	EVIDÊNCIAS <i>Evidences</i>	JUSTIFICAÇÃO <i>Reason</i>	RESPONSÁVEL <i>Responsible</i>	DATA DA AVALIAÇÃO <i>Effectiveness Analysis Date</i>	OBSERVAÇÕES <i>Observations</i>

Declaração do Âmbito do Sistema de Gestão

A INOCAMBRA - Construções Metálicas, S.A., declara que implementou um Sistema de Gestão Integrado, de acordo com a Normas NP EN ISO 9001, o qual se aplica às atividades de:

- Projeto, fabrico e montagem de estruturas metálicas, janelas, portas e outras serralharias;
- Prestação de Serviços de Corte de Laser e de Quinagem;
- Instalação, comercialização e manutenção de portas e envidraçados resistentes ao fogo e ao fumo, e seus acessórios.

A organização considerou aplicável ao seu Sistema de Gestão Integrado, todos os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.

A INOCAMBRA - Construções Metálicas, S.A. estabeleceu, documentou e mantém um sistema de controlo de produção em fábrica (CPF) no âmbito dos seguintes referenciais normativos:

- EN 1090-1:2009+A1:2011 Execução de estruturas de aço e de estruturas de alumínio; Parte 1: Requisitos para a avaliação de conformidade de componentes estruturais;
- EN 14351-1:2006+A2:2016 Portas e Janelas; Norma de produto, características de desempenho – Janelas e portas pedestres exteriores;
- EN 16034:2014 Portas (conjunto de porta e aro) pedonais, portas de garagem, de estabelecimentos comerciais, de edifícios industriais e janelas; Norma de produto, características de desempenho – Resistência ao fogo e/ou características de controlo de fumo;
- EN 13830:2015+A1:2020 Fachadas cortina - Norma de produto.

Vale de Cambra, 03/05/2021

Administração

António Augusto Silva

A Administração da INOCAMBRA - Construções Metálicas, S.A. considera que a **política do sistema de gestão** assenta em vetores fundamentais para o sucesso da organização. Assim, assume os seguintes compromissos:

- ✓ **Dar resposta às diferentes necessidades e requisitos das Partes Interessadas**, quem interagem com a **sustentabilidade e evolução do negócio** da organização;
- ✓ Foco na **satisfação do cliente** e no **cumprimento de requisitos** normativos, legais, regulamentares associados aos produtos fornecidos;
- ✓ Promover o **desenvolvimento e envolvimento dos seus Colaboradores**, através da melhoria dos níveis **formação, competência e segurança no trabalho**;
- ✓ **Atualização tecnologia e acompanhamento das tendências e exigências do mercado**;
- ✓ **Melhoria contínua no desempenho do sistema de gestão e das soluções que apresenta no mercado.**

Vale de Cambra, 03/05/2021

Administração

António Augusto Silva

ID	ORIGEM / RISCO / Fonte / Process	IDENTIFICAÇÃO / Description	ANÁLISE DO RISCO E OPORTUNIDADE / Risk and opportunities analysis				CONTROLO EXISTENTES / Risk Control				MEDIDAS ADICIONAIS PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES / Additional Risk Control Measures						ANÁLISE DA EFICÁCIA / Effectiveness Analysis						
			CLASSIFICAÇÃO / Classification	PROBABILIDADE / Probability	CONSEQUÊNCIA / Consequence	NBR / Risk Exposure / Score	ESTRATÉGIA / Strategy	MIDAS DE CONTROLO DO RISCO / Risk Control Measures	RECURSOS / Resources	NECESSÁRIO ADOCIAR? / Additional Risk Control Measures (Y/N)	MEDEIRA ADICIONAL / Additional Measure	Nº DE PAM / PAM #	RECURSOS / Resources	RESPONSÁVEL / Responsible	PRAZO IMPLEMENTAÇÃO / Implementation Deadline	PROBABILIDADE / Probability	CONSEQUÊNCIA / Consequence	NBR / Risk Exposure / Score	EVIDÊNCIAS / Evidence	JUSTIFICAÇÃO / Reason	RESPONSÁVEL / Responsible	DATA DA AVALIAÇÃO / Effectiveness Analysis Date	OBSERVAÇÕES / Observations
Q1	C. Interno / C. Externo / P. Risco / P. Oportunidade	Identificação de riscos - para a unidade de negócio em função de nova estratégia / P. Risco / P. Oportunidade	4	3	12	Evado	3	12	Especial	PO1 - Processo de Gestão de Valor	Software de Gestão de Valor / PO3	Sim	Ativar o processo de Gestão de Valor	PAM 2021/5	Qualificação do processo de Gestão de Valor	Bruno Vieira	abr/21						
Q2	C. Interno / P. Risco / P. Oportunidade	Recursos humanos / P. Risco / P. Oportunidade	4	3	12	Evado	3	12	Compartilhar	Divulgar oportunidades e projetos / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Recursos Humanos / PO7	Sim	Divulgar oportunidades e projetos / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/4	Qualificação do processo de Gestão de Recursos Humanos	Miguel Soares	abr/21						
Q3	C. Interno / P. Risco / P. Oportunidade	Conhecimento - Risco / P. Oportunidade	4	4	16	Evado	4	16	Especial	Processos formativos / PO7 - Gestão de Recursos Humanos	Recursos Humanos / PO7	Sim	Processos formativos / PO7 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/5	Organização e distribuição de funções	César Santos	mai/21						
Q4	C. Interno / P. Risco / P. Oportunidade	Processos / P. Risco / P. Oportunidade	4	2	8	Muito Bom	2	8	Avaliar	Divulgar processos / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Recursos Humanos / PO1	Não											
Q5	C. Interno / P. Risco / P. Oportunidade	Processos / P. Risco / P. Oportunidade	5	5	25	Muito Bom	5	25	Melhorar	Sistema de Gestão de Qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Certificação ISO 9001	Sim	Sistema de Gestão de Qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/6	Optimização do fluxo de trabalho / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Paulo Silva	Contínuo						
Q6	C. Interno / P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	3	12	Evado	3	12	Mitigar	Manutenção preventiva / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Manutenção Preventiva / PO1	Sim	Manutenção preventiva / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/7	Subcontratar	Bruno Pinho	jun/21						
Q7	C. Interno / P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	4	16	Evado	4	16	Mitigar	Optimização / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Optimização / PO1	Sim	Optimização / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/8	Software	Miguel Soares	jun/21						
Q8	C. Externo	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	3	12	Evado	3	12	Especial	PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PO1	Sim	PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/9	Formação	Bruno Pinho	jun/21						
Q9	C. Externo	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	3	3	9	Muito Bom	3	9	Compartilhar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Sim	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/10	Recursos	Bruno Silva	Contínuo						
Q10	C. Externo	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	2	8	Muito Bom	2	8	Avaliar	Processos com a associação empresarial de Vale de Cambra	Processos com a Associação	Não											
Q11	C. Externo	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	3	12	Evado	3	12	Mitigar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q12	C. Externo	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	5	3	15	Evado	3	15	Mitigar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q13	C. Externo	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	2	4	8	Bom	4	8	Avaliar	Manutenção de parâmetros	Parâmetros	Não											
Q14	C. Externo	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	5	3	15	Evado	3	15	Mitigar	Processo de controlo de qualidade	Processo de controlo de qualidade	Não											
Q15	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	5	20	Muito Bom	5	20	Especial	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Sim	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/11	Recursos Humanos	Fátima Ribeiro	Contínuo						
Q16	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	3	3	9	Muito Bom	3	9	Melhorar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q17	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	3	3	9	Muito Bom	3	9	Melhorar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q18	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	4	16	Evado	4	16	Mitigar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Sim	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/12	Software	Miguel Soares	mai/21						
Q19	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	2	3	6	Muito Bom	3	6	Avaliar	Processos de trabalho	Processos de trabalho	Não											
Q20	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	4	16	Evado	4	16	Mitigar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Sim	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/7	Subcontratar	Bruno Pinho	jun/21						
Q21	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	3	3	9	Muito Bom	3	9	Melhorar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q22	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	3	12	Evado	3	12	Mitigar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q23	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	2	5	10	Muito Bom	5	10	Mitigar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Sim	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/13	Encontros	Miguel Soares	mai/21						
Q24	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	4	16	Evado	4	16	Melhorar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q25	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	4	16	Evado	4	16	Melhorar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Sim	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	PAM 2021/14	Paralelos	Marcos Silva	mai/21						
Q26	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	4	16	Evado	4	16	Mitigar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q27	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	4	2	8	Muito Bom	2	8	Avaliar	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											
Q28	P. Risco / P. Oportunidade	Equipamentos / P. Risco / P. Oportunidade	3	3	9	Muito Bom	3	9	Especial	Atividade de controlo de qualidade / PO1 - Gestão de Recursos Humanos	Objetivos / PO1	Não											

ID		AÇÃO	RESPONSÁVEL	RECURSOS	PLANEAMENTO												
					JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
TEMÁTICA: Marcação CE - Diretiva Máquinas - Acessório de Elevação					DATA: 11/03/2021												
1	Formalizar Requisitos de Produto / Informação Técnica	Bruno Silva / Bruno Pinho	Doc. Passagem de Obra														
2	Formalizar Requisitos Legais e Normativos	Miguel Soares	Lista de Legislação em Vigor Normas; Diretivas														
3	Identificar Requisitos Essenciais do Produto	Miguel Soares / Bruno Pinho	Lista de Verificação														
4	Organizar Dossier Técnico	Miguel Soares / Inês Rodrigues	Dossier Técnico														
5	Avaliar Riscos de Máquina	Miguel Soares / Inês Rodrigues / Bruno Pinho	Matriz de Avaliação de Risco														
6	Elaborar Plano de Inspeção e Ensaio	Miguel Soares	Plano de Inspeção e Ensaio														
7	Elaborar Tratamento de Superfície	Bruno Pinho	Esquema de Tratamento de Superfície														
8	Formalizar Manual de Instruções	Miguel Soares / Inês Rodrigues	Manual de Utilizador														
9	Formalizar e realizar Ensaio de Carga	Miguel Soares / Inês Rodrigues / Fernando Santos	Instrução de Trabalho / Peso Padrão														
10	Formalizar Declaração de Conformidade	Miguel Soares / Inês Rodrigues / Bruno Pinho	Declaração de Conformidade														
11	Apor Marcação CE	Bruno Pinho	Etiqueta CE														
12	Verificar a conformidade das etapas realizadas	Miguel Soares / Inês Rodrigues	Lista de Verificação														

inocambra	PLANEAMENTO E CONTROLO DA MARCAÇÃO CE CAVALETES DE TRANSPORTE
------------------	--

Passo 1	Âmbito do Produto: Diretiva Máquinas – Acessório de Elevação de Carga	
	Reunir informação sobre utilização do produto e Características do Produto. Terminologia. Reunir informação das diretivas europeias aplicáveis e Guias. Fluxograma e/ou checklist de Aplicação da Diretiva. Seminários/Formação	
Conclusão	Reunir informação sobre o cavalete de transporte de carga. Trata-se de um equipamento enquadrado na Diretiva Máquinas, classificado como Acessório de Elevação de Carga. À data não existe normalização harmonizada aplicada ao este tipo de acessório de elevação. O cavalete de transporte está fora do âmbito da norma harmonizada EN 13155:2000 - Aparelhos de Elevação de Carga Suspensa; Segurança; Acessórios Amovíveis de Elevação de Carga.	
Evidências	Informação técnica do Produto	Documento de Passagem de Obra / Info Servidor – Dossier de Obra
	2006/42/CE – Diretiva Máquinas Lista de Normas Harmonizadas	Lista de Legislação em Vigor Fluxograma de aplicação da diretiva
	Lista de verificação de requisitos essenciais - 2006/42/CE – Diretiva Máquinas	Lista de Verificação de Requisitos Essenciais
	NP EN ISO 12100:2018 – Segurança de Máquinas – princípios gerais de conceção – Avaliação do risco e redução do risco	Lista de Legislação em Vigor
	Formação Interna em Requisitos de Marcação CE – Diretiva Máquinas	Formação Interna (Sumário + Certificados)
	Formação NP EN ISO 12100:2018	Programa de Formação
Passo 2	Documentação Técnica (Processo Técnico + Manual de Instruções)	
	No âmbito da diretiva máquinas é obrigatório criar um processo técnico e um manual de instruções. O processo técnico deve seguir o Anexo VII da diretiva, enquanto o manual de instruções deve cumprir o disposto no Anexo I (§1.7.4)	
Conclusão	Reunir informação sobre um processo técnico e um manual de instruções	
Evidências	Lista de verificação para processo técnico	Lista de Verificação do Processo Técnico
	Lista de verificação para manual de instruções	Lista de Verificação do Manual de Instruções
	Manual de Instruções	Manual de Utilizador
	Matriz de Avaliação do Risco	Matriz de Avaliação do Risco
	Plano de Inspeção e Ensaio	Plano de Inspeção e Ensaio (PIE12)
	Ensaio	Instrução / Ensaio de Carga a Acessório de Elevação
	Tratamento de Superfície	Esquema de Tratamento de Superfície

	Avaliação da Conformidade (art. 12.º)	
Passo 3	No âmbito da diretiva Máquinas existem 3 sistemas de avaliação da conformidade, caso o produto esteja incluído nas categorias descritas do Anexo IV, ou um único sistema se o produto não está incluído no descritivo do mesmo anexo.	
Conclusão	Para a avaliação da conformidade deste produto é necessário implementar o Anexo VIII – Avaliação da conformidade com controlo interno do fabrico de uma máquina, uma vez que o produto não se enquadra nas categorias de máquinas descritas no Anexo IV.	
Evidências	Lista de verificação para avaliação da conformidade com controlo interno do fabrico	Lista de Verificação do Controlo de Produção em Fábrica

	Declaração CE de Conformidade (Parte A do ponto 1 do Anexo II)	
Passo 4	A declaração CE de Conformidade deve descrever o desempenho do produto relativamente aos seus requisitos essenciais.	
Conclusão	<p>A declaração CE de conformidade deve incluir os seguintes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Firma e endereço completo do fabricante e, se for o caso, do seu mandatário. 2. Nome e endereço da pessoa autorizada a compilar o processo técnico, a qual está obrigatoriamente estabelecida na Comunidade. 3. Descrição e identificação da máquina, incluindo: denominação genérica, função, modelo, tipo, número de série e marca. 4. Declaração expressa de que a máquina satisfaz todas as disposições relevantes da presente diretiva e, se for caso disso, declaração análoga quanto à conformidade com outras diretivas e/ou disposições relevantes a que a máquina dê cumprimento. Estas referências devem ser as dos textos publicados no Jornal Oficial da União Europeia. 5. Sendo caso disso, nome, endereço e número de identificação do organismo notificado que tiver efetuado o exame CE de tipo referido no anexo IX, bem como o número do certificado de exame CE de tipo. 6. Sendo caso disso, nome, endereço e número de identificação do organismo notificado que tiver aprovado o sistema de garantia de qualidade total referido no anexo X. 7. Sendo caso disso, referência às normas harmonizadas utilizadas, referidas no n.º 2 do artigo 7.º 8. Sendo caso disso, referência a outras normas e especificações técnicas que tiverem sido utilizadas. 9. Local e data da declaração. 10. Identificação e assinatura da pessoa habilitada a redigir esta declaração em nome do fabricante ou do seu mandatário. 	
Evidências	Declaração CE de Conformidade	Modelo de Declaração de Conformidade

Passo 5	Marcação CE (art.16.º)	
	Ao apor ou mandar apor a marcação CE nos produtos de construção, os fabricantes ou os seus mandatários assumem a responsabilidade pela conformidade do produto com o seu desempenho declarado.	
Conclusão	<p>Os principais conteúdos de uma etiqueta de marcação CE de um produto de construção são:</p> <p>Símbolo CE;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Últimos dois dígitos do ano em que se coloca a Marcação CE pela primeira vez; • Nome, marca registada ou marca comercial e morada de contacto do fabricante; • Código único de identificação do produto-tipo; • Número de referência da Declaração de Desempenho; • Código com data da norma harmonizada de referência; • Uso(s) previsto(s) segundo a norma harmonizada respetiva; • Os mesmos desempenhos para as características essenciais que as declaradas na Declaração de Desempenho correspondente; • Número de identificação do(s) Organismo(s) Notificado(s) implicado(s) (se aplicável). 	
Evidências	Etiqueta de Marcação CE	Modelo de Etiqueta do Produto

Anexo IX - Avaliação do Risco da Máquina / Acessório de Elevação

	Matriz de Avaliação de Risco - Diretiva Máquinas <i>Risk Assessment Matrix - Machinery Directive</i>		Data de atualização: <i>Update Date:</i>
			31/03/2021

Identificação <i>Identification</i>		
Ordem de Fabrico (O.F.) <i>Manufacturing Order (O.F)</i>	819.001	Descrição <i>Description</i>
		FA.10.001-003 Chassis de Transport

Âmbito - Riscos Especiais <i>Scope - Special Risks</i>					
Riscos Especiais <i>Special Risks</i>	SIM <i>YES</i>	NÃO <i>NO</i>	Riscos Especiais <i>Special Risks</i>	SIM <i>YES</i>	NÃO <i>NO</i>
Elevação de produtos pesados <i>Lifting heavy products</i>	x		Produto com contacto alimentar <i>Product with food contact</i>		x
Trabalho em Altura <i>Working at Height</i>	x		Máquina / Acessório de Elevação <i>Machinery / Lifting accessorie</i>	x	
Utiliza/contem substâncias inflamáveis e/ou explosivas <i>Uses/contains flammable and/or explosive substances</i>		x	Fonte de calor <i>Heat source</i>		x
Exposição a objetos afiados <i>Exposure to sharp objects</i>	x		Utilização de ferramentas eléctricas durante a construção / desmontagem <i>Using power tools during the build-up/breakdown</i>		x
Aparelho elétrico <i>Electrical appliance</i>		x	Outro perigo não identificado acima que possa constituir um risco <i>Any other hazard not identified above which could be a risk</i>		x

Avaliação do Risco <i>Risk Assessment</i>					
Identificação dos Perigos <i>Hazard Identification</i>	Risco <i>Risk</i>	Nível de risco (antes de serem tomadas medidas) <i>Level of Risk (before action is taken)</i>	Controlos para gerir o Risco <i>Controls to Manage the Risk</i>	Responsável <i>Person responsible</i>	Nível de risco (depois de serem tomadas medidas) <i>Level of Risk (after action is taken)</i>
Trabalho em Altura <i>Working at Height</i>	Queda de Estrutura Colisões	Elevado	Dimensionamento de Pontos de Ancoragem	Bruno Pinho	Médio
Composição / Troca do Material	Dano na Estrutura Colapso da Estrutura Esmagamento	Elevado	IT20 - Receção de Materiais Documento de Inspeção de Matéria-Prima	Miguel Soares	Médio
Dimensionamento Incorreto	Colapso da Estrutura Esmagamento	Elevado	Nota de Cálculo Teste de Ensaio de Carga a 100%	Bruno Pinho	Reduzido
Sobrecarga	Dano na Estrutura Colapso da Estrutura Esmagamento	Elevado	Identificação do Produto (Etiqueta)	Bruno Pinho	Médio
Incorreta Assemblagem	Dano na Estrutura Colapso da Estrutura Esmagamento	Elevado	Desenhos Drawings Manual de Utilizador User Manual	Bruno Pinho	Reduzido
Corrosão	Dano na Estrutura Queda da Estrutura Esmagamento	Elevado	Galvanização Esquema de Tratamento de Superfície	Miguel Soares	Reduzido

Matriz de Avaliação de Risco - Diretiva Máquinas
Risk Assessment Matrix - Machinery Directive

Data de atualização:
Update Date:

31/03/2021

	Dano na Estrutura Queda da Estrutura Esmagamento	Elevado	Manual de Utilizador User Manual	Miguel Soares	Reduzido
Utilização / Manuseio Incorreto					
Soldaduras	Fissuras no Chassis Dano na Estrutura	Elevado	Qualificação de Soldadura / Especificação de Soldadura / Certificado de Soldadura Inspeção Visual / Partículas Magnéticas TC.01-Tabela de Critérios de Aceitação Soldadura Teste de Ensaio de Carga a 100%	Bruno Vieira	Reduzido
Corte Térmico	Fissuras no Chassis Dano na Estrutura	Elevado	Qualificação de Corte de LASER / Especificação de Corte de LASER / Certificado de Corte de LASER Teste de Ensaio de Carga a 100%	Bruno Vieira	Reduzido
Quinas Vivas/Rebarbas	Cortes no Operador Dano na Carga	Médio	TCA.02-Tabela de Critérios de Aceitação Graus de Preparação Plano de Inspeção e Ensaio	Miguel Soares	Reduzido

Manual de Utilizador

inocambra



INTRODUÇÃO

Este acessório de elevação de carga foi projetado para auxiliar o levantamento de cargas. Este chassis de transporte distribuí a carga por vários pontos para aumentar a sua estabilidade.

Este acessório permite a ligação a um equipamento de elevação de carga.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

- Projetado para fácil acondicionamento e transporte de carga.
- Testado e com Marcação CE – Diretiva Máquinas, Acessório de Elevação de Carga.
- Projetado e fabricado na União Europeia.

NOTA IMPORTANTE

- Este guia de utilizador é apenas aplicado ao Chassis de Transporte – FA.10.005.
- Qualquer procedimento de elevação deve ser previamente planeado.
- Antes do início dos trabalhos devem ser identificados os potenciais perigos e avaliados os riscos.
- Todo o pessoal envolvido no transporte e elevação de cargas deve estar devidamente informado.

ESPECIFICAÇÃO DO ACESSÓRIO DE ELEVAÇÃO

Chassis de Transporte – FA.10.005



1

Preparação da Base



2

Aplicação dos Prumos Verticais

Altura	Comprimento	Largura	WLL ⁽¹⁾	Peso
2,56m	2,45m	0,8m	1200kg	250kg

¹Limite de carga de trabalho

© Inocambra, 2021, Manual do Utilizador - FA.10.005 Chassis de Transporte-Ed.1

Mod.150.0

ESPECIFICAÇÃO DO ACESSÓRIO DE ELEVAÇÃO

Chassis de Transporte – FA.10.005



3

Aplicação da Travessa Horizontal



4

Aplicação dos Travamentos Diagonais

Altura	Comprimento	Largura	WLL ⁽¹⁾	Peso
2,56m	2,45m	0,8m	1200kg	250kg

¹Limite de carga de trabalho

© Inocambra, 2021, Manual do Utilizador - FA.10.005 Chassis de Transporte-Ed.1

Mod.150.0

INSTRUÇÕES DE UTILIZAÇÃO

UTILIZAÇÃO

Este equipamento deve ser verificado antes de cada utilização, conforme determinado pela sua avaliação de risco ou prática de trabalho. Se tiver alguma dúvida sobre o seu estado ou adequação não o utilize.

Utilizar um equipamento de elevação de carga adequado ao WLL/SWL deste acessório de carga. O peso do chassis de transporte deve ser adicionado ao peso da carga, para compreender o peso da carga total.

Estabilizar o acessório numa superfície plana, antes de proceder ao acondicionamento da carga.

Distribuir a carga uniformemente e centrada em ambos os lados.

Garantir a ausência de obstáculos durante a movimentação da carga.

Ter em atenção a presença de linhas de tensão, na proximidade.

Efetuar a elevação da carga de forma vertical e com o seu centro de gravidade equilibrado. Não arrastar ou balançar cargas.

Antes de baixar o equipamento, certifique-se que a área de trabalho está desimpedida e capaz de suportar o tamanho e o peso da carga.

No final de operação e em pausas de trabalho não deixar o equipamento com carga e/ou suspenso.



NOTA IMPORTANTE

- Antes do início dos trabalhos devem ser identificados os potenciais perigos e avaliados os riscos.

- Avalie a capacidade de carga e o seu equilíbrio, antes de efetuar a movimentação.

- Certifique-se que utiliza o equipamento de elevação adequado para a capacidade da carga.

- Certifique-se que é manobrado a uma altura razoável e guiado por sinalizador para evitar ferimentos e danos.

INSTRUÇÕES DE UTILIZAÇÃO

SEGURANÇA BÁSICA

Uma avaliação de risco no local e um plano de elevação, quando aplicável, deve ser realizado por uma pessoa competente.

Controlar os riscos antes de utilizar este equipamento produz um sistema de trabalho seguro, garantindo a sua segurança, dos seus colegas e de outros.

A avaliação de risco realizada, pela sua empresa, determinará o equipamento de proteção individual (EPI) correto para a tarefa que está a executar. Deve utilizá-lo.

A Inocambra recomenda que utilize:



NOTA IMPORTANTE

- Leia estas instruções antes de utilizar este equipamento. Se não compreender ou tiver alguma dúvida não o utilize. Entre em contato com o seu supervisor ou o departamento de Engenharia da Inocambra para obter orientação.

- Deve verificar se considerou todos os requisitos de segurança antes de realizar a tarefa e se este equipamento é o mais adequado para a mesma.

- Proteja o público em geral, impedindo o acesso à área de trabalho.

- Não utilize este equipamento quando estiver cansado, indisposto ou sob a influência de álcool e / ou drogas. Se estiver a tomar um medicamento ou a fazer um tratamento, deve informar o seu supervisor.

INSTRUÇÕES DE SEGURANÇA

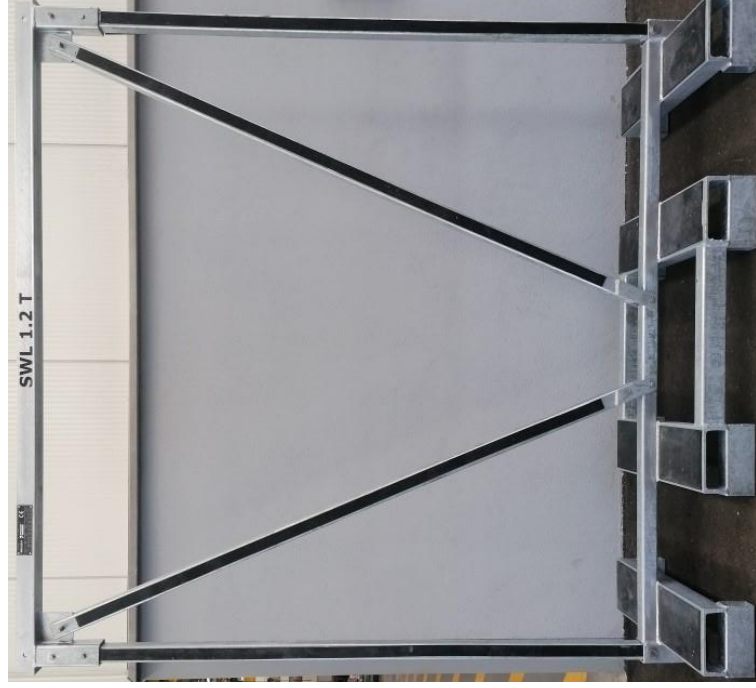
TRANSPORTE E ARMAZENAMENTO

Este equipamento pesa mais de 25kg, não o manusear sem a ajuda de uma máquina.

Garantir que durante o seu transporte não ocorrem impactos e/ou colisões.

No fim do turno de trabalho, assegurar que o acessório de elevação de carga se encontra limpo e em perfeitas condições para uma posterior utilização.

Quando não estiver a ser utilizado, armazenar o equipamento em condições limpas e num local seguro, onde deverá estar protegido contra utilizadores não autorizados.



Chassis de Transporte – FA.10.005

INSTRUÇÕES DE SEGURANÇA

PESSOAL

Todos os trabalhadores devem utilizar equipamento de proteção individual adequado.

Vista roupa adequada ao trabalho. Não utilize roupas largas, pulseiras ou lenços que possam ser apanhados por peças em movimento.

Todo o pessoal envolvido em operações de elevação de carga deve ser competente para as realizar e deve ter tomado conhecimento prévio deste manual de utilizador.

MANUTENÇÃO E VERIFICAÇÃO DO EQUIPAMENTO

A manutenção deve ser assegurada por responsável técnico especializado.

Não efetuar alterações, acréscimos ou reparos sem autorização prévia do departamento de engenharia da Inocambra.

Os registos de manutenção devem ser preservados durante o período de utilização do acessório de elevação de carga.

É obrigatório que o equipamento seja examinado anualmente, por uma pessoa competente, para assegurar o cumprimento das regulamentações relevantes, efetuando o registo correspondente na etiqueta do produto. Os relatórios de inspeção devem ser arquivados durante 2 anos.

<input type="radio"/> MANUFACTURER inocambra construçōes metálicas, S.A.		OWNER PROGIN METAL		<input type="radio"/> CE	
Type OEA	Weight 250 kg	Working Load 1200 kg	Max total Load 1800 kg	Serial Number	Year of manufacture 2021
<input type="radio"/> Inspected	2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031	2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031	2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031	2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031	<input type="radio"/>

ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

GARANTIA

Os produtos fornecidos pela Inocambra estão cobertos por uma garantia de 12 meses.

A Inocambra compromete-se a reparar ou substituir qualquer defeito que considere ser devido a material ou mão-de-obra defeituosa, no prazo de 12 meses após a sua data de venda, sem quaisquer custos adicionais, salvo as seguintes exceções:

- Falha resultante de alterações não autorizadas (ver secção de modificações, abaixo, para mais detalhes);
- Danos causados por abuso, negligência, utilização indevida ou queda;
- Danos causados pela não observância das instruções de transporte, armazenamento, carregamento, limpeza ou operação;
- Substituição ou reparação de componentes devido ao seu desgaste normal;
- Qualquer dano ou desgaste resultante da utilização ou montagem de peças adicionais ou não padronizadas.

MODIFICAÇÕES

Se quaisquer modificações ou alterações de terceiros, envolvendo furação, soldadura, corte ou distorção de materiais sob qualquer forma, tiverem de ser realizadas no aparelho, a Inocambra deve fornecer uma aprovação, por escrito, antes da realização do trabalho.

Alterações, modificações, adições ou reparações devem ser realizadas por distribuidores reconhecidos pela Inocambra, caso não seja a própria a realizar o trabalho.

A Inocambra aplica uma política de melhoria contínua e, portanto, reserva o direito de alterar as especificações técnicas e os detalhes do manual do utilizador em qualquer momento, sem aviso prévio.


A Inocambra não será considerada responsável por danos consequentes, perdas ou despesas relacionadas com a incapacidade de utilizar o produto corretamente para os seus fins previstos.

DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE CE

		DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE <i>Declaration of Conformity</i> Nº Doc.OF-819.001 (De acordo com: Diretiva 2006/42/CE Máquinas, Anexo II, A) (In accordance with: EC Machinery Directive 2006/42/EC, Annex II, A)	
1. Fabricante / Endereço Manufacturer / Address Inocambra - Construções Metálicas, S.A. Rua Vale Pereiras nº 797 3730-370 Vale de Cambra Portugal			
2. Nome e endereço da pessoa autorizada em manter disponível toda a documentação técnica relevante Name and Address of person authorised to exhibit the relevant technical documentation Bruno Manuel Tavares Pinho Rua Vale Pereiras nº 797 3730-370 Vale de Cambra Portugal			
3. Produto Product 3.1 Descrição Description Chassis de Transporte / Transport Frame			
3.2 Modelo Model FA.10.005 - Type QEA			
3.3 Número de Série Serial Number De 001 a 411 From 001 to 411		3.4 Ano Year 2021	
4. Em conformidade com as seguintes diretivas e normas Is in compliance with the following directives and standards 2006/42/EC Diretiva Máquinas / Machinery Directive		EN ISO 12100:2010 Segurança de máquinas; Princípios gerais de conceção; Apreciação do risco e redução do risco / Safety of machinery — General principles for design — Risk assessment and risk reduction	
O desempenho do produto identificado acima está em conformidade com os requisitos essenciais e outras disposições relevantes da Diretiva Máquinas (Acessório de Elevação de Carga). A presente declaração de conformidade é emitida de acordo com a Diretiva Máquinas 2006/42/CE, sob a exclusiva responsabilidade do fabricante identificado acima. The performance of the product identified above is in compliance with the essential requirements and other relevant provisions of the Machinery Directive (lifting accessory). This declaration of conformity is issued, in accordance with Directive 2006/42/EC, under the sole responsibility of the manufacturer identified above.			
Assinado por e em nome do fabricante por: Signed for and on behalf of the manufacturer by: Bruno Pinho, Responsável Técnico Bruno Pinho, Technical Director Vale de Cambra, 07/05/2021 At Vale de Cambra, 07/05/2021			
Assinatura: Signature: _____			

Inocambra – Construções Metálicas, S.A.
Rua Vale Pereiras, N.º797, Vale de Cambra, Portugal

T: 00 351 256 425 842
E: geral@inocambra.pt
C: www.inocambra.pt

	IT - 34 ENSAIO DE CARGA EM ACESSÓRIOS DE ELEVAÇÃO DE CARGA	Data: 15/04/2021
		Edição: 1
		Página 1 de 8

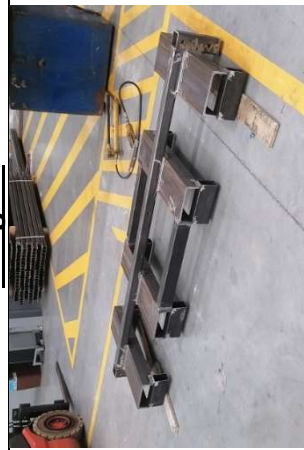
ELABORADO	APROVADO
Qualidade, Ambiente e Segurança	Administração

1. OBJETIVO




A presente instrução de trabalho tem como objetivo proceder à sequenciação das etapas necessárias para a execução do ensaio de carga em acessórios de elevação de carga.

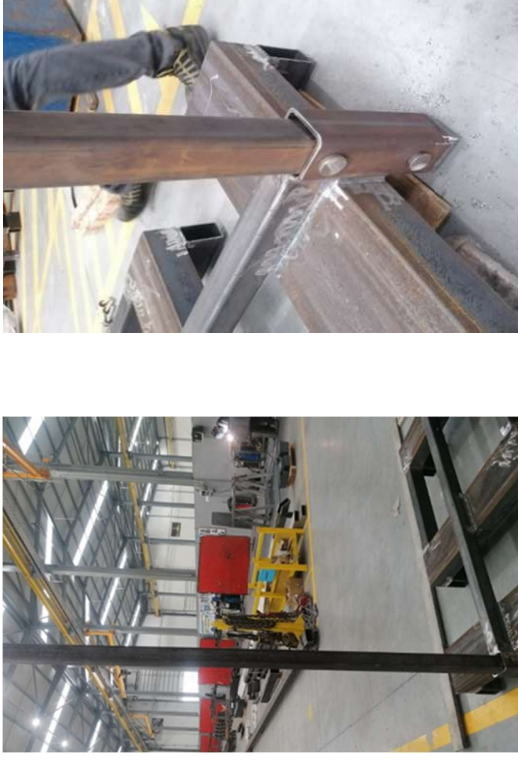

2. METODOLOGIA

2.1 PRÉ-MONTAGEM

<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
1- Colocação da base no solo	Com recurso a um empilhador, colocar a base do acessório de elevação de carga no solo. (Nivelado)	

inocambra	IT - 34		Data: 15/04/2021
	ENSAIO DE CARGA EM ACESSÓRIOS DE ELEVAÇÃO DE CARGA		Edição: 1
			Página 2 de 8

<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
2- Nivelamento da base	Colocar duas traves de madeira em cima da base.	
3- Colocação do peso por cima das traves de madeira	Com recurso a uma ponte rolante, colocar o peso por cima das traves de madeira, exercendo pressão de forma nivelada e uniforme.	
4- Verificação da existência de folgas	Com um nível/régua, verificar se a base do acessório de elevação de carga se encontra nivelada e sem folgas. Avaliar em 3 pontos diferentes da base (lado esquerdo, direito e centro).	

Etapa	Descritivo	Imagem
5- Colocação dos prumos verticais e respetivas cavilhas	<p>Encaixar em cada um dos lados da base do acessório de elevação de carga os prumos verticais. Aplicar as cavilhas de fixação entre a base e os prumos verticais</p>	
6- Colocação do prumo horizontal e respetivas cavilhas	<p>Com recurso a um empilhador, colocar o prumo horizontal nos encaixes dos prumos verticais. Aplicar as cavilhas de fixação entre o prumo horizontal e os prumos verticais.</p>	

inocambra	IT - 34	Data: 15/04/2021
	ENSAIO DE CARGA EM ACESSÓRIOS DE ELEVAÇÃO DE CARGA	Edição: 1
		Página 4 de 8


<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
7- Colocação dos prumos diagonais e respetivas cavilhas	<p>Manualmente, encaixar 2 prumos na diagonal, de forma a dar suporte à base e aos restantes prumos.</p> <p>Aplicar as restantes cavilhas de fixação nos prumos diagonais da estrutura.</p>	

2.2 ENSAIO DE CARGA



<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
<p>1- Colocação do peso para o ensaio (SWL *1,5)</p>	<p>Com recurso a um empilhador, colocar em cada um dos lados do acessório de elevação de carga um peso (Total = SWL *1,5)</p> <p>Exemplo: Para um SWL de 1200kg (2 Pesos de 800kg)</p>	
<p>2- Colocação do acessório de elevação de carga na estrutura de ensaio</p>	<p>Com recurso ao empilhador, colocar o acessório de elevação de carga na estrutura de ensaio. De seguida, fixar o acessório de elevação de carga (com os pesos colocados) à estrutura.</p>	

inocambra	IT - 34	Data: 15/04/2021
	ENSAIO DE CARGA EM ACESSÓRIOS DE ELEVAÇÃO DE CARGA	Edição: 1
		Página 6 de 8

<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
3- Ensaio de Carga (15min)	<p>Durante 15 min, deixar o acessório de elevação em carga na estrutura de ensaio, com o objetivo de verificar se ocorrem:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empenos; - Fissuras nas soldaduras; - Colapso/Dano na estrutura; - Resistência à carga. <p>Registrar o resultado no Mod.151 - Ensaio de Carga a Acessório de Elevação</p>	


	IT - 34 ENSAIO DE CARGA EM ACESSÓRIOS DE ELEVAÇÃO DE CARGA		Data: 15/04/2021
			Edição: 1
			Página 7 de 8

2.3 DESMONTAGEM E ACONDICIONAMENTO

<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
1- Retirar o acessório de elevação de carga da estrutura de ensaio	<p>Decorridos os 15 min de ensaio de carga, desprender o acessório de elevação de carga da estrutura de ensaio e, com recurso a um empilhador, remover o acessório já testado.</p>	
2- Desmontar o Acessório de Carga	<p>Remover todas as cavilhas de fixação, libertando os respetivos prumos da base.</p>	

<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
3- Acondicionar os componentes do acessório de carga	Em paletes, acondicionar os componentes do acessório, por referência.	


inocambra	GESTÃO DE DOSSIER DE OBRA <i>Project Dossier Management</i>		
Obra <i>Project</i>	MM-0855	Cliente <i>Customer</i>	Delessert SA
Data Abertura <i>Start Date</i>	25/05/2021	Data Fim Prevista <i>Expected End Date</i>	A combinar
Adjudicação de Cliente <i>Customer purchase order</i>	Email do dia 25/05/2021		
Link do Servidor <i>Server Link</i>	\\10.0.0.10\Qualidade\Inocambra\18-Dossiers\Obras\Obras		
Atualizar Obra <i>Project Update</i>	MM-0855	Incrementar OF <i>OF Nr</i>	012
Plano de Insp. e Ensaio <i>Inspection Test Plan</i>	PIE-07.3 Janelas, Portas e outras serralharias		
Especificação Corte <i>Cutting Procedure Specification</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> EPC001_Grupo1.2_E EPC002_Grupo1.2_E EPC003_Grupo8.2_E EPC004_Grupo8.2_E EPC005_Grupo10.2_E </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> EPC001_PC 001_2020 EPC002_PC 001_2020 EPC003_PC 002_2020 EPC004_PC 002_2020 EPC005_PC 003_2020 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> EPC001_Nuno Sá EPC002_Andre Soares EPC003_Tiago Santos EPC004_Carlos Quint EPC005_André Almeic </div>
Especificação Soldadura <i>Welding Procedure Specification</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> EPS01_2015_23.09.2 EPS02_2015_23.09.2 EPS03_2015_23.09.2 EPS04_2015_23.09.2 EPS05_2015_23.09.2 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> EPS001_WPQR EPS002_WPQR EPS003_WPQR EPS004_WPQR EPS005_WPQR </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> EPS001_2015_Albert EPS001_2015_Antón EPS001_2015_Avelin EPS001_2015_Carlos EPS001_2015_Fernai </div>
			Copiar EPS

	<p>IT- 35 GESTÃO DE DOSSIER DE OBRA</p>	<p>Data: 12/04/2021</p> <hr/> <p>Edição: 1</p> <hr/> <p>Pág. 1 de 6</p>
---	---	---

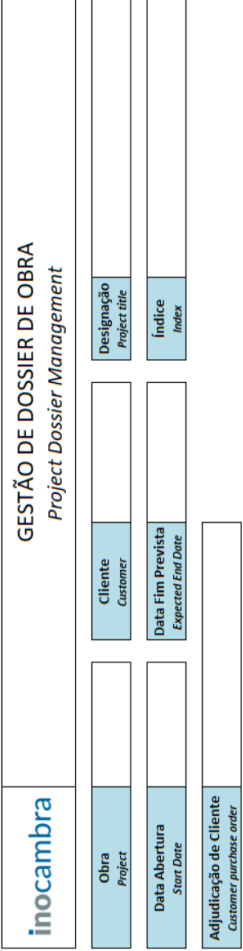


<p>ELABORADO</p>	<p>APROVADO</p>
<p>Qualidade, Ambiente e Segurança</p>	<p>Administração</p>


1- OBJETIVO



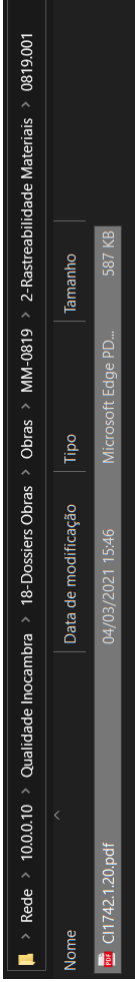
Com a seguinte instrução de trabalho, pretende-se diminuir a informação em suporte papel e passar a mesma para suporte digital. Para além disso, pretende proceder-se à sequenciação das etapas necessárias para a criação de um dossier digital.


	IT- 35 GESTÃO DE DOSSIER DE OBRA	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Pág. 1 de 6
---	---	--


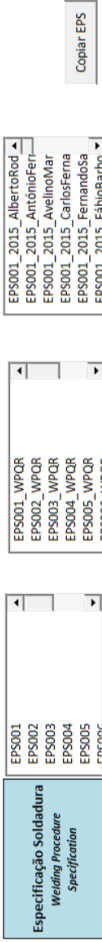
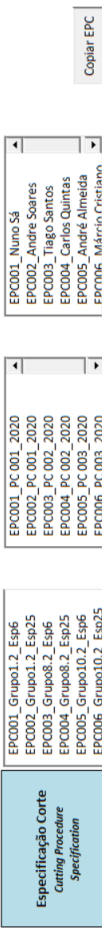
2- METODOLOGIA


<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
1 - Registrar Documento de Passagem de Obra (DOP)	<p>Preencher no ficheiro excel Mod.146- “Gestão de Dossier de Obra”, a seguinte informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obra: MM-xxxx; - Cliente; - Designação; - Data de Abertura; - Data de Fim Prevista; - Índice do Dossier (PT; EN; FR); - Ordem de Encomenda de Cliente. 	
2 - Gerar dossier digital	<p>Clicar em “Gerar Dossier Digital”. Cada vez que se clica neste campo, origina-se um URL próprio para registar toda a informação relativa à respetiva obra, do tipo: Link servidor + MM-xxxx</p>	
3 - Criar subordens de fabrico	<p>Quando uma ordem de fabrico pressupõe a existência de várias subordens, as mesmas podem ser criadas a partir deste modelo, colocando no separador “Incrementar OF” o número de ordens que se pretende adicionar.</p>	



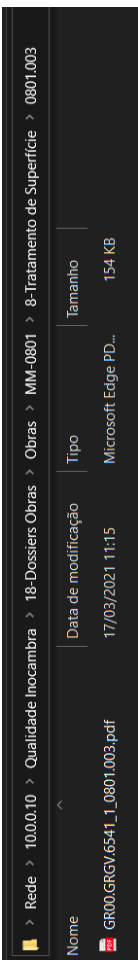
	IT- 35 GESTÃO DE DOSSIER DE OBRA	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Pág. 1 de 6
---	---	--


<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
4 - Gravar o Documento de Passagem de Obra (DPO)	<p>Na pasta número 0 – Requisitos Iniciais de Obra colocar o respetivo documento de passagem de obra. O mesmo tem o nome da seguinte forma: MM-xxxx-descritivo.</p>	 <p style="text-align: center;">MM-0850 MCM Morais – Signe BEX.pdf</p>
5 - Plano de Inspeção e Ensaio	<p>Selecionar o Plano de Inspeção e Ensaio (PIE) adequado à obra em causa. Clicar “Copiar PIE”, que irá adicionar/copiar o documento à pasta nº 1.</p> <p>Nota: Confirmar o preenchimento dos cabeçalhos do documento.</p>	 <p style="text-align: center;">Copiar PIE</p>
6 - Rastreabilidade de Materiais Base	<p>Na pasta número 2 colocar os documentos associados à rastreabilidade de materiais, nomeadamente, Certificados e Declarações de Desempenho. A nomenclatura dos ficheiros deve seguir a seguinte estrutura CI.XXX.YY.AA (.Z) (Ver PO.05 – Gestão de Fornecedores Externos).</p>	 <p style="text-align: center;">CI1742.1.20.pdf</p>

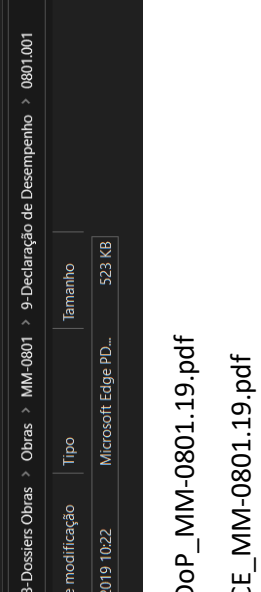
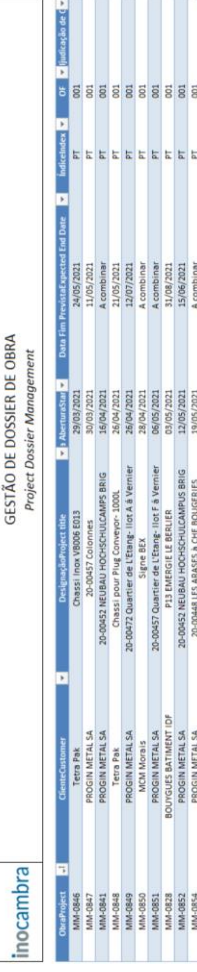
	IT- 35 GESTÃO DE DOSSIER DE OBRA	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Pág. 1 de 6
---	---	--

<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
7 - Rastreabilidade de Soldadura	<p>Na pasta número 3 colocar os documentos associados à rastreabilidade de consumíveis de soldadura, nomeadamente, Certificados e Declarações de Desempenho.</p> <p>A nomenclatura dos ficheiros deve seguir a seguinte estrutura CI.XXX.YY.AA (-Z) (Ver PO.05).</p>	 <p style="text-align: center;">CI179.1.21.pdf</p>
8 - Qualificação de Soldadura	<p>Na pasta número 4 selecionar os documentos que dizem respeito ao processo de soldadura, nomeadamente, a especificação de soldadura, a qualificação do procedimento de soldadura e o operador de soldadura qualificado. Ao clicar sobre “Copiar EPS”, os mesmos irão para a pasta respetiva.</p>	
9 - Qualificação Corte LASER	<p>Para a pasta número 5, selecionar a especificação de corte, a qualificação do procedimento de corte e o operador de corte qualificado. Clicar sobre “Copiar EPC” e os mesmos irão para a respetiva pasta.</p>	

	IT- 35 GESTÃO DE DOSSIER DE OBRA	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Pág. 1 de 6
---	---	--

<u>Etapa</u>	<u>Descrição</u>	<u>Imagem</u>
10 - Controlo Dimensional	<p>Na pasta número 6 colocar os documentos relativos ao controlo dimensional. Cada um destes documentos deve seguir a seguinte estrutura para a sua designação: Ref.pç/conjunto_dd.mm.aaaa_z (em que z é o sequencial em relação à data)</p>	 <p style="text-align: center;">842001CJ24_19.05.2021_1.pdf 842001CJ25_19.05.2021_1.pdf</p>
11 - Ensaios Não Destrutivos	<p>Na pasta número 7 colocar os ensaios não destrutivos existentes com a seguinte forma: END_OF_dd.mm.aaaa</p>	 <p style="text-align: center;">END_846.001_19.05.2021_1.pdf</p>
12 - Tratamento de Superfície	<p>Na pasta número 8 inserir os documentos relativos aos tratamentos da superfície, podendo existir vários tipos de tratamentos, nomeadamente: - MES_OF_dd.mm.aaaa - GAL_OF_dd.mm.aaaa - Pintura_nº obra_dd.mm.aaaa</p>	 <p style="text-align: center;">GR00.GRGV.6541_1_0801.003.pdf</p>

	IT- 35 GESTÃO DE DOSSIER DE OBRA	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Pág. 1 de 6
---	---	--

<u>Etapa</u>	<u>Descritivo</u>	<u>Imagem</u>
13 - Declaração de Desempenho	<p>Na pasta número 9 encontra-se a declaração de desempenho e a etiqueta de Marcação CE (se aplicável), que segue a seguinte nomenclatura: DoP_nºobra_dd.mm.aaaa (DoP) CE_nºobra_dd.mm.aaaa (Etiqueta).</p>	
14 - Consulta de histórico	<p>Por fim na “Tabela Dossiers”, encontra-se listadas todas as obras já criadas.</p>	

Em suporte papel, ficam arquivados os seguintes documentos originais:

- Controlos Dimensionais, por ordem de fabrico;
- Ensaios não destrutivos, por ordem de fabrico;
- Certificados de Qualificação (Soldadura e Corte), por qualificação.

NO CASO DE EVACUAÇÃO DE EMERGÊNCIA

MANTENHA-SE CALMO

Sem correr, ABANDONE O LOCAL JUNTO
COM A EQUIPA DE EVACUAÇÃO

Respeite a SINALIZAÇÃO DE
EMERGÊNCIA



NÃO VOLTE ATRÁS sem autorização
prévia do Responsável de Segurança

**DIRIJA-SE PARA O PONTO DE
ENCONTRO** e aguarde indicações



Se não conseguir garantir a sua evacuação,
LIGUE PARA o

112

Porque nos
preocupamos
consigo ...

Agradecemos que
promova a **segurança**
e o **bem-estar de**
todos.

Obrigado!

Inocambra- Construções Metálicas, S.A.
Rua Vale Pereiras, 797
3730-370 Vale de Cambra, Portugal
Tel: 00 351 256 425 842
Fax: 00 351 256 425 843
Email: geral@inocambra.pt

inocambra



REGRAS DE SEGURANÇA PARA VISITANTES

Anexo XIV - Folheto
Informativo Visitantes

*Porque nos
preocupamos
consigo...*

Mod.125.1

RESPEITE A SINALIZAÇÃO EXISTENTE NAS INSTALAÇÕES

Existem vários tipos de sinais de segurança na empresa, pelo que **deverá cumprir com os mesmos**;



Zona proibida – só pode entrar com autorização



Perigo – Presença de cargas suspensas



Perigo – Circulação de Empilhadores



Limite Máximo de Circulação no interior da empresa

EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL A USAR DURANTE A VISITA

Tipo de EPI	Local	Simbologia
Protetores Auriculares	Em Toda a Zona Produtiva	
Calçado de Proteção	Durante a totalidade da visita	
Colete Refletor	Durante totalidade da visita	

EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL CONFORME A ATIVIDADE

Riscos Mais Frequentes:

- Queda ao mesmo nível;
- Queda em desnível;
- Exposição ao ruído;
- Exposição a fumos, gases e projeção de partículas (soldadura);
- Radiações não ionizantes (soldadura);
- Contacto com equipamento elétrico;
- Contacto com equipamentos mecânicos;
- Cargas Suspensas;
- Circulação de Empilhadores.



Utilize sempre os Equipamentos de Proteção Individual obrigatórios durante a visita

REGRAS GERAIS

- As viaturas dos visitantes devem ficar estacionadas em posição de saída de emergência (viradas para fora, evitando a realização de manobras de marcha a trás), sempre que seja viável, como uma boa prática;



OBRIGATORIO ESTACIONAR EM MARCHA ATRAS

- Não entre ou circule em zonas sem autorização prévia do responsável da empresa ou por outro colaborador, devidamente identificado, designado para o efeito;



- Não obstrua vias de acesso, circulação, saídas de emergência e meios de combate a incêndio;



- Proibido fumar no interior das instalações;

- Cumpra as regras de segurança e ambiente de trabalho para ajudar a manter uma boa relação entre todos na empresa;

- Comunique de imediato qualquer acidente ou quase acidente ocorrido à pessoa que o acompanha;



- Não é permitido filmar, nem gravar nas instalações da empresa, exceto com autorização da Gerência;



- Não se aproxime de máquinas e equipamentos, nem se afaste da pessoa que o acompanha;

- Deve informar na receção sobre os equipamentos, ferramentas e outros objetos que tenha em seu poder.

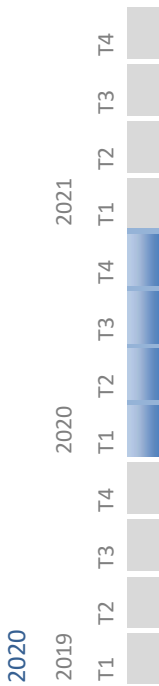




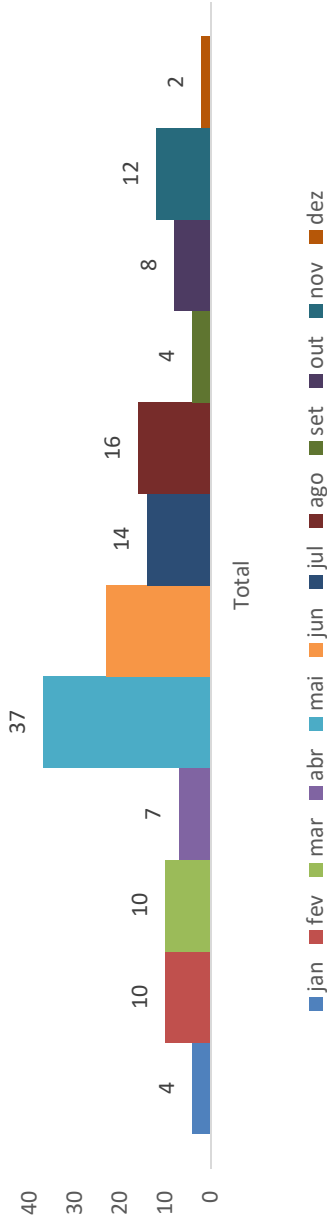
NÃO CONFORMIDADES - INTERNAS

NON CONFORMITIES - INTERNAL

DATA



TRIMESTRES ▾



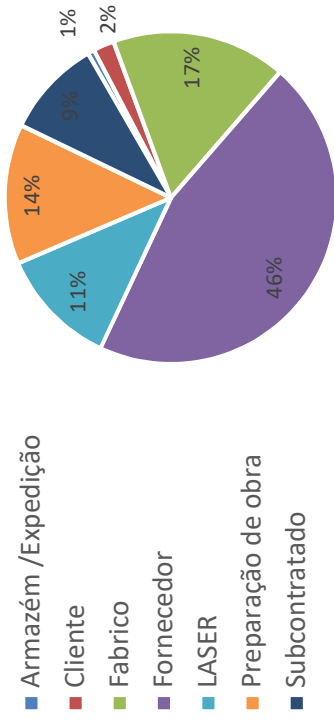
ORIGEM DA NC

Armazém /Expedição
Cliente
Fabrico
Fornecedor
LASER
Preparação de obra
Subcontratado

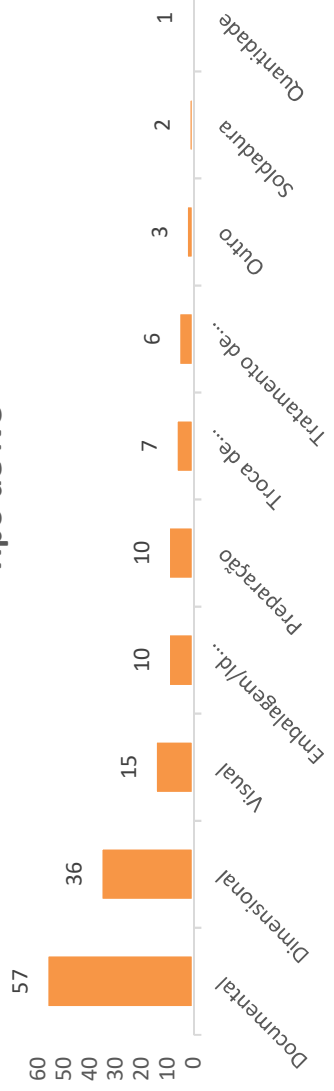
TIPO NC

Dimensional
Documental
Embalagem/Identificação
Outro
Preparação
Quantidade
Soldadura
Tratamento de superfície
Troca de matéria-prima
Visual

NC por origem



Tipo de NC



inocambra

REVISÃO PELA GESTÃO

ÍNDICE

0. ORDEM DE TRABALHOS	3
1. PRINCIPAIS REFERÊNCIAS / ACONTECIMENTOS	5
2. ESTADO DA REVISÃO PELA GESTÃO ANTERIOR.....	7
3. ALTERAÇÕES A QUESTÕES INTERNAS E EXTERNAS.....	9
4. DESEMPENHO DA EFICÁCIA DO SISTEMA DE GESTÃO (SG)	11
4.1. SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	12
4.2. OBJETIVOS DA QUALIDADE.....	15
4.3. DESEMPENHO DOS PROCESSOS E PRODUTOS.....	17
4.4. NÃO CONFORMIDADES.....	19
4.5. MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO	21
4.6. RESULTADO DAS AUDITORIAS	23
4.7. DESEMPENHO DE FORNECEDORES EXTERNOS	25
5. ADEQUAÇÃO DE RECURSOS	27
5.1. RECURSOS HUMANOS	28
5.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS	33
6. GESTÃO DO RISCO	35
7. OPORTUNIDADES DE MELHORIA	37
8. CONCLUSÕES DA REVISÃO PELA GESTÃO.....	39

	REVISÃO PELA GESTÃO MANAGEMENT REVIEW	Data: 21/04/2021
		Ano de Análise: 2020
		Pág. 3 de 40

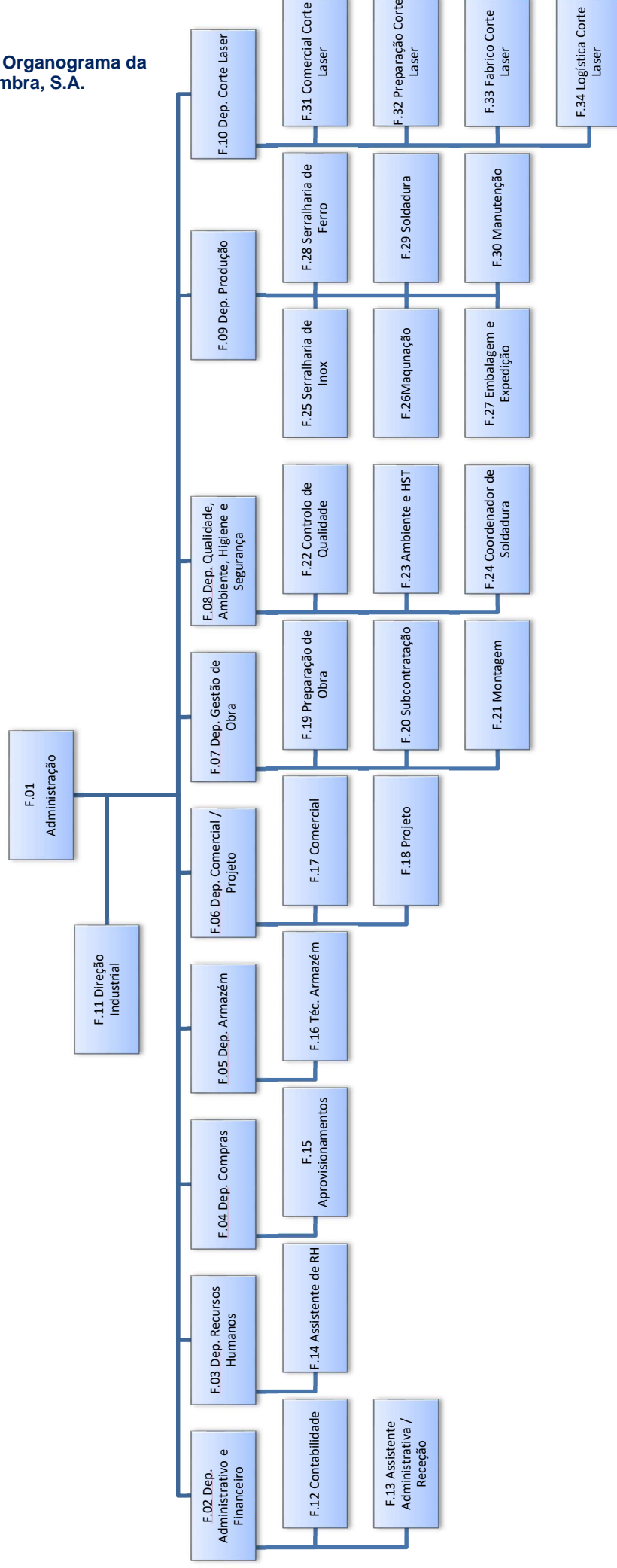
0. ORDEM DE TRABALHOS

1.1 – IDENTIFICAÇÃO / IDENTIFICATION			
Reunião n.º <i>Meeting Nr</i>	1	Data <i>Date</i>	26/04/2020
Tema <i>Topic</i>	Revisão pela Gestão 2020		
Hora de início <i>Start Time</i>	16:00	Hora de fim <i>End Time</i>	17:00

1.2 – PARTICIPANTES / ATTENDEES		
Nome <i>Name</i>	Departamento <i>Department</i>	Observações <i>Observations</i>
António Augusto Silva	Administração	
Fátima Ribeiro	Dep. Admin / Financeiro	
Céu Santos	Dep. RH	
Cristina Tavares	Dep. Compras	
Bruno Silva	Dep. Comercial	
Bruno Pinho	Dep. Gestão de Obra	
Luís Bastos	Dep. Armazém	
Fernando Santos	Dep. Produção	
Paulo Silva	Dir. Industrial	
Miguel Soares	Dep. QAS	
Nuno Sá	Dep. Corte de LASER	
Márcia Silva	Dep. QAS	

3 – AGENDA / AGENDA

Nº Nr	Tema Topic	Observações Observations
1	Principais Referências / Acontecimentos (Ano em Análise)	
2	Estado da Revisão pela Gestão (Ano em Análise)	
3	Alterações a Questões Internas e Externas	
4	Desempenho da Eficácia do Sistema de Gestão (SG)	Satisfação das Partes Interessadas Objetivos da Qualidade Desempenho dos Processos e Produtos Não Conformidades Monitorização e Medição Resultado das Auditorias Desempenho de Fornecedores Externos
5	Adequação de Recursos	Recursos Humanos Recursos Tecnológicos
6	Gestão do Risco - Eficácia das Ações	
7	Oportunidades de Melhoria	
8	Conclusões	Ações de Melhoria Necessidades de Recursos



Vale de Cambra, 12/04/2021

Administração / CEO

António Augusto Silva

Anexo XVIII - Descrição de Funções F.02 do Resp. Administrativo e Financeiro

inocambra	DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES <i>Job Description</i>		Data Atualização: <i>Update Date:</i>
	F.02	Responsável Administrativo e Financeiro	13/04/2021
Departamento <i>Department</i>	Administrativo e Financeiro		
Superior Hierárquico <i>Reports To</i>	Administração		
Substituído por <i>Replaced by</i>	Téc. Contabilidade		
Qualificações Mínimas / Minimum Qualifications			
Escolaridade <i>Education</i>	Licenciatura em Gestão/Economia/Ciências económicas		
Experiência profissional <i>Work Experience</i>	Experiência em funções similares (mínimo 2 anos)		
Competências / Formação <i>Skills</i>	Contabilista Certificado		
Outros conhecimentos <i>Other knowledges</i>	Conhecimentos no PHC		
Responsabilidades e Autoridades / Responsibilities and Authorities			
Atuar de acordo com a política do sistema de gestão e os procedimentos aplicáveis à função;			
Gerir o sistema financeiro (relações com bancos, clientes e fornecedores);			
Executar qualquer atividade relativa à área de Contabilidade;			
Controlar a faturação;			
Disponibilizar verbas para garantir os recursos necessários;			
Planear, organizar e supervisionar sistemas de informação contabilística e financeira;			
Supervisionar e aprovar atos contabilísticos;			
Preparar os meios financeiros para serem depositados nos bancos e tomar as disposições necessárias para efectuar levantamentos;			
Comandar e coordenar os subordinados na execução das suas tarefas.			

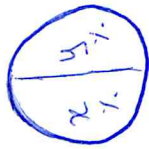


DASHBOARD

Ano Corrente)

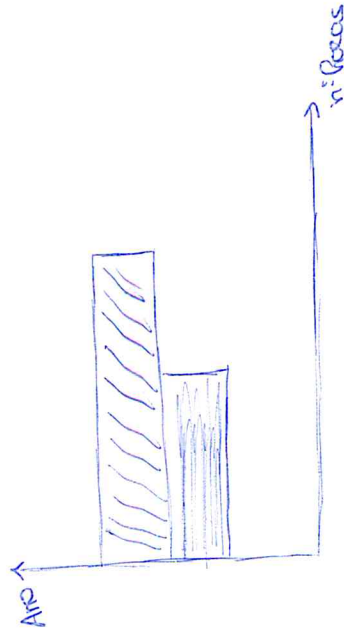
Formação interna / Formação externa (v.)
afeta o desempenho dos profissionais, uma vez que eles possuem competências e, ao colocá-los em prática, contribuem para o alcance dos objetivos da organização e, consequentemente, para o aumento de sua competitividade

→ Gráfico circular d. % no interior do mesmo da forma a tornar clara a sua visualização



3º de Poros de formação (relativamente ao no anterior)
permite fazer uma comparação tanto por ano e ano anterior de forma a avaliar se empresa continua ou não a investir na formação de seus colaboradores

→ Gráfico de barras horizontais

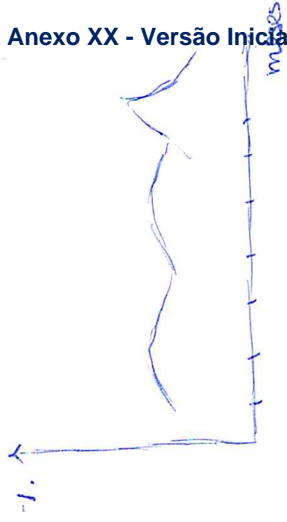


09.02.2021

Inês

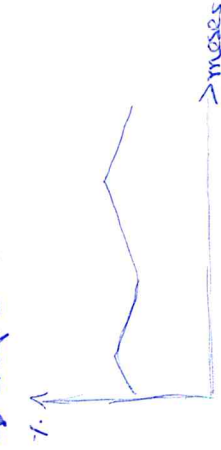
• 1º Colaboradores / formação
opõe a identificação dos profissionais que tem um baixo desempenho da empresa e tenta o desempenho um determinado cargo - leva a que se realize a um investimento maior nos recursos humanos e a sua motivação e empenho.

→ Gráfico de linhas



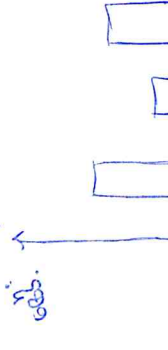
• 1º Colaboradores / 40h de formação no último ano

→ Gráfico de linhas



• nº Colaboradores / 40h de formação nos últimos 3 anos

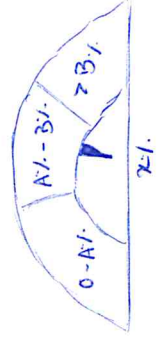
→ Gráfico de barras



Anexo XX - Versão Inicial Dashboard

• Taxa de sucesso do plano de formação e pretende avaliar a eficácia da organização relativamente aos objetivos que inicialmente se propôs.

→ Velocímetro



DASHBOARD

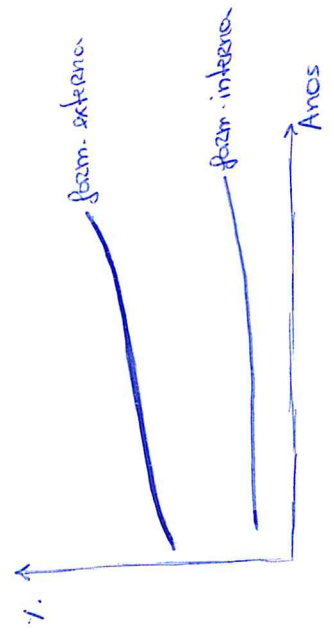
09.02.2021

Inês

Tendências (histórico) - problemas identificar qual é a tendência que a organização segue relativamente a estes indicadores

Formação interna / Formação externa (%)

→ Gráfico de linhas (planificar a evolução)



N.º Párcas farmácias por departamentos

→ Gráfico de colunas

(A, B, C, D, ...)

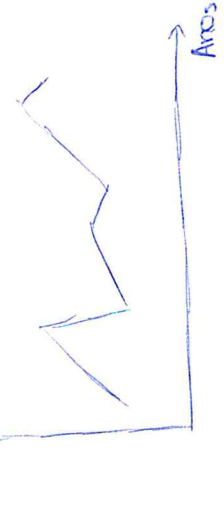
- os vários departamentos
- colocar sobre



% Colaboradores U farmácia

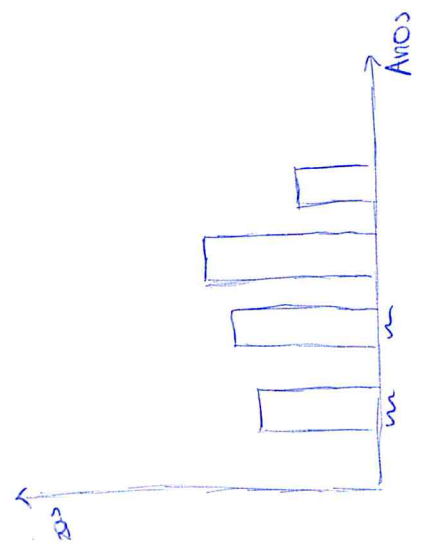
→ Gráfico de linhas

- aumentos: picos, por exemplo, a maioria os serviços. estuam porque isso acontece.



N.º Párcas de farmácias

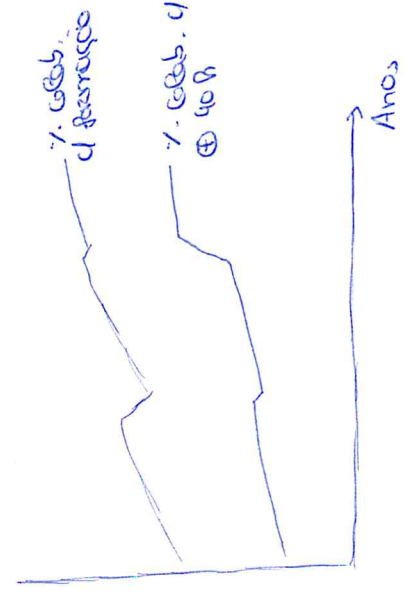
→ Gráfico de colunas



% Colaboradores com U de Hoff de farmácias

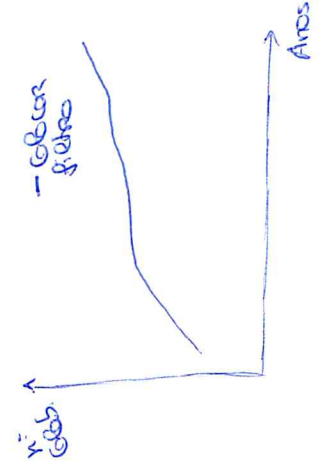
→ Gráfico de combinação (linha vs linha)


- permitir fazer a comparação entre todos aqueles que tiveram algum tipo de formação e os que tiveram U de Hoff das mesmas



N.º Colaboradores U de Hoff de farmácias

→ Gráfico de linhas



	IT - 33 DESTACAMENTOS	Data: 12/04/2021
		Edição: 1
		Página 1 de 2

ELABORADO	APROVADO
Recursos Humanos	Administração

1. OBJETIVO

Com a seguinte instrução de trabalho, pretende-se proceder à sequenciação das várias etapas necessárias ao processo de destacamento de colaboradores no estrangeiro. Este processo inicia-se quando há a necessidade, por parte da entidade empregadora, em enviar temporariamente trabalhadores seus para prestar um serviço a outro Estado-Membro da UE.

2. METODOLOGIA


2.1. CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO A EFETUAR / PROJETO A REALIZAR

Em sede de reunião de planeamento com o cliente são definidos os requisitos de Montagem Da Obra. Tais requisitos passam por:

Contratualização	Autorizações
Equipa a seleccionar	Formação
Local	Responsável
Tipo de trabalho a efetuar	Medidas de Segurança e Higiene
Datas	Documentação Legal
Horários	Equipamentos

Esta informação é, posteriormente, formalizada em:

- Contratação;
- Emails com o Cliente / Reuniões;
- Dossier de Obra;
- Plano de Segurança em Obra;
- Documento de Passagem de Obra;
- Informação Técnica / Desenhos / Especificações.

	IT - 33 DESTACAMENTOS	Data: 12/04/2021
		Edição: 1
		Página 2 de 2

2.2 LEVANTAMENTO DE REQUISITOS NO PAÍS DE ORIGEM

O país de origem, Portugal, exige os seguintes registos:


- Comunicação do destacamento à Segurança Social (SS);
- Comunicação do destacamento à Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT).

Quanto à sua formalização, a mesma encontra-se no Anexo A – Comunicação do destacamento à SS.

2.3 LEVANTAMENTO DE REQUISITOS NO PAÍS DE DESTINO

Os fluxos específicos, tendo em consideração o país de destino, encontram-se definidos nos seguintes anexos:

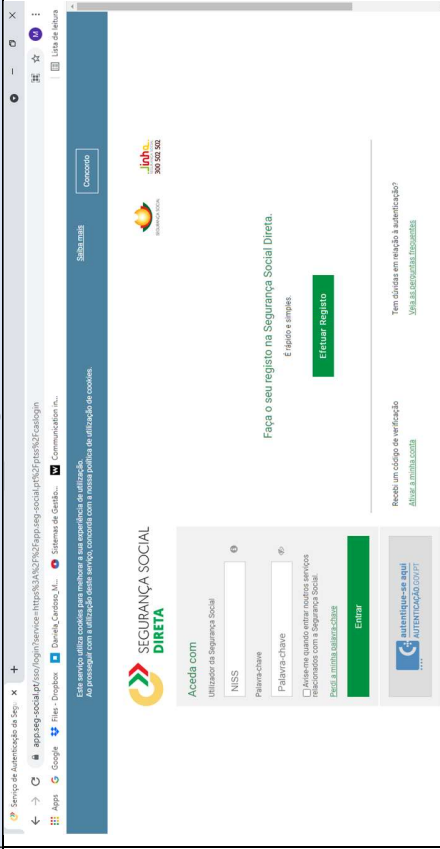
- Anexo B: Destacamento para França
- Anexo C: Destacamento para o Mónaco
- Anexo D: Destacamento para a Suíça

	<p style="text-align: center;">IT – 33 DESTACAMENTOS</p> <p style="text-align: center;">ANEXO A – COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO À SEGURANÇA SOCIAL</p>	<p>Data: 12/04/2021</p> <p>Edição: 1</p> <p>Página 1 de 8</p>
---	--	---

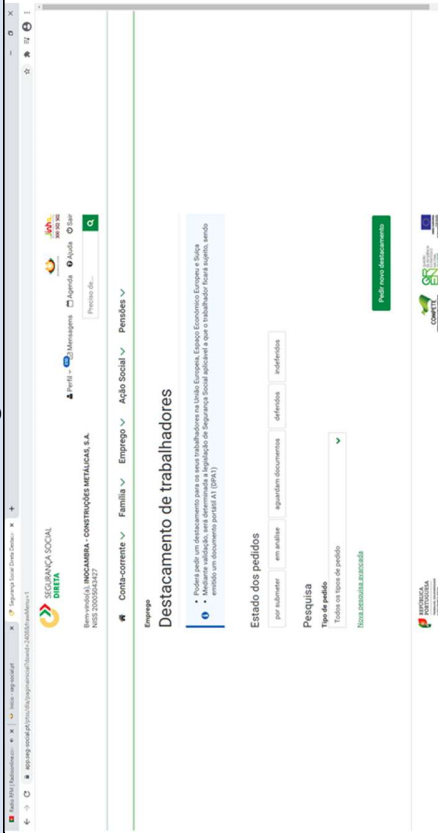
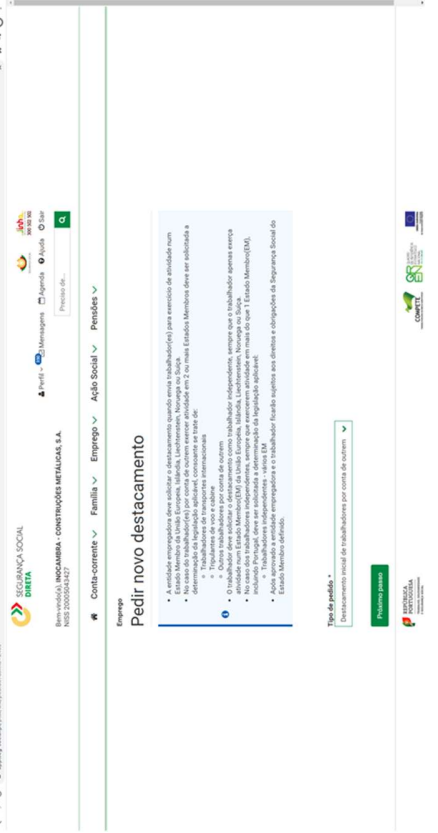
1. OBJETIVO

Proceder à sequenciação das várias etapas necessárias ao cumprimento dos requisitos exigidos pelo país de origem, Portugal.

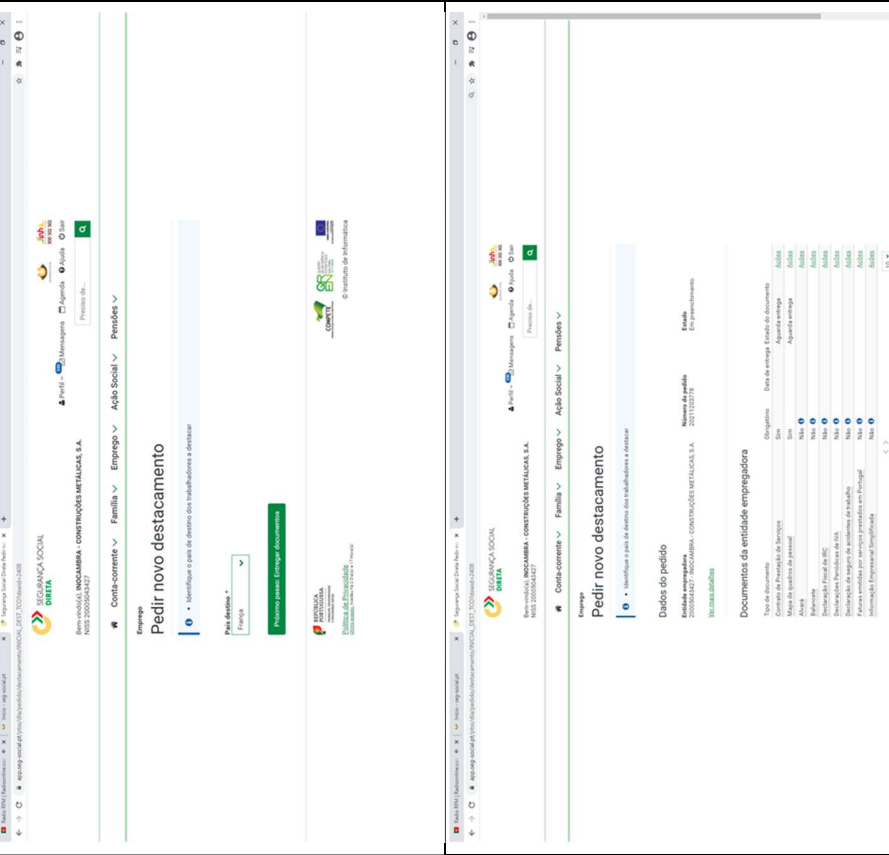
2. COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO À SEGURANÇA SOCIAL (SS)

Etapas	Descritivo	Imagem
<p>1 - Declarar o destacamento dos trabalhadores à SS</p>	<p>Aceder ao seguinte link https://app.seg-social.pt/sso/login?service=https%3A%2F%2Fapp.seg-social.pt%2Ffcaslogin e colocar as credenciais de acesso, nomeadamente o Número de Identificação da SS (NISS) e a Palavra-passe da entidade empregadora.</p>	

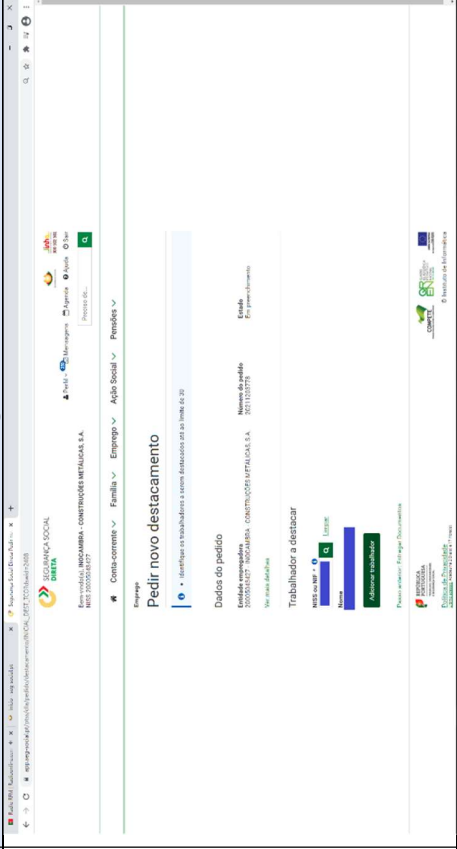
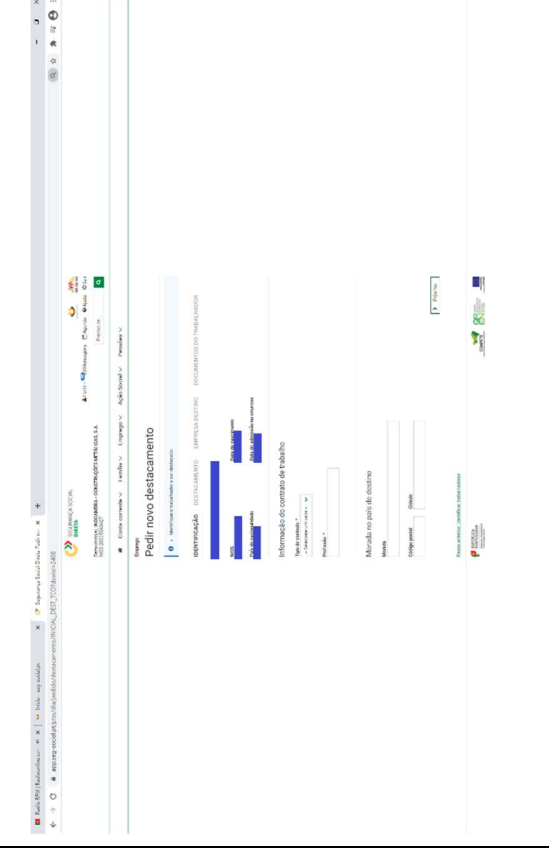
inocambra	IT – 33 DESTACAMENTOS ANEXO A – COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO À SEGURANÇA SOCIAL	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Página 2 de 8
------------------	---	--


Etapa	Descritivo	Imagem
<p>2 - Declarar o destacamento dos trabalhadores à SS (continuação)</p>	<p>No separador Emprego, clicar sobre “Destacamento de trabalhadores” e, seguidamente, “Pedir novo destacamento”.</p>	
<p>3 - Pedido do destacamento</p>	<p>Quando se pede o novo destacamento, tem que ser preenchido o campo relativo ao tipo de destacamento (“Tipo de pedido”) De seguida, procede-se ao preenchimento do país de destino, ou seja, para onde os trabalhadores destacados irão trabalhar (“País de destino”). Depois, clicar sobre “Próximo passo: Entregar documentos”.</p>	

inocambra	IT – 33 DESTACAMENTOS ANEXO A – COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO À SEGURANÇA SOCIAL	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Página 3 de 8
------------------	---	--

Etapa	Descritivo	Imagem
<p>4 - Entrega de documentos respeitantes à entidade empregadora (contrato de prestação de serviços e quadro de pessoal)</p>	<p>Nesta fase, na listagem dos documentos da entidade empregadora, aqueles que tiverem como “Estado do documento = Aguarda entrega”, devem ser submetidos na plataforma, nomeadamente: o Contrato de Prestação de Serviços e o Mapa de quadros de pessoal.</p> <p>quadros de pessoal.</p> <p>Para tal, clicar sobre “Ações” e “Entregar”. Depois de selecionado e enviado, proceder à seleção dos trabalhadores que irão ser destacados.</p>	 <p>The first screenshot shows the 'Pedir novo destacamento' page on the 'Segurança Social' website. It includes a header with the company name 'INOCAMBRA CONTRIÇÕES METÁLICAS S.A.' and a navigation menu. The main content area has a heading 'Pedir novo destacamento' and a sub-heading 'Identifique o país de destino dos trabalhadores a destacar'. Below this is a 'País destino' dropdown menu set to 'França' and a green 'Pedir destaque' button. The second screenshot shows the 'Dados do pedido' page, which displays the company name and a table of documents to be submitted. The table has columns for 'Tipo de documento', 'Obrigatório', and 'Data de entrega'. The documents listed are 'Contrato de Prestação de Serviços', 'Mapa de quadros de pessoal', 'Balanço', 'Declaração Postal de IRC', 'Declaração Irregular de IRC', 'Forma autorizada por qualquer trabalhador em Portugal', and 'Informação Empregador/empregada'. Each document has a 'Sim' or 'Não' checkbox and a 'Data de entrega' field.</p>


inocambra	IT – 33 DESTACAMENTOS ANEXO A – COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO À SEGURANÇA SOCIAL	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Página 4 de 8
------------------	---	--

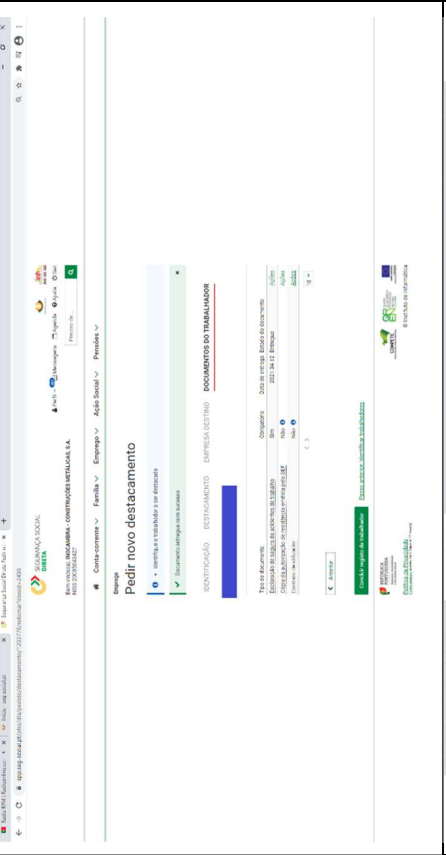
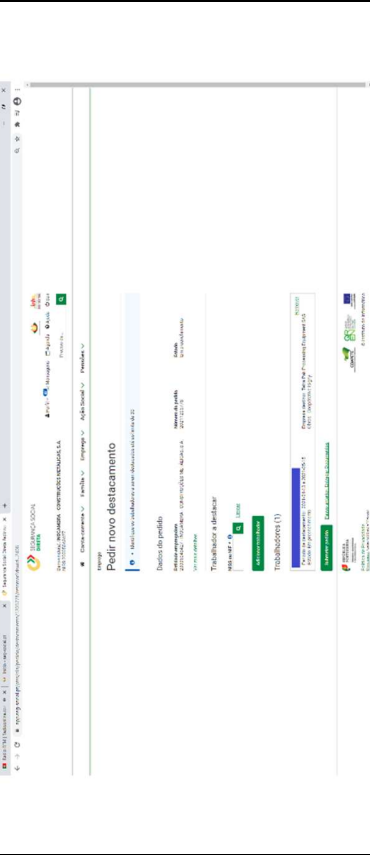
Etapa	Descritivo	Imagem
<p>5 - Seleção dos trabalhadores destacados</p>	<p>Nesta etapa, cada um dos trabalhadores irá ser adicionado ao processo de destacamento na SS, iniciando a sua identificação, através do NISS ou NIF. De seguida, premir “Adicionar trabalhador”.</p>	
<p>6 - Identificação do trabalhador destacado</p>	<p>Neste campo, são preenchidas as informações referentes ao trabalhador destacado, especificamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de contrato; - Profissão; - Morada no país de destino (morada, código postal e cidade). Clicar sobre “Próximo”. 	


	IT – 33 DESTACAMENTOS ANEXO A – COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO À SEGURANÇA SOCIAL		Data: 12/04/2021
			Edição: 1
			Página 5 de 8

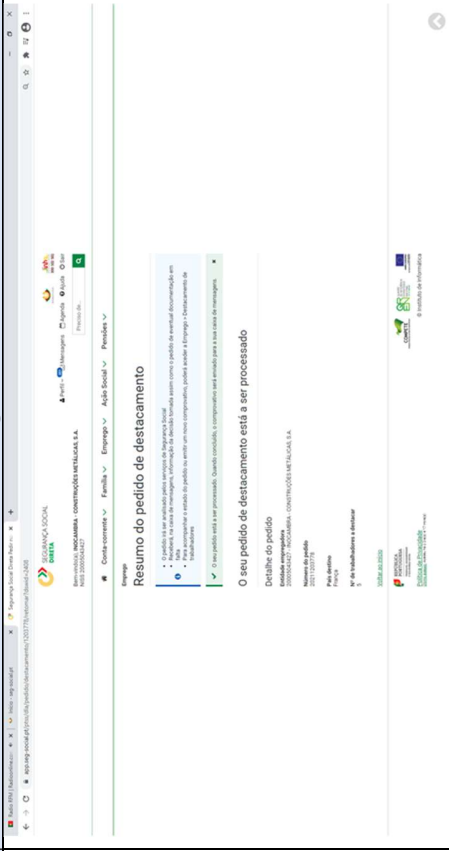
Etapa	Descritivo	Imagem
7 - Preencher os dados relativos ao destacamento	<p>Nesta parte, é dito o “Período de destacamento”, ou seja, a sua data de início e fim prevista (estas datas incluem também o dia da viagem de ida e o dia da viagem de regresso) e são respondidas algumas perguntas, a fim de caracterizar o destacamento em causa.</p>	
8 - Preenchimentos das informações sobre a “Empresa Destino”	<p>Nesta etapa, é dito se o lugar para o exercício da atividade do trabalhador destacado é ou não fixo e, caso seja, é perguntado se o trabalhador destacado irá apenas para uma ou mais obras e, em caso de resposta afirmativa, é detalhada a “Empresa destino”, sendo que à empresa destino está associada uma dada obra (caso a mesma não esteja criada, ou haja trabalhadores em mais do que uma obra durante o período de destacamento, a qual não se encontra também criada, é necessário proceder à sua criação, clicando em “Criar nova empresa”). De seguida, são preenchidas informações, como:</p>	


Etapa	Descritivo	Imagem
	<ul style="list-style-type: none">- Regime de trabalho;- Designação da obra;- Morada da obra;- Período da obra. <p>Pressionar “Guardar alterações”.</p> <p>Por último, associar a obra criada ao trabalhador destacado.</p>	

	IT – 33 DESTACAMENTOS ANEXO A – COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO À SEGURANÇA SOCIAL	Data: 12/04/2021
		Edição: 1
		Página 7 de 8

Etapa	Descritivo	Imagem
<p>9 - Entregar os documentos relativos ao trabalhador destacado</p>	<p>Neste campo, importa entregar os documentos que têm como “Estado do documento=Aguarda resposta”. No caso, importa a Declaração de Seguro de Acidentes de Trabalho. Finalmente, clicar sobre “Concluir registo de trabalhador”.</p>	
<p>10 - Adicionar novo trabalhador destacado</p>	<p>Caso seja necessário adicionar um novo trabalhador, premir “Adicionar trabalhador”. O processo repete-se a partir da etapa nº 5. No final de todos os trabalhadores terem sido inseridos, clicar em “Submeter pedido”.</p>	

	IT – 33 DESTACAMENTOS ANEXO A – COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO À SEGURANÇA SOCIAL	Data: 12/04/2021 Edição: 1 Página 8 de 8
---	---	--

Etapa	Descritivo	Imagem
<p>11 - Finalização do pedido</p>	<p>Aquando da submissão do pedido, irá surgir uma nova janela que evidencia que o pedido de destacamento está a ser processado e está associado a um dado número (“Número de pedido”).</p>	

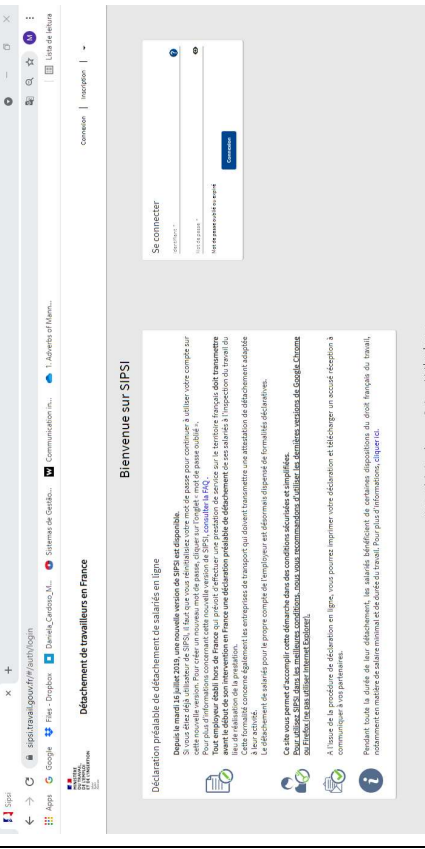
	<p>IT - 33</p> <p>ANEXO B – DESTACAMENTO PARA FRANÇA</p>	<p>Data: 12/04/2021</p> <hr/> <p>Edição: 1</p> <hr/> <p>Página 1 de 13</p>
---	---	--


1. OBJETIVO


Com a seguinte instrução de trabalho, pretende-se proceder à sequenciação das várias etapas necessárias ao processo de destacamento de colaboradores em França

2. METODOLOGIA

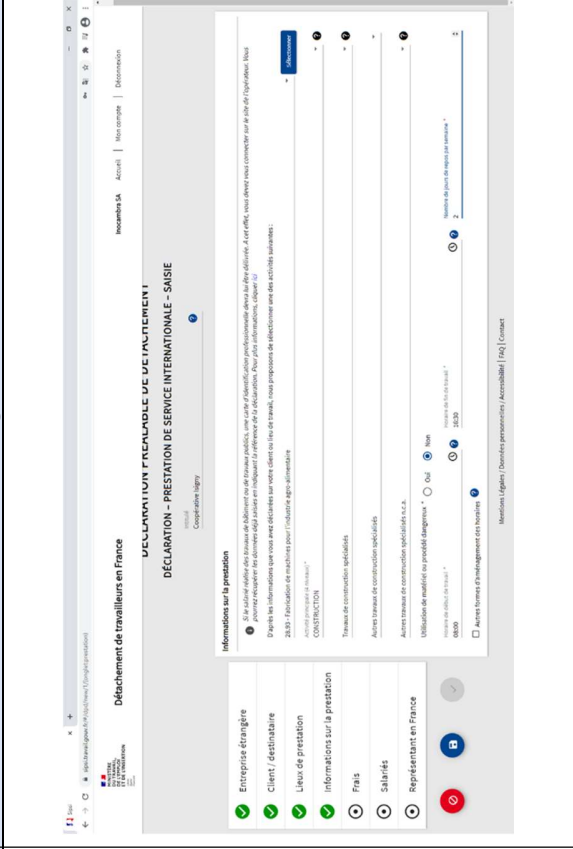
2.1. COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO NA PLATAFORMA SIPSI – DESTACAMENTO PARA FRANÇA

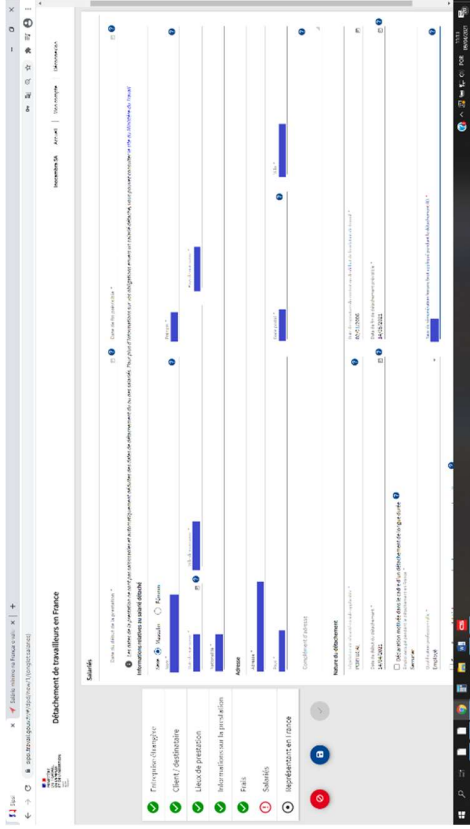
Etapa	Descritivo	Imagem
<p>1 - Iniciar sessão na plataforma SIPSI (plataforma responsável pelo processamento da declaração de destacamento)</p>	<p>Aceder ao site https://www.sipsi.travail.gouv.fr/#/auth/login.</p> <p>Colocar as credenciais de acesso da empresa, nomeadamente, o seu identificador (“Identifiant”) e a sua palavra-passe (“Mot de passe”).</p> <p>De seguida clicar em “Cas Général”.</p>	


	IT - 33 ANEXO B – DESTACAMENTO PARA FRANÇA	Data: 12/04/2021
		Edição: 1
		Página 2 de 13


Etapa	Descritivo	Imagem
<p>2 - Preencher os dados da entidade empregadora (“Entreprise étrangère”)</p>	<p>Nesta secção são colocados os dados da própria empresa, desde logo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Designação ou razão social (“Nom ou raison sociale”); <ul style="list-style-type: none"> - Morada (“Adresse”); - Código Postal (“Code postal”) - Cidade (“Ville”); - País (“Pays”); - Complemente de endereço, se aplicável (“Complément d’adresse”); - Nº de telefone (“Nº de téléphone”); - E-mail geral (“Email”). <p>Para além disso, são colocados os dados relativos ao registo e à forma jurídica da empresa: forma jurídica (“Forme juridique”) e o número de TVA intracomunitário (“Numéro de TVA intracomunitaire”).</p> <p>Por último, são facultados os dados do gerente, tais como o seu primeiro e último nome (“Nom et Prénom”), a sua cidade e país de nascimento (“Ville de naissance et Pays de naissance”) e a sua data de nascimento (“Date de naissance”).</p>	


Etapa	Descritivo	Imagem
<p>3 - Preencher os dados relativos ao Cliente Final (“Client / destinataire”).</p>	<p>Nesta etapa, a empresa deve ter conhecimento do TVA da empresa cliente (“Numéro de TVA intracommunautaire”) (coincide com o número de IVA do representante fiscal do requerente no Estado-Membro). A partir dessa informação, todos os restantes campos são preenchidos de forma automática.</p>	
<p>4 - Preencher os dados relativos ao local da prestação do serviço (“Lieux de prestation”).</p>	<p>Previamente, escolhe-se o tipo de serviço que irá ser executado sendo que, regra geral, o mesmo diz respeito à prestação de serviço internacional, pelo que essa opção deve ser selecionada. Posteriormente, é indicado o lugar em que os trabalhadores destacados irão trabalhar (“Dans quel lieu travailleront les salariés détachés”) e o tipo de endereço (“Type d’adresse”).</p>	

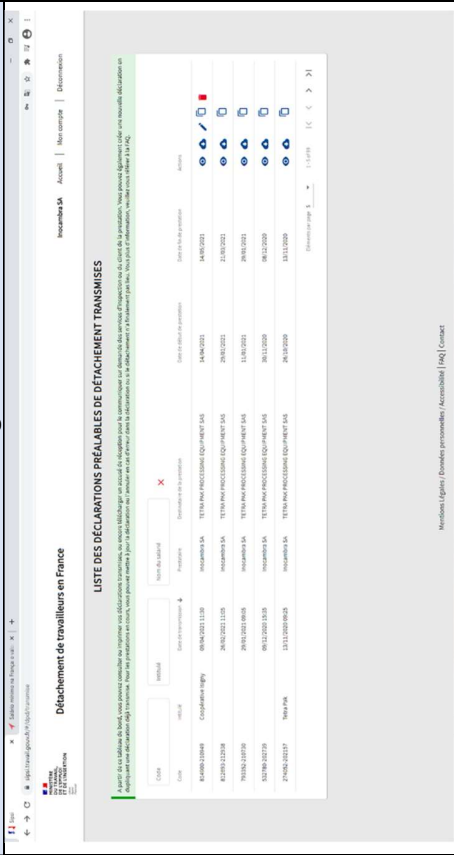
Etapa	Descritivo	Imagem
<p>5 - Preencher os dados relativos à Prestação do Serviço (“Informations sur la prestation”)</p>	<p>Nesta fase é especificado o tipo de trabalho que irá ser executado, sendo para o efeito necessário preencher a atividade nos seus vários níveis (“Activité niveau 1”, “Activité niveau 2”; “Activité niveau 3” e “Activité niveau 4”).</p> <p>Para além disso é necessário indicar o horário de início e fim de trabalho, respetivamente (“Horaire de début de travail” e “Horaire de fin de travail”). Por fim, é especificado o número de dias de repouso, por semana (“Nombre de jours de repôs par semaine”).</p>	
<p>6 - Preencher os dados relativos ao modo de pagamento das despesas com os trabalhadores destacados (“Frais”)</p>	<p>Neste separador é evidenciado a forma como irá ocorrer o pagamento das despesas que os trabalhadores destacados irão suportar, subdividindo-se em despesas de viagem (“Frais de voyage”), despesas de alimentação (“Frais de nourriture”) e, por fim, despesas de alojamento (“Frais d’hébergement”).</p>	

Etapa	Descritivo	Imagem
<p>7 - Preencher os dados relativos aos trabalhadores que irão ser destacados, (“Saliariés”)</p>	<p>Aqui são detalhados os dados pessoais de cada um dos trabalhadores destacados, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sexo (“Sexe”); - Nome (“Nom”); - Primeiro nome (“Prénom”); - Cidade de nascimento (“Ville de naissance”); - País de nascimento (“Pays de naissance”); - Data de nascimento (“Date de naissance”); - Nacionalidade (“Nationalité”). <p>Adicionalmente, é solicitado o preenchimento dos campos relativos à morada do trabalhador – “Adresse”. Por último, é necessário preencher os dados que dizem respeito à natureza do destacamento (“Nature du détachement”), particularmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legislação de segurança social aplicável (“Législation de sécurité sociale applicable”); - Data de assinatura do contrato ou do início da relação laboral (Date de signature du contrat ou de début de la relation de travail); - Data de início de destacamento (“Date de début du détachement”); 	

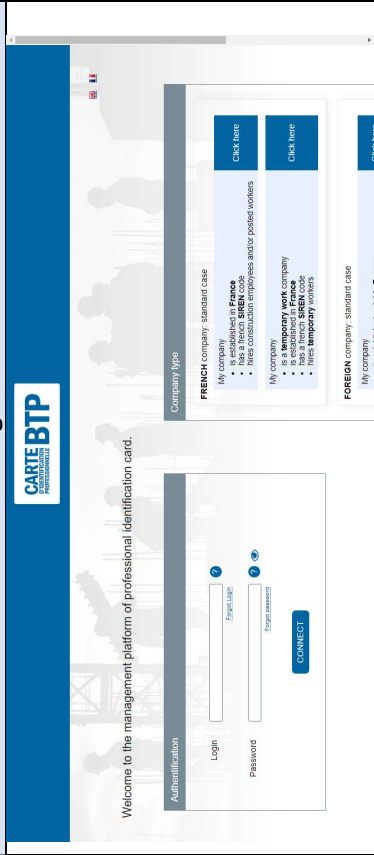
	IT - 33	ANEXO B – DESTACAMENTO PARA FRANÇA	Data: 12/04/2021
	Edição: 1		
	Página 6 de 13		

Etapa	Descritivo	Imagem
	<p>- Data de fim do destacamento previsível (“Date de fin de détachement prévisible”);</p> <p>- Cargo que o trabalhador irá ocupar durante o destacamento (“Emploi occupé pendant le détachement en France”);</p> <p>- Qualificação profissional (“Qualification professionnelle”);</p> <p>- Taxa de remuneração horária bruta a aplicar durante o destacamento (“Taux de rémunération horaire brut appliqué pendant de détachement”).</p>	
<p>8 - Preencher os dados relativos ao Responsável em “Representant en France”</p>	<p>Pretende-se mencionar um dos trabalhadores destacados para assumir o papel de responsável pelos restantes e por todos os aspetos relativos ao serviço.</p> <p>Para tal, é fundamental preencher os seus dados pessoais (“Indentité du représentant”), o seu contacto (“Modalité de contact du représentant en France”) e o local onde irão ser guardados os documentos que se irão encontrar à disposição dos serviços de controlo (“Lieu de conservation des documents devant être tenus à disposition des services de contrôle”).</p>	

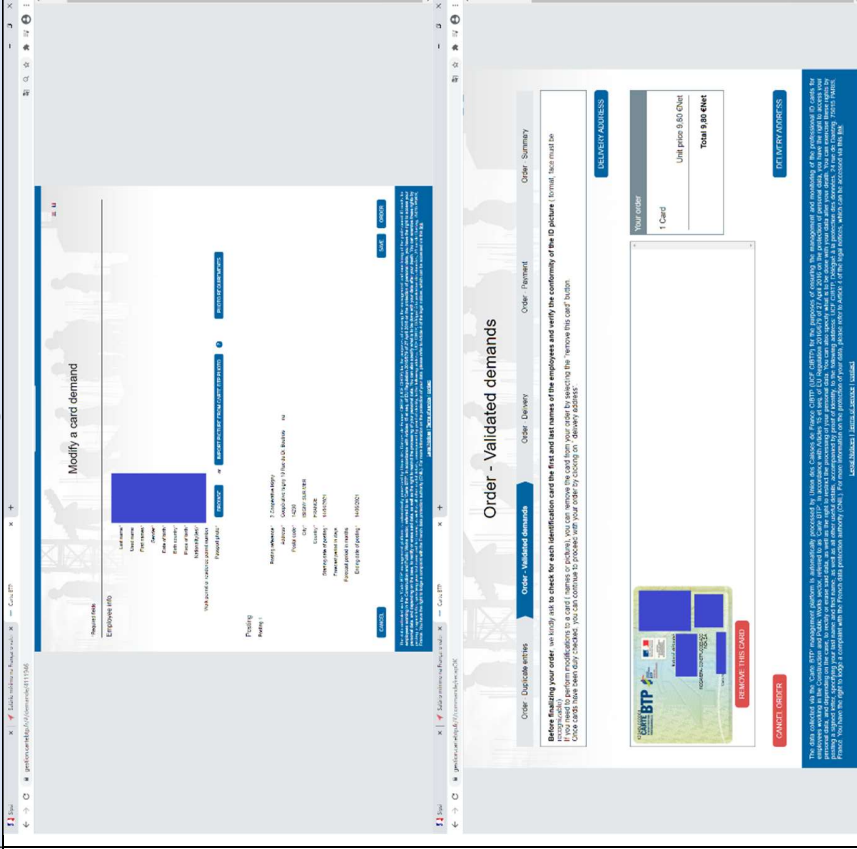
	IT - 33	ANEXO B – DESTACAMENTO PARA FRANÇA	Data: 12/04/2021
			Edição: 1
			Página 7 de 13


Etapa	Descritivo	Imagem
	<p>De seguida clicar sobre o símbolo verde, de forma a visualizar todas as declarações de destacamentos preenchidas.</p>	


2.2. COMUNICAÇÃO DO DESTACAMENTO NA PLATAFORMA CARTE BTP – DESTACAMENTO PARA FRANÇA

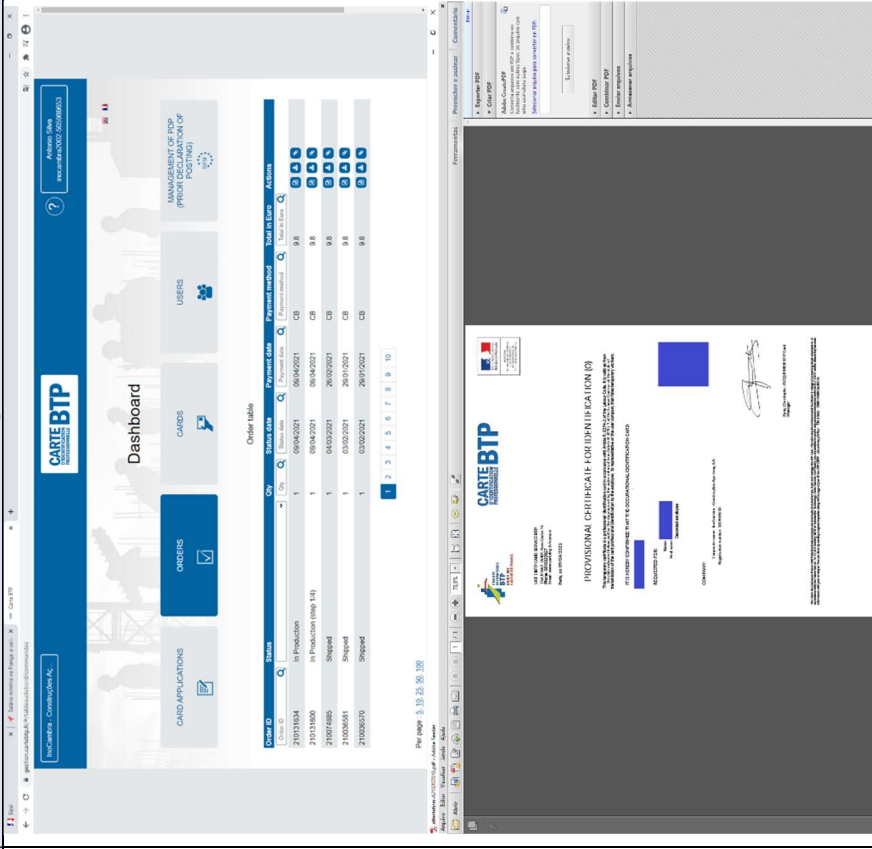
Etapa	Descritivo	Imagem
<p>1 - Emissão dos cartões BTP, na plataforma Carte BTP</p>	<p>Aceder ao link https://gestion.cartetbtp.fr/#/accueil e iniciar sessão com os dados da entidade empregadora inserindo, para o efeito, o Login e a Password.</p>	

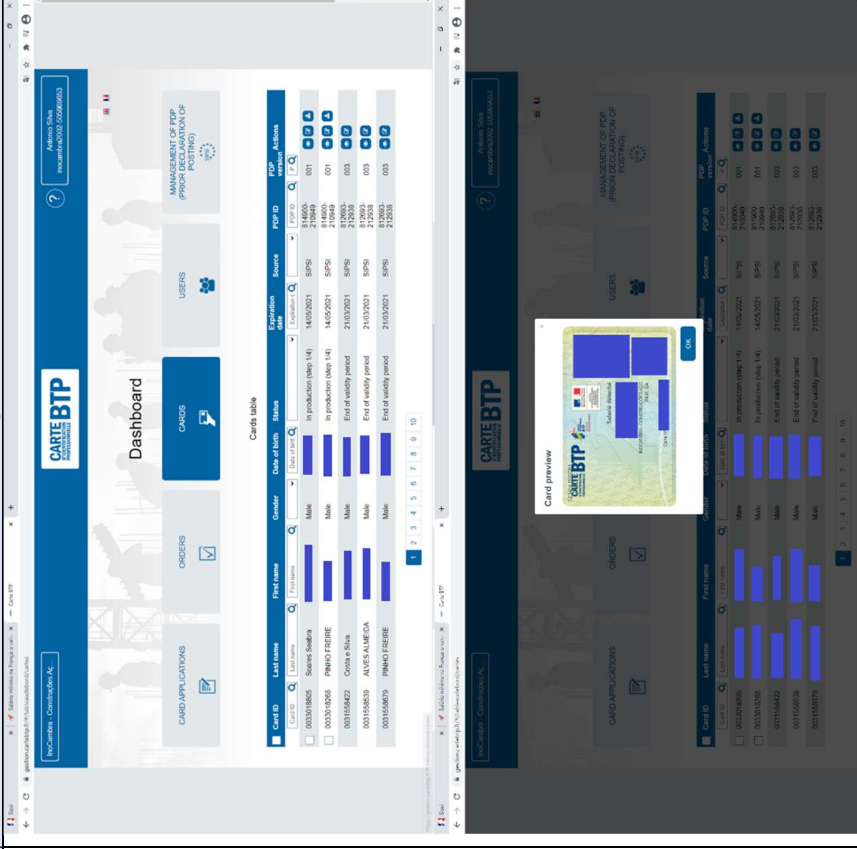
Etapa	Descritivo	Imagem
<p>2 - Importar as declarações de destacamento que foram inseridas na plataforma SIPSI</p>	<p>Clicar em “IMPORT PDF FROM SIPSI (POSTED WORKERS)”. Posteriormente, colocar o e-mail da entidade empregadora (“Email address/email”) e o código relativo à plataforma SIPSI (“New SIPSI format”).</p> <p>Por fim, no separador “Card Applications” tem-se as várias declarações de destacamento que foram emitidas. Em frente a cada declaração de destacamento existem duas ações possíveis: a visualização prévia do cartão BTP, ainda sem qualquer informação, ou o campo “Editar”, sendo neste último que tem que se clicar para iniciar a sua edição.</p>	

Etapa	Descritivo	Imagem
<p>3 - Iniciar a emissão do cartão BTP</p>	<p>Para cada um dos trabalhadores destacados, começa-se por selecionar uma fotografia tipo passe para cada um dos cartões prestes a serem emitidos, sendo que cada uma das fotografias deve ter uma dimensão de 147*196</p> <p>Clicar em “BROWSE” e selecionar a fotografia relativa ao trabalhador destacado e, em seguida, premir “ORDER”.</p> <p>Posteriormente, aparece a visualização prévia do cartão BTP já com os dados colocados. Clicar sobre “DELIVERY ADDRESS”.</p>	

Etapa	Descritivo	Imagem
<p>4 - Proceder ao pagamento do cartão BTP</p>	<p>Nesta fase, dá-se início aos passos necessários para pagar o respetivo cartão BTP.</p> <p>Primeiramente, coloca-se a informação relativa ao endereço de envio, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none">- Empresa destinatária (“Entreprise destinataire”);- Destinatário (“Recipient”);- Endereço (“Address”);- Código Postal (“Postal code”);- Cidade (“City”). <p>De seguida, premir “GO TO PAYMENT” e inserir os dados para pagamento que, depois de efetuado, irá aparecer os seus detalhes.</p> <p>Clicar sobre “TICKET” e guardar o mesmo.</p>	

Etapa	Descritivo	Imagem
<p>5 - Emissão do recibo relativo ao pagamento do cartão BTP</p>	<p>Posteriormente, clicar sobre “VOLTAR AO SITE”, e descarregar o recibo correspondente. Para tal é necessário ir ao campo “ORDERS”, clicar no segundo símbolo, transferir, do cartão que se encontra em curso (“In Production”). Desta forma, tem-se o recibo.</p>	

Etapa	Descritivo	Imagem
6 - Emissão do certificado provisório de identificação	<p>Para tal é necessário ir ao campo “ORDERS”, clicar no terceiro símbolo, em forma de clipe, do cartão que se encontra em curso (“In Production”). Assim, tem-se o certificado provisório de identificação, que é válido enquanto os trabalhadores não têm acesso ao cartão emitido.</p>	

Etapa	Descritivo	Imagem
<p>7 - Visualizar, previamente, o cartão BTP e guardar o mesmo.</p>	<p>No campo “CARDS”, tem-se os cartões dos vários trabalhadores destacados. À frente de cada trabalhador, existem 3 ações possíveis, sendo que para se obter a visualização prévia do cartão BTP é necessário clicar no primeiro símbolo, ver. Desta forma, tem-se o cartão BTP que posteriormente irá chegar à morada já identificada acima como morada de destino.</p>	

NOTA 1: No final de todo este procedimento, deverá existir um conjunto de 3 processos, em formato papel, isto é:

- Um processo para a área de Contabilidade composto pelo **Ticket, Recibo de Pagamento e Certificado Provisório de Identificação**;
- Um processo para a área de Recursos Humanos composto pelo **Ticket, Recibo de Pagamento e Certificado Provisório de Identificação**;
- Um processo para o trabalhador que irá assumir o cargo de Responsável na França composto apenas pelo **Certificado Provisório de Identificação**.



Questionário Colaboradores (PT)

O presente questionário insere-se num estudo sobre a gestão individual e grupal de crise. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a perceção dos colaboradores sobre as características do trabalho e seus resultados.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Pedimos para que seja feita uma leitura atenta das instruções antes do preenchimento das questões e que se certifique de que respondeu a todos os itens propostos.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 202_

Para fins de investigação, necessitamos que atribua um código ao seu questionário, devendo proceder da seguinte forma: utilize a sigla que corresponde à primeira letra do seu primeiro nome juntamente com as primeiras letras dos seus sobrenomes (por exemplo, Leonor Miranda - LM).

SIGLA: _____

PARTE 1
(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____

Atividade principal da sua equipa (ex: recursos humanos, produção): _____

Sexo:

Feminino Masculino Outro: _____

Antiguidade na organização. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (ex.: 1 ano e 3 meses): _____

Antiguidade no cargo. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (por exemplo: 1 ano e 3 meses): _____

Grau académico mais elevado (ex. mestrado): _____

Pertence ao grupo considerado de risco para a COVID-19?

(Pessoas com mais de 60 anos, com doenças crónicas, como diabetes, hipertensão e asma, ou outros)

Sim Não

Durante o período de pandemia, esteve na modalidade de teletrabalho? Sim Não Outra situação: _____

Se na questão anterior a sua resposta foi “Sim”:

- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente em tempo integral
- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente com redução de carga horária/dias de trabalho
- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente num sistema rotativo (alternando) com os colegas do meu setor.
- Continuo em teletrabalho em tempo integral ou quase integral
- Outra situação. Qual? _____

Quem mora consigo na sua residência? É possível assinalar mais de uma opção.

- Esposa(o) / Companheira(o) Filho(s) menor(es) de 18 anos Filho(s) maior(es) de 18 anos
- Pai/mãe/madrasta/padrasto Irmão/Irmã Outros familiares (avô/avó, sogro(a), tio(a), neto(a))
- Amigos Moro sozinho

Alguém que mora consigo pertence ao grupo de risco? Sim Não

Você ou alguém muito próximo a si foi diagnosticado com COVID-19? Sim Não

Em que medida considera que a atividade da sua organização foi afetada pela situação de pandemia?

- Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito Muitíssimo

Em que medida considera que a sua atividade profissional foi afetada pela situação de pandemia?

- Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito Muitíssimo

PARTE 2

As seguintes descrições podem ser características da organização onde trabalha. Indique em que medida tal descrição é apropriada para descrever a sua organização, usando para tal a seguinte escala:

1 Nada	2 Pouco	3 Moderadamente	4 Muito	5 Muitíssimo
-----------	------------	--------------------	------------	-----------------

	1	2	3	4	5
1. Assumir riscos (<i>tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados</i>).					
2. Compreensão mútua.					
3. Comunicação/ contacto informais.					
4. Abertura à crítica (<i>aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes</i>).					
5. Na vanguarda da nova tecnologia (<i>existência da mais moderna tecnologia</i>).					
6. Aceitação do erro (<i>admitir que é permitido errar</i>).					
7. Flexibilidade.					
8. Apoio aos colegas.					
9. Confiança mútua.					
10. Apoio na resolução dos problemas de trabalho.					
11. Harmonia interpessoal (<i>clima de paz entre as pessoas</i>).					
12. Ambiente agradável de trabalho.					
13. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho.					
14. Abertura a novas ideias.					
15. Procura de novos mercados.					
16. Clima familiar.					
17. Pioneirismo (<i>procurar ser o primeiro e o melhor</i>).					

Avalie a sua satisfação com a sua vida particular, usando para tal a seguinte escala:

1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo Totalmente
--------------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

	1	2	3	4	5
1. As minhas condições de vida são excelentes.					
2. Estou satisfeito com a minha vida.					
3. Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida.					
4. Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.					

Considerando seu comportamento pessoal, qual seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo Totalmente
--------------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

	1	2	3	4	5
1. Quando tenho um contratempo no trabalho, não tenho dificuldade em recuperar dele e seguir em frente.					
2. Geralmente consigo gerir as dificuldades no trabalho seja de uma forma ou de outra.					
3. Caso seja necessário, consigo ficar "por minha conta" no trabalho.					
4. Em geral, ultrapasso com facilidade as situações mais stressantes do trabalho.					
5. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.					
6. Sinto que consigo lidar com várias coisas ao mesmo tempo no trabalho.					

PARTE 3

Em março de 2020 teve início uma pandemia que teve impactos sociais e económicos diversificados. Nesta parte do questionário, é-lhe solicitado que avalie um conjunto de aspetos relacionadas com este período. Lembre-se que deve responder sempre tendo em consideração o período de pandemia.

Considerando o período de pandemia do coronavírus, com início em março/2020 até ao presente momento, indique o seu grau de concordância/discordância com as afirmações seguintes, usando para tal a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. As exigências do meu trabalho interferiram com a minha vida pessoal.					
2. O tempo que dediquei ao meu trabalho dificultou o cumprimento das minhas atividades pessoais.					
3. Não consegui fazer as coisas que desejava em casa por causa das exigências do meu trabalho.					
4. O stress causado pelo meu trabalho interferiu na minha vida pessoal.					
5. Em função das exigências do trabalho, tive de alterar planos pessoais.					
6. Questões pessoais interferiram nas atividades relacionadas com o meu trabalho.					
7. Eu precisei adiar as coisas do trabalho por causa das exigências da minha vida pessoal.					
8. Deixei de fazer coisas do meu trabalho por causa da minha vida pessoal.					
9. A minha vida pessoal interferiu com as minhas responsabilidades no trabalho como, por exemplo, ser pontual, realizar tarefas diárias e trabalhar horas extra.					
10. Os meus problemas pessoais e familiares interferiram na minha capacidade de realizar as tarefas relacionadas com o meu trabalho.					

As seguintes afirmações referem-se à forma como a sua organização reagiu à situação pandémica. Pedimos-lhe que indique o seu grau de acordo/desacordo com cada uma das afirmações apresentadas, considerando para tal a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. De uma forma geral eu compreendi o que a minha organização pretendeu alcançar com as iniciativas de mudança organizacional que realizou como resposta à situação de pandemia.					
2. A maioria das iniciativas de mudança organizacional implementadas como resposta à situação de pandemia, teve resultados positivos.					
3. As iniciativas de mudança organizacional implementadas nesta organização, como resposta à situação de pandemia, fizeram sentido.					
4. Eu compreendi os impactos para o meu trabalho das iniciativas de mudança organizacional tomadas neste período.					
5. Estou satisfeito/a com a forma como as mudanças organizacionais foram geridas nesta organização.					
6. A administração levou em consideração os interesses dos/as funcionários/as ao implementar iniciativas de mudança organizacional durante este período.					
7. A administração proporcionou o tempo e os recursos suficientes para implementar as iniciativas de mudança organizacional como resposta à situação pandémica.					

8. Foram-me dadas oportunidades suficientes para estar envolvido/a nas iniciativas de mudança organizacional relativas à situação pandémica.					
9. Tenho sido internamente informado pela gestão relativamente às respostas externas que têm sido adotadas pela organização durante o período pandémico.					
10. Considero que a gestão estava preparada para comunicar com os colaboradores em tempos de crise.					
11. A forma eficaz como a organização tem estado a comunicar internamente durante este período motiva-me a servir de “embaixador” transmitindo uma opinião positiva da minha organização para o exterior.					
12. Comparando com uma situação de normalidade, considero que tenho sido bem informado pela gestão da organização durante o período de pandemia.					
13. A gestão tem procurado reduzir a ansiedade dos colaboradores durante o período de pandemia.					
14. A gestão tem tentado defender a organização e os seus colaboradores de eventuais críticas externas durante o período de pandemia.					
15. Durante este período, a gestão tem-me inspirado a realizar o meu trabalho da melhor forma possível.					
16. Tenho sido informado pela gestão relativamente à situação operacional e financeira da organização durante o período de pandemia.					
17. A gestão tem comunicado aos colaboradores o seu compromisso em proteger a sua saúde e bem-estar durante este período.					
18. A gestão tem envolvido representantes dos colaboradores na equipa de gestão da situação de pandemia.					
19. A gestão tem encarado como muito importante a comunicação estabelecida com os colaboradores durante este período.					

Pedimos-lhe agora que pense nas exigências do seu trabalho durante o período da pandemia do coronavírus (março/2020 - presente). Para cada afirmação apresentada indique a frequência com que a situação descrita aconteceu durante o período pandémico, utilizando para tal a seguinte escala:

1 Nunca	2 Poucas vezes	3 Algumas vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
-------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------

	1	2	3	4	5
1. Teve muito trabalho para fazer?					
2. Teve que trabalhar muito rápido?					
3. Teve que trabalhar muito para terminar o seu trabalho?					
4. O seu trabalho exigiu-lhe trabalhar intensamente?					
5. O seu trabalho foi emocionalmente exigente?					
6. No seu trabalho, foi confrontado com coisas que o afetaram pessoalmente?					
7. Foi interrompido por outras pessoas no seu trabalho?					
8. Sentiu-se pessoalmente atacado ou ameaçado no seu trabalho?					
9. Teve contacto com clientes/utentes difíceis no seu trabalho?					
10. Teve de ser capaz de convencer ou persuadir as pessoas no seu trabalho?					
11. O seu trabalho colocou-o em situações difíceis?					

Ainda considerando o trabalho que realizou durante o período de pandemia até ao momento avalie as afirmações em seguida apresentadas usando para tal a seguinte escala:

1 Nada	2 Pouco	3 Moderadamente	4 Muito	5 Muitíssimo
------------------	-------------------	---------------------------	-------------------	------------------------

	1	2	3	4	5
1. Esforcei-me no meu trabalho porque fazer o meu trabalho me diverte.					
2. Esforcei-me no meu trabalho porque o meu trabalho é estimulante.					
3. Esforcei-me no meu trabalho porque o trabalho que faço é interessante.					
4. Existiu autonomia no meu trabalho.					
5. O meu trabalho envolveu a realização de tarefas completas e identificáveis.					
6. Existiu variedade de tarefas no meu trabalho.					
7. O trabalho que realizei foi significativo/importante.					
8. Obtive <i>feedback</i> regularmente sobre o meu desempenho no trabalho.					

Relativamente ao suporte recebido pelos seus colegas de trabalho, durante o período da pandemia (março/2020 - presente), indique o seu grau de concordância com as afirmações a seguir apresentadas usando a seguinte escala:

1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo Totalmente
---------------------------------	-----------------------------------	--	-----------------------------------	---------------------------------

	1	2	3	4	5
1. Ajudámo-nos uns aos outros quando alguém ficou para trás no seu trabalho.					
2. Cooperámos uns com os outros para cumprir as tarefas.					
3. Encorajámo-nos mutuamente para realizarmos um bom trabalho.					
4. Reconhecemos e valorizámos as contribuições de cada membro para a realização das tarefas.					
5. Preocupámo-nos com os sentimentos e com o bem-estar dos outros membros.					

Apresentamos seguidamente uma série de afirmações relativas aos comportamentos adotados pelo seu líder/supervisor direto durante o período de pandemia (março/2020 - presente). Indique com que frequência o seu líder/supervisor direto manifestou os comportamentos apresentados usando para tal a seguinte escala:

1 Nunca	2 Poucas vezes	3 Algumas vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
-------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------

O meu líder/supervisor direto...:	1	2	3	4	5
1. ...promoveu a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
2. ... foi claro acerca dos seus valores e praticou o que defende.					
3. ... encorajou e reconheceu o trabalho dos seus colaboradores.					
4. ...tratou os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
5. ... estimulou os membros da equipa a pensarem de uma nova forma nos problemas e a questionarem as ideias estabelecidas.					
6. ... incutiu orgulho e respeito nos outros e inspirou-me por ser altamente competente.					
7. ... comunicou uma visão clara e positiva do futuro.					
8. ... impôs os seus valores e opiniões sobre os outros.					
9. ... disse aos subordinados o que fazer de maneira autoritária.					
10. ... tomou decisões de forma ditatorial.					
11. ... esteve inclinado a dominar os outros.					

PARTE 4

Nesta última secção do questionário, pedimos-lhe que tenha em consideração nas suas respostas o último mês de trabalho até ao presente momento.

Avalie como você tem se sentido no seu trabalho, no último mês, usando para tal a seguinte escala.:

1 Nunca	2 Muito pouco	3 pouco	4 algumas vezes	5 Bastantes vezes	6 Muitas vezes	7 Sempre
-------------------	-------------------------	-------------------	------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	--------------------

	1	2	3	4	5	6	7
1. No trabalho, sinto-me cheio de energia.							
2. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.							
3. Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.							
4. O meu trabalho inspira-me.							
5. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.							
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.							
7. Tenho orgulho no trabalho que faço.							
8. Estou imerso no meu trabalho.							
9. Deixo-me levar quando estou a trabalhar.							

Por fim, pensando no último mês de trabalho, em que medida o seu trabalho o fez sentir-se:

1 Nada	2 Pouco	3 Moderadamente	4 Muito	5 Muitíssimo
------------------	-------------------	---------------------------	-------------------	------------------------

	1	2	3	4	5
1. À vontade					
2. Feliz					
3. Ansioso					
4. Irritado					
5. Motivado					
6. Calmo					
7. Cansado					
8. Aborrecido					
9. Triste					
10. Ativo					



Questionário Líder (PT)

O presente questionário insere-se num estudo sobre a gestão individual e grupal de crise. As questões que se seguem têm como objetivo conhecer a perceção dos colaboradores e dos supervisores sobre as características do trabalho e seus resultados.

Todas as respostas que lhe solicitamos são rigorosamente anónimas e confidenciais. Responda sempre de acordo com aquilo que pensa, na medida em que não existem respostas certas ou erradas.

Pedimos para que seja feita uma leitura atenta das instruções antes do preenchimento das questões e que se certifique de que respondeu a todos os itens propostos.

Muito obrigado pela colaboração!

Declaração de consentimento informado (Participante)

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Confirmo

_____, ____ de _____ 2021

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Setor de atuação da empresa:

- Público Hotelaria, Alimentação e similares Comércio Energia Educação Bancário Indústria
 Informática Telecomunicações Outro: _____

Número (aprox.) de funcionários da organização:

- Até 10 Entre 11 e 50 Entre 51 e 100 Entre 101 e 300 Entre 301 e 500 Entre 501 e 1000 Mais de 1000

Atividade principal da equipa (ex: recursos humanos, produção): _____

Sexo:

- Feminino Masculino Outro: _____

Antiguidade na organização. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (por exemplo: 1 ano e 3 meses): _____

Antiguidade no cargo. Indique, por favor, o número de anos e meses ou de meses caso seja inferior a 1 ano (por exemplo: 1 ano e 3 meses): _____

Número de pessoas na sua equipa: _____

Idade: _____

Formação académica (ex. mestrado): _____

Pertence ao grupo considerado de risco para a COVID-19?

(Pessoas com mais de 60 anos, com doenças crónicas, como diabetes, hipertensão e asma, e outros)

- Sim Não

Durante o período de pandemia, esteve na modalidade de teletrabalho? Sim Não Outra situação: _____

Se na questão anterior a sua resposta foi “Sim”:

- Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente em tempo integral
 Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente com redução de carga horária/dias de trabalho
 Estive por um tempo, mas voltei a trabalhar presencialmente num sistema rotativo com os colegas do meu setor.
 Continuo em teletrabalho em tempo integral ou quase integral

Quem mora consigo na sua residência? É possível assinalar mais de uma opção.

- Esposa(o) / Companheira(o) Filho(s) menor(es) de 18 anos Filho(s) maior(es) de 18 anos
 Pai/mãe/madrasta/padrasto Irmão/Irmã Outros familiares (avô/avó, sogro(a), tio(a), neto(a))
 Amigos Moro sozinho

Alguém que mora consigo pertence ao grupo de risco? Sim Não

Você ou alguém muito próximo a si foi diagnosticado com COVID-19? Sim Não

Em que medida considera que a atividade da sua organização foi afetada pela situação de pandemia?

- Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito Muitíssimo

Em que medida considera que a sua atividade profissional foi afetada pela situação de pandemia?

- Nada Quase nada Pouco Moderadamente Muito Muitíssimo

PARTE 2

Considerando o desempenho da sua equipa durante o período de pandemia (desde março 2020 até ao momento), qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações?

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Os membros desta equipa atingiram as metas estabelecidas.					
2. Os membros desta equipa produziram um bom trabalho.					
3. Esta equipa foi produtiva.					

PARTE 3

Nesta secção pedimos para avaliar cada um dos colaboradores da equipa que coordena. Deve preencher tantas tabelas quantos os colaboradores que coordena (ou seja, se tiver 4 colaboradores na sua equipa, deve preencher quatro tabelas). Para fins de investigação, necessitamos que atribua um código ao colaborador que está a avaliar devendo proceder da seguinte forma: utilize a sigla que corresponde à primeira letra do seu primeiro nome juntamente com as primeiras letras dos seus sobrenomes (**por exemplo, Leonor Miranda - LM**).

Considerando o período da pandemia do coronavírus (desde de março de 2020 até ao momento), com que frequência o colaborador _____ (**colocar SIGLA do colaborador conforme explicado acima**) apresentou o comportamento especificado em cada uma das afirmações que em seguida são apresentadas:

1	2	3	4	5
Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre

	1	2	3	4	5
1. Adaptou-se com facilidade às mudanças nas suas tarefas principais.					
2. Lidou adequadamente com as mudanças na forma como teve de realizar as suas tarefas principais.					
3. Aprendeu novas competências que lhe permitiram adaptar-se às mudanças nas suas tarefas principais.					
4. Ajudou outros colegas que estiveram ausentes do trabalho.					
5. De boa vontade, disponibilizou do seu tempo para ajudar outros colegas que tiveram dificuldades relacionados com o trabalho.					
6. Ajustou o seu horário de trabalho para acomodar folgas e ausências de outros colaboradores.					
7. Mostrou preocupação genuína e cortesia para com os colegas no contexto de situações pessoais e profissionais difíceis.					
8. Disponibilizou do seu tempo para ajudar outros com problemas relacionados ou não com o trabalho.					
9. Apoiou outros nas suas tarefas e responsabilidades.					
10. Apresentou ideias criativas					
11. Pesquisou novas técnicas, tecnologias ou ideias de produtos/serviços					
12. Promoveu e defendeu ideias perante outros.					
13. Realizou sempre corretamente os deveres que lhe foram atribuídos no trabalho.					
14. Cumpriu exemplarmente todos os requisitos formais que lhe foram atribuídos no trabalho.					
15. Cumpriu todas as responsabilidades que lhe foram exigidas na realização do seu trabalho.					
16. Deu muita atenção aos vários aspetos do trabalho que tem de realizar.					
17. Conseguiu executar devidamente os seus deveres essenciais no trabalho.					

IMPACTO DA COVID-19



A sua atividade profissional foi pouco ou moderadamente afetada pela pandemia

Atividade da Inocambra foi pouco ou moderadamente afetada pela pandemia



70% afirmaram que o líder elevou a sua moral e motivação



8 em 10

colaboradores compreenderam as mudanças implementadas pela organização



73% sentiram-se apoiados pelos seus colegas de trabalho

Aumento da Carga de Trabalho



Necessidade de Feedback



7 em 10 colaboradores sentem-se bem no seu local de trabalho



68% assumiram ter a energia necessária para o desempenho das suas atividades laborais



69% assumiram ter a concentração necessária para o seu trabalho



73% assumiram ter entusiasmo e orgulho na execução das suas atividades laborais