



Projeto

Mestrado em Negócios Internacionais

Relatório de Projeto

***Implementação de um Sistema de Lições Aprendidas na EST
(Empresa de Serviços Técnicos)***

Ismael Gomes Alves

Leiria, Maio de 2016

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



Relatório de Projeto

Mestrado em Negócios Internacionais

**Implementação de um Sistema de Lições Aprendidas na EST
(Empresa de Serviços Técnicos)**

Ismael Gomes Alves

Relatório de Projeto de Mestrado realizado sob a orientação do Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Maio de 2016

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus filhos, Nelson e Rui Miguel, a quem sempre tenho procurado transmitir a importância dos saberes e da aprendizagem ao longo da vida.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Agradeço aos meus colegas do primeiro ano do Mestrado de Negócios Internacionais que conseguiram alimentar um ambiente acadêmico acolhedor que estimulou a persecução desta aventura. Agradeço especialmente à minha colega Sónia Simões que constituiu um suporte essencial nos momentos mais críticos de dificuldades ou de desânimo.

Agradeço ao Professor Vítor Hugo Santos Ferreira, douto docente deste Instituto que com a sua superior capacidade de trabalho, elevada experiência na orientação de trabalhos a que junta uma notória capacidade de análise e de síntese, sempre soube mostrar os caminhos mais adequados para o correto desenvolvimento deste trabalho e exponenciou o valor académico acrescentado a este projeto.

Agradeço à administração da Empresa de Serviços Técnicos, em especial ao Sr. Mário Rodrigues que desde a primeira hora me acolheu e franqueou as portas da sua empresa que gere de forma exemplar, dedicada e profissional, baseando a sua ação na paixão que nutre pela empresa que criou e no estrito respeito pelos clientes e pelos seus colaboradores. A abertura e o incentivo do Sr. Mário contagiaram os restantes elementos da sua equipa de gestão que sempre se mostraram cooperantes, recetivos e pacientes com as minhas perguntas e dúvidas a que sempre responderam com elevado profissionalismo. Dessa equipa torna-se imperioso destacar e de igual modo agradecer à Mélima Mira (Gabinete da Qualidade), ao João Lagoa (Dep. Recursos Humanos), ao Cláudio Duarte (Dep. Produção), ao Francisco Marques (Diretor Comercial), ao Pedro Pacheco (Diretor Financeiro) e à Madalena Simões (Internacionalização) que foram incansáveis na colaboração prestada ao longo de meses de desenvolvimento do meu trabalho junto da empresa.

A mais-valia que este projeto represente para a EST, só foi possível devido à participação e envolvimento profissional e entusiástico de todos estes excelentes profissionais da empresa.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

As empresas com múltiplos projetos de internacionalização apresentam como mais-valia notória a experiência acumulada pelas sucessivas equipas e profissionais que neles participam, quer seja na fase de planeamento, execução, coordenação ou controlo.

No caso particular das empresas de prestação de serviços técnicos são desenvolvidos projetos de internacionalização consecutivos que assentam em processos de planeamento muitas vezes similares. No entanto, nem sempre existem mecanismos de avaliação e recolha de informação que assegurem a aquisição desse conhecimento e que constituam uma mais-valia pela sua adoção como verdadeira ferramenta de gestão de conhecimento.

Nesse sentido, foi desenvolvido à medida e implementado, na EST, um sistema de lições aprendidas para os seus projetos internacionais. Esse sistema é composto por várias ferramentas de recolha da informação gerada por cada projeto que permita no final dessa obra constituir um processo que cumulativamente sirva como mecanismo de acompanhamento e controlo e como ferramenta de avaliação de cada projeto, coligindo um espólio de “Lições Aprendidas”, inserido no sistema de gestão integrado da empresa e posto à disposição de toda a estrutura da EST, através do ERP.

Este trabalho procura atingir duas finalidades óbvias, por um lado produzir algum conteúdo académico sobre a temática da gestão do conhecimento e da experiência adquirida nos projetos de internacionalização e, por outro lado, dotar a empresa hospedeira de uma ferramenta válida de acompanhamento, avaliação e controlo dos projetos através da recolha sistemática e da análise cuidada da informação disponível sobre esse projeto que, mais tarde, constitua uma ferramenta de base para ajudar a afinar o planeamento de projetos futuros utilizando esse espólio de lições aprendidas.

A metodologia utilizada consistiu no envolvimento direto do autor nas atividades de planeamento e gestão da EST, numa modalidade usualmente designada como “embedded”, o que permitiu uma abordagem direta permanente a todos os responsáveis de departamentos ou serviços e o desenvolvimento de um sistema por medida.

Todas as ferramentas foram testadas e validadas em ambiente real de trabalho e validadas pela empresa destinatária.

Palavras-Chave: Avaliação de projetos internacionais, Lições Aprendidas, Gestão do Conhecimento.

Abstract

Companies with multiple internationalization projects show as visible added value the experience acquired by the teams and professionals that participate at the several stages, planning, development, coordination and control.

The enterprises of technical services develop consecutive internationalization projects based in very similar planning processes. Nonetheless, data evaluation and collection tools, not ever exists, to maximize the knowledge acquisition and to create one knowledge management tool.

This Project develops and implements, at EST, a “Lessons Learned System” to their international projects. This system is composed by several tools to collect the data generated by each international project what may allow, at the end of the project, to create a dossier that will serve as well as project evaluation and lessons learned collection and inserted in the integrated management system, trough the ERP.

This work pursues two obvious aims. By one side, to produce some academic content about the experience acquired in international projects and the knowledge management. By other side, it intends to provide a useful tool to the host company to the follow-up, evaluation and control of their projects, through the systematic collection and comprehensive analysis. Moreover, later it can be used as a basic tool to refine the planning process of future projects, using this lessons learned collection.

The methodology adopted consisted in the author insertion as “embedded” in the company to draw the tools and the solutions that better fits to the EST structure, what allowed a permanent direct approach to all the staff.

All the tools were tests and validated in real work environment and later validated by the host company.

Keywords: International projects evaluation; Lessons Learned; Knowledge Management.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Ilustração 1 - Processo de gestão do conhecimento.....	18
Ilustração 2 - Espiral do conhecimento.....	19
Ilustração 3 - Organograma da EST	29
Ilustração 4 - Diagrama de processos da EST	30
Ilustração 5 - Estrutura documental da EST.....	31
Ilustração 6 - Áreas de negócio da EST.....	32
Ilustração 7 - Quadro de Volume de Negócios Internacionais da EST	33
Ilustração 8 - Dispersão dos projetos internacionais da EST.....	35
Ilustração 9 - Metodologia de trabalhos.....	39
Ilustração 10 - Etapas do sistema de lições aprendidas da EST.....	41
Ilustração 11 - Relatório parcelar (modelo)	46
Ilustração 12 - Ficha de avaliação de Recursos Humanos (modelo)	46
Ilustração 13 - Ficha de autoavaliação do projeto (modelo)	47
Ilustração 14 - Relatório final (modelo).....	48
Ilustração 15 - Grelha de lições aprendidas (modelo)	49

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado

ERP - Enterprise Resources Planning

EST – Empresa de Serviços Técnicos

ESTPOR - EST Portugal

FDI - Foreign Direct Investment

I&D – Inovação e Desenvolvimento

ISO - International Standardization Organization

NATO / OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte

OHSAS - Occupational Health & Safety Advisory Services

PDCA - Planear, Executar, Controlar, Agir

PME – Pequenas e Médias Empresas

PPEC - Plano de Promoção da Eficiência energética no Consumo de energia elétrica

SGI - Sistema de Gestão Integrada

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

VEV - Variadores Eletrónicos de Velocidade

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE SIGLAS	XIII
ÍNDICE	XV
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivo do projeto	2
1.2. Motivação e relevância do trabalho	3
1.3. Estrutura do trabalho	4
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Benefícios da Internacionalização	5
2.2. Custos da Internacionalização	8
2.3. Modos de entrada	10
2.4. Dynamic Capabilities	14
2.5. Gestão do Conhecimento	16
2.6. Lições Aprendidas	20
2.7. Síntese da revisão de literatura	22

3.	A EMPRESA DE SERVIÇOS TÉCNICOS (EST)	27
3.1.	História da EST	27
3.2.	Estrutura orgânica	28
3.3.	Áreas de negócio	31
3.4.	Internacionalização	32
3.4.1.	Departamento de internacionalização	33
3.4.2.	Projetos e países de implantação	34
3.4.3.	Modos de entrada adotados pela EST	36
4.	METODOLOGIA	39
5.	IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	41
5.1.	Desenvolvimento dos trabalhos	42
5.2.	Levantamento de requisitos	42
5.3.	Desenvolvimento da solução	43
5.4.	Desenho das ferramentas	45
5.5.	Resultados esperados	49
5.6.	Resultados observados	50
5.7.	Fundamentação do projeto	51
6.	CONCLUSÃO	55
6.1.	Conclusões	55
6.2.	Limitações	59
6.3.	Trabalhos futuros	59
	BIBLIOGRAFIA	61
	LISTA DE ANEXOS	65

ANEXO A - PARECER DA EMPRESA HOSPEDEIRA	67
ANEXO B - RELATÓRIO PARCELAR (MODELO)	69
ANEXO C - FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS RH (MODELO)	73
ANEXO D - FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO (MODELO)	75
ANEXO E - RELATÓRIO FINAL (MODELO)	77
ANEXO F - GRELHA DE LIÇÕES APRENDIDAS DA EST (MODELO)	81

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

Internacionalizar uma empresa tornou-se vital para a competitividade empresarial, não só nos mercados externos que exploram mas nas vantagens competitivas que esses processos adicionam às empresas, também nos mercados de origem aumentando a sua sustentabilidade a médio-longo prazo.

A investigação do fenómeno da internacionalização das empresas, especialmente das motivações, do processo da tomada de decisões, dos modos de entrada selecionados, dos obstáculos e dificuldades que enfrentam são tema obrigatório na realidade empresarial atual.

O fenómeno da globalização irrompeu pelas fronteiras de forma galopante. Para alguns setores e empresas mais tradicionais surgiu como uma ameaça difícil de combater. Para as empresas com visão alargada foi um mundo novo de oportunidades que se abriu. A internacionalização das empresas passou a ser uma realidade vital para a sua sobrevivência.

Como veremos durante este estudo, ultrapassadas as dificuldades inerentes ao processo de lançamento e exploração da atividade em novos mercados com quadros legislativos diferentes, com usos e costumes específicos, com metodologias de abordagem diferenciadas, as empresas adquirem uma acrescida bagagem de conhecimento, melhoram a sua capacidade de adaptabilidade a novos ambientes e multiplicam a flexibilidade para as dificuldades do dia-a-dia, potenciando todas as suas valências originais.

Este processo de aprendizagem é inequívoco e valioso, especialmente quando as empresas tomam consciência plena dessa mais-valia. É nessa vertente que aparece o conceito de gestão do conhecimento e o desenvolvimento de diversas abordagens e o desenho de ferramentas que potenciem a recolha, salvaguarda e utilização desse conhecimento.

Uma das ferramentas mais adequadas à salvaguarda e utilização futura dessas experiências e do conhecimento adquirido passa por proceder a uma correta avaliação de cada projeto internacional, retendo esse conhecimento e experiência através de mecanismos de compilação de “lições aprendidas”. Esta mais-valia pode ser explorada tanto na vertente das “dynamic capabilities” que as empresas vão acumulando, consciente

ou inconscientemente, na consolidação de processos de qualidade, através da rastreabilidade da informação, e na perspectiva da gestão do conhecimento organizacional.

Na vertente da gestão do conhecimento a recolha, tratamento, análise, discussão e divulgação das lições aprendidas dentro da empresa permitirão um crescimento exponencial da identidade e da cultura organizacional.

Para além de permitir uma vantajosa ferramenta de acompanhamento e avaliação dos projetos internacionais da empresa, um sistema de lições aprendidas poderá ser determinante na fase de planeamento de futuros projetos constituindo para a empresa uma fonte segura tanto na melhoria contínua dos seus mecanismos de decisão como no desenho e seleção dos projetos futuros.

A Empresa de Serviços Técnicos, sediada em Leiria, constitui um excelente objeto de análise para servir de base ao estudo dos processos de internacionalização das empresas portuguesas. Apresentando um caso evidente de sucesso em projetos desenvolvidos em quatro continentes e em cerca de vinte países, franqueou as suas portas para que esse conhecimento fosse coligido para efeitos académicos.

Para além do levantamento das características desta empresa, na vertente da internacionalização, neste trabalho, propomo-nos desenhar e oferecer à EST um sistema de avaliação dos seus projetos internacionais, em curso ou futuros, que constitua uma coleção de “lições aprendidas” para a empresa.

1.1. Objetivo do projeto

Tendo sido detetada uma lacuna na componente do acompanhamento, avaliação e recolha de informação dos projetos internacionais da EST, o objetivo primário definido para este projeto consiste em desenhar e implementar um “processo de lições aprendidas à medida” para o acompanhamento, avaliação e controlo de cada projeto internacional da empresa, em complemento às atuais ferramentas de gestão utilizadas, no sentido de eliminar a repetição de erros e de aproveitar as mais-valias das experiências acumuladas, tanto a nível individual como ao nível dos serviços.

Nesse sentido, o trabalho foi desenvolvido em estreita colaboração com a empresa e com cada um dos seus departamentos, procurando identificar necessidades específicas da

empresa e desenhando as ferramentas adequadas que se concorram para esse objetivo, e que se enquadrem numa perspectiva de melhoria contínua dos processos de gestão da EST em todas as fases de gestão, planeamento, execução, controlo e avaliação.

1.2. Motivação e relevância do trabalho

Decorrente de trabalhos de consultadoria empresarial na vertente da reorganização dos processos de trabalho junto de empresas do ramo industrial nos países lusófonos foi possível verificar que a maioria das pequenas e médias empresas apresentam uma lacuna evidente na vertente do registo, exploração e salvaguarda dos conhecimentos adquiridos e das experiências vividas. Esta lacuna leva à repetição sucessiva dos mesmos erros e ao desperdício óbvio das mais-valias que essas experiências e conhecimentos poderiam representar para as empresas.

Assim, surgiu como motivação pessoal o desenvolvimento de um projeto de lições aprendidas que permitisse às empresas a identificação, recolha, tratamento e disseminação da informação gerada nos seus projetos internacionais, no sentido de potenciar os conhecimentos e experiências adquiridas, contribuindo ainda como mecanismos de melhoria contínua para os seus projetos internacionais futuros.

A opção pela realização de um projeto, em detrimento de uma dissertação de mestrado, prende-se com um duplo objetivo: a aprendizagem e evolução dentro de uma empresa de reconhecido sucesso empresarial internacional e a retribuição á empresa com ferramentas que constituam mais-valia futura nos seus projetos de internacionalização.

A Empresa de Serviços Técnicos (EST) é um exemplo regional conhecido pela sua projeção internacional, como tal, esta empresa suscitava uma natural destinatária para um projeto desta natureza. Tendo sido apresentada a ideia à administração da EST, este desiderato passou a ser acolhido e acompanhado com a maior atenção e dedicação por todos os responsáveis da empresa.

Ao nível da empresa destinatária, a receptividade a este projeto deve-se à consciência da lacuna existente e conseqüentemente à vontade de prover a empresa com uma ferramenta de gestão que potencie a identificação, recolha e tratamento das experiências adquiridas e a divulgação dessa informação a todos os níveis da empresa. Espera-se que esta iniciativa de desenvolvimento de um “sistema por medida” se revele uma ferramenta

poderosa de gestão que potencie os resultados da empresa, melhore o conhecimento organizacional interno e conduza ao reforço do sucesso já granjeado pela EST nos seus projetos internacionais.

1.3. Estrutura do trabalho

Este estudo apresenta a seguinte estrutura:

O I Capítulo corresponde à Introdução do tema;

No II Capítulo serão apresentadas algumas das bases teóricas fundamentais nos projetos de internacionalização, constituindo a revisão de literatura aplicável.

A apresentação da estrutura orgânica, da visão, valores e missão da Empresa de Serviços Técnicos, bem como a descrição das suas áreas de atividade e de negócio, os projetos e os mercados internacionais já realizados ou em curso e as modalidades de entrada nos mercados internacionais, são agrupados no Capítulo III.

No Capítulo IV será apresentada a motivação para a realização deste projeto e a metodologia seguida no desenvolvimento do projeto.

O desenvolvimento do sistema, o desenho as ferramentas necessárias e a implementação e validação do sistema de avaliação dos projetos da EST serão apresentadas no Capítulo V.

O Capítulo VI traçará as principais conclusões do trabalho e apresentará as limitações do estudo além de sugerir algumas áreas que justifiquem estudos futuros.

Como anexos a este trabalho são ainda adicionados todos os modelos desenvolvidos como ferramentas do projeto.

2. Revisão da Literatura

A decisão de expandir além das fronteiras nacionais é um movimento estratégico no crescimento e desenvolvimento de uma empresa (Li & Nkansah, 2005). Neste sentido, a internacionalização é vista como possível padrão de crescimento que pode melhorar os lucros e potencializar a probabilidade de sobrevivência da empresa (Cerrato & Piva, 2012), uma vez que num contexto de crescente abertura das economias nacionais, considerando a concorrência global como uma ameaça, a internacionalização de uma indústria ou de uma empresa passou a ser uma questão de sobrevivência e não uma opção (Abrantes, 1999).

Face à crescente integração e interdependência dos mercados internacionais, praticamente todas as empresas, independentemente do tamanho, indústria ou país de origem, são obrigadas a desenvolver uma resposta estratégica à concorrência internacional (Cerrato & Piva, 2012).

Para apresentar um estudo mais rigoroso que sustente as soluções desenhadas para o sistema de lições aprendidas da EST, serão de seguida apresentados os princípios teóricos em que assentam os estudos dos negócios internacionais. Serão revistos os motivos e os benefícios da internacionalização. Serão abordados os custos e obstáculos que se apresentam nos processos de internacionalização e serão apresentadas e definidas as modalidades de entrada nos mercados internacionais.

Considerando que este trabalho se destina a uma empresa com uma presença internacional em mercados muito diversos e que desenvolve projetos semelhantes em diversos cenários serão estudadas as vertentes da existência de “dynamic capabilities” e gestão do conhecimento, concretizando na especificidade da utilização de um sistema de lições aprendidas que proporcione a identificação, recolha, tratamento e difusão da informação no interior da empresa.

2.1. Benefícios da Internacionalização

São inúmeros os autores que atualmente estudam o fenómeno da internacionalização das empresas. Grande parte dessa investigação incide sobre os motivos e benefícios associados ao processo de internacionalização.

No processo de internacionalização existem fatores proactivos e fatores reativos que constituem estímulos para a motivação de uma empresa. Os fatores proactivos indicam que a decisão de internacionalizar é influenciada por fatores internos à empresa, como o interesse da mesma em explorar novas oportunidades de mercado e adquirir novas competências. Em contrapartida, os fatores reativos, como o nome indica, definem-se como reações à mudança de condições que podem levar à internacionalização, como a pressão da concorrência (Masum & Fernandez, 2008).

Para melhor compreensão dos fatores de atração para o investimento externo, de seguida são elencados alguns que se consideram mais significativos:

Crescimento e criação de valor: o aumento do volume de produção internacionalmente como um meio para atingir o crescimento da empresa (Glaum & Oesterle, 2007); (Lu & Beamish, 2001); (Li & Nkansah, 2005);

Aquisição de competências/*Know-how*: a empresa pode adquirir competências com a sua experiência no estrangeiro ou através da aquisição de outras empresas ou da formação de parcerias, beneficiando assim da base de conhecimento das outras empresas (Lu & Beamish, 2001); (Masum & Fernandez, 2008); (Hanson & Hedin, 2007);

Prestígio: o prestígio possibilita uma maior notoriedade da empresa e favorece o rápido crescimento da mesma (Hanson & Hedin, 2007); (Li & Nkansah, 2005);

Melhoria do desempenho: a empresa ao internacionalizar-se cresce e ganha experiência, e eventualmente aumenta o seu desempenho (Glaum & Oesterle, 2007);

Dimensão do país: se uma empresa está localizada num país muito pequeno pode ser forçado a internacionalizar-se para beneficiar de economias de escala (Hanson & Hedin, 2007); (Glaum & Oesterle, 2007);

Imperfeições de mercado: os países diferem em várias dimensões, economicamente, politicamente, legalmente, cultural, etc., diferenças que criam imperfeições de mercado que poderão ser, em certas circunstâncias, vantajosas para as empresas (Lu & Beamish, 2001); (Glaum & Oesterle, 2007);

Objetivos e políticas: a decisão de internacionalizar pode estar ligada aos objetivos e políticas internas da empresa (Li & Nkansah, 2005);

Diversificação geográfica: para evitar a dependência do mercado doméstico e alcançar o crescimento (Li & Nkansah, 2005); (Masum & Fernandez, 2008);

Oportunidade de mercado: a empresa pode internacionalizar-se simplesmente porque essa possibilidade surgiu no mercado (Li & Nkansah, 2005); (Hanson & Hedin, 2007); (Lu & Beamish, 2001);

Criação de alianças: um processo através do qual as firmas envolvidas procuram recursos complementares aos seus (Klotzle, 2002).

Incentivos governamentais: existência de políticas governamentais que promovem e encorajam as empresas a investir noutros países (Dunning, 1993);

Redução da carga fiscal: a internacionalização pode ter subjacente a diminuição da quantidade total de impostos pagos (Hanson & Hedin, 2007). No artigo “Multinational enterprises and the global economy” (Dunning, 1993) foi aprofundado este tema ao introduzir um modelo que inclui cinco motivos para a internacionalização: a procura de mercado, procura de recursos, procura de eficiência, procura de recursos estratégicos, e mais tarde, a procura de redes.

Cerrato & Piva (2012) afirmam que a decisão de internacionalizar e o posterior desempenho da empresa nos mercados estrangeiros, depende de uma vasta variedade de fatores relacionados com as características de gestão e dos recursos de cada empresa.

As empresas também investem no estrangeiro quando o motivo para a internacionalização é a procura de recursos. Procuram obter recursos porque o recurso pretendido não existe no país de origem, ou simplesmente obtê-lo a um custo comparativo inferior. Quando a intenção passa pelo fornecimento de produtos e serviços, a procura de mercado traduz-se no investimento, por parte das empresas, num determinado país ou região no estrangeiro.

A procura da maior eficiência é outra das categorias de motivos para a internacionalização. O objetivo centra-se em racionalizar as estruturas de investimentos previstos, a fim de ganhar com a governação comum. Desta forma, a procura de eficiência é vista como um meio para beneficiar a partir das diferenças de dotação de fatores, culturas, arranjos institucionais e sistemas económicos, podendo implicar a concentração dos locais de produção.

Os recursos estratégicos, ligados à tecnologia e ao núcleo de competências da empresa, como por exemplo, o conhecimento, as patentes, as habilitações (skills) dos funcionários e elementos estratégicos necessários para o desenvolvimento de vantagens comparativas são intangíveis e, como tal, devem merecer uma avaliação extremamente

cuidada. A obtenção destes recursos pode ser atingida através da aquisição de ativos de empresas estrangeiras, com o principal motivo de manter ou reforçar a posição competitiva da empresa e, conseqüentemente, enfraquecer os concorrentes (Franco, Rentochini, & Marzetti, 2010); (Hanson & Hedin, 2007).

A procura de redes é definida como: um conjunto de relações comerciais interdependentes que facilitam a partilha de conhecimentos, inovação e criação de valor com empresas estrangeiras. Esta modalidade de ação pode ser muito importante para as empresas que pretendem desenvolver e expandir as redes onde já estão incluídas, como as relações de fornecedor/cliente; ou para empresas que pretendem investir no capital relacional e ligações locais, objetivando a criação de vantagem competitiva (Hanson & Hedin, 2007).

2.2.Custos da Internacionalização

Por outro lado, a internacionalização não deve ser encarada com espírito aventureiro que parta apenas de mimetismo de outros ou de relatos fantasiosos do “el dorado”. Para o sucesso dos projetos é vital fazer uma correto e exaustivo levantamento de todos os obstáculos e custos do processo de internacionalização.

Os custos da internacionalização são considerados como um obstáculo crítico na atividade internacional e variam consoante o nível de conhecimento e experiência da empresa no mercado internacional. Há sempre um custo associado ao conhecimento e experiência de uma empresa nos negócios internacionais. No processo de internacionalização, a aquisição de conhecimentos sobre o mercado, como a língua, a cultura, os consumidores e os fatores institucionais, só é possível mediante uma presença no mercado externo. Tal implica custos relacionados com a recolha e transferência do conhecimento, bem como com a alteração dos recursos, processos e rotinas da organização.

É certo que a experiência de uma empresa no processo de internacionalização influencia o custo do mesmo. Quanto menor for a experiência da empresa nos negócios internacionais, menor será o seu conhecimento sobre a organização de operações internacionais, logo maiores serão os seus custos de internacionalização, e vice-versa (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997).

Deve ter-se em conta que o custo do processo de internacionalização não está apenas relacionado com o conhecimento do mercado e das instituições estrangeiras (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997) é também uma questão de supervisão e acompanhamento do negócio, através de agentes ou do estabelecimento de uma filial no estrangeiro (Li & Nkansah, 2005).

Os mercados de cada país apresentam barreiras económicas, institucionais e culturais que constituem obstáculos na entrada em mercados estrangeiros (Johanson & Vahlne, 2003), como tal, esse fator deve estar presente quando a empresa toma a decisão de se lançar na internacionalização.

A tomada de decisões incrementais e da aprendizagem empírica nos mercados e operações no estrangeiro (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) é uma das formas de reduzir um dos principais obstáculos à internacionalização que consiste na falta de conhecimento e de recursos (Figueira-de-Lemos, Johanson, & Vahlne, 2011). Acresce que a falta de conhecimento sobre os mercados, culturas e instituições locais reduz o desempenho da empresa e aumenta o custo e a taxa de insucesso nas expansões internacionais.

Para reforçar o sucesso das suas operações no estrangeiro, as empresas precisam de obter conhecimentos sobre as instituições e a cultura de cada país (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997); (Forsgren, 2002).

É importante identificar dois tipos de experiências adquiridas na internacionalização: experiência específica e experiência em operações de mercado. A experiência específica diz respeito às condições no mercado específico e não pode ser facilmente transferida para outros mercados. Por outro lado, a experiência em operações de mercado refere-se às formas de organização e desenvolvimento das operações de negócios internacionais, ou seja, experiência na internacionalização que pode, mais facilmente, ser transferida de mercado para mercado (Johanson & Vahlne, 2003).

Associado aos custos óbvios do processo de internacionalização torna-se também importante ter uma correta perceção dos riscos decorrentes da operação em ambiente externo.

O aumento do risco de internacionalização deve-se não só às consequências das operações no mercado estrangeiro, mas também a um aumento da incerteza, resultante de fatores externos fora do controle da empresa, tais como mudanças de regimes políticos

inesperados ou alterações na regulação do mercado (Figueira-de-Lemos, Johanson, & Vahlne, 2011).

A dificuldade do controlo sobre as operações estrangeiras, devida à moeda estrangeira e a falta de recurso humanos qualificados, essenciais na expansão internacional são também destacadas como barreiras na internacionalização (Forsgren, 2002), (Cerrato & Piva, 2012).

Por outro lado, a distância psíquica, distância psicológica ou distância cultural são também fatores críticos na internacionalização das empresas, na medida em que aumentam o risco dos investimentos estrangeiros. A distância psíquica, que normalmente se encontra associada à distância geográfica, refere-se aos obstáculos nos fluxos de informação entre a empresa e o mercado devido a diferenças a nível de desenvolvimento industrial e tecnológico, nível educacional, língua, entre outros, enquanto a distância cultural refere-se a diferenças entre países em termos de quatro dimensões culturais: políticas, económicas, jurídicas e culturais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), (Johanson & Vahlne, 2003), (Lu & Beamish, 2001), (Cerrato & Piva, 2012).

Todas as empresas enfrentam riscos políticos e operacionais decorrentes da internacionalização no novo ambiente em que se insere (Lu & Beamish, 2001). O risco da empresa aumenta ou diminui com a atividade internacional, tendo por base o país de origem e de destino (Kwok, Chuck, & Reeb, 2000). Estes autores consideram que quando uma empresa sediada num país com uma economia desenvolvida e mais estável se expande internacionalmente para um mercado menos desenvolvido e instável (*downstream*), o risco da empresa tende a aumentar. Por outro lado, quando uma empresa sediada num país com uma economia em desenvolvimento se internacionaliza para um país desenvolvido (*upstream*), o risco da empresa tende a diminuir.

2.3.Modos de entrada

No processo de internacionalização são múltiplas as vertentes a considerar e a estudar, com todo o rigor, na seleção da modalidade de entrada num determinado mercado.

Vários estudos apontam cinco questões de superior relevância que as empresas devem, previamente, considerar na escolha no modo de entrada nos mercados estrangeiros.

Em primeiro lugar, encontram-se as questões relacionadas com a motivação para a internacionalização (Madhok, 1997).

A segunda questão incide sobre o mercado, sendo que o mercado que apresenta um equilíbrio entre benefícios, custos e riscos será o mais atraente para a empresa.

Em terceiro, o estágio do momento da internacionalização. Ou seja, a empresa pode optar por um internacionalização pioneira, com a vantagem de ser a primeira no mercado em questão, assumindo riscos e custos mais elevados; ou pode optar por uma internacionalização posterior, isto é, entrar num mercado após outras em empresas já o terem feito e replicar o processo das mesmas, reduzindo o risco e, desta forma, os custos.

Em quarto lugar, a empresa deve considerar a escala de mercado em que pretende entrar. A entrada em mercados de grande escala implica uma entrada rápida e o envolvimento de recursos significativos, enquanto a entrada em mercados de menor escala permite à empresa aprender com o mercado escolhido com uma menor exposição (Masum & Fernandez, 2008).

A quinta questão diz respeito à escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro (Masum & Fernandez, 2008), (Madhok, 1997). A escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro tem um impacto importante sobre o sucesso das operações internacionais de uma empresa (Anderson & Gatignon, 1986).

Também o estado de desenvolvimento dos mercados afeta o posicionamento das empresas e revela-se crucial na estratégia de internacionalização a adotar. Segundo Kwok, Chuck & Reeb (2000) as características de um mercado “downstream” ou “upstream” alteram os fatores de risco, tanto risco total como o risco sistémico. Na sua opinião um projeto num país emergente apresenta sempre superior volatilidade do que projetos num país desenvolvido, e isso pode ser vital para o sucesso.

Todavia, segundo Masum & Fernandez (2008), fatores como o tamanho da empresa, a idade, os recursos, compromisso e o próprio mercado influenciam de forma decisiva o processo de decisão, não se podendo afirmar que existe um modo de entrada certo ou errado.

A literatura sobre internacionalização aponta uma vasta gama de modos de entrada em mercados estrangeiros, no entanto, entendemos adequado explicitar aqui apenas oito dessas formas: exportação, FDI/IDE, licenciamento, *Joint ventures*, *franchising*, *greenfield*, alianças / parcerias e projeto chave-na-mão. Cada um destes modos de entrada

oferece diferentes níveis de controlo sobre a operação no estrangeiro (Hill, Hwang, & Kim, 1990), (Anderson & Gatignon, 1986).

A qualidade da governação de um país é um fator vital na decisão da modalidade de entrada de uma empresa num mercado externo. Quando a qualidade de governação é pobre os riscos aumentam e as empresas optam por controlo total, enquanto em países com qualidade de governação satisfatória os riscos diminuem e as empresas tendem a optar pela modalidade “Joint Venture” (Chang & Rosenzweig, 2001).

Por norma, o primeiro passo para entrar em mercados internacionais consiste na exportação, servindo como uma plataforma para futuras expansões internacionais. Consiste na comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas (Abrantes, 1999). Esta estratégia é frequentemente aplicável na internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME), que geralmente carecem de recursos, permitindo o acesso rápido aos mercados estrangeiros e a oportunidade de ganhar experiência internacional com um reduzido investimento de capital, e com menor risco associado (Masum & Fernandez, 2008), (Lu & Beamish, 2001).

O IDE possibilita uma entrada rápida no mercado e pode assumir a forma de uma *joint venture* ou de um investimento *greenfield* (Abrantes, 1999). O investimento direto estrangeiro consiste na posse e no controlo de ativos no estrangeiro que podem ser de índole comercial ou industrial, quando o objetivo é o domínio de redes de distribuição ou a produção junto dos mercados-alvo, respetivamente (Abrantes, 1999).

A designação “*joint venture*” define-se como uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham em conjunto, partilhando os lucros, custos e o controlo da nova empresa (Masum & Fernandez, 2008), (Chang & Rosenzweig, 2001). São consideradas como um negócio muito viável, uma vez que as empresas envolvidas podem complementar as suas competências (Masum & Fernandez, 2008). Por vezes, as *joint ventures* podem ser o único modo de entrada permitido pelo país, no entanto permitem à empresa o acesso aos recursos da outra empresa e limitar o risco inicial (Chang & Rosenzweig, 2001).

O investimento *greenfield* permite que uma empresa construa um estabelecimento no estrangeiro, de raiz, no melhor local e com instalações construídas à medida das suas necessidades (Chang & Rosenzweig, 2001). Nesta modalidade, a empresa investe um elevado capital e consigna elevados recursos mas mantém todo o controlo sobre as

operações no estrangeiro, protege a tecnologia e o *know-how* e ainda adquire conhecimento sobre o mercado local (Masum & Fernandez, 2008), (Hill, Hwang, & Kim, 1990), (Chang & Rosenzweig, 2001).

Na modalidade de licenciamento, o controlo sobre as operações e a estratégia é concedido ao licenciado em troca de uma quantia fixa e um compromisso de respeitar os termos estabelecidos no contrato de licenciamento (Masum & Fernandez, 2008), (Hill, Hwang, & Kim, 1990).

O licenciado suporta a maior parte dos custos de abertura e serviços no mercado internacional, detendo desta forma todos os ativos geradores de receita – o nível de comprometimento de recursos exigido por parte da empresa é baixo (Hill, Hwang, & Kim, 1990), assim como o seu nível de controlo (Benito & Welch, 1994). O licenciamento é favorável para empresas que não possuem um elevado capital ou que enfrentam restrições governamentais num mercado específico (Masum & Fernandez, 2008), sendo frequentemente utilizado em mercados difíceis de penetrar através de outro método de entrada (Clark, Pugh, & Mallory, 1997).

O *franchising* é um contrato similar ao licenciamento, mas envolve compromissos de longo prazo, permitindo ao franchisador evitar custos e riscos com a entrada num mercado estrangeiro (Masum & Fernandez, 2008). Consiste num negócio em parceria, onde uma empresa de sucesso (o franchisador) concede o direito a outra empresa (o franchisado) de gerir atividades empresariais, como a venda de um bem ou serviço, utilizando o seu conceito de negócio, métodos de gestão e a sua marca. Deste modo, o franchisado controla as receitas obtidas com o *franchising* devendo cumprir todas as regras relacionadas com a atividade de negócio impostas pelo franchisador que, em contrapartida, recebe uma quantia específica relacionada com os direitos de autor.

As alianças ou parcerias resultam da cooperação e coordenação de duas ou mais empresas, que se tornam parceiras mediante um acordo, com o objetivo de beneficiar de capital, recurso e conhecimento adicionais, onde o controlo sobre as operações é partilhado. As parcerias ou alianças podem ser realizadas entre empresas do país de acolhimento, do país de origem ou de um terceiro país. Uma aliança com um parceiro do país de acolhimento pode diminuir deficiências de conhecimento sobre esse mercado, constituindo uma estratégia eficaz para entrar em novos países. Por outro lado, uma aliança com empresas do país de origem ou de um país terceiro detém menos benefícios no

conhecimento do país de acolhimento, mas pode representar acesso a recursos financeiros ou de outra natureza (Lu & Beamish, 2001).

Nenhum destes modos de entrada garante uma entrada bem-sucedida nos mercados estrangeiros, uma vez que têm implícitos benefícios e riscos (Lu & Beamish, 2001).

Quando se trata de projeto chave-na-mão, é um tipo de projeto celebrado entre duas entidades. Uma elabora o projeto e transfere-o para a outra entidade pronto a ser executado, num determinado prazo e mediante uma remuneração acordada. Assim, uma empresa pode possuir os recursos necessários para a produção enquanto a outra tem o *know-how* tecnológico para prosseguir com a mesma. Este tipo de entrada no mercado é utilizado por empresas em indústrias específicas, como a construção, metal, produtos químicos e farmacêutica, apresentando-se útil onde o IDE é limitado pelo governo do país de acolhimento. Esta forma de entrada através do envolvimento em projetos específicos e limitados no tempo (Abrantes, 1999) é vista como uma maneira de exportar *know-how* para outros países (Masum & Fernandez, 2008).

2.4. Dynamic Capabilities

As “dynamic capabilities” são competências idiossincráticas, ou seja, são únicas para cada entidade (pessoa ou empresa) com raízes nas suas vivências e história enquanto as competências ordinárias se situam nos conhecimentos e práticas comuns. Nesse processo não são captadas apenas as rotinas mas os modelos de trabalho e de negócio que podem acumular décadas e que por serem difíceis de imitar constituem uma mais-valia para quem consegue reter e potenciar esse legado (Eisenhardt & Martin, 2000), (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

As “dynamic capabilities” possibilitam aos gestores das empresas integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para acorrer rapidamente a ambientes em mudança (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Este fator transforma-se em fonte de vantagem competitiva sustentável, em mercados dinâmicos que enfrentem mudanças rápidas e imprevisíveis, onde os cenários variam rapidamente (Eisenhardt & Martin, 2000).

A definição de “dynamic capabilities” utilizada por vários autores é compilada por Eisenhardt & Martin (2000) com a seguinte formulação: “*Os processos das empresas que usam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, adquirir e*

ceder recursos - para combinar e até criar mudanças no mercado. Assim, as “dynamic capabilities” são as rotinas organizacionais e estratégicas através das quais as empresas adquirem novas configurações de recursos quando os mercados emergem, colidem, se separam, evoluem e morrem”.

As experiências e capacidades adquiridas pelas empresas situam-se, na maioria dos casos, na esfera empírica dos seus recursos humanos. A busca por essas “dynamic capabilities” leva as empresas a optarem pela aquisição de empresas ou pequenas áreas de negócio afins que permitam aceder à experiência acumulado pelos seus profissionais. Esta é uma prática com uma tendência de crescente utilização pelas empresas, embora ainda não satisfatoriamente estudado pelos académicos (Chatterji & Patro, 2014).

Esta vertente é manifestamente importante na importação de conhecimento nas posições de gestão de topo e muito procurado em empresas de base tecnológica.

Chatterji & Patro (2014) utilizam estas aquisições como exemplo de “*asset orchestration*” - uma importante “*dynamic capability*” integrada na gestão de topo na gestão do capital humano.

O que parece particularmente atrativo acerca do conceito de “dynamic capabilities” é a noção de que consegue fazer a síntese entre a economia e os aspetos operacionais na análise de problemas relacionados com a gestão do conhecimento das empresas. (Krzakiewicz & Cyfert, 2014).

No âmbito da internacionalização o reconhecimento e utilização destas competências tornam-se ainda mais vitais, no sentido de reduzir os riscos do desconhecimento do mercado.

Uma das estratégias passa por ganhar experiência doméstica através de colaboração ou parcerias com parceiros estrangeiros de países ou mercados semelhantes àqueles para onde se pretende lançar projetos de internacionalização. A experiência ganha nestas parcerias no mercado doméstico pode facilitar a expansão para mercados culturalmente similares para o dos parceiros, reduzindo a distância cultural e aumentando a perceção de aspetos empresariais e negociais específicos (J. Hong & Lee, 2015).

Estudos comprovam que a utilização de conhecimentos adquiridos no mercado interno com parceiros externos também beneficiam os resultados dessas empresas na sua posterior expansão para países e mercados culturalmente idênticos (J. Hong & Lee, 2015).

A utilização e exploração pelas empresas das suas “dynamic capabilities” é aceite , por muitos, como a escola de pensamento mais avançada na gestão estratégica (Krzakiewicz & Cyfert, 2014) embora resistam algumas reticências acerca do âmbito de aplicação e do seu conceito científico (Teece, 2014). No entanto, as teorias de gestão do conhecimento corroboram em muitos casos a lógica das “dynamic capabilities”.

A combinação de competências internas e externas deve levar à criação de novas capacidades e meios nas empresas, difíceis de replicar, e que podem constituir uma vantagem competitiva (Teece D. , 2008). Estas capacidades não podem ser adquiridas no mercado mas resultarão apenas da reconfiguração das existentes e para o efeito os gestores com comportamentos empreendedores desempenham um papel vital nos processos de configuração de “dynamic capabilities”.

Neste livro, Teece (2008) classifica quatro capacidades como “dynamic capabilities”:

- desenho efetivo da inovação e processos de gestão da mudança;
- intuição e visão indispensáveis para a criação de novos modelos de negócio;
- criar mecanismos para o investimento efetivo na tomada de decisão;
- transações efetivas de gestão.

Utilizando os recursos do mercado através de processos de integração adequados, uma organização ou empresa, recorre a combinações que passam a constituir fontes únicas de competências e fator de mais-valias e de vantagens competitivas. Utilizando estes mecanismos na identificação de riscos e de oportunidades as empresas ganham uma vantagem competitiva de longo prazo e uma superior agilidade, rapidez e efetividade sobre os seus concorrentes.

2.5. Gestão do Conhecimento

O conhecimento e a utilização da informação ganharam particular importância para as empresas na passagem de uma economia baseada nas linhas de produção e com um controle fortemente hierarquizado para uma economia global, descentralizada e baseada na informação. As empresas atuais trabalham e competem num ambiente de escala mundial que acarreta novas necessidades de informação. Um dos desafios mais prementes que se apresenta às empresas passa por serem capazes de manter e reproduzir as suas

competências centrais e a sua identidade própria em todos os ambientes em que operam, pese embora as dificuldades criadas pela distância geográfica e diferenças linguísticas e culturais dos mercados em que operam. As empresas mais atentas à importância da informação e do conhecimento devem, ao mesmo tempo, ser capazes de enriquecer as suas competências com os conhecimentos oriundos das comunidades em que se inserem.

A informação e o conhecimento são cada vez mais valorizados na gestão empresarial moderna. Nos processos de internacionalização essa componente torna-se ainda mais crítica, no sentido de potenciar o conhecimento e reduzir a incerteza.

Em empresas com forte componente de internacionalização e que desenvolvam atividades por projetos ou de prestação de serviços assiste-se a uma elevada rotatividade dos seus recursos humanos envolvidos nesses projetos. Atendendo a que o conhecimento tácito adquirido muitas vezes se regista apenas nos recursos humanos envolvidos, torna-se vital criar mecanismos que transformem esse conhecimento tácito em conhecimento explícito dentro das empresas.

Uma das abordagens mais fáceis e proveitosas passa por incrementar a partilha de conhecimentos entre os membros da empresa, alargando assim esse conhecimento a todos os níveis da organização e melhorando a eficiência na empresa. Com os suportes tecnológicos atuais tornou-se mais fácil proceder à recolha e tratamento dessa informação e conhecimento gerado pelas empresas. Internet, intranet, portais de empresa, ERP, etc., afirmam-se como plataformas vitais para a recolha, tratamento e difusão dessa informação e conhecimento, facilitando a adoção de sistemas de gestão do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Teixeira Filho (2000) define a Gestão do Conhecimento como *“um conjunto de processos que gere a criação, difusão e utilização do conhecimento para atingir perfeitamente todos os objetivos da empresa”*.

Nonaka & Takeuchi (1997) apresentam a definição de conhecimento tácito e conhecimento explícito. A dimensão tácita é o conhecimento detido pelo indivíduo em forma de *“know-how”*, ou seja, hábitos, padrões, comportamentos, emoções, entre outros. A dimensão explícita é o conhecimento que pode ser expresso em números e palavras e

compartilhado formalmente e sistematicamente na forma de dados, manuais, especificações, normas e procedimentos, entre outros.

Nos últimos anos, na vertente da gestão do conhecimento, tem-se assistido nas empresas a um acréscimo das dinâmicas relacionais e cooperativas, mais focadas nos fatores comportamentais e culturais, valorizando uma estratégia que promove a partilha do conhecimento tácito entre as pessoas (Chou, Chang, Tsai, & Chen, 2005).

A gestão do conhecimento é um grande desafio para as empresas atuais, pois no novo contexto de negócios as organizações vão dando cada vez mais importância ao conhecimento que constitui uma fonte capaz de criar vantagem competitiva saudável (Davenport & Prusak, 1998).

Nas últimas décadas do século passado e com maior ênfase no dealbar do século XXI, a gestão empresarial despertou para a necessidade de uma nova abordagem holística na gestão que combinasse as ferramentas de gestão tradicionais ao aproveitamento do potencial humano das empresas.

Para Liebowitz (2000) a sua visão das atividades envolvidas no processo de gestão do conhecimento nas empresas segue a seguinte lógica:

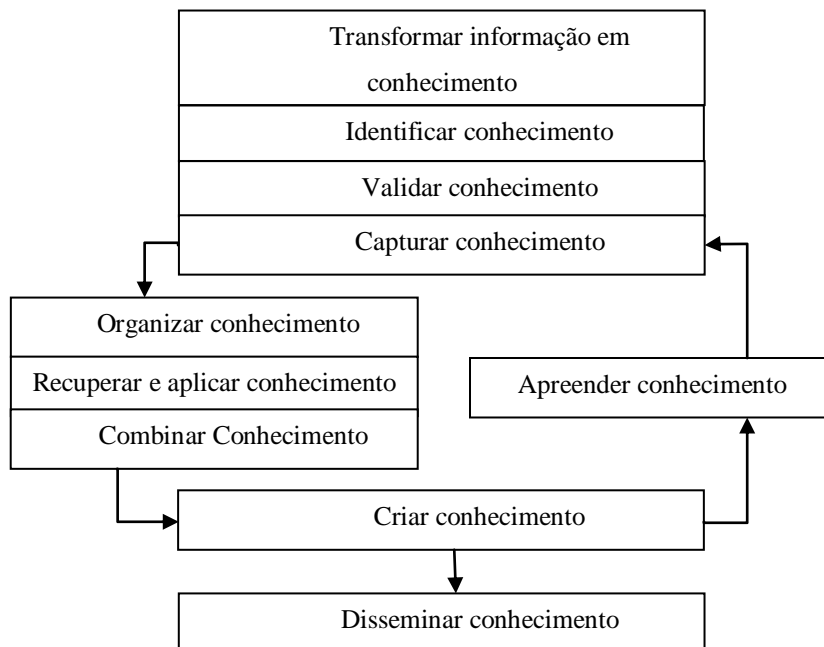


Ilustração 1 - Processo de gestão do conhecimento

Fonte: Liebowitz (2000)

Já Nonaka & Takeuchi (1995) apresentaram o que constitui o mais citado mecanismo de gestão do conhecimento, reconhecido como modelo SECI ou vulgarmente por espiral do conhecimento.

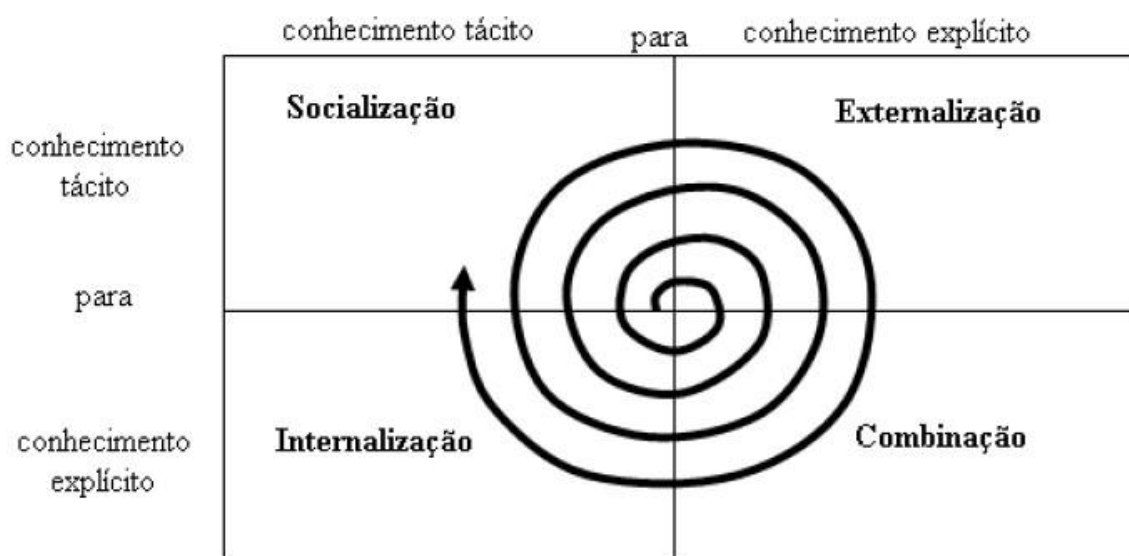


Ilustração 2 - Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1995)

Esse modelo assenta em quatro modos de conversão do conhecimento entre as vertentes tácita e explícita:

Socialização - Esta dimensão explica a interação social como transferência de conhecimento tácito para tácito, partilhando o conhecimento tácito face a face através de experiências, por exemplo reuniões, encontros ou discussões tipo “brainstorming”.

Externalização - Transforma conhecimento tácito em explícito através da publicação do conhecimento, desenvolvendo fatores que insiram o conhecimento tácito, assim facilitando a comunicação. São exemplos, imagens, documentos escritos, conceitos, etc.

Combinação - Transmite conhecimento explícito para explícito, organizando e integrando conhecimento, através da combinação de diferentes tipos de conhecimento explícito, por exemplo construindo protótipos.

Internalização - Transforma conhecimento explícito em tácito, da informação recebida à aplicação individual, inserida na aprendizagem fazendo. Através desta transformação o conhecimento individual adquirido torna-se parte das empresas ou organizações.

As principais vantagens deste modelo passam pela natureza dinâmica do conhecimento e da criação do conhecimento e ainda porque assegura uma modalidade de gestão para processos relevantes.

Por outro lado são apresentadas como desvantagens, o facto de ser baseado em organizações japonesas que se baseiam no conhecimento tácito porque geralmente os trabalhadores integram uma empresa para toda a vida.

A gestão do conhecimento combinou múltiplos aspetos até então subalternizados ou negligenciados. A conjugação da estratégia de gestão, a estrutura da empresa, os recursos humanos e a cultura das organizações, foram potenciados pelo uso da tecnologia e agrupados em processos de trabalho cada vez mais interdependentes.

Com a adoção da gestão do conhecimento, muitas empresas têm apostado numa perspetiva tecnológica com o objetivo de capturar o conhecimento explícito existente disponibilizando-o em redes internas ou portais (Chen & Chen, 2006). No entanto, Kluge, Stein e Licht (2002) defendem que a gestão do conhecimento apenas produz resultados sustentados se a abordagem for sistemática e for para além das soluções disponibilizadas pela tecnologia.

Uma das ferramentas muito utilizadas para potenciar a gestão da informação em cada empresa é a criação de um sistema de lições aprendidas. Esse sistema deve assegurar a identificação, recolha, tratamento e difusão dessa informação para todos os níveis das empresas.

2.6. Lições Aprendidas

A partir dos anos noventa do século XX, passamos a ouvir falar da importância do aproveitamento do potencial de conhecimentos dos trabalhadores. Os repositórios de conhecimento, repositório de melhores práticas ou repositório de lições aprendidas passaram a ser ferramentas em crescente utilização como ferramentas de gestão da maioria das empresas.

O termo “Lições Aprendidas” é geralmente utilizado para “*descrever pessoas, coisas e atividades relacionadas com o ato de aprender com a experiência para conseguir melhorias*” (NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2011).

O fantástico desenvolvimento tecnológico a que assistimos, especialmente nas ferramentas de conectividade proporcionada pelas tecnologias de informação e comunicação, proporcionaram ambientes virtuais como o correio eletrônico, redes internas de comunicação, intranets baseadas na tecnologia da internet, teleconferências, bancos de dados centralizados, aplicativos de trabalhos de grupo (groupware, wiki, etc.) que transformaram por completo as capacidades oferecidas no mundo da gestão.

O conceito de lições aprendidas está, por razões óbvias, fortemente consolidada nas organizações militares ocidentais. Numa publicação do seu Centro de Lições Aprendidas, a OTAN (2011) preconiza que a ideia de lições aprendidas numa organização é que através de uma abordagem formal, os indivíduos e as organizações podem reduzir o risco de repetir os erros e aumentar as hipóteses de repetição dos sucessos.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que os meios de produção mais importantes não são mais as instalações e as máquinas, mas sim os trabalhadores do conhecimento que detêm o fator imprescindível às empresas atuais: o conhecimento. Nesse mesmo estudo apresentam a espiral do conhecimento que consiste na articulação de quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização).

Consciente ou inconscientemente, procurando articular todas estas componentes, muitas empresas têm provocado mudanças nas suas estruturas organizacionais visando potenciar novas formas de trabalho e novas ferramentas de gestão.

Kunyoshi e Santos (2007) apresentam as práticas e iniciativas de gestão de conhecimento agrupadas de acordo com as diferentes dimensões organizacionais: estratégia; estrutura; pessoas e cultura organizacional; tecnologia; processos.

Estas dimensões são desenvolvidas através das seguintes etapas: identificação e criação; codificação e validação; organização; compartilhamento; disseminação; uso e proteção. Nesse mesmo estudo, as lições aprendidas são posicionadas na dimensão “pessoas e cultura organizacional”, na etapa da disseminação da informação.

Na verdade essa é a verdadeira dimensão das lições aprendidas, promovendo a recolha da informação gerada na empresa e providenciando a disseminação da informação e do conhecimento coligido nos recursos humanos da empresa e pondo-o ao serviço de toda a organização.

Schindler & Eppler (2003) apresentam dois conceitos teóricos onde apresentam a diferença entre os métodos de base documental e os métodos baseados no processo. Os

métodos baseados no processo focam-se numa abordagem para capturar as aprendizagens chave na execução de um projeto enquanto os métodos baseados na documentação usam formatos ou estruturas de representação de detalhes do projeto. Isto sintetiza a discussão entre a visão teórica das aprendizagens e a gestão realista atual que integra a vontade de aprender com os erros e manter a disciplina na gestão dos projetos.

Weber, Aha & Becerra fernandez (2001) apresentam cinco processos de lições aprendidas: Recolha, Verificação, Armazenamento, Disseminação e Reutilização.

Sharif, Zakaria, Ching & Fung (2005) apresentam definições e de lições aprendidas e o desenvolvimento de um sistema de lições aprendidas como parte da gestão do conhecimento para facilitar a partilha do conhecimento.

Nesse modelo são apresentadas as seguintes ferramentas:

Coleções passivas - formatos eletrónicos para distribuição passiva e notificações via e-mail para distribuição ativa.

Coleções ativas - discussões online para distribuição passiva e métodos de pesquisa “booleana” para distribuição ativa.

Existem inúmeras ferramentas e formatos de recolha, tratamento e difusão das lições aprendidas tratadas por diversos autores e que em muitos casos procuram dar respostas a necessidades específicas de setores de atividade, particularidade de empresas ou organizações, etc.

2.7. Síntese da revisão de literatura

A exemplo da maioria dos trabalhos de investigação sobre as temáticas dos negócios internacionais e no sentido de prestar uma melhor base teórica a este trabalho, foram apresentadas os principais motivos e benefícios para a internacionalização.

São definidos os fatores proactivos e fatores reativos que constituem estímulos para a motivação de uma empresa, segundo Masum & Fernandez (2008).

São também elencados os principais fatores de atração para o investimento externo, como o crescimento e criação de valor, aumentar ou manter clientes/fornecedores, aquisição de competências/*Know-how*, prestígio, melhoria do desempenho, dimensão do

país, imperfeições de mercado, concorrência, saturação do mercado doméstico, objetivos e políticas internas das empresas, acesso a tecnologia, diversificação geográfica, oportunidade de mercado, criação de alianças, incentivos governamentais, redução da carga fiscal e ainda a citação do artigo “Multinational enterprises and the global economy”, (Dunning, 1993) que apresenta cinco motivos para a internacionalização: a procura de mercado, procura de recursos, procura de eficiência, procura de recursos estratégicos, e mais tarde, a procura de redes.

De seguida são apresentados os obstáculos e custos da internacionalização, assumindo que existem sempre custos e obstáculos pelo que, para o sucesso dos projetos, é vital fazer uma correto e exaustivo levantamento prévio de todos os obstáculos e custos do processo de internacionalização.

Alerta-se que os custos do processo de internacionalização não estão apenas relacionados com o conhecimento do mercado e das instituições estrangeiras, reforça-se que é também uma questão de supervisão e acompanhamento do negócio, através de agentes ou do estabelecimento de uma filial no estrangeiro e ainda que os mercados de cada país apresentam barreiras económicas, institucionais e culturais que constituem obstáculos na entrada em mercados estrangeiros.

É traçada a diferença entre experiência específica e experiência em operações de mercado, segundo Johanson & Vahlne (2003).

É também referido o aumento do risco na internacionalização e a dificuldade do controlo sobre as operações estrangeiras.

É apresentada a distância psíquica, distância psicológica ou distância cultural como fator crítico na internacionalização das empresas em quatro dimensões culturais: políticas, económicas, jurídicas e culturais. Já Kwok, Chuck & Reeb (2000) estudam os conceitos de risco versus países *downstream* e *upstream*.

Depois destas teorias base sobre os processos de internacionalização são apresentadas as modalidades de entrada nos mercados internacionais e as cinco as questões de superior relevância que a empresa deve, previamente, considerar na escolha no modo de entrada nos mercados estrangeiros.

São tratadas as questões relacionadas com a motivação para a internacionalização, o mercado, o estágio do momento da internacionalização, a escala de mercado em que pretende entrar e a escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro. Masum &

Fernandez (2008), defendem que fatores como o tamanho da empresa, a idade, os recursos, compromisso e o próprio mercado influenciam de forma decisiva o processo de decisão, não se podendo afirmar que existe um modo de entrada certo ou errado.

São definidas oito modalidades de entrada: exportação, FDI/IDE, licenciamento, *Joint ventures*, *franchising*, *greenfield*, alianças / parcerias e projeto chave-na-mão.

Afirma-se que o caso dos projetos chave na mão é utilizado por empresas em indústrias específicas, e consiste na entrada através do envolvimento em projetos específicos e limitados no tempo sendo também vista como uma maneira de exportar *know-how* para outros países.

Atendendo a que o objeto deste trabalho se centra na importância da experiência e da informação gerada pelas empresas nos sucessivos projetos internacionais, foram estudadas as vertentes das “dynamic capabilities”, da gestão do conhecimento e particularmente os sistemas de lições aprendidas.

No estudo das “dynamic capabilities” conclui-se que estas são idiossincráticas e não são captadas apenas as rotinas mas os modelos de trabalho e de negócio (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) e que a busca por essas “dynamic capabilities” leva as empresas a optarem pela aquisição de empresas ou pequenas áreas de negócio afins que permitam aceder à experiência acumulada pelos seus profissionais. Esta é uma prática com uma tendência de crescente utilização pelas empresas, embora ainda não satisfatoriamente estudado pelos académicos (Chatterji & Patro, 2014). Chatterji & Patro (2014) utilizam estas aquisições como exemplo de “*asset orchestration*”.

Segundo Krzakiewicz & Cyfert (2014) as “dynamic capabilities” asseguram a síntese entre a economia e os aspetos operacionais na análise de problemas relacionados com a gestão do conhecimento das empresas.

Já na vertente da gestão do conhecimento podemos verificar que a informação e o conhecimento são cada vez mais valorizados na gestão empresarial moderna. Nos processos de internacionalização essa componente torna-se ainda mais crítica, no sentido de potenciar o conhecimento e reduzir a incerteza.

Teixeira Filho (2000) define a Gestão do Conhecimento como “*um conjunto de processos que gere a criação, difusão e utilização do conhecimento para atingir perfeitamente todos os objetivos da empresa*”.

É apresentado o modelo SECI, ou espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi e os mecanismos de transformação do conhecimento tácito em explícito e as suas principais vantagens e desvantagens. Nonaka e Takeuchi (1997) postulam que a organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Os mesmos autores apresentam a definição de conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Afirma-se que atualmente se assiste a um acréscimo das dinâmicas relacionais e cooperativas, mais focadas nos fatores comportamentais e culturais, valorizando uma estratégia que promove a partilha do conhecimento tácito entre as pessoas.

Uma das ferramentas muito utilizadas para potenciar a gestão da informação em cada empresa é a criação de um sistema de lições aprendidas. Esse sistema deve assegurar a identificação, recolha, tratamento e difusão dessa informação para todos os níveis das empresas.

Finalmente no estudo concreto das lições aprendidas podemos verificar que o termo “Lições Aprendidas” é geralmente utilizado para *descrever pessoas, coisas e atividades relacionadas com o ato de aprender com a experiência para conseguir melhorias* e que a ideia de lições aprendidas numa organização é que através de uma abordagem formal, os indivíduos e as organizações podem reduzir o risco de repetir os erros e aumentar as hipóteses de repetição dos sucessos (NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2011).

Kunyoshi e Santos (2007) inserem as lições aprendidas na dimensão “pessoas e cultura organizacional”, na etapa da disseminação da informação.

Nonaka e Takeuchi (2008) postulam que os trabalhadores são o mais importante numa empresa porque detêm o conhecimento e apresentam a espiral do conhecimento que consiste na articulação de quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização).

Já Schindler & Eppler (2003) apresentam dois conceitos teóricos onde apresentam a diferença entre os métodos de base documental e os métodos baseados no processo enquanto Sharif, Zakaria, Ching & Fung (2005) apresentam um modelo baseado em mecanismos de coleção ou recolha passiva ou ativa que cruzam com a difusão ativa ou passiva.

Existem diversos sistemas de lições aprendidas que são desenvolvidos para dar respostas a setores específicos de atividade, empresas ou organizações. Face à possibilidade de configurar soluções diferenciadas tornam-se muito adequadas como ferramenta de gestão do conhecimento aplicável a uma miríade de empresas ou serviços.

3. A Empresa de Serviços Técnicos (EST)

A Empresa de Serviços Técnicos – EST, está sediada em Boavista, Leiria e desenvolve a sua atividade na área da prestação de serviços e soluções de eletricidade e eletrónica.

Possui outras valências noutros âmbitos e áreas de negócio que serão discriminados no decurso deste trabalho.

A EST apresenta como lema:

“Quando o objetivo de uma empresa é a excelência quem ganha é o cliente”.

3.1. História da EST

A Empresa de Serviços Técnicos (EST) encontra as suas raízes no Verão de 1983 quando, ainda registada em nome individual, Mário Rodrigues iniciou a execução de instalações elétricas, predominantemente de aplicação industrial. O nome original adotado foi M. Rodrigues – Técnica de Eletricidade Industrial, Lda.

Em Abril de 1990, como consequência natural do seu crescimento, são adicionados três novos sócios e a empresa passa a uma sociedade por quotas e assume a designação “EST – Empresa de Serviços Técnicos, LDA”, dedicando-se à execução de instalações elétricas industriais e automação. Este é o marco histórico que verdadeiramente assinala o nascimento do grupo EST.

Em 1992, surge a RODRITÉCNICA – Materiais Eletrotécnicos, Lda, dedicada à comercialização de material de aplicação elétrica ou eletrónica.

Passados cerca de onze anos da criação da EST, na modalidade de sociedade por quotas, em 2001, a empresa acaba por ser adquirida na totalidade passando a incrementar a componente da internacionalização.

Em 2005 é lançado a primeira iniciativa de projeção internacional através da criação em Angola da ESTPOR – Eletricidade e Automação Industrial, Lda.

Aproveitando a crescente implantação dos negócios em Angola é lançada em 2009 a GREENEST – Investimentos Imobiliários, Lda.

Em 2010 avança um projeto inovador e ambicioso com a criação da RVE.SOL, Lda. Esta empresa dedica-se ao desenvolvimento e aplicação de soluções de energia rural. Baseado na iniciativa KUDURA que persegue soluções de desenvolvimento sustentável em países do terceiro mundo, especialmente em África, o grupo EST estabelece parcerias através das suas empresas ESTPOR (Angola) e da EST (Portugal), aproveitando os apoios prestados pelo QREN e abrindo a empresa ao conceito de “responsabilidade social”.

Para fazer face a crescentes negócios e projetos em Espanha, é constituída em 2011 a M. Rodriguez, S.L.

Na presente década é concretizada a projeção para os mercados da América do Sul. Em 2012, através da constituição da EST Uruguay, S.A e em 2013 com a criação da EST, Colômbia, S.A.S.

Face ao galopante crescimento da empresa, em Julho de 2013 assiste-se à constituição da EST SGPS, S. A. ao que se seguiu a transformação da EST, Lda em EST S.A.

Estes desenvolvimentos tiveram em vista responder às crescentes necessidades de prover o grupo EST de uma administração adequada aos requisitos de gestão e um grupo dessa dimensão e com uma relevante dimensão internacional que se projeta pelo mundo cobrindo quatro continentes, Europa, África, América do Sul e Ásia.

O Grupo EST incorpora ainda uma área de negócio distinta que surge do aproveitamento das competências linguísticas do staff da empresa. A Linécole – Educação Linguística, dedicada ao ensino de línguas, traduções e serviços de intérprete, foi criada em 1992.

3.2. Estrutura orgânica

A Empresa de Serviços Técnicos apresenta uma estrutura orgânica de desenvolvimento vertical com uma clássica definição hierárquica e funcional.

Encontram-se desenhadas as funções e competências atribuídas a cada departamento e serviço, e está perfeitamente definida a possibilidade de coordenação vertical e horizontal entre serviços. Para a correta harmonização das atividades entre setores, serviços e departamentos é fortemente incentivado o desenvolvimento de ligações funcionais entre os

responsáveis de cada serviço. A coordenação, supervisão e controlo são exercidas pelo nível da administração.

A estrutura orgânica da EST apresenta o seguinte esquema:

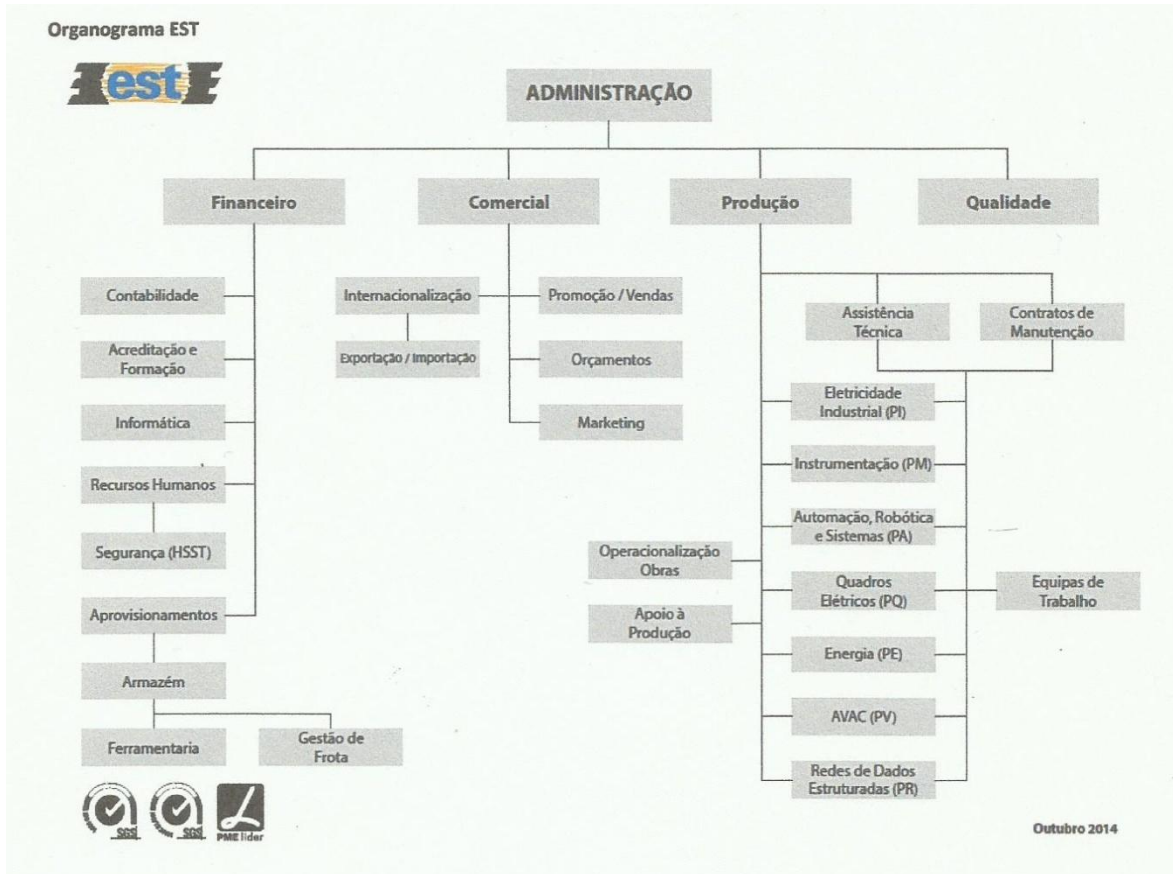


Ilustração 3 - Organograma da EST

(Fonte: Manual de gestão da EST)

A Empresa de Serviços Técnicos afirmou-se no mercado nacional e no mercado internacional por apresentar uma organização interna fiável, qualificada e competente desenvolvendo as suas atividades segundo padrões de gestão e de qualidade reconhecidos. A prestação de serviços tecnológicos de vanguarda, como é o caso das atividades da EST, são regulados e certificados por inúmeros organismos oficiais nacionais e internacionais. Para fazer face a todas as exigências documentais dos diferentes processos de certificação e acreditação, a EST adotou um Sistema de Gestão Integrada (SGI) que integra todos os requisitos exigidos nos sistemas em que adquiriu certificação, nomeadamente: ISO 9001:2008; ISO TS 29001:2010; ISO 14001:2012; NP 4427:2004; e, OHSAS 18001.

O SGI assenta numa abordagem integrada de gestão por processos de modo a proporcionar a melhoria contínua, adotando a metodologia consignada no ciclo PDCA (Planear, Executar, Controlar, Agir).

A arquitetura da matriz de processos de gestão da EST encontra-se estruturada por forma a permitir determinar a sequência e interação dos processos, indicando as tarefas e atividades que constituem entradas em cada processo, como segue:

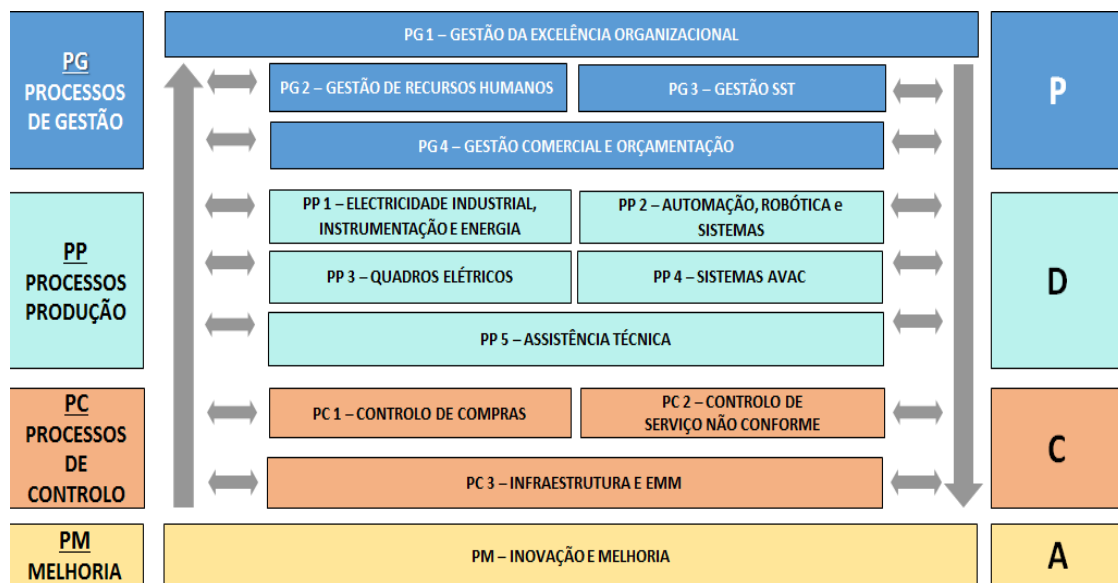


Ilustração 4 - Diagrama de processos da EST

(Fonte: Manual de gestão da EST)

O modelo de gestão adotado pela EST segue um modelo que enquadra a informação produzida em níveis diferenciados num ordenamento lógico de acordo com a estratégia de gestão da empresa.

A EST utiliza a ERP Primavera, como ferramenta de gestão e organiza a sua informação segundo o esquema que segue:

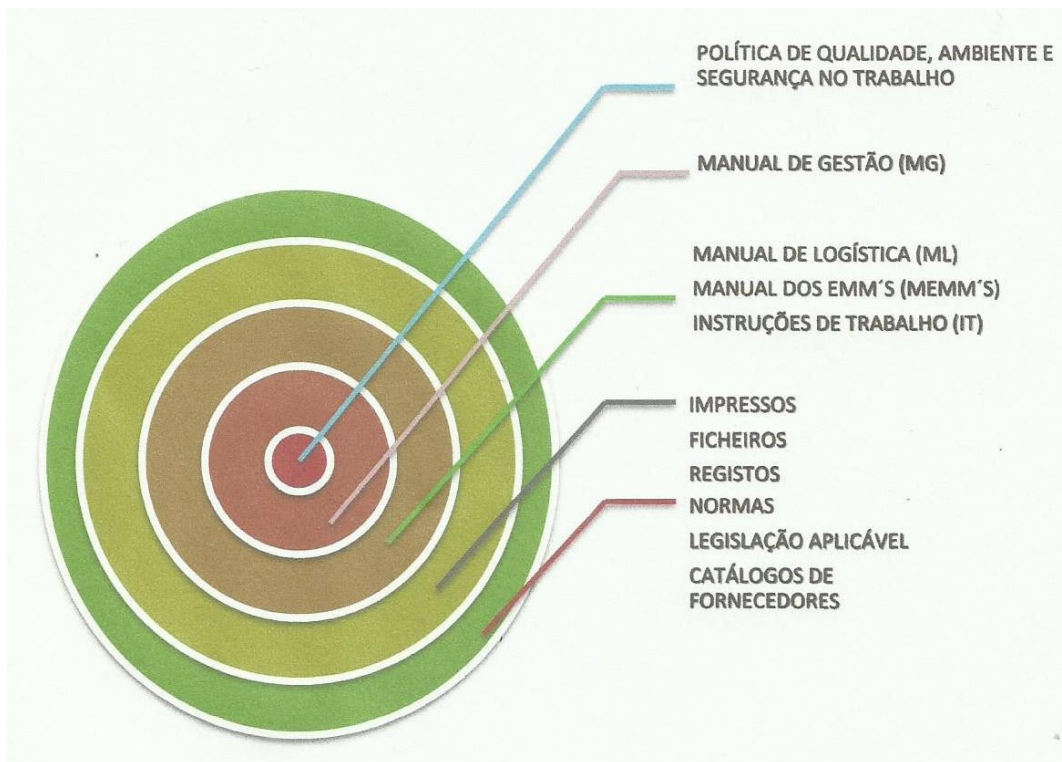


Ilustração 5 - Estrutura documental da EST

(Fonte: Manual de gestão da EST)

3.3. Áreas de negócio

Ao longo dos vinte e cinco anos de história, a EST foi adicionando capacidades ao seu portfólio de competências técnicas. Ao aumento dessas competências sempre correspondeu a adição de novas áreas de negócio.

Atualmente a EST divide a sua operação nas seguintes áreas:

- Instalação e Indústria: eletricidade de média tensão (postos de transformação); baixa tensão (instalações elétricas de uso geral); instalações de segurança (grupos de emergência); racionalização energética; e eletricidade industrial.
- Instrumentação para altos padrões de qualidade.
- Quadros elétricos.
- Energia: otimização de consumo de energia. Microgeração/minigeração; VEV (variadores eletrônicos de velocidade); PPEC (plano de promoção da eficiência energética no consumo de energia elétrica).
- AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado) na indústria.

- Inovação e Desenvolvimento com Automação, Robótica e Sistemas.
- Assistência técnica e manutenção.
- Redes de comunicações.

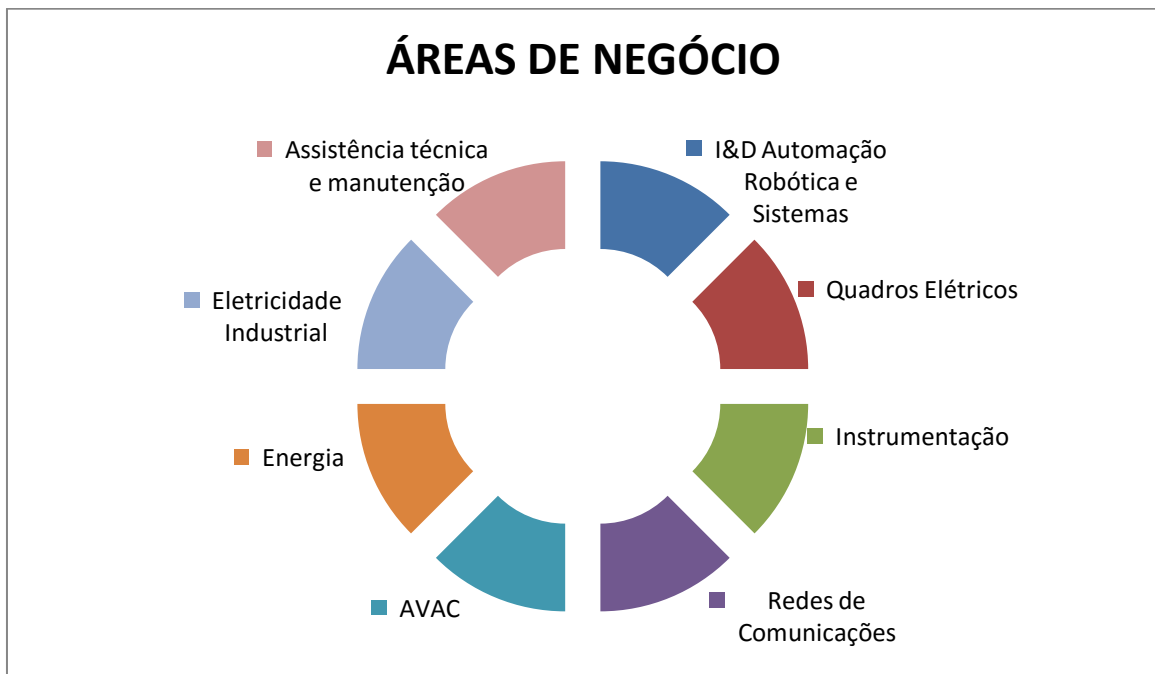


Ilustração 6 - Áreas de negócio da EST

(Fonte: Manual de gestão da EST)

3.4. Internacionalização

A Empresa de Serviços Técnicos mantém uma vocação fortemente enraizada para a aposta nos mercados internacionais. Para o efeito mantém uma estratégia bem definida de prospeção de novos projetos em vários mercados e aposta na fidelização de clientes e na manutenção das parcerias atualmente existentes.

Desde 2012 que apresenta os seguintes valores de Volume de Negócios Internacional (em valor nominal e percentagem do total da empresa:

Ano	Volume de Negócios internacionais (Euros)	Percentagem de VNI no VN total da empresa	Obs:
2012	7.515.410,15	59%	
2013	5.667.102,15	57%	
2014	7.787.546,84	67%	
2015	7.714.044,39	58%	
2016	8.000.000,00	60%	Previsão

Ilustração 7 - Quadro de Volume de Negócios Internacionais da EST

Fonte: Departamento Financeiro da EST

Como podemos verificar, nos últimos cinco anos, a EST tem mantido um rácio de volume de negócios da sua componente internacional por volta de sessenta por cento do volume de negócios total da empresa. O orçamento previsional da EST, para o ano corrente, aponta para um volume de negócios semelhante nos negócios internacionais.

3.4.1. Departamento de internacionalização

Em 2012 para fazer face alargamento da componente de internacionalização da empresa, foi criado o departamento de internacionalização com a finalidade de permitir um levantamento alargado das oportunidades dos mercados externos e um acompanhamento sistemático dos interesses da empresa nos mercados internacionais. No entanto, ao longo do período entretanto decorrido, a EST acabou por vocacionar o departamento de internacionalização para uma função de prospeção comercial nos mercados internacionais, não lhe atribuindo competências de supervisão ou de acompanhamento dos projetos em curso.

A função de acompanhamento dos projetos é assegurada pela administração através do “feedback” do departamento financeiro, do departamento de produção e dos recursos humanos, não se identificando, no entanto, mecanismos ou ferramentas que assegurem verdadeiramente a coordenação e supervisão efetiva desses projetos.

3.4.2. Projetos e países de implantação

Decorrente da reestruturação da empresa que se vocacionou para a operação em ambientes internacionais, desde o início do século XXI que a EST foi respondendo às oportunidades de executar projetos internacionais. A natureza dos projetos foi seguindo a superior capacidade técnica da empresa em cada momento.

A fase inicial deveu-se à capacidade técnica reconhecida à EST ao nível da automação. Assim, foram sendo executados os seguintes projetos internacionais, na vertente da automação:

2000 - Cimpor Matola - Moçambique

2002 - CBMI - Chegdu - China

2003 - Nuh Cimento - Turquia

2003 - Tatuine - Tunísia

2004 - Kermanshah - Iran

2004 - Lafarge - México

2005 - Marrocos

2005 - Reino Unido

2007 - Zuari - India

2008 - Batna - Argélia

2008 - Rufisque - Senegal

2010 - Praia - Cabo Verde

2011 - Yura - Peru

2012 - Benguela - Angola

2014 - Cam Pha Town - Vietname

2014 - Eshidiya - Jordânia

A área da produção de energia ganhou capacidade de projeção internacional mais tarde na empresa, tendo realizado os seguintes projetos internacionais:

2010 - Santiago - Cabo Verde

2010 - Sal - Cabo Verde

2013 - Dundo - Angola

2013 - Huambo - Angola

2013 - Ondjiva - Angola

2013 - Benguela - Angola

2013 - Lubango - Angola

Mais recentemente, beneficiando da superior capacidade técnica adquirida em Portugal em projetos de instalações elétricas industriais e instalação de caldeiras na área da celulose, especificamente devido à colaboração de décadas com as empresas portuguesas, CAIMA, CELBI, CELTEJO e PORTUCEL, a partir de 2013 surgiram oportunidades nesta área a que corresponderam os seguintes projetos:

2013 - Montes de Plata - Uruguai

2014 - Karlstad - Suécia

2015 Vartakvert - Suécia

A dispersão dos diversos projetos realizados pela empresa estende-se por quatro continentes, como se pode verificar pelo mapa da ilustração seguinte:



Ilustração 8 - Dispersão dos projetos internacionais da EST

(Fonte: Departamento Comercial da EST)

A EST mantém-se particularmente ativa nos seus projetos internacionais, contando em carteira com obras e projetos em vários países do mundo que vão alargar o seu raio de ação, a curto prazo.

3.4.3. Modos de entrada adotados pela EST

Em 2005 a EST lançou-se no primeiro projeto de constituição de uma empresa do grupo no mercado externo. Foi assim criada a ESTPOR com sede em Viana, República Popular de Angola.

Neste caso a empresa optou pela modalidade de “*greenfield*”, beneficiando de uma conjuntura favorável ao IDE português nesse país, à época. Foram construídas infraestruturas de raíz e foi constituído um quadro de trabalhadores locais com chefia e coordenação portuguesa que respondem às solicitações e satisfazem as necessidades desse mercado.

A opção pela modalidade de entrada “*greenfield*” significou um elevado custo inicial e riscos operacionais e sistemáticos significativos, no entanto, a empresa entendeu que a capacidade de controlo total representaria uma mais-valia estratégica a longo prazo, tal como se veio a verificar ao longo de mais de uma década.

Os subsequentes projetos internacionais da EST têm sido desenvolvidos genericamente seguindo duas modalidades: Parcerias e Projetos chave-na-mão.

A especificidade da legislação nacional, nalguns países, tem esporadicamente requerido a constituição de filiais ou sucursais que sustentem os projetos em curso nesses países, No entanto, esta modalidade não constitui uma opção estratégica da EST.

Nalguns casos, a modalidade de parceria esporádica ou pontual tem permitido beneficiar de um risco reduzido beneficiando de partilha do controlo de operações e de um maior conhecimento do país de acolhimento.

Já os projetos chave-na-mão têm assentado na resposta a convites para concursos parcelares resultantes de relações de conhecimento e de confiança com operadores internacionais de maior dimensão. Nestes casos trata-se de projetos celebrados entre duas entidades prontos a ser executados, num determinado prazo e mediante uma remuneração acordada.

Esta modalidade tem representado uma solução extremamente adequada à EST que lhe permite explorar convenientemente o superior “*know-how*” que possui nas áreas de negócio específicas que incorpora na empresa.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

4. Metodologia

A metodologia selecionada para desenvolvimento do projeto foi adotada depois da prévia aceitação da EST.

Foi proposto à empresa o desenvolvimento deste projeto em ambiente real de trabalho, através da presença regular do autor junto dos serviços respetivos, já que, desde a primeira hora, a opção de projeto a adotar apontava para a construção de uma ferramenta à medida para as necessidades da empresa.

Beneficiando da colaboração e do envolvimento dos responsáveis pela gestão da EST, foi possível conhecer a empresa por dentro, trabalhando no ambiente interno da EST, num conceito “embedded” que potenciou a recolha dos requisitos da empresa e que, esperamos, tenha conduzido às melhores soluções para a ferramenta de gestão de lições aprendidas da EST, para cada projeto internacional.

Tratando-se de um projeto por medida, foi decidido não adotar um sistema pré-configurado, optando-se por desenhar uma solução única para a empresa. O sistema de lições aprendidas da EST será articulado através de quatro etapas distintas: Relato; Análise; Processamento; Divulgação.

Os trabalhos seguiram o seguinte ordenamento:

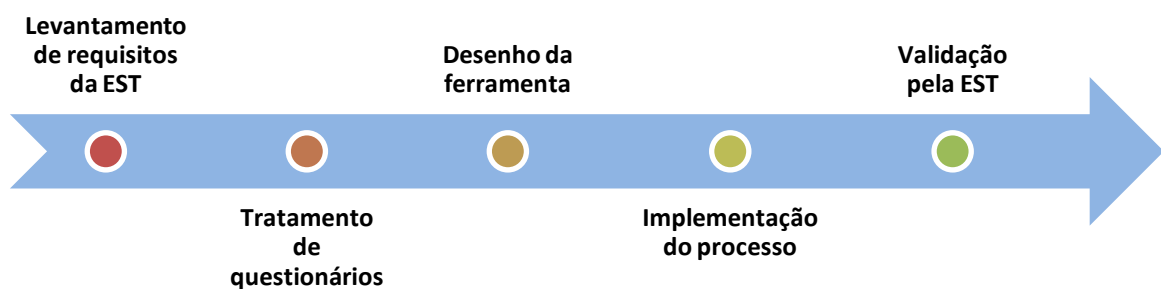


Ilustração 9 - Metodologia de trabalhos

O processo foi iniciado através de um levantamento inicial das práticas atuais bem como da identificação das lacunas de relato apresentadas pela empresa. De seguida foram elaborados questionários aos diversos serviços da EST que elencaram as opções e prioridades entendidas mais adequadas às necessidades da empresa. Numa terceira fase

foram desenhados os mecanismos de recolha de informação pertinente que constituíram a base para o desenho das ferramentas do sistema.

Depois de encontrados os mecanismos de recolha da informação selecionada, passou-se à fase de implementação contando com a colaboração inequívoca dos diversos serviços e departamentos da empresa.

Na fase final dos trabalhos foi solicitada a avaliação da empresa, o que constitui parte integrante, como anexo, deste trabalho.

5. Implementação do projeto

Tendo em conta as referências teóricas consultadas e apresentadas na revisão de literatura deste trabalho, foi decidido desenhar um sistema de lições aprendidas para a EST que respondesse aos requisitos elaborados. Tratando-se de um projeto desenhado “à medida”, foi preparado um sistema de assenta em quatro etapas:

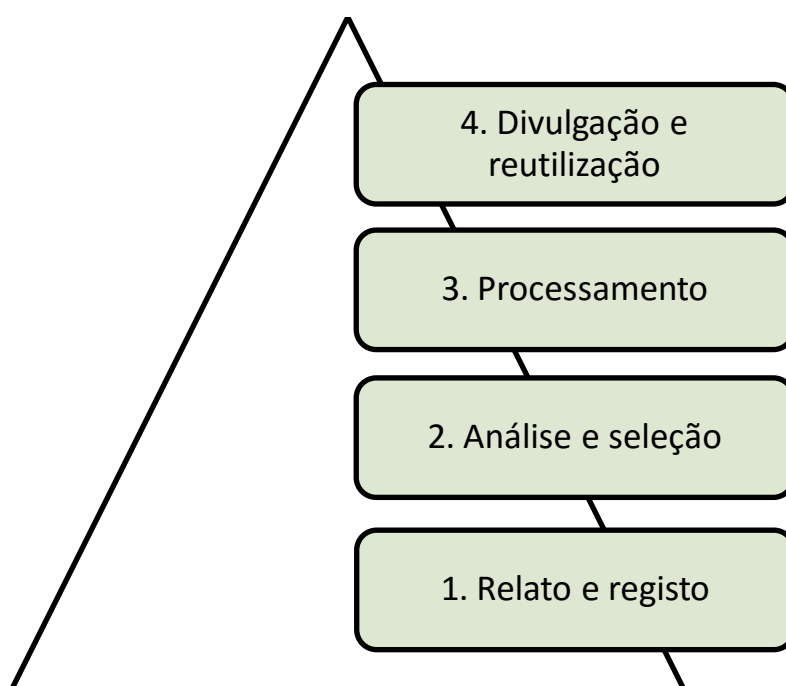


Ilustração 10 - Etapas do sistema de lições aprendidas da EST

Fonte: Autor

1. **Relato e registo** - Preenchimento e envio dos relatórios e fichas respetivos pelos diretores de obra/projeto.
2. **Análise e seleção** - Apresentação e análise dos documentos em reunião de Direção. Seleção dos factos que constituem Lições Aprendidas.
3. **Processamento** - Preenchimento da grelha de lições aprendidas.
4. **Divulgação e reutilização** - Divulgação no ERP da empresa para consulta dos trabalhadores. Reutilização na fase de planeamento de projetos futuros.

5.1. Desenvolvimento dos trabalhos

A primeira fase dos trabalhos passou por um levantamento exaustivo das funções e competências de cada órgão ou serviço da empresa com o intuito de desenhar as soluções no sentido do respeito pela estrutura orgânica da empresa e de potenciar a adequabilidade das soluções encontradas.

De seguida foi elaborado um questionário endereçado aos responsáveis de cada serviço solicitando a identificação dos tópicos ou assuntos que julgassem adequados para proceder à recolha de informação pertinente para cada área, categorizando por ordem de prioridade (Muito importante, Importante, Desejável).

Tendo os serviços prestado essa colaboração, foi decidido avançar com a construção das ferramentas do sistema de avaliação.

Depois de identificadas as necessidades e requisitos, foram elaboradas as ferramentas e testadas as reações da empresa. Os diversos chefes de serviço e responsáveis foram chamados a pronunciarem-se sobre a adequabilidade e utilidade das ferramentas criadas. Por fim foram implementados os procedimentos de recolha de informação de um projeto internacional em curso que se constituiu como “piloto” para testar o modelo.

Por fim, foi solicitado o parecer da empresa o que passou a constituir a validação dos resultados obtidos e a creditação deste projeto.

5.2. Levantamento de requisitos

Os requisitos elencados pelos serviços apontaram para as preocupações ao nível do desempenho dos recursos humanos, acompanhamento da produção, logística e aprovisionamento, condições e equipamentos de segurança, condições de vida e habitação dos trabalhadores e informação sobre o ambiente externo e a relação com as partes interessadas.

Foi também revelada a vontade de contar com a opinião dos trabalhadores que funcionasse como mecanismo de audição e de autoavaliação dos projetos pelos níveis inferiores da hierarquia da empresa.

5.3. Desenvolvimento da solução

Foram desenvolvidas ferramentas que conciliadas constituem a estrutura do Sistema de Avaliação e “Lições Aprendidas” dos projetos internacionais da EST.

O projeto consiste nas seguintes peças principais:

Relatórios parcelares de acompanhamento do projeto internacional;

Ficha de avaliação do desempenho dos Recursos Humanos envolvidos;

Ficha de Autoavaliação do Projeto;

Relatório final do projeto internacional;

Grelha de recolha de “Lições Aprendidas”.

Os Relatórios Parcelares seguem um formato pré-configurado que sistematiza toda a informação prestada de forma a facilitar a leitura imediata e a permitir uma óbvia transcrição para a coleção final das “lições aprendidas”.

Esses relatórios periódicos cobrem as seguintes áreas:

- Recursos humanos; Saúde e Segurança no Trabalho; Produção; Logística; Habitações).

O relatório parcelar será preenchido pelo diretor do projeto com a periodicidade mensal, sendo enviado ao Departamento de Produção para análise e difusão pelos órgãos envolvidos. Depois de analisado será arquivado no dossiê de obra no ERP.

Deste relatório resultarão entradas na grelha de lições aprendidas, sempre que surjam dados relevantes.

A Ficha de Avaliação do Desempenho dos Recursos Humanos.

Será preenchida, pelo diretor do projeto, uma ficha de avaliação relativa a cada funcionário cobrindo o período do seu envolvimento no projeto, no momento em que cada elemento cessa a sua participação no projeto.

Após preenchido deverá ser enviada ao Diretor de Produção que depois de analisar encaminha para o Departamento de Recursos Humanos para tratamento e arquivo no processo individual do trabalhador.

A Ficha de Autoavaliação do Projeto.

É um instrumento que se destina a recolher a opinião dos trabalhadores envolvidos no projeto e servir como instrumento de audição interna quanto à perspetiva de baixo para cima.

Será preenchida por todos os participantes, no momento de apresentação no Departamento de Recursos Humanos, depois de finalizada a sua participação no projeto.

Será encaminhada para o departamento de produção para análise e arquivo posterior no dossiê de obra no ERP.

Deste relatório resultarão entradas na grelha de lições aprendidas, sempre que surjam dados relevantes.

O Relatório Final do projeto segue um modelo pré-configurado que sistematiza toda a informação prestada. De forma a facilitar a sua leitura imediata e a permitir uma óbvia transcrição para a coleção final das “lições aprendidas” segue o mesmo alinhamento dos relatórios parcelares elaborados, cobrindo as seguintes áreas:

- Recursos humanos; Saúde e Segurança no Trabalho; Produção; Logística; Habitações; Ambiente Externo.

O relatório final será preenchido pelo diretor do projeto no final do projeto e deverá ser entregue no Departamento de Produção, até 20 dias após a chegada a Portugal. Depois de analisado será enviado à administração para conhecimento, análise e despacho, devendo posteriormente ser arquivado no dossiê da obra no ERP.

Deste relatório final do projeto resultarão as entradas pertinentes na grelha de lições aprendidas.

A Grelha de “Lições Aprendidas” consiste num modelo pré-configurado que compila os itens relatados nas diversas ferramentas do sistema e enquadra as seguintes áreas:

Recursos Humanos; Saúde e Segurança no Trabalho; Produção; Logística; Ambiente externo.

Esta grelha será preenchida pelo Departamento de Produção depois de recolhidos todos os elementos previstos no dossiê do projeto internacional respetivo e deverá ser terminada até 30 dias após o “terminus” do projeto.

Constitui uma ferramenta de leitura rápida de todos os factos relevantes registados em cada projeto internacional da EST, assinalando os aspetos positivos e negativos relativos a cada item e recolhendo o parecer do responsável pela área respetiva.

Esta grelha de “Lições Aprendidas” deve ser enviada à Administração para análise e inscrição de parecer após o que será arquivada no dossiê de obra no ERP.

Sempre que julgado adequado pela administração, deverá ser convocada uma reunião das chefias da empresa para apresentação das lições aprendidas e discussão dos assuntos que se julguem necessários e adequados.


As grelhas de lições aprendidas devem ser disponibilizadas a todos os intervenientes no processo de planeamento de projetos internacionais da EST.

5.4. Desenho das ferramentas

Os Relatórios Parcelares seguem um formato pré-configurado que sistematiza toda a informação prestada, cobrindo as seguintes áreas:

- Recursos humanos (número e situação do efetivo, moral e motivação, disciplina e cumprimento de regras);
- Saúde e Segurança no Trabalho (nº de ocorrências, dias de incapacidade do pessoal, quantidade, tipo e qualidade dos equipamentos de segurança);
- Produção (cronograma de obra, cronograma de mão de obra e relato de factos a registar);
- Logística (viaturas, ferramentas e equipamentos);
- Habitações (tipologia de fogos e ocorrências registadas).

1



RELATÓRIO PARCELAR Nº _____ / _____

OBRA: _____

Período: _____ a _____

1. RECURSOS HUMANOS

Nº de funcionários total	Nº funcionários no trabalho	Nº funcionários de licença	Outras situações

1.1. Moral e motivação dos trabalhadores

1.2. Pontualidade e assiduidade

1.3. Disciplina e cumprimento de regras

2. PRODUÇÃO

2.1. Aumento do cronograma de obra (desvio em percentagem, semana ou dias)

2.2. Factos a registar (razões de atrasos, relações de trabalho com outras empresas, etc.)

2.3. Outras situações:

3. LOGÍSTICA E APROVISIONAMENTO

3.1. Viaturas

Nº viaturas			Outras viaturas ou equipamentos motorizados	
Ligeiras	Médias	Especiais	Emp. / MC	GR


3.1.1. Estado de funcionamento das viaturas

3.1.2. Eventos ocorridos com as viaturas (Acidentes, incidentes, avarias, etc.)

Ilustração 11 - Relatório parcelar (modelo)

A Ficha de Avaliação do Desempenho dos Recursos Humanos divide-se em duas áreas de análise, comportamento (9 itens) e competência técnica (6 itens).

Deverá ser preenchida pelo diretor do projeto, no momento da cessação de cada elemento e depois de preenchida deverá ser enviada ao Diretor de Produção.



Ficha de avaliação do desempenho de Recursos Humanos

Projeto ou obra:

Identificação do funcionário	Função	Serviço

Período da avaliação: _____ a _____

	Inuf.	Sat.	Bom	Exc.
Comportamento				
Pontualidade e assiduidade				
Comportamento no local de trabalho				
Cumprimento de ordens recebidas				
Capacidade de iniciativa				
Cooperação e entrega				
Vontade de aprender e evoluir				
Sentido de responsabilidade				
Cívismo e educação				
Disponibilidade				
Competência técnica				
Conhecimentos técnicos do seu trabalho				
Conhecimentos de outras áreas de trabalho				
Qualidade dos trabalhos produzidos				
Autonomia de trabalho				
Flexibilidade e versatilidade				
Cumprimento de regras SST				
Média final	Qualitativa:		Quantitativa:	

Parecer do chefe de serviço:

Recomendado para novo projeto internacional? (S/N)

Porque? _____

Assinatura e data _____

Tomei conhecimento
O Diretor de Recursos Humanos _____

Assinatura e data _____

Correspondência das notações: Insuficiente (1); Satisfatório (2); Bom (3); Excelente (4)
Correspondência da média final: 1 a 1,8 (Insuf.), 1,9 a 2,4 (Suficiente); 2,5 a 3,5 (Bom); 3,6 a 4 (Excelente)

4 Depois de assinado deve ser arquivado no processo individual do funcionário

Ilustração 12 - Ficha de avaliação de Recursos Humanos (modelo)

A Ficha de Autoavaliação do Projeto consiste num questionário que cobre as seguintes áreas:

- Condições de trabalho;
- Condições e equipamentos de segurança;
- Habitação;
- Transportes;
- Atuação da chefia.

Esta ficha será preenchida por todos os participantes, no momento de apresentação no Departamento de Recursos Humanos, e será encaminhada para o departamento de produção.


Ficha de autoavaliação do projeto		
<i>Utilize a escala de valores de 0 (mín) a 10 (máx) para as suas respostas.</i>		
Projeto ou obra: _____		
Período da avaliação	_____ a _____	
Como avalia as condições de trabalho, neste projeto (de 0 a 10)		
Comentários:		
Como avalia as condições de segurança, neste projeto (de 0 a 10)		
Comentários:		
Os equipamentos de segurança da EST foram os adequados (de 0 a 10)		
Sugestões:		
O vestuário fornecido pela EST foi adequado ao projeto (de 0 a 10)		
Porquê?		
Como avalia as condições de habitação oferecidas (de 0 a 10)		
Sugestões:		
Como avalia os transportes à disposição dos trabalhadores (de 0 a 10)		
Comentários:		
Como classifica a ação das chefias neste projeto (de 0 a 10)		
Comentários:		
A estratégia da EST assenta na consolidação da internacionalização. A sua permanência na empresa poderá exigir a participação em projetos internacionais. Mantém-se disponível para participar em projetos internacionais da EST, no futuro? (assinale Sim ou Não).		
Sugestões sobre os projetos internacionais da EST.		
Nome funcionário	Assinatura e data	
Tomei conhecimento	Assinatura e data	
O Diretor de Recursos Humanos		
+ Depois de preenchido deve ser arquivado no dossier de lições aprendidas		

Ilustração 13 - Ficha de autoavaliação do projeto (modelo)

O Relatório Final do projeto segue um modelo pré-configurado que sistematiza toda a informação prestada de forma a facilitar a leitura imediata e a permitir uma óbvia transcrição para a coleção final das “lições aprendidas”.

Esse relatório final cobre as seguintes áreas:

- Recursos humanos (número e situação do efetivo, moral e motivação, disciplina e cumprimento de regras);

- Saúde e Segurança no Trabalho (nº de ocorrências, dias de incapacidade do pessoal, quantidade, tipo e qualidade dos equipamentos de segurança);

- Produção (cronograma de obra, cronograma de mão de obra e relato de factos a registar);

- Logística (viaturas, ferramentas e equipamentos);

- Habitações (tipologia de fogos e ocorrências registadas).

- Ambiente externo (requisitos legais específicos, enquadramento social dos trabalhadores, relação com partes interessadas).

O relatório final será preenchido pelo diretor do projeto no final do projeto e deverá ser entregue no departamento de produção. Depois de analisado será enviado à administração para conhecimento, análise e despacho, devendo posteriormente ser arquivado no dossiê do projeto no ERP.


		RELATÓRIO FINAL
OBRA: _____		
Período: de _____ a _____		
1. RECURSOS HUMANOS		
Nº de funcionários total no projeto	Observações:	
1.1. <u>Pessoal rejeitado</u> (nº total e breve descritivo de razões)		
1.2. <u>Moral e motivação dos trabalhadores</u> (análise genérica)		
1.3. <u>Disciplina e cumprimento de regras</u> (análise genérica)		
1.4. <u>Outras notas relativas ao desempenho e comportamento do pessoal</u>		
2. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO (SST)		
2.1. <u>Ocorrências, incidentes e acidentes</u> (nº e análise genérica)		
2.2. <u>Incapacidade de pessoal</u> (nº total de dias de inatividade derivados de acidentes)		
2.3. <u>Equipamentos de segurança</u>		
2.3.1. <u>Quantidades foram suficientes?</u> (analisar genericamente)		
2.3.2. <u>Tipo e qualidade foram adequados às necessidades?</u> (análise genérica)		
2.4. <u>As qualificações e procedimentos de segurança revelaram-se adequados?</u> (em caso negativo, especificar).		
3. PRODUÇÃO		
3.1. <u>Cronograma de progresso da obra</u> (análise sucinta dos desvios e ações tomadas)		
3.2. <u>Cronograma de mão de obra</u> (análise sucinta dos desvios e ações tomadas)		
3.3. <u>Outras situações operacionais:</u>		
1		

Ilustração 14 - Relatório final (modelo)

A Grelha de “Lições Aprendidas” consiste num modelo pré-configurado que engloba as seguintes áreas:

- Recursos Humanos (nº e situação de funcionários, moral e motivação dos trabalhadores, disciplina e cumprimento de regras);


- Saúde e Segurança no Trabalho (Ocorrência, incidentes e acidentes, procedimentos e equipamentos SST);

- Produção (cronograma de progresso, cronograma de mão de obra, outras situações operacionais);

- Logística (viaturas, ferramentas e equipamentos de medida);

- Habitações;

- Ambiente externo (Requisitos legais específicos, enquadramento social dos trabalhadores, relação com partes interessadas).

Identificação da Obra	Data de Início		Data de Fim		
	Planeada	Real	Planeada	Real	
Diretor Projeto	Chefe de Obra			Técnico de segurança	

LIÇÕES APRENDIDAS				
ÁREA	FATOR	POSITIVO	NEGATIVO	Parecer do responsável de Departamento
RECURSOS HUMANOS	Trabalhadores rejeitados			
	Moral e motivação do pessoal			
	Disciplina e cumprimento de regras			
SST	Outras situações			
	Ocorrências, incidentes e acidentes			
	Incapacidade de pessoal			
	Equipamentos de segurança			
PRODUÇÃO	Qualificações e procedimentos SST			
	Cronograma de progresso da obra			
	Cronograma de mão de obra			
	Outras situações operacionais			
LOGÍSTICA	Viaturas			
	Ferramentas e equip. de medida			
	Outras situações logísticas			
HABITAÇÕES	Residências			
AMBIENTE EXTERNO	Requisitos legais específicos			
	Enquadramento social			
	Relação com parceiros			
	Parecer sobre concorrentes			

Ilustração 15 - Grelha de lições aprendidas (modelo)

Esta grelha será preenchida pelo departamento de produção depois de recolhidos todos os elementos previstos no dossiê do projeto internacional conforme a seleção de lições aprendidas identificadas e enviado a despacho da administração.

Depois do despacho e consequente tomada de ações subsequentes, será disponibilizado no ERP, no processo da obra respetiva.

5.5. Resultados esperados

O projeto de lições aprendidas foi desenhado à medida das necessidades identificadas pela empresa destinatária. Nesse sentido todas as ferramentas se encontram desenhadas de acordo com as práticas usuais da EST, no sentido do melhor aproveitamento dos

procedimentos atuais da empresa, procurando também minimizar a carga burocrática indispensável.

Todas as ferramentas foram testadas e aplicadas em ambiente real e validadas pela empresa destinatária, seja em reuniões parcelares com os responsáveis pelos diversos serviços e departamentos, em reunião geral de direção da empresa e na utilização operacional pelas diversas equipas de projeto em obras nacionais e internacionais.

Face ao esforço despendido na integração dos contributos dos diversos intervenientes da empresa, na tentativa de informação, consciencialização e motivação de toda a empresa para os benefícios desta ferramenta para a EST, a médio/longo prazo, da participação efetiva e do testemunho da administração da EST na aposta neste projeto, espera-se uma crescente participação de todos os elementos da empresa no aprofundamento e exploração do sistema de lições aprendidas.

Encontrando-se todo o sistema baseado na recolha de informação através do reporte dos diretores de projeto ou chefes de obra (relatórios parcelares, ficha de avaliação de desempenho de RH e relatório final), no feedback dos trabalhadores (ficha de autoavaliação do projeto), na coordenação dos responsáveis pelos departamentos de recursos humanos e departamento de produção e na supervisão da administração da EST, espera-se de todos um envolvimento genuíno que constitua um real esforço de consolidação deste projeto ao longo do tempo e propicie a introdução das melhorias julgadas necessárias no futuro.

Com a disponibilização do sistema de lições aprendidas no ERP Primavera, em uso na empresa, estão reunidas as condições ideais para uma correta disseminação das lições aprendidas por todos os interessados, para utilização sempre ou quando necessário.

Espera-se que se constitua numa efetiva ferramenta de acompanhamento, correção, controlo e avaliação de cada projeto ou obra da EST. Além disso, espera-se que se constitua no primeiro passo na preparação de novos projetos, sendo uma ferramenta de base na fase de planeamento de subseqüentes projetos da empresa.

5.6. Resultados observados

Com o desenvolvimento do projeto a empresa reconheceu as potencialidades do sistema de lições aprendidas e implementou esta ferramenta nos seus procedimentos de

gestão. Desde a primeira hora em que este sistema foi apresentado à administração da EST que os responsáveis pelos diversos serviços da empresa demonstraram um manifesto interesse e entusiasmo na utilização de todas as suas potencialidades, com especial enfoque nos administradores que se constituíram sempre como uma alavanca preciosa em todas as fases do projeto, desenvolvimento, validação, lançamento e consolidação do sistema dentro da empresa.

Logo que concluído o desenho das ferramentas e a arquitetura do sistema foram indicados pela administração cinco projetos para a implementação imediata do sistema de lições aprendidas da EST, nomeadamente:

- Estocolmo (Suécia)
- Våro (Suécia)
- Ossi Yeto (Lubango / Angola)
- Caima (Constância / Portugal)
- Celbi (Fig^a da Foz / Portugal)

Assistiu-se a uma correta adesão dos diversos intervenientes no processo e, sempre que necessário, foram envidadas as naturais correções ou sugestões que funcionassem como esclarecimento e motivação de todos os intervenientes.

Numa primeira fase que se constituiu como “on job training” para todos os intervenientes, o autor deste sistema foi sendo chamado sempre que era recebida informação de cada projeto para identificar e selecionar os factos relevantes que poderiam constituir fontes para o repositório de lições aprendidas. Foram também prestadas ajudas e orientação no processo de disseminação interna dessa informação e no tratamento pertinente dessa informação.

Na fase final prestou-se a necessária assessoria na etapa de preenchimento da grelha de lições aprendidas, no tratamento dessa informação, na disseminação interna e no arquivo no ERP Primavera para utilização futura.

5.7. Fundamentação do projeto

Um dos desafios mais prementes que se apresenta às empresas reside em serem capazes de manter e reproduzir as suas competências centrais e a sua identidade própria em

todos os ambientes em que operam, pese embora as dificuldades criadas pela distância geográfica e diferenças linguísticas e culturais dos mercados em que operam.

A informação e o conhecimento são cada vez mais valorizados na gestão empresarial moderna. Nos processos de internacionalização essa componente torna-se ainda mais crítica, no sentido de potenciar o conhecimento e reduzir a incerteza.

O conhecimento tácito adquirido muitas vezes situa-se apenas nos recursos humanos envolvidos, por isso torna-se vital criar mecanismos que transformem esse conhecimento tácito em conhecimento explícito dentro das empresas.

Com a evolução dos suportes tecnológicos atuais tornou-se mais fácil proceder à recolha e tratamento da informação e conhecimento gerado pelas empresas. Internet, intranet, portais de empresas, ERP, etc., afirmam-se como plataformas vitais para a recolha, tratamento e difusão dessa informação e conhecimento, facilitando a adoção de sistemas de gestão do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Nos últimos anos, na vertente da gestão do conhecimento, tem-se assistido nas empresas a um acréscimo das dinâmicas relacionais e cooperativas, mais focadas nos fatores comportamentais e culturais, valorizando uma estratégia que promove a partilha do conhecimento tácito entre as pessoas (Chou, Chang, Tsai, & Chen, 2005).

Kluge, Stein e Licht (2002) defendem que a gestão do conhecimento apenas produz resultados sustentados se a abordagem for sistemática e for para além das soluções disponibilizadas pela tecnologia.

A conjugação da estratégia de gestão, a estrutura da empresa, os recursos humanos e a cultura das organizações, foram potenciados pelo uso da tecnologia e agrupados em processos de trabalho cada vez mais interdependentes.

Uma das ferramentas muito utilizadas para potenciar a gestão da informação em cada empresa é a criação de um sistema de lições aprendidas. Esse sistema deve assegurar a identificação, recolha, tratamento e difusão dessa informação para todos os níveis das empresas.

O conceito de lições aprendidas está fortemente consolidada nas organizações militares ocidentais. Numa publicação do seu Centro de Lições Aprendidas, a OTAN (2011) preconiza que a ideia de lições aprendidas numa organização é que *“através de uma abordagem formal, os indivíduos e as organizações podem reduzir o risco de repetir os erros e aumentar as hipóteses de repetição dos sucessos”*.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que os meios de produção mais importantes não são mais as instalações e as máquinas, mas sim os trabalhadores do conhecimento que detêm o fator imprescindível às empresas atuais: o conhecimento.

Atentas a esta nova realidade, muitas empresas têm provocado mudanças nas suas estruturas organizacionais visando potenciar novas formas de trabalho e têm adotado novas metodologias de trabalho ou novas ferramentas de gestão.

Foi com essa preocupação que a EST decidiu adotar um sistema de lições aprendidas que permita coligir a informação interna da empresa, decorrente da execução dos seus projetos internacionais, tratando-a internamente e disponibilizando a todos os elementos da empresa.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

6. Conclusão

O propósito deste trabalho foi a criação e implementação de um sistema de lições aprendidas, por medida, para a Empresa de Serviços Técnicos.

Sendo um projeto desenvolvido por medida estaria sempre condicionado pela realidade da empresa, pelas necessidades identificadas e pelas capacidades existentes no interior da empresa, já que não se equacionava a possibilidade de dedicar quaisquer meios adicionais para implementação deste projeto.

Este projeto embora assente em bases teóricas consolidadas na teoria da Gestão do Conhecimento, mais do que seguir modelos pré-concebidos, apresenta uma solução única e original na conceção da estrutura dos “Sistema de Lições Aprendidas” da EST.

6.1. Conclusões

Internacionalizar uma empresa tornou-se vital na competitividade empresarial atual tornando a análise e investigação do fenómeno da internacionalização das empresas, um tema obrigatório na realidade empresarial atual.

Torna-se muito importante avaliar as questões relacionadas com a motivação para a internacionalização (Madhok, 1997), bem como sobre o mercado selecionado, sendo que o mercado que apresenta um equilíbrio entre benefícios, custos e riscos será o mais atraente para a empresa. Outra questão importante a considerar prende-se com a escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro (Masum & Fernandez, 2008), (Madhok, 1997). A escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro tem um impacto importante sobre o sucesso das operações internacionais de uma empresa (Anderson & Gatignon, 1986).

Todavia, segundo Masum & Fernandez (2008), fatores como o tamanho da empresa, a idade, os recursos, compromisso e o próprio mercado influenciam de forma decisiva o processo de decisão, não se podendo afirmar que existe um modo de entrada certo ou errado de entre as modalidades de entrada apresentadas em mercados estrangeiros: exportação, FDI/IDE, licenciamento, *Joint ventures*, *franchising*, *greenfield*, alianças / parcerias e projeto chave-na-mão. Sendo que cada um destes modos de entrada oferece diferentes níveis de controlo sobre a operação no estrangeiro (Hill, Hwang, & Kim, 1990), (Anderson & Gatignon, 1986).

A EST tem operado em mercados muito diversificados pelo que a seleção criteriosa das modalidades de entrada em cada mercado tem que merecer especial cuidado. A modalidade de projetos chave na mão ou parcerias pontuais têm sido as mais privilegiadas por ser as que melhor se enquadram na natureza específica da maioria dos seus projetos.

Já o estabelecimento da ESTPOR em Angola consistiu numa iniciativa de investimento *greenfield* que embora tenha exigido um maior investimento inicial, oferece à empresa um superior controlo.

Como vimos durante este estudo, ultrapassadas as dificuldades inerentes ao processo de lançamento e exploração da atividade em novos mercados com quadros legislativos diferentes, com usos e costumes específicos, com metodologias de abordagem diferenciadas, as empresas adquirem uma acrescida bagagem de conhecimento. Este processo de aprendizagem é inequívoco e valioso, especialmente quando as empresas tomam consciência plena dessa mais-valia.

As teorias da internacionalização das empresas tratam das dificuldades, obstáculos e custos da internacionalização e mostram os benefícios e oportunidades associados. São definidas as teorias sobre modos de entrada enquadrando em termos da minimização dos riscos da internacionalização ou da maximização dos ganhos.

Por outro lado, a informação e o conhecimento são cada vez mais valorizados na gestão empresarial moderna. Nos processos de internacionalização essa componente torna-se ainda mais crítica, no sentido de potenciar o conhecimento e reduzir a incerteza. O conhecimento tácito adquirido muitas vezes situa-se apenas nos recursos humanos envolvidos, por isso torna-se vital criar mecanismos que transformem esse conhecimento tácito em conhecimento explícito dentro das empresas.

Nos últimos anos, na vertente da gestão do conhecimento, tem-se assistido nas empresas a um acréscimo das dinâmicas relacionais e cooperativas, mais focadas nos fatores comportamentais e culturais, valorizando uma estratégia que promove a partilha do conhecimento tácito entre as pessoas (Chou, Chang, Tsai, & Chen, 2005).

As mais recentes e modernas correntes de gestão apontam para a aproveitamento e maximização tanto das “dynamic capabilities” das empresas com múltiplos projetos de internacionalização como no desenvolvimento e aplicação de mecanismos e metodologias de gestão do conhecimento. Ferramentas como “Coaching”, “Mentoring”, “Repositório de

Melhores Práticas” e “Sistema de Lições Aprendidas” são cada vez mais utilizadas como processos de apoio à gestão.

Nonaka e Takeuchi (1997) preconizam que a organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Kluge, Stein e Licht (2002) defendem que a gestão do conhecimento apenas produz resultados sustentados se a abordagem for sistemática e for para além das soluções disponibilizadas pela tecnologia.

A conjugação da estratégia de gestão, a estrutura da empresa, os recursos humanos e a cultura das organizações, foram potenciados pelo uso da tecnologia e agrupados em processos de trabalho cada vez mais interdependentes. Em particular, os sistemas de lições aprendidas, apresentam-se como uma ferramenta bastante eficiente para aplicação nas pequenas e médias empresas, não exigindo elevada carga burocrática nem necessitando de serviços adicionais para o seu tratamento e análise, através da rastreabilidade da informação, na perspetiva da gestão do conhecimento organizacional. Esse sistema deve assegurar a identificação, recolha, tratamento e difusão dessa informação para todos os níveis das empresas.

Numa publicação do seu Centro de Lições Aprendidas, a OTAN (2011) preconiza que a ideia de lições aprendidas numa organização é que *“através de uma abordagem formal, os indivíduos e as organizações podem reduzir o risco de repetir os erros e aumentar as hipóteses de repetição dos sucessos”*.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que os meios de produção mais importantes não são mais as instalações e as máquinas, mas sim os trabalhadores do conhecimento que detêm o fator imprescindível às empresas atuais: o conhecimento.

Atentas a esta nova realidade, muitas empresas têm implementado mudanças organizacionais visando potenciar novas formas de trabalho e novas ferramentas de gestão. Um sistema de lições aprendidas, para além de constituir uma valiosa ferramenta de acompanhamento e avaliação dos projetos internacionais da empresa, serão determinantes na fase de planeamento de futuros projetos representando para a empresa uma fonte segura tanto na melhoria contínua dos seus mecanismos de decisão como no desenho e seleção dos projetos futuros.

A Empresa de Serviços Técnicos, sediada em Leiria, constitui um excelente objeto para servir de base ao estudo dos processos de internacionalização das empresas portuguesas, por apresentar um caso evidente de sucesso em projetos desenvolvidos em quatro continentes e em cerca de vinte países. Tendo sido detetada uma lacuna na componente do acompanhamento e avaliação dos projetos internacionais da EST, o objetivo primário definido para este projeto consistiu em desenhar um “processo à medida” das necessidades da empresa para o acompanhamento, avaliação e controlo de cada projeto internacional, em complemento às atuais ferramentas de gestão utilizadas.

O trabalho de implementação do sistema de lições aprendidas foi desenvolvido em estreita colaboração com a empresa e com cada um dos seus departamentos, identificando necessidades específicas da empresa e desenhando as ferramentas adequadas para os processos de gestão de conhecimento da EST e procura colmatar uma lacuna identificada na empresa que consiste na falta de mecanismos de acompanhamento, coordenação, supervisão, controlo e avaliação dos sucessivos projetos internacionais, constituindo ainda a ferramenta base para a consolidação do conhecimento que ajude na melhoria do processo de planeamento de projetos futuros.

Nesse sentido, neste projeto, foi desenvolvido e implementado um sistema que assenta em cinco ferramentas básicas: relatórios parcelares, fichas de avaliação de desempenho dos recursos humanos, ficha de autoavaliação do projeto, relatório final, grelha de lições aprendidas. Estas ferramentas são articuladas através de quatro passos: Relato e registo; Análise e seleção; Processamento; Divulgação e reutilização.

A Empresa de Serviços Técnicos colaborou no desenho deste sistema e aceitou implementá-lo de imediato nos seus projetos em curso. Esta colaboração constituiu uma mais-valia, tanto para este trabalho como para a adequação da solução encontrada para as necessidades da empresa.

Tendo validado o projeto de lições aprendidas através da sua aplicação imediata em cinco projetos piloto, a EST passou a integrar esta ferramenta de gestão no seu modelo de gestão corrente em todas as obras em curso.

Para atestar da validação e adoção do sistema de lições aprendidas pela empresa, foi solicitado um parecer à administração da EST, que se junta e constitui Anexo A deste trabalho.

6.2. Limitações

O Sistema de Lições Aprendidas da EST foi desenvolvido pelo autor deste projeto, por iniciativa própria, solicitando a adesão da empresa hospedeira. A administração e a equipa dirigente da empresa mostraram-se sempre recetivos e cooperantes com a atividade do autor dentro da empresa.

Face á natureza deste trabalho e à adesão voluntária da empresa, procurou-se sempre minimizar o impacto negativo desta intervenção na dinâmica, tanto burocrática como operacional da empresa.

Sem ter um peso considerável no resultado final, o facto de o projeto ser desenvolvido em acumulação com as atividades correntes da empresa coibiu-nos de testar soluções diversas porque, certamente, constituiriam uma sobrecarga burocrática para os serviços e poderia acarretar constrangimentos ou prejuízos à normal atividade da empresa.

Sempre que possível, em projetos desta natureza, devem ser constituídas equipas de trabalho dedicadas que produzam e validem o projeto em todas as fases, de forma a substituir a estrutura operacional da empresa hospedeira, reduzindo as implicações negativas do desenvolvimento destes trabalhos, possibilitando a apresentação de várias soluções e potenciando o resultado final.

6.3. Trabalhos futuros

A Gestão do Conhecimento, em geral, e os sistemas de lições aprendidas, em particular, são uma realidade relativamente recente nas empresas e que não se encontra ainda devidamente disseminada no tecido empresarial de pequena e média dimensão. Essa lacuna torna-se particularmente crítica e potencialmente proveitosa em empresas com uma forte componente de internacionalização.

Na região de Leiria existem imensas empresas com projetos consistentes de internacionalização e que apresentam lacunas evidentes ao nível das novas teorias de gestão.

Parece-nos importante desenvolver outras ferramentas de gestão, nesta área, que ofereçam às Pequenas e Médias Empresas um sustentáculo na sua estratégia de gestão da internacionalização.

Bibliografia

Abrantes, A. (Junho de 1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millennium* .

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. . *Journal of International Business Studies* .

Benito, G. R., & Welch, L. S. (1994). Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. . *Journal of International Marketing*, 2 , 7-27.

Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & governance*, 16 , 617-644.

Chang, S. J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22 , 747-776.

Chatterji, A., & Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. *The Academy of Management Perspectives* (pp. 395-408). Duke University: Symposium.

Chen, M., & Chen, A. (2006). Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. *Journal of Information Science* , 17-38.

Chou, T., Chang, P., Tsai, C., & Chen, Y. (2005). Internal learning climate, knowledge management process and perceived knowledge management satisfaction. *Journal of Information Science* , 283-296.

Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6. , 605-623.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison Wesley Publishing Company.

Dunning, J. H. (26 de August de 1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies* , pp. 461-491.

Dunning, J. H. (8 de 2 de 2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business* , pp. 173-190.

Dunning, J. H. (9 de 2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* , pp. 163-190.

Dunning, J. H. (19 de June de 1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* , pp. 1-31.

Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests.

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* , 1105-1121.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies* , pp. 337-360.

Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2) , pp. 143-153.

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11. , pp. 257-277.

Franco, C., Rentochini, F., & Marzetti, G. V. (IX de 2010). Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying FDI. *IUP Journal of International Business Law* , pp. 42-66.

Glaum, M., & Oesterle, M. J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? *Management International Review*, 47 , pp. 307-317.

Hanson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization*. Master Thesis, 48.

Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11 , 117-128.

- J. Hong, S., & Lee, S.-H. (2015). Reducing cultural uncertainty through experience gained in the domestic market. *Journal of World Business* , 428-438.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* , pp. 83-101.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies* , pp. 305-322.
- Klotzle, M. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea* , 85-104.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2002). *Gestão do conhecimento: segundo um estudo da Mckinsey & Company*. S. João do Estoril: Principia.
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2014). The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises. *De Gruyter Open* .
- Kunyoshi, M. S., & Santos, S. A. (2007). *As melhores práticas da gestão de conhecimento: um estudo de casos em empresas que fazem uso intensivo do conhecimento* . Maringá: Unicorpore.
- Kwok, C., Chuck, Y., & Reeb, D. M. (2000). Internationalization and Firm Risk: An Upstream-Downstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies* .
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). Internationalization process of two swedish firms. *Managment and Economics* .
- Liebowitz, J. (2000). *Building organizatio0nal intelligence: a knowledge management primer*. CRC Press.
- Lu, J., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SME. *Strategic Management Journal*, 22 , 565-586.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18 , pp. 39-61.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). Internationalization process of SME. *Malarden University School of sustainable development of society and technology* .
- NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Centre. (2011). *The NATO, Joint Analysis and Lessons Learned Handbook*. NATO: NATO.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Artmed.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.

Parise, S. (2007). Knowledge management and Human Resource Development: An application in social network analysis methods. *Advances in developing human resources*, (pp. 359-383).

Schindler, M., & Eppler, M. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management* , 219-228.

Sharif, M., Zakaria, N., Ching, L., & Fung, L. (2005). Facilitating Knowledge Sharing Through Lessons Learned System. *Journal of Knowledge Management Practice* .

Teece, D. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies* , 8-37.

Teece, D. (2008). Dynamic Capabilities. In D. Teece, *The International Encyclopedia of Business and Management* (pp. 1497-1512). Londres: Thomas Learning Publishers.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal* , 509-533.

Teixeira Filho, J. (2000). *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC.

Weber, A., Aha, D., & Becerra-Fernandez, I. (2001). Expert Systems with Applications. In A. Weber, D. Aha, & I. Becerra-Fernandez, *Expert Systems with Applications* (pp. 17-34).

Yi-Chieh Chang, M.-S. K.-F. (2012). How cultural distance influences entry mode choice: The contingent role of host. *Journal of Business Research* , 1160-1170.

Lista de Anexos

Anexo A - Parecer da empresa hospedeira

Anexo B - Relatório parcelar (modelo)

Anexo C - Ficha de avaliação de desempenho dos RH (modelo)

Anexo D - Ficha de autoavaliação do projeto (modelo)

Anexo E - Relatório final (modelo)

Anexo F - Grelha de Lições Aprendidas da EST (modelo)

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexo A - Parecer da empresa hospedeira



Relatório do projeto "Sistema de Lições Aprendidas da EST"

Parecer da empresa hospedeira

A EST - Empresa Serviços Técnicos, SA mantém uma vocação fortemente vinculada para a internacionalização, conseguindo nos últimos anos cerca de sessenta por cento do seu volume de negócios oriundo de mercados internacionais. Para o efeito mantém uma estratégia bem definida de prospeção de novos projetos em vários mercados e aposta na fidelização de clientes e na manutenção das parcerias atualmente existentes.

A EST afirmou-se no mercado nacional e no mercado internacional por apresentar uma organização interna fiável, qualificada e competente desenvolvendo as suas atividades segundo padrões de gestão e de qualidade reconhecidos. Os nossos serviços apresentam uma base tecnológica de vanguarda que são regulados e certificados por inúmeros organismos oficiais nacionais e internacionais. Para fazer face a todas as exigências documentais dos diferentes processos de certificação e acreditação, a EST adotou um Sistema de Gestão Integrada que integra todos os requisitos exigidos nos sistemas em que adquiriu certificação, nomeadamente: ISO 9001:2008; ISO TS 29001:2010; ISO 14001:2012; NP 4427:2004; e, OHSAS 18001.

A EST tem realizado obras e projetos em quatro continentes e cerca de duas dezenas de países, e procura manter-se na vanguarda das políticas de gestão. Uma das lacunas identificadas na empresa prendia-se com o registo do acompanhamento sistemático do desenvolvimento dos seus projetos internacionais, bem como a avaliação e salvaguarda da informação gerada nos sucessivos projetos.

Tendo o Instituto Politécnico de Leiria, através do autor deste trabalho e aluno de Mestrado de Negócios Internacionais, proposto à nossa empresa o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Lições Aprendidas desenhado por medida, foi com todo o entusiasmo e agrado que acedemos a essa pretensão. Para o efeito foram realizadas reuniões prévias com a administração da empresa que depois de perceber a natureza do trabalho franqueou as portas para que esse trabalho fosse desenvolvido no interior da empresa junto dos responsáveis de cada serviço e facilitado acesso à informação necessária.

O Sistema de Lições Aprendidas encontra-se em aplicação na empresa contando com as seguintes ferramentas: *Ficha de Avaliação de Recursos Humanos; Ficha de Autoavaliação do projeto; Relatório parcelar; Relatório Final do projeto; e Grelha de Lições Aprendidas.*

TK





O sistema encontra-se em execução em cinco obras da empresa, a saber:

Estocolmo (Suécia); Våro (Suécia); Ossi Yeto (Lubango / Angola);

Caima (Constância / Portugal); e Celbi (Fig^a da Foz / Portugal).

A adesão dos diversos setores da empresa tem-se manifestado de forma apropriada. Tratando-se de ferramentas que acarretam processos de mudança organizacional, ainda que de impacto reduzido, é natural que se vão percebendo algumas incorreções que, no entanto, têm vindo a ser corrigidas com a atuação dos diversos responsáveis da empresa e da administração. O autor do projeto continua a assegurar um acompanhamento regular e atento à implementação do sistema de lições aprendidas nos vários projetos e, de acordo com o seu compromisso, continuará a prestar a assessoria necessária, quando solicitado.

O sistema de lições aprendidas agora em utilização na EST constitui uma ferramenta valiosa para a correta gestão do conhecimento interno da empresa e acrescenta valor aos mecanismos de gestão da empresa.

Boa Vista, 28 de Abril de 2016,

est
EMPRESA SERVIÇOS TÉCNICOS, S.A.
A ADMINISTRAÇÃO



Mário Rodrigues
Presidente da Administração da EST



Anexo B - Relatório parcelar (modelo)

	RELATÓRIO PARCELAR Nº _____
	OBRA: _____
	Período: de _____ a _____

1. RECURSOS HUMANOS

Nº de funcionários total	Nº funcionários no trabalho	Nº funcionários de licença	Outras situações

1.1. Pessoal rejeitado (nº e breve descritivo de razões)

1.2. Moral e motivação dos trabalhadores

1.3. Disciplina e cumprimento de regras (inclui pontualidade e assiduidade)

1.4. Outras notações relativas ao pessoal

2. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO (SST)

2.1. Ocorrências, incidentes e acidentes (nº e análise sucinta).

2.2. Incapacidade de pessoal (nº de dias de inatividade derivados de acidentes)

2.3. Equipamentos de segurança

2.3.1. Quantidades são suficientes? (em caso negativo, especificar)

2.3.2. Tipo e qualidade são adequados às necessidades? (em caso negativo, especificar)

2.4. As qualificações e procedimentos de segurança revelam-se adequados? (em caso negativo, especificar).

3. PRODUÇÃO

3.1. Cronograma de progresso da obra (desvio em percentagem, semana ou dias e análise sucinta).

3.2. Cronograma de mão de obra (desvio e análise sucinta das razões).

3.3. Outras situações operacionais:

4. LOGÍSTICA

4.1. Viaturas

	Nº viaturas				Outros equipamentos motorizados		
	Ligeiras	Mistas	Pesadas	Especiais	Emp. / MC	GER	
EST							
Aluguer							

4.1.1. Estado de funcionamento das viaturas ou equipamentos motorizados

4.1.2. Eventos ocorridos com as viaturas (Acidentes, incidentes, avarias, etc.)

4.2. Ferramentas e equipamentos

Ferramentas e equipamentos							
EMM	Fer. Elet	Fer. Man.	COMP	BB	ESC	Eq. Seg.	AND

4.2.1. Estado de calibração de EMM (prazos e parâmetros)

4.2.2. Ferramentas e equipamentos (nº e descrição sucinta de anomalias)

4.3. Outras situações de âmbito logístico:

5. Habitações

<i>Qt.</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Nº ocupantes (por habitação)</i>	<i>Observações</i>

5.1. Ocorrências / necessidades de intervenção.

O diretor do projeto: _____

Função: _____


Data: ____/____/____

Divulgação

<i>Data envio</i>	<i>Data devolução</i>	<i>Departamento ou serviço</i>	<i>Responsável</i>	<i>Rúbrica</i>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexo C - Ficha de avaliação de desempenho dos RH (modelo)

		Ficha de avaliação do desempenho de Recursos Humanos			
Projeto ou obra:					
Identificação do funcionário		Função		Serviço	
Período da avaliação		a _____			
		Insuf.	Sat.	Bom	Exc.
Comportamento	Pontualidade e assiduidade				
	Comportamento no local de trabalho				
	Cumprimento de ordens recebidas				
	Capacidade de iniciativa				
	Cooperação e entreaajuda				
	Vontade de aprender e evoluir				
	Sentido de responsabilidade				
	Civismo e educação				
	Disponibilidade				
Competência técnica	Conhecimentos técnicos do seu trabalho				
	Conhecimentos de outras áreas de trabalho				
	Qualidade dos trabalhos produzidos				
	Autonomia de trabalho				
	Flexibilidade e versatilidade				
	Cumprimento de regras SST				
Média final		Qualitativa:		Quantitativa:	
Parecer do chefe de serviço:					
Recomendado para novo projeto internacional? (S/N)					
Porquê?				Assinatura e data	
Tomei conhecimento O Diretor de Recursos Humanos		Assinatura e data			

Correspondência das notações: Insuficiente (1); Satisfatório (2); (Bom (3); Excelente (4)

Correspondência da média final: 1 a 1,8 (Mau); 1,9 a 2,4 (Suficiente); 2,5 a 3,5 (Bom); 3,6 a 4 (Excelente)

✚ **Depois de assinado deve ser arquivado no processo individual do funcionário**

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexo D - Ficha de autoavaliação (modelo)

Ficha de autoavaliação do projeto




Utilize a grelha de valores de 0 (mín) a 10 (máx) para as suas respostas

Projeto ou obra:.	
Período da avaliação	_____ a _____
Como avalia as condições de trabalho, neste projeto (de 0 a 10)	
Comentários:	
Como avalia as condições de segurança, neste projeto (de 0 a 10)	
Comentários:	
Os equipamentos de segurança da EST foram os adequados (de 0 a 10)	
Sugestões:	
O vestuário fornecido pela EST foi adequado ao projeto (de 0 a 10)	
Porquê?	
Como avalia as condições de habitação oferecidas (de 0 a 10)	
Sugestões:	
Como avalia os transportes à disposição dos trabalhadores (de 0 a 10)	
Comentários:	
Como classifica a ação das chefias neste projeto (de 0 a 10)	
Comentários:	
A estratégia da EST assenta na consolidação da internacionalização. A sua permanência na empresa poderá exigir a participação em projetos internacionais. Mantém-se disponível para participar em projetos internacionais da EST, no futuro? (assinale Sim ou Não).	
Sugestões sobre os projetos internacionais da EST.	
Nome funcionário	Assinatura e data
Tomei conhecimento O Diretor de Recursos Humanos	Assinatura e data

+ **Depois de preenchido deve ser arquivado no dossier de lições aprendidas**

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexo E - Relatório final (modelo)

	<p>RELATÓRIO FINAL</p> <p>OBRA: _____</p> <p>Período: de _____ a _____</p>
---	---

1. RECURSOS HUMANOS

Nº de funcionários total no projeto	Observações :

1.1. Pessoal rejeitado (nº total e breve descritivo de razões)

1.2. Moral e motivação dos trabalhadores (análise genérica)

1.3. Disciplina e cumprimento de regras (análise genérica)

1.4. Outras notações relativas ao desempenho e comportamento do pessoal

2. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO (SST)

2.1. Ocorrências, incidentes e acidentes (nº e análise genérica).

2.2. Incapacidade de pessoal (nº total de dias de inatividade derivados de acidentes)

2.3. Equipamentos de segurança

2.3.1. Quantidades foram suficientes? (analisar genericamente)

2.3.2. Tipo e qualidade foram adequados às necessidades? (análise genérica)

2.4. As qualificações e procedimentos de segurança revelaram-se adequados? (em caso negativo, especificar).

3. PRODUÇÃO

3.1. Cronograma de progresso da obra (análise sucinta dos desvios e ações tomadas).

3.2. Cronograma de mão de obra (análise sucinta dos desvios e ações tomadas).

3.3. Outras situações operacionais:

4. LOGÍSTICA

4.1. Viaturas

	Nº viaturas				Outros equipamentos motorizados		
	Ligeiras	Mistas	Pesadas	Especiais	Emp. / MC	GER	
EST							
Aluguer							

4.1.1. Funcionamento das viaturas ou equipamentos motorizados (análise genérica)

4.1.2. Eventos ocorridos com as viaturas (Acidentes, incidentes, avarias, análise sucinta)

4.2. Ferramentas e equipamentos

Ferramentas e equipamentos							
EMM	Fer. Elet	Fer. Man.	COMP	BB	ESC	Eq. Seg.	AND

4.2.1. Calibração de EMM (quanto a prazos e parâmetros, análise genérica)

4.2.2. Ferramentas e equipamentos (análise genérica quanto nº, tipo e qualidade)

4.3. Outras situações no âmbito da logística

5. Habitações

Qt.	Tipologia	Nº ocupantes (por habitação)	Observações

5.1. Ocorrências (análise genérica. Junte parecer quanto a tipo, qualidade, adequabilidade).

6. AMBIENTE EXTERNO

6.1. Requisitos legais específicos, condicionantes à implantação do projeto.

6.1.1. Registo da empresa

6.1.2. Legislação do trabalho (sindicais, contratação, carga horária, etc).

6.1.3. Regime fiscal

6.2. Enquadramento social dos trabalhadores.

6.2.1. No local de trabalho

6.2.2. Na vertente social

6.3. Relação com as partes interessadas.

6.3.1. Clientes

6.3.2. Parceiros

6.3.3. Concorrentes

Diretor do projeto: _____


Função: _____

Data: ____/____/____

Divulgação

<i>Data Envio</i>	<i>Data devolução</i>	<i>Departamento ou serviço</i>	<i>Responsável</i>	<i>Rúbrica</i>

Anexo F - Grelha de Lições Aprendidas da EST (modelo)

Identificação da Obra		Data de Início		Data de Fim			
		Planeada	Real	Planeada	Real		
Diretor Projeto		Chefe de Obra				Técnico de segurança	
LIÇÕES APRENDIDAS							
ÁREA	FATOR	POSITIVO	NEGATIVO	Parecer do responsável de Departamento			
RECURSOS HUMANOS	Trabalhadores rejeitados						
	Moral e motivação do pessoal						
	Disciplina e cumprimento de regras						
	Outras situações						
	Ocorrências, incidentes e acidentes						
SST	Incapacidade de pessoal						
	Equipamentos de segurança						
PRODUÇÃO	Qualificações e procedimentos SST						
	Cronograma de progresso da obra						
	Cronograma de mão de obra						
	Outras situações operacionais						
LOGÍSTICA	Viaturas						
	Ferramentas e equip. de medida						
	Outras situações logísticas						
HABITAÇÕES AMBIENTE EXTERNO	Residências						
	Requisitos legais específicos						
	Enquadramento social						
	Relação com partes interessadas						

Esta página foi intencionalmente deixada em branco