



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA SISTRA ENGENHARIA (SU), LDA

Trabalho de projeto apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão avançada de Recursos Humanos, orientada por Prof.^a Doutora Nazaré De Jesus
Gonçalves Pires Soares Marques

Daniela Das Dores Imperial Moreira, nº 22211387

Lisboa

2024

www.ulusofona.pt

UNIVERSIDADE
LUSÓFONA



CENTRO
UNIVERSITÁRIO
LISBOA

Universidade Lusófona- Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado profissional em gestão avançada de recursos humanos

**Desenvolvimento e Implementação da Política Global de Recursos
Humanos da empresa SISTRAN Engenharia (SU) Lda**

VERSÃO FINAL

Trabalho de projeto defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 3 de maio de 2024, perante o júri nomeado pelo Despacho de Nomeação nº751/2024 de 05 de março de 2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Arguente: Prof^a. Doutora Rosa Isabel da Costa Vicente Rodrigues

Orientadora: Prof^a. Doutora Nazaré De Jesus Gonçalves Pires Soares Marques

Daniela Das Dores Imperial Moreira

Lisboa

2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelas oportunidades que me foram concedidas ao longo deste percurso.

À minha querida mãe Angélica Moreira, minha maior fonte de inspiração, cuja sua persistência e determinação foram fundamentais para que eu alcançasse este objetivo pessoal.

Ao meu pai Francisco Moreira que, mesmo distante, contribuiu construção da minha personalidade, tornando-me na mulher que sou hoje, com conduta e valores sólidos.

À minha querida irmã Denise Moreira, pelo apoio emocional e moral diário e por ver em mim uma fonte de inspiração, contribuindo para a escrita deste trabalho.

Um agradecimento especial aos padrinhos Dionísio Viegas e Neide Viegas, que desde cedo apostaram nos meus estudos. Por isso, propositadamente, o meu projeto será dedicado à sua empresa como forma de agradecimento pelo constante apoio.

Agradeço ao meu querido primo Márcio Viegas por me motivar a realizar este projeto e por ser a minha verdadeira força motriz. Agradeço profundamente por ser a inspiração que impulsionou o sucesso do mesmo.

À gestora de RH Yolanda Pascoal da SISTRAN Engenharia (SU) Lda e a todos os envolvidos por me acolherem e acreditarem na minha capacidade de realizar este projeto.

Ao diretor do curso Dr. Pedro Marques-Quinteiro por confiar em mim e ser um pilar essencial para a realização deste sonho.

À Prof^a. Dra. Nazaré Marques, minha orientadora dedicada, agradeço sinceramente por guiar-me com maestria neste projeto, desde a orientação no estágio e seminário da licenciatura até a orientação do projeto final do curso de mestrado. Expresso minha sincera gratidão pela sua sugestão em seguir este curso e pelo apoio ao longo desta jornada académica.

Agradeço a todos que contribuíram para este percurso, pois é com a união de esforços que os sonhos se tornam realidade.

Mesmo quando tudo parece perdido, nunca devemos desistir dos nossos sonhos. Tenham fé, pois Deus sempre faz as coisas acontecerem no momento certo.

RESUMO

O presente trabalho de projeto tem como objetivo desenvolver e implementar uma Política global de Recursos Humanos (RH) na empresa SISTRAN Engenharia (SU) Lda por meio de uma abordagem qualitativa associada à filosofia interpretativa. A pesquisa foi conduzida por meio da metodologia de Pesquisa-Ação, um processo colaborativo e participativo que procurou soluções práticas para os desafios organizacionais encontrados.

No entendimento das escolhas de implementação, adotou-se o modelo do caleidoscópio de mudança, explorando as seis categorias essenciais defendidas por Balogun e Hope Hailey (2004). A utilização dos objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) permitiu a criação e o desenvolvimento das metas estruturadas facilitando a avaliação contínua, conforme proposto por Cothran e Wysocki (2005).

A gestão do projeto seguiu a metodologia do ciclo de vida do projeto, definido pelo Project Management Institute (PMI, 2021), em conformidade com as cinco etapas defendidas. O plano de implementação do projeto incorporou a ferramenta PERT (Program Evaluation and Review Technique) para determinar com precisão o tempo e a execução das atividades, realçando o caminho crítico (Santos, 2020).

Os resultados alcançados incluem o desenvolvimento e a implementação bem-sucedida da Política Global de RH. Para o futuro, recomenda-se à empresa a monitorização da implementação da Política através dos indicadores-chave de desempenho KPIs relacionados à Gestão de Recursos Humanos. Esses KPIs, como a satisfação, produtividade, absentismo e *turnover*, serão fundamentais para a avaliação da eficácia da Política Global de RH, alinhando-se ao Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1997, como citado em Soares et al., 2023).

Palavras-chave: Desenvolvimento, Implementação, Políticas de RH, Estratégia global de RH, Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

The present project work aims to develop and implement a global Human Resources (HR) Policy at the company SISTRAN Engenharia (SU) Lda through a qualitative approach associated with interpretative philosophy. The research was conducted using the Action Research methodology, a collaborative and participatory process that sought practical solutions to the organizational challenges encountered.

In understanding implementation choices, the kaleidoscope of change model was adopted, exploring the six essential categories defended by Balogun and Hope Hailey (2004). The use of SMART objectives (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) allowed the creation and development of structured goals, facilitating continuous evaluation, as proposed by Cothran and Wysocki (2005).

Project management followed the project life cycle methodology, defined by the Project Management Institute (PMI, 2021), in accordance with the five stages advocated. The project implementation plan incorporated the PERT tool (Program Evaluation and Review Technique) to accurately determine the time and execution of activities, highlighting the critical path (Santos, 2020).

Results achieved include the development and successful implementation of the Global HR Policy. For the future, it is recommended that the company monitor the implementation of the Policy through key performance indicators (KPIs) related to HRM. These KPIs, such as satisfaction, productivity, absenteeism and turnover, will be fundamental for evaluating the effectiveness of the Global HR Policy, in line with the Balanced Scorecard (BSC) by Kaplan and Norton (1997, as cited in Soares et al., 2023).

Keywords: Development, Implementation, HR Policies, Global HR Strategy, Human Resource Management

ÍNDICE

Índice Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos	x
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO AO PROJETO E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	1
1.1. Introdução	1
1.2. Objetivo	2
1.3. Caracterização da Organização	2
1.3.1. Apresentação da Empresa	3
1.3.2. Estratégia de Negócio.....	4
1.3.3. Missão, Visão e Valores.....	4
1.3.4. Estrutura Organizacional.....	5
1.4. Organização do Projeto.....	5
CAPÍTULO 2- REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1. Projeto Científico	7
2.2. Gestão de Projetos	9
2.2.1. Objetivos SMART.....	15
2.3. Organização Empresarial	16
2.3.1. Estratégia de Empresarial.....	17
2.3.2. Missão, Visão e Valores.....	19
2.3.2.1. Missão.....	20
2.3.2.2. Visão	21
2.3.2.3. Valores.....	22
2.3.2.4. Referencial Comparativo da Missão, Visão e Valores de Empresas do Ramo de Engenharia	23
2.3.3. Estrutura Organizacional.....	23
2.3.4. O que é uma Política?.....	25
2.3.4.1. Política Global de Recursos Humanos	26
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA E ORGANIZAÇÃO GERAL DO PROJETO	32
3.1. Método e Organização do Projeto.....	32
3.1.1. Descrição e Análise de Dados	33
3.1.2. Custos do Projeto, Tempo e Público-Alvo.....	35
3.2. Justificação do Tema do Projeto	35

3.2.1. Identificação Proativa de Lacunas.....	36
3.2.2. Justificação do tema: Desenvolvimento e Implementação da Política Global de RH da empresa SISTRAN Engenharia (SU), Lda	36
3.2.3. Necessidade de Ação.....	37
3.2.4. Deficiências Constatadas no Processo de Conceção da Política de RH	37
3.2.5. Contribuições Esperadas	38
3.3. Contexto.....	38
3.3.1. Identificação e Caracterização do Contexto de Ação.....	38
3.3.2. Caracterização do Contexto de Pesquisa.....	39
3.3.3. Tipo e Natureza do Estudo	40
3.4. Planeamento e Gestão do Projeto	41
3.4.1. Definição dos Objetivos SMART	41
3.4.2. Gestão do Projeto	43
3.5. Desenvolvimento e Implementação do Projeto	47
3.5.1. Definição da Política Global de Recursos Humanos	47
3.5.1.1. Política de Liderança	50
3.5.1.2. Política de Comunicação	51
3.5.1.3. Política de Compensação e Benefícios.....	53
3.5.1.4. Política de Recrutamento e Seleção.....	54
3.5.1.5. Política de Formação e Desenvolvimento	56
3.5.1.6. Política de Ética e Responsabilidade Social	58
CAPÍTULO 4- RESULTADOS.....	61
CAPÍTULO 5- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES À EMPRESA	62
5.1. Conclusão.....	62
5.2. Recomendações à Empresa.....	64
CAPÍTULO 6- LIMITAÇÕES DO PROJETO E ESTUDOS FUTUROS	66
6.1. Limitações do Projeto	66
6.2. Sugestões para os Estudos Futuros	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICES	a
ANEXOS	A

Índice Figuras

Figura 1 Gestão de Qualidade para Melhoria de Processo	12
Figura 2 Contextualização Metodológica.....	41
Figura 3 Objetivos SMART da Conceção do Projeto	42
Figura 4 Processo de Implementação do Projeto.....	45
Figura 5 Diagrama da Política Global de Recursos Humanos	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 Fases do Ciclo de Vida de um Projeto.....	14
Tabela 2 Ferramenta SMART	16

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

BSC	Balanced Scorecard
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DNA	<i>DeoxyriboNucleic Acid</i>
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
LDA	Limitada
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RBV	<i>Resource-based view</i>
RH	Recursos Humanos
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely</i>
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
SU	Sociedade Unipessoal
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO AO PROJETO E CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

1.1. Introdução

Ao imergirmos no universo da Política Global de Recursos Humanos deparamo-nos com a complexidade de cenários que invocam uma profunda reflexão sobre a dinâmica que essas estratégias exercem no ambiente organizacional.

Muito além de meras orientações burocráticas, a Política Global de Recursos Humanos exhibe a naturalidade das expressões tangíveis organizacionais como a sua missão, visão, valores, estratégia de negócio, princípios e compromissos que uma organização provê em relação aos seus colaboradores. Essa abordagem, não passa apenas por elucidar soluções e procedimentos, mas intensificar os níveis que influenciam a experiência dos colaboradores e, por consequente, a definição e criação de uma identidade cultural organizacional.

A reflexão a estas práticas, além de nos ajudar a compreender os processos de criação da Política Global de RH, também contribui para a exploração do impacto que estas exercem na vida dos colaboradores, ativo este que constitui a natureza indispensável de uma organização.

A escolha do tema indicado advém da convicção de que uma Política Global de Recursos Humanos, quando bem elaborada, desencadeia o espírito organizacional consolidado, fortalecendo a identidade, a colaboração e a estrutura organizacional, impactando positivamente o desenvolvimento humano e a satisfação laboral.

Ao definir uma Política Global de Recursos Humanos como projeto final do mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos pretende-se contribuir para a melhoria efetiva da prática de gestão de pessoas e disponibilizar uma aplicação prática baseada nas teorias selecionadas.

A empresa escolhida para a realização do projeto é a SISTRAN Engenharia (SU) Lda, especializada em prestação de serviços no ramo da engenharia e venda de equipamentos industriais, localizada em Angola. Ao iniciar a interação com a mesma, a prioridade foi o foco numa necessidade existente. Assim, procurou-se desde cedo identificar as lacunas ou deficiências no âmbito da Gestão de Recursos Humanos. Foi então que, constatou-se que havia uma necessidade urgente em abordar e solucionar questões que melhorassem o desempenho global da organização. Para trabalhar essa lacuna e atender as necessidades identificadas,

aceitou-se o desafio de desenvolver o projeto no âmbito do Desenvolvimento e Implementação da Política Global de Recursos Humanos. Importa frisar que, embora a organização tivesse a intenção de abordar essas questões, devido a falta de tempo, não tinham um plano definido, e essa iniciativa, ajudou a concretizar tal propósito. Em suma, o projeto emergiu da conferência de lacunas na área dos Recursos Humanos na SISTRAN Engenharia (SU) Lda, e a abordagem focou-se em atender a essas necessidades através da concessão de um projeto abrangente.

Em relação a contemplação da relevância da apresentação da presente proposta de projeto a empresa, procura-se definir uma solução que trará na eficiência operacional, no desempenho dos colaboradores e no alcance dos objetivos organizacionais. Finalmente, a pertinência do projeto encontra-se voltada para a adequação da solução apresentada às características e desafios enfrentados pela empresa garantindo que a proposta atenda de modo eficaz às expectativas.

1.2. Objetivo

Ao estabelecermos o panorama para o presente projeto, importa, portanto, destacar que o objetivo geral do presente projeto é Desenvolver e Implementar uma Política Global de Recursos Humanos na empresa SISTRAN Engenharia (SU) Lda.

Com a apresentação das bases do presente projeto, pretende-se o delineamento do caminho a seguir através de uma visão estratégica. Esta visão vai além da mera implementação, refletindo o compromisso em promover o bem-estar dos colaboradores e o alinhamento aos objetivos estratégicos previamente estabelecidos, contribuindo significativamente para a criação de uma sinergia entre a política desenvolvida e as metas estratégicas da organização.

Assim, após a definição do propósito central, abrimos portas para uma análise mais detalhada das características da organização.

1.3. Caracterização da Organização

Após interiorizar o objetivo do presente projeto, mergulharemos agora nas características intrínsecas da organização, explorando a sua identidade e funcionamento único.

O presente projeto será desenvolvido na empresa SISTRAN Engenharia (SU) Lda, especializada na prestação de serviços no ramo da engenharia e venda de equipamentos industriais, situada em Angola.

Quando um projeto é desenvolvido em contexto empresarial, é fundamental que se identifique uma série de fatores. Assim, nesta fase será apresentada a organização de estudo,

abordando os elementos essenciais que a identificam bem como o seu tipo de negócio e demonstrando onde a empresa se encontra inserida proporcionando uma visão clara da sua área de atuação, tendo como fundamento as informações fornecidas pela organização, assegurando uma abordagem contextualizada e precisa.

A análise desses pilares basilares da organização, como a Apresentação da Empresa, Estratégia de negócio, Missão, Visão e Valores, Estrutura Organizacional e a Organização do Projeto, permitirá uma compreensão profunda do contexto em que o presente projeto será desenvolvido. Assim, iniciaremos a nossa análise explorando o universo da empresa que será palco para o desenvolvimento do presente projeto.

1.3.1. Apresentação da Empresa

A SISTRAN é uma empresa de engenharia líder no fornecimento de consultoria, acessórios e equipamentos industriais. Em Portugal, destaca-se com o nome de SISTRAN Engenharia e Sistemas Industriais, Lda, e em Angola, tem-se afirmado no mercado como SISTRAN Engenharia (SU) Lda.

Em Portugal a SISTRAN Engenharia e Sistemas Industriais, Lda dedica-se especialmente no fornecimento de equipamentos e soluções industriais de alta qualidade, representando várias marcas, tendo como abordagem central o cliente. Esta oferece cobertura comercial local através do estabelecimento de relacionamentos a longo prazo proporcionando tanto produtos como também serviços de manutenção e reparação industrial.

Por outro lado, em Angola a SISTRAN Engenharia (SU) Lda concentra a sua atividade meramente na prestação de serviços no ramo da engenharia e venda de equipamentos industriais tendo como principal foco os produtos da marca EMERSON.

Em relação à cooperação entre a SISTRAN Portugal e Angola, no contexto do seu posicionamento no *ISPT Group*, ambas trazem benefícios significativos através da cobertura comercial e vendas locais que fortalecem a presença em ambos os mercados permitindo, sob outro enfoque, a intimidade com o cliente e criação de um relacionamento duradouro tendo sempre em conta as necessidades específicas de cada região.

A combinação entre estas duas inclui não apenas a venda de produtos e soluções, mas também a distribuição de serviços especializados como a reparação de válvulas (segurança, isolamento e de controlo), instrumentação, a análise preditiva, de condição, manutenção operacional de equipamentos rotativos, formação, contratos de manutenção e paragem, conhecimento de mercado e consultoria especializada, entre outros.

Esta sinergia constitui uma rede sólida sustentada por contratos de manutenção e paragens que reforçam a presença da SISTRAN e o compromisso em ambas as regiões tendo como foco central responder as necessidades dos seus clientes através da união esforços que impulsionam a excelência na indústria global.

1.3.2. Estratégia de Negócio

A estratégia de negócio da SISTRAN Engenharia (SU) Lda é fundamentada no compromisso com a excelência em todos os aspetos da prestação de serviços e fornecimento de soluções, diferenciando-se proactivamente pela busca incansável à qualidade em cada interação com o cliente. Essa abordagem é guiada por princípios essenciais que têm por base a excelência técnica, padrões de qualidade rigorosos em relação aos produtos e serviços, a integração de uma excelente tecnologia de ponta e o serviço ao cliente.

O compromisso com a qualidade destaca-se pela personalização dos serviços, garantias e compromissos bem como a comunicação clara e aberta. De modo geral, valoriza-se a transparência em cada etapa, defendendo a confiança enquanto elemento indispensável nos relacionamentos sólidos.

Resumidamente, a estratégia da SISTRAN Engenharia (SU) Lda passa pela busca contínua a qualidade, visando não apenas atender às meras expectativas, mas superá-las eficazmente. A empresa acredita que ao adotar esses princípios, não só se diferencia do mercado, mas também desenvolve relações sólidas e duradouras impactando positivamente a comunidade.

1.3.3. Missão, Visão e Valores

Diante da apresentação da estratégia de negócio, torna-se imperativo destacar a presença de outros elementos estratégicos, como a Missão, Visão e Valores. Estes elementos além de serem complementares à estratégia de negócio, desempenham um papel fundamental na sua fundamentação, conferindo-lhe um significado e direção.

No entanto, neste contexto, observou-se a ausência de uma Missão, Visão e Valores previamente definidos. Propõe-se, assim, a elaboração e o desenvolvimento desses elementos (Apêndice 2: Proposta da Missão, Visão e Valores), fundamentados nas orientações e crenças da SISTRAN Engenharia (SU) Lda. Além disso, a presente proposta teve por base a literatura, referenciada em casos de empresas de sucesso do mesmo ramo e, claro, considerando as

orientações e valores inerentes à organização de modo a estar alinhada à identidade e aspirações da mesma.

1.3.4. Estrutura Organizacional

Após conhecermos a Estratégia de Negócio, a Missão, Visão e Valores da SISTRAN Engenharia (SU), surge a necessidade de aprofundarmos o nosso entendimento sobre a Estrutura Organizacional.

Para Silva et al. (2023) a análise da estrutura organizacional é fundamental para otimizar a efetividade nas organizações, sendo este, um processo contínuo e integrado à cultura e práticas de gestão, adaptando-se às demandas do seio organizacional em constante evolução.

A estrutura da SISTRAN Engenharia (SU) Lda é hierarquizada o que significa que as posições e funções são organizadas em diferentes níveis (ANEXO 12: Organograma SISTRAN Engenharia (SU) Lda 2023).

No topo da hierarquia temos o CEO, que é o responsável pela toma de decisões estratégicas e pelo direcionamento geral da organização. Abaixo do CEO (Chief Executive Officer), apoiado pela Executive Secretary que desempenha um papel fundamental na prestação de assistência direta ao CEO, auxiliando em tarefas administrativas e operacionais. Abaixo do CEO, existem quatro áreas principais: Finance, Human Resource, Operations Manager e Sales Manager. Cada uma dessas áreas é subdividida em níveis mais detalhados. Assim, no Apêndice 3 (Categorias e Funções-Chave na Organização), será apresentada uma breve descrição das categorias anteriormente mencionadas.

Ao explorar as características fundamentais da organização, ampliamos a nossa percepção do contexto atual no qual os objetivos tomaram forma, de modo a construir uma base essencial para a detalhada apresentação da organização. Essa análise não só enriquecerá a nossa compreensão, mas também moldará o caminho para uma transição fluida do próximo capítulo.

1.4. Organização do Projeto

Ao apresentar detalhadamente a empresa onde o projeto será desenvolvido, torna-se essencial direcionar o foco para a estrutura do presente relatório ao introduzir a seção sobre a organização do relatório de projeto.

Desta forma, o presente relatório de projeto está dividido em seis partes para fundamentar o tema proposto. Numa primeira fase, o Capítulo 1, "Introdução ao Projeto e

Características da Organização", inicia a jornada apresentando uma visão abrangente do contexto do projeto bem como as particularidades da organização. Em seguida o Capítulo 2, "Revisão de Literatura", conta com a exploração de autores e fontes existentes para compreender o estado atual da obra. O Capítulo 3, "Metodologia e Organização Geral do Projeto", detalha os métodos adotados e a estrutura global da proposta, proporcionando uma compreensão abrangente da abordagem escolhida. Posteriormente, no Capítulo 4, "Resultados", convergimos para a análise dos dados obtidos, apresentando de maneira reflexiva os desdobramentos do projeto. O Capítulo 5, "Conclusões e Recomendações à Empresa", encerramos a jornada, consolidando as descobertas, destacando os contributos obtidos e fornecendo recomendações valiosas para a empresa. Finalmente o Capítulo 6, "Limitações do Projeto e Estudos Futuros" abordam as restrições enfrentadas e possíveis direções para investigações futuras.

Cada um destes capítulos desempenha um papel fundamental, contribuindo para a construção coerente do presente projeto. Essa estrutura procura fornecer uma narrativa fluida, assegurando uma transição coerente entre os capítulos definidos.

Importa, portanto, imergirmos na riqueza concetual sob revisão de literatura para assegurar a autenticidade e coerência da elaboração do projeto proposto, garantindo a contribuição significativa à área de estudo. Neste cenário, será explorada de maneira aprofundada os conceitos e fundamentos que premeiam o tema da Política Global de Recursos Humanos, englobando uma base teórica sólida para a compreensão do contexto e das complexidades encontradas no projeto de pesquisa.

CAPÍTULO 2- REVISÃO DE LITERATURA

Na procura do conhecimento que sustenta o entendimento e a efetiva condução do projeto, a Revisão de Literatura surge como uma bússola indispensável orientando-nos a diferentes cenários de Gestão de Projetos e na complexa teia da Organização Empresarial. Este capítulo conduzirá o conhecimento consolidado sobre esses temas de modo a apresentar as interconexões e sinergias que impulsionam a eficácia e o sucesso na implementação do projeto em contexto organizacional. Assim, a imersão literária, explorará os fundamentos necessários enriquecendo a compreensão sobre como esses elementos se entrelaçam e influenciam mutuamente.

2.1. Projeto Científico

Ao iniciarmos esta jornada, importa, portanto, compreender o que é realmente um Projeto Científico, revelando as suas características, objetivos e importância no contexto de pesquisa académica.

Assim, o projeto de pesquisa é visto enquanto etapa essencial normalmente apresentada no final da disciplina de metodologia científica ou TCC (trabalho de conclusão de curso) no qual o aluno segue exatamente o que propõe (Gonçalves, 2019). Para o autor, o aluno deve explorar um tema e problema, situando-os espacial e temporalmente. Este processo envolve uma discussão abrangente sobre os principais tópicos e autores relacionados ao tema, adaptando uma visão ampla da pesquisa em questão. Além disso, o autor defende que o projeto científico expõe de modo claro o marco teórico referencial que representa a ideologia inicial sobre o problema proposto e hipóteses a serem evidenciadas indicando ainda os meios e métodos a serem adotados.

Segundo Gonçalves (2019) o projeto de pesquisa desempenha um papel fundamental pois direciona o desenvolvimento na sua íntegra do trabalho académico através da abrangência da definição do tema, problema, hipóteses, objetivos, justificativa, metodologia entre outros elementos-chave. O artigo dispõe de uma explicação detalhada que orienta o leitor através das etapas envolvidas na sua elaboração. Destaca-se ainda, a relevância da submissão do projeto de pesquisa ao professor orientador do trabalho. Tal prática assegura que este seja orientado com a aprovação de um especialista contribuindo para a validade e qualidade do projeto científico.

Para Rey (1972, como citado em Feltrim, Aluísio e Nunes, 2000) é fundamental considerar a estrutura do artigo antes de redigir. Os autores recomendam estabelecer um

esquema que permita a apresentação sistemática e lógica das ideias, bem organizadas em itens que se relacionam de modo a evitar o risco de omissões ou repetições ao longo do trabalho. Rey (1972) defende que o trabalho científico pode ser organizado através de um esquema clássico pela sua simplicidade, desenvolvimento metódico e por abranger os aspetos fundamentais de uma comunicação científica.

Segundo alguns pesquisadores, independentemente do género textual do trabalho científico, seja uma dissertação, tese, projeto ou artigo científico, a revisão de literatura é uma etapa indispensável para a valorização do processo de escrita científica. Noronha e Ferreira (2000, como citado em Dorsa, 2020) contribuem para essa abordagem ao destacar a análise da produção bibliográfica e contemplar a dimensão temporal nas temáticas apresentadas. Ao abordar um estado da arte sobre determinado tópico, a revisão de literatura permite evidenciar ideias novas e, ainda métodos com diferentes níveis, fortalecendo a importância de determinada prática tendo em conta o avanço do conhecimento científico.

No âmbito da temática sobre “objetivos da ciência e a escrita científica” de Trzesniak, e Koller (2009) os autores definem ciência enquanto atividade coletiva conduzida por elementos de uma comunidade de pesquisadores. Para os autores, independentemente do método, a comunicação dos resultados deve ser realizada através de uma linguagem objetiva. Esses valores, compartilhados pela comunidade, influenciam significativamente na produção do conhecimento científico, instruindo a ética, a conduta e a abordagem dos cientistas garantindo a integridade e a qualidade do conhecimento gerado pela comunidade científica. Assim, a experiência e a realidade prática vivenciada pelos pesquisadores durante o processo de pesquisa são mais necessárias do que o método em si (Demo, 1999, como citado em Trzesniak & Koller, 2009). O reducionismo científico, não deve limitar a percepção da realidade ao estritamente definido pelo método. Incentiva-se a inclusão de uma narrativa de pesquisa, frisando tanto as potencialidades quanto as limitações do estudo. Por outro lado, a criatividade surge neste contexto enquanto fator crucial para o aperfeiçoamento científico (Demo, 2003, como citado em Trzesniak, & Koller, 2009). Para Demo (1999), o objetivo da ciência é gerar conhecimento para melhorar a qualidade de vida. O texto científico deverá refletir a verdade da pesquisa obtida por intermédio de procedimentos metodológicos. Demo (1999) enfatiza que resultados positivos são alcançados através de uma “colheita” bem orientada. Garantir o compromisso com argumentos pertinentes e a coleta de dados adequada é fundamental para uma finalização bem-sucedida na narrativa científica.

Alguns autores destacam características distintivas intrínsecas do texto científico em comparação às outras formas de escrita. Previamente, ressaltam que os cientistas não escrevem a espera de receber uma remuneração financeira direta, diferentemente dos escritores como poetas e jornalistas (Trzesniak & Koller, 2009). A motivação do escritor científico está centrada na contribuição para o conhecimento visando à melhoria da qualidade de vida, procurando uma compensação além do dinheiro como o reconhecimento, citações e o crédito pela contribuição científica. Outra característica apontada pelos autores está na busca constante pela verdade, compartilhada tanto por jornalistas como por pesquisadores, mas atendendo a uma abordagem distinta. Isto é, enquanto o texto jornalístico prioriza o imediatismo, realçando aspetos emocionais para atrair a atenção do leitor, o pesquisador escreve com foco na objetividade e na transmissão íntegra de informações, proporcionando a reprodução de procedimentos e apuração de conclusões. Essas características representam a natureza duradoura atemporal da contribuição científica, em contraste com a fragilidade e urgência do jornalismo.

Em suma, a abordagem do Projeto Científico além de oferecer um guia metódico para a pesquisa académica, também destaca a relevância intrínseca da Gestão de Projetos. A interação entre esses dois domínios não só aprimora a eficácia da pesquisa, mas também realça a importância crítica da aplicação de práticas de gestão estratégica para o alcance de resultados significativos e impactantes.

2.2. Gestão de Projetos

Na iminência do desenvolvimento do presente projeto, é imperativo destacar a magnitude da Gestão de Projetos. Essa disciplina não apenas conduz, mas serve como ferramenta fundamental, assegurando que cada passo seja estrategicamente planeado, executado e monitorado para o êxito da presente iniciativa.

A gestão de projetos desempenha um papel primordial no cenário corporativo atual, sendo basilar para a implementação eficaz de mudanças estratégicas. Ao validar a relação intrínseca entre a estratégia organizacional e implementação de mudanças, frisada pelos autores Balogun et al. (2008) é evidente que a gestão de projetos desempenhe um papel fundamental neste contexto dinâmico. O livro *“Exploring Strategic Change”* dos autores anteriormente mencionados, apresenta a natureza da mudança estratégica, realçando padrões de equilíbrio enfatizando a ideia de *“strategic drift”*.

A natureza da mudança estratégica é realçada no livro através das abordagens a questões sobre como alcançar a mudança organizacional. Em 1980, emergia o pensamento de

mudanças sem precedentes em meio organizacional, derivado da necessidade crescente de intervenções em larga escala. A mudança estratégica, ou transformacional, segundo os autores, é descrita enquanto alteração impactante na cultura, estratégia e estrutura organizacional. Tal envolve uma redefinição da missão, objetivos e mudanças profundas na atribuição de recursos e estruturas organizacionais.

No âmbito dos padrões de mudança estratégica Balogun et al. (2008) apresentam duas abordagens principais para a mudança nas organizações: uma contínua e outra enquanto equilíbrio pontuado. A primeira abordagem, considera a mudança enquanto processo contínuo. Por outro lado, a segunda abordagem apresenta a mudança como períodos de estabilidade intercalados por mudanças revolucionárias. Para os autores esses pressupostos moldam a compreensão da mudança estratégica uma vez que a mudança contínua pode ocorrer incrementalmente, enquanto a mudança revolucionária é reativa e, muitas vezes, originada por uma crise iminente.

A nível das organizações e mudanças estratégicas os autores apresentam o conceito de “*strategic drift*” ressaltando a disparidade entre as ações organizacionais e as necessidades competitivas. Para os autores, as mudanças incrementais não são suficientes para garantir a competitividade. Estes acreditam que as organizações podem reagir proativamente ou reativamente a essa deriva. Neste cenário, os autores destacam que a gestão de projetos surge enquanto ferramenta essencial, fundamentalmente quando se procura por uma mudança significativa e planeada na estratégia organizacional.

A gestão de projetos oferece uma abordagem consolidada para implementar mudanças, alinhando-se às estratégias traçadas. A abordagens contínuas e revolucionárias podem existir com a gestão de projetos enquanto ferramenta vital na facilitação do processo de mudança (Balogun et al., 2008).

Ao tentar compreender as escolhas de implementação “o caminho da mudança”, os autores mergulharam profundamente na intrincada teia de decisões enfrentadas pelos agentes de mudança. Sob tal perspectiva Balogun et al. (2008) exploram o caleidoscópio da mudança, nomeando seis categorias fundamentais: o caminho da mudança, ponto de início da mudança, estilo de mudança, alvo da mudança, alavancas de mudança e papéis de mudança. Enfatizando especialmente o caminho da mudança, esta abordagem sublinha a necessidade de os agentes de mudança conectar o pensamento estratégico à ação estratégica, atravessando-se entre conceitos associados à formulação de estratégias e vocabulários excepcionais relacionados à implementação de mudanças.

Por outro lado, os autores introduzem quatro tipos principais de mudança: adaptação, reconstrução, evolução e revolução. Estes não apresentam apenas as diferentes naturezas de mudança, mas oferecem a possibilidade de combinar as abordagens. Destaca-se aqui a importância de compreender o resultado bem como a natureza da mudança, os autores realçam um quadro conceitual que facilita a análise desses tipos de mudança.

Ao explorar a diferenciação entre transformação e realinhamento, os autores destacam a necessidade de identificar a extensão da mudança. Os programas transformacionais podem, na verdade, ser realinhados, dependendo do impacto que têm nas suposições finais da organização. Balogun et al. (2008) enfatizam que essa distinção é necessária na medida em que as transformações exigem investimentos consideráveis e uma alta capacidade de mudança.

Finalmente, a “teia cultural” é apresentada pelos autores enquanto ferramenta valiosa para diagnosticar a profundidade da mudança. Este cenário demonstra como as estratégias existentes estão enraizadas nas crenças e suposições organizacionais, facilitando os agentes de mudança na determinação do escopo da transformação. Os autores ao abordarem elementos tangíveis e intangíveis, como símbolos e estruturas, fornecem uma visão abrangente das escolhas de implementação bem como tipos de mudança e a diferenciação entre transformação e realinhamento, estabelecendo uma base sólida para compreender a dinâmica de gestão de projetos em contexto de mudança organizacional.

Balogun et al. (2008) destacam a importância de desenvolver uma visão clara e abrangente durante os processos de mudança organizacional. Esta abordagem de visão é essencial para a gestão de projetos pois proporciona uma direção clara com um objetivo tangível para a equipa do projeto. Sem uma correta definição de visão, os projetos podem enfrentar desafios na comunicação dos seus objetivos e na garantia que todos os elementos da equipa estejam alinhados com o propósito definidos.

A discussão apresentada pelos autores sobre *vision statements* apresenta bases valiosas para a gestão de projetos, destacando que essa abordagem não apenas comunica para onde a organização vai, mas também podem ser ferramentas valiosas para envolver e inspirar a equipa de projeto. Para estes autores, no contexto de gestão de projetos, *vision statements* serve de farol orientador de ações diárias ajudando os elementos da equipa a compreenderem as suas contribuições para a elaboração e realização da visão geral do projeto. Essa abordagem oferece uma perspetiva aplicada na gestão de projetos pois visa garantir que a visão seja comunicada de maneira clara e eficaz, destacando a importância das representações visuais, como desenhos, objetos e protótipos, realçando a necessidade da utilização de ferramentas visuais na gestão de

projetos para tornar os objetivos tangíveis e facilitadores a compreensão por parte da equipa desenvolvedora de projeto.

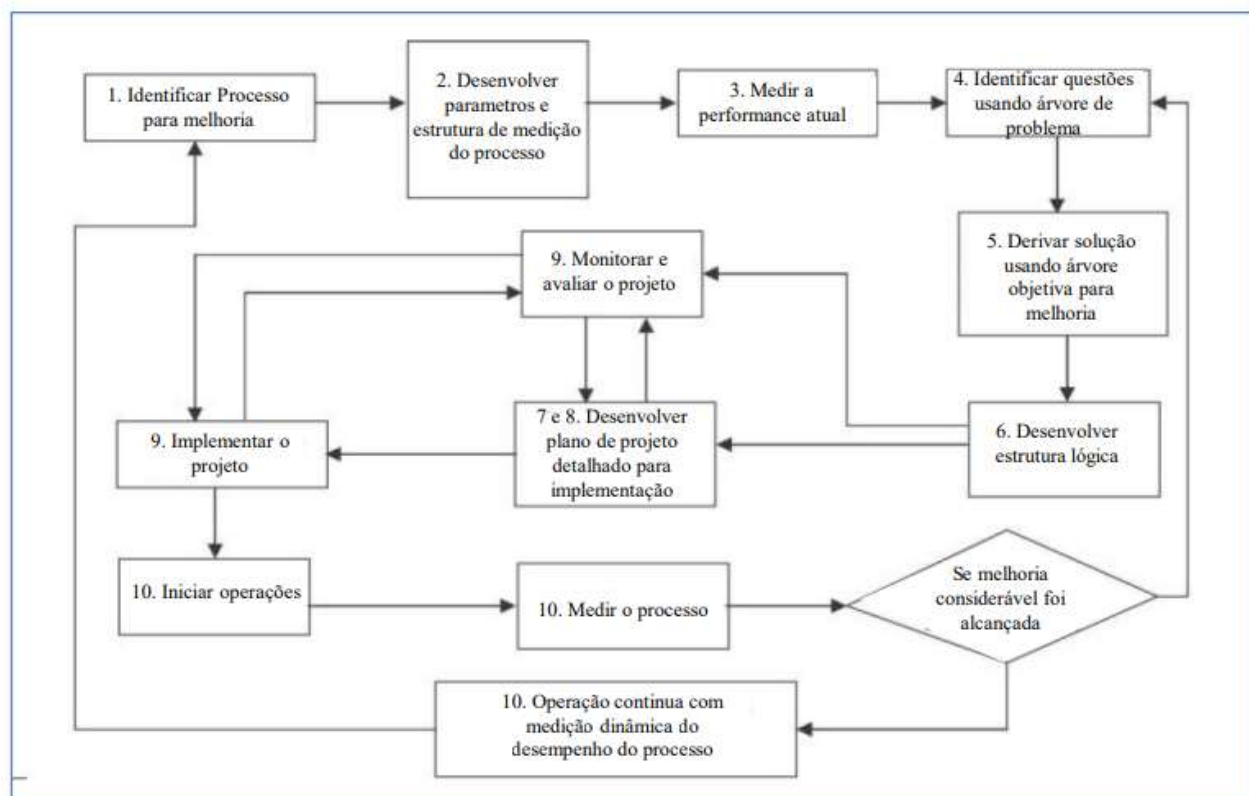
A gestão de projetos é uma disciplina complexa e dinâmica que envolve uma diversidade de métodos e práticas. A literatura sobre a gestão de projetos apresenta conteúdos relevantes desde ferramentas específicas até as metodologias estabelecidas incluídas diretrizes de práticas de planeamento (Papke-Shields et al., 2010). A gestão de projetos é aplicada em vários cenários, apresentando desafios únicos podendo em casa um destes, adotar práticas específicas (Besner & Hobbs, 2012).

No estudo elaborado por Besner e Hobbs (2012), os profissionais experientes em gestão de projetos compartilham detalhes sobre essa prática e os métodos que adotam para gerir projetos. Tais resultados demonstraram que as técnicas, ferramentas e práticas são empregues em conjunto ou grupos denominados por “conjuntos de ferramentas”. Os autores acreditam que um conjunto de padrões deve incluir a maioria das práticas, considerando apenas as melhores para gestão de projetos.

Dey e Hariharan (2006) desenvolveram um modelo de gestão de qualidade *Figura 1* que segue uma estrutura lógica, abaixo apresentado:

Figura 1

Gestão de Qualidade para Melhoria de Processo



Fonte: adaptado de Dey e Hariharan (2006).

Para uma melhor compreensão da *Figura 1*, apresenta-se as dez etapas do modelo de gestão de qualidade segundo Dey e Hariharan (2006):

1. Identificação do Processo para Melhoria: Através da escolha de um processo específico para aprimoramento, privilegiando ações para melhorar o desempenho de um sistema produtivo.
2. Desenvolvimento de Parâmetros e Estrutura de Mediação do Processo: De modo a criar parâmetros subjetivos e objetivos, acompanhando de uma estrutura de mediação para avaliar o desempenho do processo.
3. Mediação do Desempenho atual: Através da recolha e análise extensiva de dados, envolvendo efetivamente os responsáveis pelo processo para a medição do desempenho.
4. Identificação de Problemas Relacionados ao Processo: Com a utilização da árvore de problemas para identificar as razões e os motivos que não permitem o processo atingir o desempenho desejado. Identificar o problema inicial a nível macro e, em seguida, hierarquicamente de razões principais.
5. Derivação de soluções Usando a Árvore Objetiva: Criar e desenvolver uma árvore de problemas, envolvendo os responsáveis do processo.
6. Desenvolvimento de uma Estrutura Lógica: Elabora uma estrutura lógica a partir das informações identificadas nas áreas objetivas.
7. Elaboração de um Plano de Projeto Detalhado: Empregar as informações da estrutura lógica, em conjunto com estudos adicionais, de modo a criar um plano detalhado do projeto.
8. Obtenção de Aprovação dos Executivos da Organização: Garantir a validação da autoridade competente baseada no projeto para assegurar o compromisso da implementação e gestão de recursos de modo a melhorar o desempenho.
9. Implementação, Monitoramento e Avaliação dos projetos de Melhoria: Garantir o processo de implementação de projetos com a participação da equipa de projeto e *stakeholders*, tendo em vista o envolvimento dos funcionários na melhoria do desempenho do processo.
10. Avaliação do Desempenho do Processo para Melhoria Contínua: Avaliar o desenvolvimento do processo utilizando os parâmetros anteriores e análises, visando a melhoria contínua.

Um projeto pode ser caracterizado como uma série de atividades e tarefas que têm um objetivo específico e determinadas especificações. Por outro lado, o projeto obriga a uma data de início e fim claramente definidas, tendo em conta os limites financeiros quando aplicáveis. Este consome recursos humanos e não humanos tal como pessoas, equipamentos e dinheiro. Finalmente, um projeto é caracterizado pela sua natureza multifuncional por abranger diversas áreas e funções dentro de uma determinada organização. Estes elementos são fundamentais para delinear a complexidade inerente à gestão eficaz de projetos segundo Kerzner (2003).

Na guia de boas práticas de gestão de projetos o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI) identifica o ciclo de vida de um projeto enquanto uma série de fases desde o início até a sua conclusão pelas quais um projeto passa (PMI, 2021). Essas fases, conforme indicadas por Kerzner (2003) garantem aos gestores um controle eficaz dos recursos visando a obtenção dos objetivos propostos. Além disso, devido à complexidade e diversidade dos projetos, não há uma definição clara sobre as fases do ciclo de vida, tal como defendido pelo autor. Ainda assim, o mesmo apresenta cinco fases fundamentais para o ciclo de vida do projeto, tal como apresentado na *Tabela 1*:

Tabela 1

Fases do Ciclo de Vida de um Projeto

<i>Fase do ciclo de vida do projeto</i>	<i>Descrição</i>
<i>Iniciação</i>	Análise inicial de uma proposta, considera-se os objetivos, prazos e recursos disponíveis.
<i>Planeamento</i>	Elaboração detalhada do plano, definido o escopo, cronograma, identificando riscos para garantir uma execução eficaz.
<i>Execução</i>	Plano de ação, ajustando conforme necessário para superar imprevistos e garantir resultados conforme planeado.
<i>Monitoramento</i>	Supervisão constante do produto ou serviço à estrutura organizacional durante a implementação, utilizando as ferramentas de gestão, verificando prazos, orçamentos e identificando problemas para manter a eficiência.

<i>Encerramento</i>	Finalização do projeto e redistribuição dos recursos; Avaliação final do desempenho, documentação de lições aprendidas e conclusão formal do projeto assegurando a entrega de todos os documentos finais.
---------------------	---

Fonte: Adaptado de (PMI, 2021)

Finalmente, a gestão de projetos enquanto disciplina multifacetada, envolve a conceção, planeamento e execução de iniciativas provisórias com objetivos específicos e resultados exclusivos, podendo ser um produto ou serviço. Durante esse estágio, os projetos são geridos sobre restrições externas, incluindo um cronograma, orçamento, qualidade bem como contexto organizacional do projeto (European Commission, 2018).

O *Project Management Institute* define o gestor de projeto enquanto elemento-chave responsável por liderar uma equipa na conceção e alcance dos objetivos, desempenhando funções essenciais no facilitar do trabalho e na gestão dos processos para a entrega efetiva dos resultados. O projeto é visto enquanto guia e definido como esboço temporário para a criação de um produto e serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma determinada fase de trabalho (PMI, 2021).

2.2.1. Objetivos SMART

No cenário dinâmico da gestão de projetos, é fundamental para o estabelecimento de objetivos claros e concisos, e é nesse contexto que a metodologia SMART se destaca.

A abordagem estratégica de definição de objetivos fornecerá um guia claro para a condução de iniciativas, revelando-se como base essencial para o sucesso do projeto, permitindo a definição precisa, a mensuração eficaz e a conquista de metas de maneira assertiva.

Neste cenário, a utilização da ferramenta SMART (do inglês *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely*), que significa Específico, Mensurável, Alcançável, Realista e Temporal, é vista enquanto uma abordagem eficaz que permite a definição de objetivos, orientando ações para o que realmente importa fazer (Cothran & Wysocki, 2005).

Para os autores, estabelecer objetivos na conceção de um projeto é fundamental para garantir uma direção alinhada aos objetivos de negócio, a motivação intrínseca dos colaboradores bem como a relevância e o foco de qualquer organização.

A aplicação rigorosa desta metodologia revela-se como um elemento-chave na gestão de projetos, proporcionando uma estrutura sólida para o alcance eficaz de metas.

Ao utilizar a ferramenta SMART, procura-se criar objetivos que possuam as seguintes características, conforme apresentadas na *Tabela 2* (Cothran & Wysocki, 2005):

Tabela 2

Ferramenta SMART

Objetivos SMART		Descrição dos Objetivos SMART
Específico		Indicando com precisão o que a organização pretende alcançar.
Mensurável		Possuindo critérios específicos que mede o progresso ao longo do percurso.
Alcançável		Metas viáveis, alcançáveis e realizáveis.
Realista		Alinhadas à missão e visão organizacional, sendo adequadas e relevantes.
Temporal		Detenham uma linha temporal claramente definida, indicando datas de início e o fim.

Fonte: Cothran & Wysocki (2005)

A elaboração de um objetivo em SMART possibilita a criação e desenvolvimento de um plano estruturado para alcançar a meta, garantindo uma avaliação constante. Para os autores Cothran e Wysocki (2005) essa abordagem é de fácil implementação, permitindo qualquer gestor de projetos utilizar sem necessidade de ferramentas especializadas.

Resumidamente, esta metodologia não apenas aprimora a clareza e os focos dos objetivos, mas também busca uma base sólida para o planeamento e execução das estratégias. Ao formular metas específicas, alcançáveis, relevantes e temporais, pretende-se garantir uma compreensão precisa do que tenciona alcançar bem como estabelecer critérios claros para avaliar o progresso do projeto.

2.3. Organização Empresarial

No presente cenário, será explorada as contribuições dos autores referentes aos elementos fundamentais de uma organização empresarial, como a Estratégia, Missão, Visão e Valores, a Estrutura organizacional e, em especial, a Políticas de Gestão de Recursos Humanos. Estes elementos desempenham um papel fundamental na estrutura organizacional, viabilizando a efetiva implementação de projetos.

Neste contexto, compreenderemos como esses pilares, constituem a bússola orientadora da organização. Para uma organização direcionar eficazmente um projeto e definir

a sua orientação, é imprescindível que ela estabeleça prioritariamente a sua estratégia. A interligação desses fundamentos, proporciona uma visão necessária a concretização bem-sucedida dos objetivos organizacionais.

2.3.1. Estratégia de Empresarial

A palavra estratégia provém de princípios militares e é derivada do grego *strategos* estando relacionada com a qualidade e habilidade do general (Serra, et al., 2002; Serra & Ferreira, 2012; Freire, 2004, como citado em Antonialli et al., 2017)

Segundo Schneider (2013, como citado em Antonialli et al., 2017) a estratégia em contexto organizacional surge em meados do século XX, em contexto competitivo e de confronto, fazendo a analogia ao contexto militar. A introdução a este conceito em contexto organizacional surge na década de 1930 com os economistas neoclássicos, destacado mais tarde em 1937, Ronald Coase o autor da obra “*The Nature of The Firm*” onde o mesmo questionava a razão de existência das empresas e a sua influência no pensamento económico e administrativo.

No pensamento histórico sobre a estratégica organizacional, existem dois períodos importantes a serem mencionados, o período do posicionamento e o período do movimento segundo António (2002).

Segundo o autor no período do posicionamento, a estratégia organizacional está relacionada as diretrizes de adaptação e posicionamento o que implica uma adaptação ao ambiente com a finalidade de adquirir uma posição dominante e defendida. Este momento tem início na análise crítica às fraquezas, ameaças, oportunidades e pontos fortes conhecida como análise SWOT desenvolvida por Albert S Humphrey na década de 1960. É na análise crítica a este cenário que é baseada a reflexão sobre as vantagens competitivas destacando-se os trabalhos reconhecidos de Michael Porter (1980, como citado António, 2002).

No período do movimento a estratégia organizacional demonstrou uma rutura, destacando-se enquanto estratégia centrada meramente na intenção e no movimento. António (2002), refere que nesta fase, a estratégia procura essencialmente pela transformação permanente do cenário competitivo organizacional.

No centro deste cenário evolutivo, as abordagens estratégicas passam de uma perspetiva mais estática, e focada essencialmente no posicionamento improgressivo organizacional, para uma abordagem mais dinâmica que prioriza essencialmente a intenção estratégica e a capacidade de adaptação contínua da empresa. A mudança de paradigma

envolvida reflete para a percepção de que a estratégia organizacional não deve ter apenas uma resposta ao ambiente, mas sim ser uma força proativa na transformação da dinâmica concorrencial e na frequente evolução da organização (António, 2002). Na década de 1990 o conceito de estratégia organizacional teve as suas contribuições significativas moldado a compreensão e prática estratégica nas organizações. Antonialli et al. (2017) referem que o autor Jay B. Barney, influenciado pela obra de Wernerfelt (1984) cultivou uma visão baseada em recursos (RBV) fundamentando que a escolha estratégia para o alcance da vantagem competitiva está baseada nos recursos internos da organização incluindo o capital humano, físico e organizacional. Esta abordagem destaca a importância de utilizar tais recursos de modo diferenciado a fim de obter a vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Segundo Carvalho et al. (2008, como citado em Silva, 2005, p. 28, citado por Pereira, 2014) em estratégia organizacional existe uma relação entre a estratégia, visão, missão, valores e o próprio objetivo organizacional.

Além disso, a década testemunhou ainda práticas de gestão estratégica como o famoso *Balanced Scorecard* fundamentado por Kaplan e Norton (1992, como citado em Antonialli et al., 2017), uma ferramenta de monitorização que vai além do desempenho financeiro tendo em conta os aspetos relacionados com os processos, aprendizado organizacional e satisfação do cliente.

Alguns pesquisadores acreditam que o cenário empresarial pode ser compreendido como um ambiente dinâmico onde as mudanças internas e externas têm o poder de alterar a posição estratégica de uma organização segundo Montagna (2015). O autor defende que essas estratégias são essenciais para garantir não só uma gestão eficaz, como também a competitividade da organização diante da crescente e avançada concorrência. A definição e aplicação de uma estratégia pode ser vista como um dos pontos mais importantes da atividade segundo Lobato (2009:19, como citado em Montagna, 2015) possuindo várias interpretações:

“A estratégia determina o caminho a seguir, proporcionando clareza e orientação para a organização. No entanto, o desafio reside em tornarmo-nos inflexíveis ou perdermos a capacidade habilidade de reconhecer e abraçar novas oportunidades assim que elas surgem. A estratégia concentra os esforços da organização, promovendo a coordenação de atividades, para alcançar a sinergia. Contudo, o risco surge quando o esforço é excessivamente focalizado, pois os gestores podem perder a capacidade de explorar as oportunidades de

negócio.” (2009:23, como citado em Montagna, 2015)

A estratégia pode ser compreendida como uma astúcia comparada a um “truque”, isto é, uma manobra específica que se destina a iludir um concorrente que permite ganhar mercado:

“[...] A pode ser compreendida como um truque, isto é, uma “manobra” específica utilizada para ludibriar um adversário ou competidor. Por exemplo, um jovem pode saltar uma cerca para atrair um provocador para seu quintal, onde seu cão está pronto para lidar com intrusos. Analogamente, uma empresa pode adquirir terrenos para criar impressão de que pretende expandir a sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia, entendida como um plano ou intenção real, é a ameaça, tratando-se de um truque.” (Mintzberg et al., 2000, como citado em Montagna, 2015).

Num ambiente dinâmico e desafiador, a interação e eficácia das equipas de trabalho tornam-se fundamentais. Diante deste cenário, torna-se essencial promover a construção do alinhamento das estratégias organizacionais, tal como destaca Chiavenato (2008).

“É importante destacar que para alinhar uma equipa eficientemente deve-se utilizar adequadamente algumas estratégias, tais como: processos seletivos, atividades de Treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais.” Chiavenato (2008, como citado em Santos et al., 2023). A implementação bem-sucedida de uma estratégia de negócio depende essencialmente da qualidade e eficácia da gestão de pessoas. As estratégias propostas pelo Chiavenato desempenham um papel fundamental nesse contexto.

Concluindo a abordagem sobre a Estratégia Empresarial, compreendemos que a definição estratégica é a espinha dorsal orienta uma organização. Neste momento, importa, portanto, analisarmos os elementos intrínsecos que moldam a identidade e a orientação a longo prazo de uma organização, consolidado a base para uma gestão eficaz e alinhada aos objetivos.

2.3.2. Missão, Visão e Valores

Após compreendermos o que envolve a Estratégia Empresarial, torna-se imperativo explorar em seguida, outros elementos fundamentais que orientam e fundamentam o propósito da organização.

A elaboração de um enquadramento teórico em contexto organizacional sobre a definição da Missão, Visão e Valores é essencial para medir o impacto que estes conceitos têm na organização e para a organização. A definição destes princípios será fundamental para a definição da Política Global de Recursos Humanos tendo em conta a sua influência no desempenho e cultura organizacional.

2.3.2.1. Missão

A missão de uma organização envolve identificar um propósito essencial e a sua “razão de ser”. “A Missão da empresa está relacionada basicamente em determinar sua razão de existência e o que pode entregar de serviços aos clientes, como o mercado é muito dinâmico e muda constantemente a missão da empresa pode ser revista ao longo dos anos, importante que todos os membros e funcionários conheçam a empresa” Junior (2019, como citado em Moura, 2022).

O objetivo da missão organizacional está em satisfazer as necessidades do ambiente externo (Andrade, 2002, como citado em Ribeiro, 2012). Porto (1997) destaca a importância da missão de uma organização, ressaltando que a missão representa a sua razão de existência. Essa perspectiva é fundamentada por diversos atores (At&T, 1992; Johnston & Daniel, 1993; Collins & Hage, 1993; Hunger & Wheelen, 1995; Babich, 1996; Senge et Al., 1994; Collins & Porras, 1996, como citado em Porto, 1997). O autor enfatiza que a missão engloba o propósito básico da organização transmitir os seus valores aos funcionários, clientes e sociedade. Um pequeno e breve discurso, porém, poderoso enunciado que descreve a intenção da empresa, o público-alvo e o valor que proporciona. O propósito de uma missão organizacional, pode ser amplo ou restrito e determina a amplitude do escopo (Hunger & Wheelen, 1995, citado por Porto, 1997).

Neste cenário, é também importante destacar a falta de compreensão generalizada sobre a natureza e a importância da definição missão organizacional. Peter Drucker (1973, como citado em Laruccia, 2000) sublinha a importância dessa questão ao afirmar que a negligência em delinear a finalidade de uma missão na organização pode ser a causa do fracasso organizacional. Isto é, ao não definirmos claramente a missão, uma organização pode dispersar-se no que toca ao seu propósito pois a falta de direção pode gerar a disseminação deste propósito entre a equipa, clientes e os demais *stakeholders*. Deste modo, o autor Drucker (1973) ressalta não só a importância em reconhecer a missão organizacional, como também a necessidade crítica de a elaborar de modo que esta guie as ações e decisões organizacionais.

Em referência aos mártires da Igreja Católica enquanto seres seguidores de uma missão, relacionada com um bem comum até a morte Scorsolini-Comin (2012) menciona que era a beleza, no sentido figurativo, que assegurava a salvação e a santificação podendo interpretar a missão, no meio organizacional, como linha mestra de atuação de uma empresa alinhada a coerência dos objetivos de atuação definidos.

2.3.2.2. Visão

Enquanto a missão é aquela que identifica o negócio e onde este está posicionado detendo um papel motivador, a visão diz respeito ao que se deseja para o negócio e para onde se pretende ir adotando um papel de almejo. A visão mostra aquilo que a organização pretende alcançar no futuro estipulando um tempo para chegar ao objetivo, colocando na mesma sintonia as ideias presentes e o molde de novas ideias (Moura, 2022). O autor defende ainda que a visão serve como uma guia que permite alinhar as estratégias e atividades organizacionais o que significa que as ações e decisões deverão estar em conformidade com a visão estabelecida.

A visão procura identificar o que a organização pretende alcançar, os seus anseios, metas e objetivos a cumprir (Laruccia, 2000). De característica estratégica, grandiosa e, acima de tudo contagiante, uma visão eficaz não passa apenas por uma declaração de intenções, mas sim por uma força motivadora que permeia todos os níveis da organização. A autora defende ainda que a visão deve ser bem definida pois inspira as pessoas e fornece um propósito significativo funcionando como farol que orienta e unifica esforços. Para a autora o poder da visão é visto quanto as pessoas estão dispostas a apoiá-la quando compreendem que esta está alinhada aos seus objetivos individuais. Este sentido de propósito compartilhado aumenta a motivação e gera um comprometimento profundo alinhado aos objetivos da organização.

Segundo Andrade (2002, como citado em Ribeiro, 2012) a visão deve ser vista ou mesmo definida como uma meta ambiciosa, e servir como uma guia para a definição dos objetivos e concretização da missão. É a visão que determina os objetivos de desenvolvimento e estratégias para alcançar o sucesso organizacional (Costa, 2008, como citado em Ribeiro, 2012).

Se a missão de uma organização remete para a sua razão de existência a visão mostra o lugar onde a organização pretende chegar através da definição de uma meta de maior alcance. A definição dessas metas são para serem cumpridas em determinados prazos enquanto a visão deve ser compreendida por todas as pessoas da organização podendo ser interpretada enquanto

teto invisível que mostra o quanto ainda se pode e se deve crescer ou mesmo o quanto ainda se pode trabalhar para se atingir o que se pretende (Scorsolini-Comin, 2012).

A definição da visão organizacional está intrinsecamente associada às diferentes perspetivas contemporâneas. Para Sobral et al. (2021) a visão organizacional destaca-se por abraçar uma relação entre a sociedade e os *stakeholders* trazendo benefícios para a organização. Os autores referem que a visão pode ter quatro perspetivas. A visão moderna que passa por valorizar a relação abrangente entre a sociedade e os *stakeholders*, abordagem essa que gera benefícios líquidos para a organização. A visão filantrópica que remete para uma abordagem em que a organização reconhece os custos associados às iniciativas sociais detendo um papel ativo na contribuição para um bem social. A visão socioeconómica onde a organização procura equilibrar a procura dos lucros com a responsabilidade social, tendo sempre em conta as necessidades da sociedade enquanto mantém a sua viabilidade económica. E, por fim a visão clássica, podendo esta última, representar uma abordagem mais tradicional, focada essencialmente na maximização dos lucros, embora isso implique custos para a sociedade. Estas perspetivas defendidas por Sobral et al. (2021) refletem as diferentes vertentes da visão organizacional.

Desta forma, a visão organizacional emerge enquanto farol orientador tanto de liderança como dos próprios colaboradores, proporcionado um alinhamento consistente com os valores fundamentais que uma organização pode seguir em relação à sua visão.

2.3.2.3. Valores

Os valores organizacionais constituem toda a essência e ideologia duradoura de uma organização, apresentando um conjunto de princípios gerais orientadores (Collins & Porras, 1995, como citado em Bedani, 2012). Para os autores, os valores por atenderem aos interesses abrangentes da organização não se misturam com as práticas organizacionais nem muito menos estabelecem relações convenientes com objetivos a curto prazo. Desta forma os autores assumem que os valores têm um caráter transituacional orientando vários comportamentos e ações no contexto organizacional.

Segundo Kinicki e Kreitner (2003, como citado em Morales, 2019) os valores organizacionais são princípios comportamentais orientadores que moldam o desenvolvimento humano e sua interação com o ambiente. Os valores organizacionais quando bem definidos, proporcionam o desenvolvimento do talento humano dando origem ao sentimento de pertença (Barrios, 2018, como citado em Morales, 2019).

Para Correia et al. (2019) há uma necessidade em considerar a flexibilidade organizacional pelo facto de a cultura e os valores organizacionais, muitas vezes serem sobrepostos pela hierarquia rígida e burocrática. Isto é, ao definir os valores organizacionais, é fundamental procurar a eficiência, a equidade e a flexibilidade reconhecendo sempre os desafios atuais enfrentados pela organização e importância da adaptabilidade estrutural.

Os valores organizacionais têm como característica mostrar ao público e mercado o seu propósito, isto é, mostrar o verdadeiro DNA que define a organização através das escolhas e atitudes comportamentais adotada pela organização (Moura, 2022). Neste cenário, o autor defende que os colaboradores deverão inspirar e seguir o mesmo padrão dos valores organizacionais para se desenvolverem em conjunto com a organização. Para o autor, os colaboradores ao adotarem estes valores, não apenas implementam, mas se tornam embaixadores da identidade corporativa. Essa integração fortalece a coesão interna, promove uma cultura autêntica e contribui para um ambiente laboral enriquecedor, onde o desenvolvimento pessoal ocorre em sintonia com os valores fundamentais da organização.

2.3.2.4. Referencial Comparativo da Missão, Visão e Valores de Empresas do Ramo de Engenharia

A título meramente comparativo, no Apêndice 1 (Referencial comparativo da missão, visão e valores de empresas do ramo de Engenharia) será apresentado os enunciados relativos à missão, visão e valores do ramo de negócio de engenharia de algumas organizações. Este referencial visa a obtenção de diretrizes fundamentais que orientam essas organizações similares à organização de estudo, permitindo uma compreensão mais abrangente do cenário empresarial.

Após a compreensão desses elementos, compreendeu-se não apenas as declarações que fundamentam a identidade organizacional, mas também as diretrizes que moldam as suas ações e decisões. Conclui-se que estes elementos constituem a base sólida para a construção de uma cultura empresarial coerente, alinhada aos princípios e objetivos predefinidos.

2.3.3. Estrutura Organizacional

Dando continuidade à análise dos elementos de organização empresarial, direcionamos o foco para a Estrutura Organizacional. Este elemento é igualmente fundamental, pois, ao ser definido proporcionará uma base sólida para a eficácia e eficiência operacional.

O estudo a análise organizacional é uma disciplina fundamental na abordagem corporativa, visando a compreensão das estruturas e formas de gestão (Zago, 2013). Uma ferramenta muito utilizada nesse estudo é o organograma (Santos et al., 2014), uma representação gráfica da hierarquia organizacional que define a autoridade e responsabilidades distribuídas entre cargos (Barale & Santos, 2017). Segundo Robbins e Coulter (2012), a estrutura organizacional diz respeito à divisão e organização da empresa em níveis hierárquicos de autoridade e responsabilidade, isto é, o modo como ela organiza os seus colaboradores em diferentes níveis (Robbins & Coulter, 2012).

Para Drucker (1954), pai da administração moderna, é fundamental elaborar uma análise organizacional para garantir a eficiência e a eficácia na gestão (Oliveira et al., 2022). A análise periódica é essencial na medida em que permite identificar os pontos fortes e fracos, bem como identificar as oportunidades e ameaças, garantindo a tomada de decisão mais informada, melhoria na comunicação interna e o aumento da produtividade (Drucker, 1954).

Henry Mintzberg (1979) por sua vez, adotou uma abordagem crítica em relação à análise organizacional, defendendo que a estrutura formal de uma organização não pode refletir a sua realidade. Mintzberg (1979) destaca a importância em analisar o comportamento real dos colaboradores bem com a influência da cultura organizacional na eficácia da gestão.

A definição e compreensão da estrutura organizacional e dos organogramas é fundamental para compreender o funcionamento interno das organizações bem como a sua tomada de decisões (Santos et al., 2014). Através da análise aprofundada desses elementos é possível identificar as áreas de melhoria, otimizar os processos e avaliar a eficiência e eficácia da organização (Padoveze & Benedicto, 2005). A análise organizacional é fundamental para o sucesso organizacional, valorizando a importância da avaliação contínua para o garante do seu êxito (Ribeiro, 2017, como citado em Silva et al., 2023)

Finalmente, a análise organizacional, segundo Silva et al. (2023) é essencial para o sucesso das organizações, oferecendo uma compreensão abrangente e contribuindo para melhorar o desempenho organizacional. A utilização do organograma destaca-se como ferramenta valiosa, permitindo visualizar todas as relações hierárquicas bem como identificar as áreas de aprimoramento e possíveis obstáculos à eficiência. Para os autores é fundamental considerar variáveis adicionais, como a cultura organizacional e a Gestão de Recursos Humanos.

Em síntese, os elementos explorados até aqui como a Estratégia Empresarial, Missão, Visão e Valores, Estrutura Organizacional, formam a espinha dorsal que sustenta a identidade

de uma organização. À medida que avançamos, é fundamental reconhecer que estes elementos estão interligados de maneira sinérgica com as Políticas organizacionais.

2.3.4. O que é uma Política?

Além dos elementos anteriormente abordados, é imperativo destacar a importância das políticas em contexto organizacional. Essas diretrizes e normas estabelecem parâmetros claros, promovendo a consistência nas práticas internas, garantindo a conformidade com regulamentos e, sobretudo, moldando a cultura corporativa e orientando comportamentos.

Antes de entrar na complexidade da Política Global de Recursos Humanos, é essencial estabelecer uma compreensão sólida e abrangente sobre conceito e a amplitude da palavra “política”.

Desde o século IV a.C., Aristóteles conceituou a política como a arte ou ciência do governo que abrange diversas formas de conduzir o governo da *pólis* (Rodrigues, 2015). Nos dias atuais, o conceito, originalmente associado à *pólis* (cidade) ganha uma nova conotação moderna, sendo substituído pela expressão “ciência do estado” ou “ciência política”. Embora haja uma ligeira alteração conceitual em relação ao objeto de governo, relacionando o termo *pólis* a um conjunto de atividades relacionadas com o estado maior, compreende-se uma constante vinculação ao termo poder.

A palavra “política” refere-se à descrição de uma ação, existente ou pretendida. Essa ação é desenvolvida e selecionada após uma análise as possíveis alternativas, já adotadas ou não, onde são incorporados os valores e práticas tanto do estado como da sociedade (Schmitter, 1965). Na sua obra de 1965 o autor explora a complexidade da questão “*o que é a política?*” em identificar e reconhecer a variedade de respostas a essa questão. O autor destaca que as variações não estão apenas relacionadas com as diferenças individuais, mas também se encontram associadas aos contrastes entre os países e as gerações.

De modo a simplificar essa complexidade, Schmitter (1965) propõe quatro abordagens para a definição da palavra política. A primeira abordagem está focada nas Instituições, definido a política através do conjunto social estabelecido onde os atores políticos participam. Os Recursos são vistos como segunda abordagem que, definem a política pelo meio que os atores políticos, incluídas concepções como Poder, Autoridade ou Influência. A terceira abordagem está centralizada no Processo definindo a política pela atividade principal de tomada de decisão ou formulação de políticas em que os atores políticos se dedicam. Finalmente, a quarta abordagem focada para a Função que determina a política pelas consequências da atividade

política para a sociedade global, focalizando a resolução não violenta dos conflitos. Desta forma, Schmitter propõe que essas abordagens podem resultar em quatro definições do campo de pesquisa em política. Tipologia essa que oferece uma estrutura abrangente que permite abordar a questão, reconhecendo a diversidade de ângulos e enfoques necessários para a compreensão da disciplina.

A política pode ser vista de maneira mais abrangente. Esta desempenha um papel essencial para o funcionamento de qualquer órgão (Silva et al., 2022). Para os autores essa dinâmica nem sempre se traduz em benefícios quantificáveis, pois as políticas muitas vezes podem envolver complexidades e desafios pelo exercício do poder, influencia e autoridade.

2.3.4.1. Política Global de Recursos Humanos

Ao refletirmos sobre os elementos anteriormente apresentados e compreendermos o seu papel no direcionamento organizacional, percebemos como estas peças são fundamentais para o bom funcionamento da organização. Ao emergirmos no contexto de Política, reconhecemos a sua função complementar bem com a sua capacidade de estabelecer diretrizes normativas organizacionais. Esta compreensão torna-se ainda mais relevante ao explorarmos a Política de Global de Recursos Humanos, onde a integração eficaz desses elementos se reflete de maneira crítica na condução prática das práticas de RH, promovendo uma gestão alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Desta forma, a gestão de pessoas encontra-se relacionada com a orientação e direcionamento do complexo conjunto de interações humanas segundo o autor Ficher (2002, como citado em Ribas, 2021). Para o mesmo, qualquer elemento que, de algum modo, impacte as relações organizacionais é considerado uma componente do modelo de gestão de pessoas. O autor acredita que relevância intrínseca desta área como função organizacional justifica-se pelo facto de haver uma capacidade em proporcionar a conciliação de expectativas entre a organização e os seus colaboradores e, posteriormente, a concretização dessas expectativas.

Para Chiavenato (2004) as Políticas e RH constituem um conjunto de regras internas que orientam os colaboradores na procura pelos objetivos organizacionais, padronizando processos. O autor define essas políticas enquanto normas governamentais para garantir que as funções sejam desempenhadas conforme os objetivos desejados. O mesmo defende que as políticas de RH incluam aspetos como desenvolvimento e monitoração de Recursos Humanos, suprimimento, aplicação e manutenção. Estas políticas definem os procedimentos a serem

adotados pela organização, visando alinhar operações e atividades aos objetivos estratégicos organizacionais.

Segundo algumas abordagens e ideologias presentes na literatura, as políticas de RH são como guias para quando e como proceder, orientadas para os objetivos organizacionais (Coelho-Lima & Torres, 2011). Neste cenário, os autores identificam seis processos fundamentais nos quais as políticas de GRH devem concentrar a sua abordagem: agregação, aplicação, recompensa, desenvolvimento, manutenção e monitoramento dos recursos humanos. Desta forma, torna-se imperativo que estas políticas definam estratégias para áreas em específico, como o recrutamento e seleção, a gestão de cargos, a remuneração, motivação entre outros aspetos (Chiavenato, 1998, 2008, como citado em Coelho-Lima & Torres, 2011).

Alguns autores, como Carvalho e Nascimento (1993), Chiavenato (1998) e Dutra (2006) mencionados por Coelho-Lima e Torres (2011) defendem que a construção da Política Global de Recursos Humanos é um processo integrativo. Esse processo permite harmonizar as perspetivas tanto dos colaboradores, como da alta liderança em diferentes níveis hierárquicos procurando definir práticas que representam um consenso entre ambas as partes. Para Coelho-Lima e Torres (2011) a Política de RH assume, de acordo com a retórica organizacional, um carácter contextual, enfatizando a realidade histórica e social vivenciada pela própria organização. Para os autores essa contextualização é indispensável, pois está intrinsecamente alinhada à estratégia organizacional. A integração Política é essencial na medida em que garantem a contribuição efetiva para o alcance das metas e objetivos específicos de cada organização. Por outro lado, os autores destacam que dentro do discurso da definição da Política Global de Recursos Humanos é comum encontrar prescrições normativas. Essas prescrições trabalham como diretrizes orientadoras sobre o pensamento e as práticas em cada instituição, moldando a abordagem e implementação dessas políticas de acordo com os padrões específicos e as práticas adotadas no contexto organizacional.

Desta forma, as Políticas de Recursos Humanos podem ser vistas enquanto orientador estratégico visando evitar que os colaboradores desempenhem funções indesejáveis ou coloquem em risco o sucesso das funções desejáveis segundo Chiavenato (1999, como citado em Ribas, 2021). Para o autor as políticas são diretrizes formuladas para governar funções e garantir a sua execução tendo em conta os objetivos desejados. Quando bem elaboradas, as Políticas de Recursos Humanos trazem e potenciam uma variedade de impactos positivos para a organização. As políticas de recursos humanos podem ser aproveitadas com base na filosofia

empresarial e adaptadas conforme o ambiente onde estão inseridas Chiavenato (2003, como citado em Ribas, 2021).

Na sua obra sobre Políticas de Recursos Humanos, Ribas (2021) evidencia algumas diretrizes determinadas por Chiavenato (2006) essenciais para a definição da Política de Recursos Humanos:

- **Estabilidade:** É recomendável que as Políticas de Recursos Humanos promovam um grau suficiente de permanência de modo a evitar significativas alterações nas organizações. Esta ação contribui para a criação de um ambiente laboral mais saudável e previsível.
- **Consistência:** Devendo as políticas ser consistentes na sua aplicação, independentemente das áreas afetadas ou até mesmo níveis hierárquicos. Essa conformidade promove a uniformidade e equidade, mas práticas adotadas.
- **Flexibilidade:** Devendo estas ser flexíveis o suficiente para suportar correções, ajustes e exceções, abrindo sempre a possibilidade de adaptarem-se conforme as necessidades organizacionais. Isto permite uma resposta eficiente às mudanças e dinâmicas no seio laboral.
- **Generalidade:** É fundamental que as políticas sejam compreensíveis e aliciáveis a toda organização, sem exceção. A generalidade garante que as diretrizes sejam alcançáveis e relevantes para todos os membros organizacionais.
- **Claras e simples:** A caracterização e a compreensão das políticas devem ser claras e simples. Para o autor importa evitar ambiguidades, assegurando que as políticas sejam sempre compreendidas de maneira notória por todos os colaboradores.

Ao integrar esses princípios na definição das Políticas de Recursos Humanos, as organizações tendem a estabelecer uma base sólida para a gestão eficaz, promovendo a estabilidade e a resistência necessária para enfrentar os desafios organizacionais.

Após o estabelecimento dessas diretrizes fundamentais para a formulação das políticas de RH, o autor, Chiavenato, na obra “Gestão de Pessoas: O novo Papel dos Recursos Humanos” (4ª ed., 2014), destacada a importância das Políticas de RH para a criação de um ambiente de trabalho exclusivo. Num exemplo apresentando pelo autor, o mesmo aborda o levantamento anual direcionado pela revista Exame em parceria com a Hays Consultoria, sobre as oito premissas que as melhores empresas para trabalhar adotam.

Chiavenato (2014, pp. 397-398) apresenta os oito elementos fundamentais (ANEXO 11: Elementos-chave das Melhores empresas para trabalhar e correlação entre as políticas de RH) que referencia como práticas consolidadas e critérios reconhecidos frequentemente utilizados em avaliações de estudos e classificações das “melhores empresas para se trabalhar”. O autor realça esses elementos uma vez que contribuem para a transformação de uma empresa num local de trabalho exemplar e de excelência. Esses critérios não apenas norteiam as avaliações, mas também contribuem para a construção de uma cultura organizacional positiva e produtiva. Essa evolução em sua obra, não apenas revela a constância, mas também a adaptabilidade das suas contribuições ao longo do tempo, proporcionando uma base sólida e progressiva para a efetiva definição de Políticas de RH.

Os elementos mencionados por Chiavenato são fundamentais para garantir um cenário competitivo e dinâmico empresarial, pois representam as áreas-chave que as Políticas de RH devem influenciar e desenvolver para a criação de um ambiente de trabalho positivo onde as organizações de sucesso reconhecem o papel do capital humano. O autor enfatiza a importância de construir uma cultura organizacional que proporcione o bem-estar dos colaboradores, desenvolvimento pessoal e profissional e a motivação dos colaboradores.

Ao alinhar estes elementos às Políticas de RH, as organizações têm a oportunidade de desenvolver um ambiente de trabalho que não só zela apenas pelas necessidades práticas dos colaboradores, mas também assegura um sentimento de pertença, motivação no local de trabalho e crescimento profissional. Essa correlação impulsiona a conexão entre as práticas de RH eficazes e a criação de um ambiente laboral positivo.

2.3.4.1.1. Como é que as Políticas de Recursos Humanos Podem Influenciar a Cultura Organizacional?

Após compreendermos os elementos estratégicos organizacionais e a influência das Políticas de RH, é fundamental direcionar a nossa atenção no que concerne à interação dessas Políticas na cultura organizacional. Essa análise compreenderá os mecanismos e as dinâmicas que conectam as práticas de RH à identidade cultural de empresa, apresentando os elementos que moldam a atmosfera interna para a construção de uma cultura alinhada aos objetivos e valores da organização.

Na obra sobre as “*Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um Tributo a Abraham Maslow*,” o autor Bueno (2002) explora a relevância de algumas obras do autor, homenageando o legado de Maslow no entendimento da motivação humana nas organizações. Para o tema, destaca-se a teoria da hierarquia das necessidades que fundamenta a compreensão das motivações humanas.

Na sua obra “*Motivation and Personality*,” publicada no ano de 1954, Maslow desenvolveu uma pirâmide de necessidades humanas desde as mais básicas até as mais completas. Este defende que as organizações, por meio das suas Política de Recursos Humanos, têm a capacidade de influenciar diretamente a satisfação das necessidades dos colaboradores contribuindo para o impacto positivo no comportamento humano e motivação. Neste cenário é defendido que, as políticas que abordam salários justos, benefícios de saúde e condições laborais seguras, atendem favoravelmente às necessidades fisiológicas. No âmbito das necessidades de segurança, defende-se que, políticas que proporcionem estabilidade no emprego, planos de reforma e um ambiente laboral seguro, contribuem para uma tranquilidade e bem-estar dos colaboradores. Em relação ao sentimento de pertença, iniciativas como programas de integração, eventos sociais e ambiente saudável e inclusivo promove o sentimento de inclusão e conexão. Políticas que reconhecem as conquistas dos colaboradores, oferecem oportunidades de avanço profissional e criem um ambiente de trabalho que valoriza o contributo individual dos colaboradores, tendem a elevar também a sua autoestima e contribuir para um ambiente de trabalho saudável. Por fim, o Maslow (1954) defende que as organizações podem contribuir para as necessidades de autorrealização por meio de políticas que promovam o desenvolvimento profissional, pessoal bem como a criatividade.

Resumidamente, a Política de Recursos Humanos ao alinhar estrategicamente com a teoria da hierarquia de necessidades propostas por Maslow (1954) não atende apenas às necessidades individuais, mas também, contribui significativamente para a cultura organizacional. Quando esta Política é bem definida promove um ambiente de trabalho positivo e motivador, proporcionando um compromisso com os valores que refletem diretamente na cultura da organização.

Para Chiavenato (2010, como citado em Dias et al., 2018) em contexto de gestão organizacional, o nível institucional ressalta a relevância da gestão eficaz para o sucesso da organização. O autor defende a importância de alinhar estrategicamente as políticas internas com a visão e a estratégia organizacional. As políticas internas de uma organização, quando bem definidas, desempenham um papel fundamental para a orientação da mesma na conduta de

negócios no âmbito organizacional. Essas políticas não passam apenas por documentos formais, mas sim por instrumentos que moldam padrões, diretrizes, ambiente de trabalho e expectativas para as operações organizacionais. Além disso, Chiavenato destaca a ênfase no desempenho do capital humano a nível organizacional, tornando as políticas internas indispensáveis para a Gestão dos Recursos Humanos. Ao desenvolver e implementar políticas internas de recursos humanos alinhadas à estratégia organizacional, as organizações tendem a estabelecer um ambiente de trabalho positivo do qual as atividades são conduzidas de acordo um plano. O autor defende ainda que as políticas refletem as normas e os valores organizacionais, sendo fundamentais para criar um ambiente de trabalho produtivo e sustentável, concluindo que o alinhamento entre as políticas e a cultura é fundamental para a gestão eficaz da organização.

“A cultura organizacional pode ser interpretada como uma espécie de ethos empresarial, representando um conjunto de código de valores, crenças e expectativas, uma maneira de intercâmbio na relação peculiar de certo empreendimento” (Chiavenato, 2020, p. 434, citado por Ribeiro et al., 2022).

Neste contexto, para Brum et al. (2023) torna-se fundamental destacar a introdução de práticas sustentáveis nas organizações, porém, isto requer uma consideração detalhada da cultura organizacional. Os ajustamentos das ações aos critérios definidos tornam-se fundamentais para facilitar a compreensão e o comprometimento das partes envolvidas. Para os autores importa, portanto, alinhar as políticas de responsabilidade socioambiental, e desenvolvê-las com base na cultura organizacional. O alinhamento cultural é fundamental na medida em que garante uma implementação eficaz e a aceitação de práticas organizacionais sustentáveis.

Em suma, todos esses elementos, desde a Estratégia Empresarial até a Política de Recursos Humanos, são fundamentais para a organização devido à sua influência na construção de uma estrutura sólida, coesa e adaptável. Cada um destes desempenha um papel essencial na orientação dos objetivos organizacionais, na criação de uma cultura organizacional sólida e na gestão eficaz dos Recursos Humanos. A interconexão desses elementos fortalece não só, a identidade da organização, mas também a capacita a enfrentar desafios, adaptar-se a mudanças e desenvolver um ambiente propício ao crescimento e à inovação.

CAPÍTULO 3- METODOLOGIA E ORGANIZAÇÃO GERAL DO PROJETO

No presente capítulo serão apresentados os métodos selecionados e a organização que fundamentará cada etapa, assegurando uma execução coerente e eficiente. Neste contexto explanaremos as estratégias adotadas, os instrumentos utilizados e a estrutura geral que moldará o desenvolvimento do projeto, garantindo uma visão abrangente garantindo uma compreensão profunda dos processos a serem implementados.

3.1. Método e Organização do Projeto

Iniciaremos a abordagem explorando o Método e Organização do Projeto através da análise detalhada às escolhas metodológicas e da estruturação fundamentarão cada fase deste projeto.

No presente projeto de pesquisa, adotou-se metodologicamente as premissas teóricas fundamentais de pesquisadores de referência como Saunders et al. (2019), para orientar as presentes escolhas metodológicas na condução de um estudo qualitativo.

A pesquisa qualitativa, associada à filosofia interpretativa, tal com destacando por Denzin e Lincoln (2011), emerge de uma abordagem primordial que visa a exploração da complexidade subjacente à definição da Política Global de Recursos Humanos. Esta pesquisa enfatiza a exploração aprofundada das perspectivas dos participantes, considerando contexto sociais, culturais e históricos. Nesta abordagem, o pesquisador não é considerando independente dos participantes, porém, atua enquanto participante ativo no processo de recolha de dados. Os participantes foram referidos como “participantes” ou “informantes”, destacando a natureza colaborativa da pesquisa.

Ao contrário das técnicas tradicionais de entrevistas e questionários, a presente coleta de dados foi conduzida por meio de conversas abertas e colaborativas com a Gestora de Recursos Humanos da SISTRAN Engenharia (SU), Lda, e alguns colaboradores da empresa. Essa prática revelou-se fundamental para a obtenção de informação necessária e contextual para a concepção da Política Global de RH.

No contexto da pesquisa qualitativa adotada, seguiu-se uma abordagem indutiva para o desenvolvimento teórico. Essa abordagem envolveu a concepção e implementação de um projeto de pesquisa naturalista emergente, permitindo a construção teórica e desenvolvimento de uma perspectiva teoria mais rica do que a já existente na literatura.

Para a efetiva concretização desta investigação, foi também realizada uma revisão de literatura onde se procurou reunir e compreender os principais conceitos e estudos realizados quanto as temáticas inerentes ao propósito pretendido. A análise bibliográfica foi conduzida com base nas fontes conhecidas como a *International Scientific Indexing*, *Web of Science-WoS*, *Scopus*, *Google Scholar*. Esta escolha permitiu garantir a credibilidade e solidez do conteúdo teórico, refletindo a importância crescente das bases de dados anteriormente mencionadas na comunidade académica. As seleções de artigos provenientes das referidas fontes visaram assegurar a relevância e qualidade da temática e a consistência metodológica dos dados analisados, proporcionando uma base sólida para conclusões subsequentes ao estudo. Cobo, Herrera e Herrera (2012), destacam que, dentre as diversas opções, os anteriores bancos de dados de dados mencionados como sendo os mais completos, sendo estes, reconhecidos como pilares fundamentais para a pesquisa académica, proporcionando uma diversidade documental registada. Por outro lado, Adriaanse e Rensleigh (2013) destacam a importância dessas bases de dados ao salientar a considerável amplitude documental que abarcam. Harzing e Alakangas (2016) sustentam nas suas investigações que, o *Google Scholar* se destaca como a plataforma mais abrangente, sublinhando a sua natureza multilíngue, que aproxima a literatura científica enquanto representação autêntica da ciência em escala global. Essa diversidade linguística, segundo os autores, fundamenta uma visão inclusiva e representativa do panorama científico global.

3.1.1. Descrição e Análise de Dados

A estratégia de pesquisa adotada no presente projeto é a Pesquisa-Ação, um plano de ação que visa a obtenção dos objetivos da investigação, segundo Denzin e Lincoln (2011). A Pesquisa-Ação, conforme definida por Coghlan (2011) e Coghlan e Brannick (2014), é um processo interativo e emergente que visa o desenvolvimento de soluções práticas para problemas organizacionais reais de maneira colaborativa e participativa. Esta abordagem envolve ativamente os participantes, utilizando formas de conhecimento e impactando a organização para além do projeto. Com ênfase nos temas de propósito, processo, participação, conhecimento e implicações, a presente estratégia oferece flexibilidade e adaptabilidade para obtenção de resposta eficaz aos desafios organizacionais.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, destacando-se pelas interações significativas entre o pesquisador e os participantes. Os participantes referidos como

“participantes” ou “informantes”, desempenham um papel ativo na recolha de dados, promovendo uma colaboração essencial para a compreensão dos significados atribuídos.

A recolha de dados envolveu métodos não estruturados ou semi-estruturados, possibilitado uma exploração aprofundada dos temas emergentes. A análise de dados contou com uma abordagem concetual, procurando elucidar os significados expressos pelos participantes por meio das palavras, sejam elas faladas ou textuais, e imagens. Essa abordagem qualitativa enriqueceu a compreensão do fenómeno de estudo de Saunders et al. (2019).

A técnica de recolha de dados contou também com a análise documental e análise de conteúdo. A recolha de dados considerou a revisão de documentos, como o regulamento interno da empresa e a estratégia de negócio, enquanto análise de conteúdo foi praticada de modo a extrair informações pertinentes e padrões favoráveis dessas materiais. Adicionalmente também se contou com informações fornecidas pelos Recursos Humanos da SISTRAN Engenharia (SU), Lda. A análise documental é destacada pela abundância de informações disponíveis nos documentos (Sá-Silva et al., 2009). Para os autores essa abordagem é útil na medida em que visa o aprofundamento e compreensão de objetos que requerem uma contextualização histórica e sociocultural. Ao selecionar os documentos para pesquisa, o pesquisador não deve apenas considerar o conteúdo, embora este seja importante, mas também ter em conta o contexto, a utilização e função dos documentos (Flick, 2009).

Para Bardin (2011) análise de conteúdo deve ter como ponto de partida a organização. As diferentes etapas desse método passam pela pré-análise, a exploração do material e, finalmente, o tratamento dos resultados envolvendo a inferência e interpretação.

Bardin ao analisar o conteúdo, na etapa da pré-análise, organiza-se o material através da seleção de informações e documentos pertinentes. Durante essa preparação é promovida uma “leitura flutuante” do material assegurando uma compreensão e apuração vasta sobre as informações a serem consideradas na análise. Esta fase é indispensável para o estabelecimento da base essencial e orientar as etapas subsequentes do processo de análise de conteúdo. Nesta etapa, não se pode dispensar a “regra da exaustividade”, que requer a presença dos elementos relevantes no material. A “regra da representatividade” indica que o conjunto de elementos escolhidos para análise deve ser significativo do universo primário de dados. A “regra da homogeneidade” indica que o material selecionado deve aderir aos tópicos e variáveis a serem analisados, evitando as singularidades que fogem desse contexto. Finalmente a “regra da pertinência” determinado que o material a ser analisado deve ser pertinente aos objetivos do trabalho, garantindo uma análise alinhada aos produtos da pesquisa.

Na fase da exploração do material, Bardin (2011) enfatiza a necessidade e de codificação através do uso de palavras, temas, relações, contextos, personagens, entre outros, até a sua categorização. Isto traduz-se na transformação dos dados brutos, dos elementos textuais por meio de recortes, agregação ou enumeração, até que a codificação atinja a uma correta e eficaz representação do conteúdo.

Na fase final, o autor indica que, no tratamento dos resultados, o pesquisador interprete os dados a partir da teoria escolhida. Essa interpretação pode envolver quantificações ou se limitar a análises qualitativas.

3.1.2. Custos do Projeto, Tempo e Público-Alvo

Ao projetar os custos associados à elaboração do presente projeto, adotamos uma abordagem pragmática. Na prática, prevemos que os custos serão preminentemente vinculados aos materiais que a SISTRAN possui internamente. A natureza documental do presente projeto irá requerer gastos com papel, tinta, impressão e, talvez encadernação. Contudo, a estratégia adotada visa a otimização do uso eficiente desses recursos, garantindo que a qualidade e eficácia do documento final não sejam comprometidas. Por outro lado, não se prevê grandes despesas adicionais, vistos que procura-se maximizar o aproveitamento dos recursos internos da empresa. Esta abordagem direcionada visa assegurar uma gestão cuidadosa dos custos, alinha á excelência na elaboração da Política Global de Recursos Humanos.

Finalmente visamos equilibrar a eficiência e a qualidade, garantindo uma elaboração cuidadosa no tempo adequado. Quanto ao público-alvo, procura-se atingir todos os colaboradores, elaborando um documento claro e acessível conforme Apêndice 5 (Política Global de Recursos Humanos SISTRAN Engenharia (SU) Lda. A distribuição estratégica desse documento garantirá que cada colaborador receba a política, promovendo a transparência e o envolvimento ativo.

3.2. Justificação do Tema do Projeto

Nesta seção começaremos por explorar a importância do mesmo, dando destaque à Identificação Proativa de Lacunas. Esta abordagem inicial é fundamental para compreendermos não apenas a relevância do tema escolhido, mas também para mapear de maneira proativa as lacunas existentes no cenário em questão.

3.2.1. Identificação Proativa de Lacunas

A escolha do presente tema de desenvolvimento e implementação do projeto assente na conceção da Política global de Recursos Humanos na SISTRAN Engenharia (SU) Lda, foi fundamentada na identificação de uma necessidade emergente. Desde cedo, procurou-se identificar lacunas ou deficiências no âmbito da Gestão de Recursos Humanos de modo a aprimorar o desempenho organizacional, através da promoção da satisfação e motivação dos colaboradores garantindo a adaptação eficaz às mudanças inerentes no meio laboral.

O processo da identificação das lacunas contou com uma análise aprofundada envolvendo uma avaliação criteriosa das práticas de gestão de pessoas. Durante a primeira interação com a Gestora de Recursos Humanos da SISTRAN Engenharia (SU) Lda, observou-se que até ao momento, não haviam sido estabelecidas as políticas específicas de gestão de pessoas. Essa abordagem proativa narrou a necessidade de análise e implementação de princípios fundamentais orientadores as práticas de RH da SISTRAN.

3.2.2. Justificação do tema: Desenvolvimento e Implementação da Política Global de RH da empresa SISTRAN Engenharia (SU), Lda

Esta abordagem proativa em colmatar uma necessidade existente foi orientada pela necessidade crítica em otimizar as práticas de Recursos Humanos da SISTRAN Engenharia (SU), Lda, de modo a enfrentar os desafios inerentes ao cenário empresarial. Segundo a literatura, as organizações devem ter Políticas de Recursos Humanos para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, enfatizando a importância do capital humano enquanto recurso estratégico (Drucker, 1954). As Políticas de RH definem a abordagem da organização em relação aos seus membros, visando o alcance dos objetivos organizacionais por meio de estratégias eficazes de gestão de pessoas (Chiavenato, 2004).

Torna-se importante que as Políticas de RH estejam vinculadas às Práticas de RH pois estas influenciam diretamente nos resultados do negócio e promovem a eficiência organizacional (Ulrich, 2005). Finalmente a Política global de RH é fundamental para a criação de ambientes de trabalho saudáveis uma vez que, incentivam a motivação e a satisfação dos colaboradores (Armstrong & Taylor, 2020).

Num estudo recentemente realizado por Luchi et al. (2023) observou-se as contribuições fundamentais para as políticas de RH durante a pandemia de Covid-19. As

conclusões dos autores enfatizam a importância de existir políticas flexíveis, alinhadas às expectativas dos colaboradores, orientando estratégias ajustadas às necessidades atuais do ambiente laboral.

3.2.3. Necessidade de Ação

Uma vez identificada a ausência da Política de RH na empresa SISTRAN Engenharia (SU), Lda, reconheceu-se a necessidade de uma ação imediata. A falta de princípios fundamentais de gestão de pessoas evidenciou a urgência em estabelecer políticas que guiassem efetivamente as práticas de Gestão de Pessoas na organização, justificando o desenvolvimento de medidas imediatas capazes de desenvolver essa lacuna.

A ausência de Políticas de RH em determinada organização consiste numa deficiência crítica que exige uma resposta imediata segundo Dessler et al. (2015). Para os autores a falta de diretrizes formais na gestão de pessoas pode gerar desafios substanciais, destacando a urgência de implementar políticas eficazes para o garante de uma gestão alinhada aos objetivos organizacionais.

3.2.4. Deficiências Constatadas no Processo de Conceção da Política de RH

Ao embarcar no criterioso processo de definição da Política Global de Recursos Humanos da empresa SISTRAN Engenharia (SU), Lda, constatou-se a ausência de alguns elementos estratégicos, nomeadamente a Missão, Visão e valores. Assim, com base em informações recolhidas e *feedbacks* obtidos, desenvolveu-se cuidadosamente esses princípios (Apêndice 2: Proposta da Missão Visão e Valores). Este processo foi cuidadosamente conduzido de maneira participativa, proporcionando à empresa uma base sólida e alinhada a sua identidade e convicções.

Diante deste cenário de necessidade, foi adotada uma abordagem proativa, começando por desenvolver e fazer aprovar primeiramente esses princípios fundamentais (ANEXO 2: Pedido de aprovação dos elementos estratégicos missão, visão e valores/ revisão de documento rececionado e sugestões). Somente após a aprovação dos mesmos, prosseguiu-se com o desenvolvimento da Política Global de RH tendo como base além desses elementos anteriormente definidos, fatores intrínsecos como, o tipo de negócio, a estratégia empresarial a área de atuação, a cultura organizacional e os demais elementos fornecidos pela empresa.

Essa metodologia adotada assegurou não apenas a base sólida e coerente, mas também uma política que se reflete realmente na identidade da organização.

3.2.5. Contribuições Esperadas

Ao colmatar a necessidade acima identificada, espera-se que o desenvolvimento do projeto resulte em práticas de RH eficazes alinhadas a missão, visão, valores e estratégia de negócio e igualmente adaptadas ao ambiente de trabalho. Pretende-se não apenas preencher essas deficiências, mas também criar um ambiente de trabalho inclusivo que promova a inovação e a satisfação dos colaboradores.

A nível contributivo social, ao definir diretrizes fundamentais de RH que impactarão efetivamente as práticas de RH, não apenas se espera a elevação do desempenho organizacional, mas também a contribuição para uma sociedade mais justa e igualitária, onde o impacto positivo transcende os limites corporativos.

Finalmente, a escolha do tema não responde apenas as necessidades internas corporativas, mas também reflete o compromisso em identificar e abordar proactivamente os desafios, contribuindo para uma ambiente organizacional resiliente e uma sociedade inclusiva e próspera.

3.3. Contexto

Neste cenário, abriremos portas para análise mais aprofundada que seguirá. Neste momento inicial, o foco está na Identificação e Caracterização do Contexto de Ação, bem como na Caracterização do Contexto de Pesquisa, incluindo o Tipo e a Natureza do Estudo. Estas etapas iniciais proporcionarão uma compreensão sólida do terreno em que presente projeto será desenvolvido, definindo as bases que sustentarão toda a investigação.

3.3.1. Identificação e Caracterização do Contexto de Ação

O propósito do presente projeto insere-se na definição e implementação da Política Global de Recursos Humanos da empresa SISTRAN Engenharia (SU) Lda, localizada em Angola. No contexto específico identificou-se uma lacuna significativa relacionada à Gestão de Recursos Humanos (RH). Até ao início do presente projeto a empresa operava sem uma Política RH formalmente estabelecida. A ausência desse componente essencial na estrutura organizacional levantou desafios relacionados à eficiência organizacional e alcance dos objetivos estratégicos.

A necessidade permanente de desenvolver e implementar um Política Global de Recursos Humanos surge da compreensão de que, sem princípios e práticas claras nessa área, a empresa enfrenta dificuldades em atrair, reter e desenvolver talentos. A ausência de uma Política formal de RH traduz em processos fragmentos e falta de alinhamento estratégico entre as práticas de Gestão de Pessoas e os objetivos organizacionais.

3.3.2. Caracterização do Contexto de Pesquisa

Para a presente pesquisa foi realizada uma análise da gestão de benefícios, considerando as perspectivas defendidas por Zwikael e Huemann (2023) sobre a importância do processo de gestão de benefícios em projetos.

No âmbito da relevância da gestão de benefícios, Zwikael e Huemann (2023) sublinham a importância de existir mecanismos de controlo que contribuíam para a demonstração de valor do investimento efetuado. Neste cenário, a implementação da Política Global de Recursos Humanos da empresa SISTRAN Engenharia (SU) Lda deve alinhar os seus benefícios aos objetivos estratégicos da organização. Os autores sugerem que uma gestão eficaz, não apenas otimiza a utilização desses recursos, mas, por outro lado, fortalecem a relação entre as práticas de RH e os objetivos organizacionais de longo prazo.

O projeto é realizado com base nas fases de estabelecimento, planeamento e realização, propostas por Zwikael e Huemann (2023) visando delinear de forma clara os benefícios esperados. Estrategicamente, planeia-se a execução da presente política, monitorizando regularmente o seu processo durante a implementação com foco na realização efetiva dos benefícios após a sua entrega.

Finalmente, as práticas utilizadas para a gestão de benefícios, baseadas nas diretrizes dos autores Zwikael e Huemann (2023) passaram por primeiramente, elaborar um documento abrangente apresentado a Política global de RH à empresa (Apêndice 5: Política Global de Recursos Humanos SISTRAN Engenharia (SU) Lda. Apesar de ter sido adotada uma abordagem direta, esta prática foi conduzida pelas recomendações dos autores em relação ao desenvolvimento de um caso de negócio elaborado. Esse documento, não foi formalmente definido como “caso de negócio”, mas incluiu os elementos fundamentais, justificando e evidenciando as contribuições esperadas da Política Global de RH proposta, baseada nas orientações dos autores, para o garante de uma implementação eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais. Uma outra prática mencionada pelos autores é a seleção do líder de projeto. Esta ação foi realizada de maneira cuidadosa, visando a assegurar que a pessoa tenha

as competências necessárias para coordenar a implementação da política, garantindo um alinhamento efetivo, nomeadamente a Gestora de Recursos Humanos da SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

3.3.3. Tipo e Natureza do Estudo

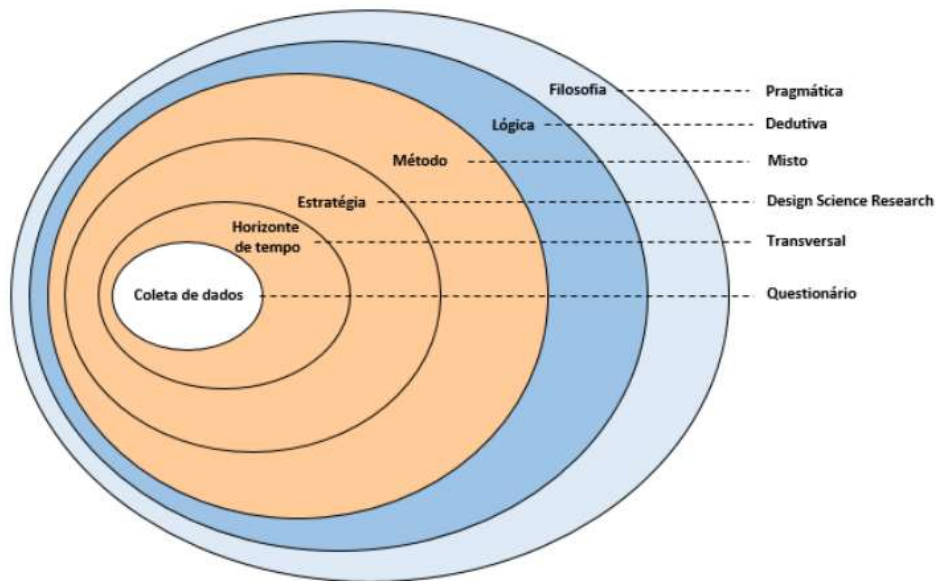
A conceção do projeto baseou-se numa abordagem qualitativa tendo como fundamento a sua natureza interpretativa e exploratória assegurando sempre o objetivo de estudo. A abordagem qualitativa tem como objetivo apresentar indicadores, dados e tendências observáveis através do desenvolvimento de modelos teóricos abstratos com elevada aplicabilidade prática (Minayo, 2008). Na referida abordagem a ênfase recai sobre a objetivação pois durante a investigação é fundamental reconhecer a complexidade do objetivo do estudo. Tal implica uma rever criticamente as teorias sobre o tema, conceitos relevantes e a aplicação de técnicas apropriadas de coleta de dados bem como, na análise do material de modo específico e contextualizado.

Saunders et al. (2019) apresentam o conceito da “cebola de pesquisa” *Figura 2*, enquanto abordagem que apresenta as etapas de desenvolvimento do trabalho de pesquisa. As várias camadas da cebola fornecem uma análise das fases do método de pesquisa possibilitando um desempenho eficaz na conceção da metodologia.

A metodologia sugere uma abordagem de fora para dentro, realçando que cada camada externa representa uma fase mais complexa do processo. Os autores analogamente equiparam o processo de pesquisa ao ato de descascar uma cebola, destacando que é necessário remover as camadas externas para evidenciar as internas. Segundo Saunders et al. (2019) para o alcance de um objetivo, é fundamental seguir corretamente as etapas, refletindo sobre a importância de contemplar determinada fase antes de prosseguir para próxima. Os estágios da “cebola de pesquisa” indicados pelos autores incluem a filosofia de pesquisa, lógica de pesquisas, método de pesquisa, estratégia de pesquisa, horizonte de tempo e coleta de dados.

Figura 2

Contextualização Metodológica



Fonte: Saunders et al. (2019)

3.4. Planeamento e Gestão do Projeto

A abordagem aqui apresentada abrirá caminho para uma análise mais detalhada. Neste momento inicial, a atenção está voltada para a Definição dos Objetivos SMART e na Gestão do presente Projeto. Ao definirmos objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART), e ao apresentarmos a Gestão do presente Projeto, explanaremos a sua execução e implementação. Este passo é fundamental para garantir uma abordagem estruturada e alinhada com os resultados desejados, delineando assim o caminho para uma implementação bem-sucedida.

3.4.1. Definição dos Objetivos SMART

Ao seguir a metodologia delineada por Cothran e Wysocki (2005), será introduzida de maneira enfática e concisa, os objetivos SMART do presente projeto, os quais serão minuciosamente explorados. Importa, portanto, destacar que estes elementos constituem um passo fundamental na construção do alicerce deste projeto, uma vez que, conforme evidenciado anteriormente na revisão de literatura, são fundamentais para a definição clara e alcançáveis de metas.

Esses objetivos, representam uma base estratégica para o desenvolvimento de um plano estruturado, garantido assim, uma avaliação constante do progresso. Neste contexto, a *Figura 3* que se segue, oferece uma representação visual dos objetivos SMART do projeto, ilustrando de maneira gráfica como cada componente metodológica.

Figura 3

Objetivos SMART da Conceção do Projeto



Fonte: Adaptado de Cothran & Wysocki (2005)

Concluindo a análise dos objetivos, compreende-se que uma abordagem SMART oferece não apenas uma direção, mas também estabelece uma estrutura sólida para avaliação continua. Ao usar metodologia SMART para definir objetivos, estabelecemos uma estrutura

avaliativa consistente que permitirá a obtenção de uma visão clara e estruturada para o desenvolvimento do projeto.

3.4.2. Gestão do Projeto

A gestão de projetos é uma ferramenta estratégica indispensável para alcançar os objetivos organizacionais, garantindo uma vantagem competitiva no cenário atual de mercado (Campos et al., 2020).

Um projeto pode ser definido enquanto uma sucessão de atividades e tarefas com a finalidade de desenvolver um determinado produto, serviço ou alcançar um resultado específico, dentro de determinadas especificações e com datas de início e termino bem definidas (Arruda et al., 2019). Neste cenário, o presente projeto, teve início a dia 15 de outubro de 2023 e data de término em 19 de janeiro de 2024. Essa definição reflete a estrutura temporal e os objetivos estabelecidos para a realização das atividades planeadas.

Para os autores Tereso et al. (2019) das 20 principais ferramentas e técnicas identificadas nos seus estudos de gestão de projetos, destacam-se as reuniões estratégicas, listas de atividades, monitoramento de progresso, planos de referência e gráficos de *Gantt*. Estas ferramentas e técnicas proporcionam uma base sólida para a execução eficaz, tendo a sua ênfase na coordenação monitoramento e plano visual, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento do Plano de Implementação do Projeto.

A compreensão das práticas de gestão de projetos, conforme mencionada por Tereso et al. (2019) desempenha um papel fundamental na formulação de um Plano de Implementação de Projeto sólido e coerente. Ao reconhecer e compreender as ferramentas e técnicas mais utilizadas pelas organizações, estas podem adotar estratégias eficazes no plano de implementação, garantindo uma execução bem-sucedida. Essa inclusão estratégica entre as práticas consolidadas de Gestão de Projetos e o Plano de Implementação do Projeto não promove apenas a adaptação das características, mas também aprimora a capacidade de a organização alcançar as metas e objetivos de maneira eficiente, comprovando a importância contínua da gestão de projetos em cenário empresarial.

Ao desenvolver o Plano de Implantação do Projeto recorreu-se à elaboração de um gráfico de PERT (Program Evaluation and Review Technique) (ANEXO 16: Cronograma de Atividades), prática amplamente reconhecida para avaliar e revisar os planos de projeto. A ferramenta de PERT é fundamental para os gestores de projetos na determinação precisa do tempo e execução de projetos. Essa técnica permite apresentar as atividades, destacando o seu

caminho crítico (Santos, 2020). Segundo Braga (2023) o gráfico de PERTT é frequentemente utilizado por diversas áreas, proporcionando uma abordagem consolidada e estruturada que permite planejar, organizar e executar projetos. A ferramenta de PERT visa controlar prazos e custos, utilizando cálculos probabilísticos para determinar as datas de conclusão do projeto (Silva, 2011). A aplicação deste método no presente projeto revelou-se crucial na identificação de atividades interdependentes, contribuindo para a eficiência na gestão de tempo e recursos, essenciais para o sucesso e implementação do projeto.

Diante da prestigiada oportunidade para aprimorar a eficiência operacional da SISTRAN Engenharia (SU), Lda e elevar a qualidade dos seus serviços por meio da modernização da gestão, o presente projeto, destaca um detalhado plano estratégico, desde os procedimentos e etapas iniciais de aprovação até a entrega efetiva aos colaboradores.

Neste âmbito, adotaremos a metodologia do ciclo de vida de um projeto, seguindo as diretrizes anteriormente apresentadas em revisão de literatura pelo *Project Management Institute* (PMI) em 2021. Este modelo oferece uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão eficaz de projetos, proporcionando uma base sólida para a execução bem-sucedida das atividades propostas.

O plano geral de gestão e implementação do projeto foi estrategicamente definido em conformidade com as cinco etapas definidas pelo PMI (ANEXO 14: Ciclo de vida do Projeto), que se encontra dividido nas etapas estratégicas essenciais para assegurar a eficácia global do projeto.

Desta forma, o ciclo de vida do projeto de desenvolvimento e Implementação da Política global de Recursos Humanos inicia-se com a fase de Iniciação, validando a necessidade de implementar a Política Global de RH obtendo a aprovação para avançar com o projeto. Durante essa etapa, é avaliada a viabilidade, considerando as necessidades existentes bem como os recursos disponíveis. Para garantir a efetividade desta etapa foi adotado o Modelo do Caleidoscópio de Mudança de Balogun e Hope-Hailey's (2004) como ferramenta indispensável para contextualizar a mudança. Este modelo, anexado como referência (ANEXO 13: Modelo do caleidoscópio de mudança (Balogun & Hope-Hailey's, 2004) - Mudança/Projeto contextualizado), desempenhou um papel fundamental na compreensão da complexidade e na tomada de decisão estratégica associada à implementação da Política Global de RH. Ao emergirmos nas diretrizes do Modelo do Caleidoscópio de Mudança, garantiu-se a resposta as numerosas decisões de implementação enfrentadas pelos agentes de mudança, fortalecendo uma visão abrangente e detalhada.

Na gestão de projetos, a utilização deste modelo é fundamental na medida em que ajuda a revelar as implicações das escolhas bem como a necessidade de implementar e orientar estrategicamente a abordagem adotada. Essa contextualização proporcionada pelo Modelo do Caleidoscópio não apenas facilita a compreensão das dinâmicas organizacionais, mas também permite uma gestão eficaz bem como a adaptabilidade do projeto, promovendo, assim, uma implementação bem-sucedida da Política Global de RH.

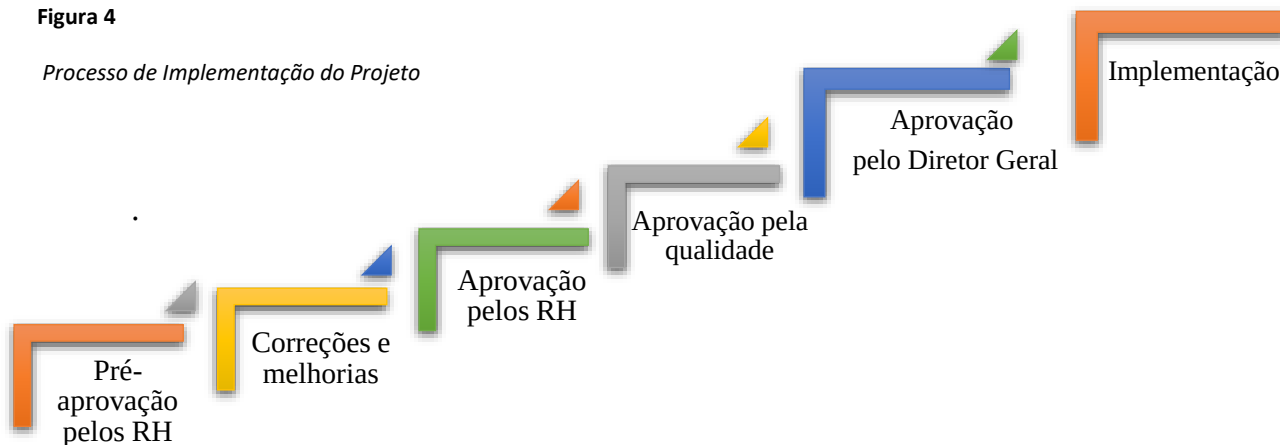
Na etapa de Planeamento, um plano detalhado foi desenvolvido, identificando áreas-chave e colaboradores como a área de RH para a integração de padrões de exigência. O *feedback* da área de Qualidade foi incorporado (ANEXO 8: Revisão e Aprovação pela Área de Qualidade), ressaltando os benefícios e alinhamento estratégico.

Em seguida a Execução ou Plano de Ação e Implementação teve início com a participação ativa da Gestora de RH e a área de Qualidade, tendo como foco a comunicação eficaz e na adaptação contínua da Política. Esta etapa também contou com a aprovação do CEO para garantir o alinhamento estratégico, coerência com a visão da empresa e apoio de liderança. Esta aprovação final validou a integração da Política com os objetivos organizacionais, garantindo que esteja em conformidade com a missão, missão, valores e estratégia de negócio. Finalmente, para a efetiva conceção desta fase de execução, a Gestora de RH desempenhou um papel fundamental na comunicação eficaz da Política de Recursos Humanos aos colaboradores. Essa escolha estratégica, fortaleceu a credibilidade da Política, construindo uma base de confiança entre a liderança de RH e os colaboradores, garantindo a aceitação e eficácia da nova diretriz organizacional.

De modo global, o processo de implementação do projeto contou com seis etapas fundamentais *Figura 4* a fim de assegurar uma adaptação adequada da política definida.

Figura 4

Processo de Implementação do Projeto



Fonte: Elaboração própria

A primeira fase de implementação do projeto, contou com a *Pré-aprovação pelos Recursos Humanos*, marcando o ponto inaugural no processo de implementação. Essa fase, considerada a primeira após a elaboração efetiva da proposta, foi vital para validar e alinhar as diretrizes do projeto com as expectativas internas. A busca pela aprovação prévia visou antecipar os ajustes e melhorias necessárias destacando a importância estratégica dessa etapa como preparação para a fase subsequente de refinamentos e aprimoramentos.

Com o *feedback* obtido procedeu-se às devidas *Correções e melhorias* através da implementação das respetivas correções sugeridas. Após uma série de correções foi feita uma revisão final pelos RH para garantir que as correções atendam aos requisitos estabelecidos dando vista à *Aprovação final pelos RH* do documento.

Após a *aprovação pelos RH*, ao dia 5 de janeiro o documento seguiu para *aprovação da área de qualidade*, para revisão rigorosa. A resposta pela área chegou a dia 10 de janeiro, onde cada detalhe foi minuciosamente examinado a fim de garantir o enquadramento aos padrões e requisitos estabelecidos pela organização.

A fase seguinte, impulsionada pelo contributo da área da Qualidade, contou com a submissão da proposta ao Diretor Geral para aprovação final. Este processo teve início dia 8 de janeiro, quando o Diretor Geral dedicou tempo para análise criteriosa do projeto. Durante essa fase, consideraram-se os impactos, benefícios e consonância do projeto com os objetivos estratégicos da organização. A recolha de assinaturas, selou a aprovação administrativa abrindo caminho à próxima etapa.

Finalmente, com a aprovação consolidada, concentramo-nos nos preparativos para a *Implementação* efetiva da Política Global de Recursos Humanos. Em 19 de janeiro de 2024, o documento final foi cuidadosamente formatado e preparado para a etapa seguinte. A impressão do documento ocorreu dia 19, assegurando não apenas a qualidade visual, mas também a fidedignidade das informações. Por fim, em 6 de fevereiro de 2024 oficializamos a comunicação da Política Global de Recursos Humanos aos colaboradores através da sua publicação (ANEXO 15: Publicação da Política Global de Recursos Humanos), garantindo que todos estivessem plenamente cientes das orientações propostas. Essa fase marcou o ápice do projeto, transformando a ideia em prática e integrando a Política ao ambiente organizacional.

Na etapa de Monitoramento e Controle do projeto, prevê-se a incorporação de indicadores-chave de desempenho KPIs relacionados à Gestão de Recursos Humanos, conforme mencionado nos estudos de Soares et al. (2023), sendo esta indispensável. Esses KPIs, como a satisfação, produtividade, absentismo e turnover, desempenham um papel

fundamental na avaliação da eficácia das estratégias implementadas alinhando-se ao *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997, como citado em Soares et al., 2023). Para os autores torna-se essencial a adoção dessa estratégia de comunicação alinhada em toda empresa. A gestão baseada em métricas, defendida por estudos anteriores, destaca a importância de uma abordagem fundamentada em evidências na gestão estratégica de Recursos Humanos (Cesar, 2015; Moita, 2018; Nascimento & Soares, 2020; Mendonça, 2021, como citado em Soares et al., 2023). Para os autores, os KPIs, proporcionarão informações pertinentes sobre o impacto da política implementada. Ao adotar essa abordagem, será possível realizar uma análise profunda do alcance das metas organizacionais bem como verificar a integração com os objetivos estratégicos.

Finalmente a etapa do Encerramento será contemplada após um ano, por meio uma análise comparativa dos resultados obtidos pelos KPIs em relação aos objetivos inicialmente estabelecidos. Tal visa a obtenção de conclusões após avaliação da eficácia do projeto, garantindo uma contribuição efetiva resultante da sua implementação ao longo do último ano. Para França (2023), no seu estudo sobre a integração de dados para a construção de KPIs, estes elementos são fundamentais para garantir uma abordagem centralizada possibilitando uma análise detalhada do desempenho e a alocação mais eficiente de recursos, decisões e estratégias. Neste contexto, o encerramento Política de RH não apenas formaliza o término do projeto, mas também consolida os aprendizados significativos. Esta reflexão sobre o desempenho, feita pelos possíveis KPIs, garante uma base sólida para futuras estratégias na Gestão de Recursos Humanos.

3.5. Desenvolvimento e Implementação do Projeto

Os conteúdos apresentados neste contexto, fundamentaram a concepção do documento da Política Global de Recursos Humanos entregue à empresa. As informações que se seguem, além de fundamentarem a criação da política, também foram fundamentais para o desenvolvimento contínuo do projeto. Assim, daremos início à exploração detalhada da Definição da Política Global de Recursos Humanos, mergulhando nos elementos-chave que compõem esta estrutura essencial para a gestão eficaz dos recursos humanos na organização.

3.5.1. Definição da Política Global de Recursos Humanos

A Política Global de Gestão de Recursos Humanos da SISTRAN Engenharia (SU), Lda é definida com base na Visão, Missão e Valores e tem como objetivo garantir a eficácia

dos processos de gestão tendo sempre em vista o envolvimento e o desempenho dos colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2014) as políticas são diretrizes estabelecidas que orientam funções e assegurem que sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Essas diretrizes são fundamentais para estabelecer códigos de valores éticos na organização, proporcionando transparência e justiça no ambiente laboral. O autor destaca alguns elementos essenciais no desenvolvimento de políticas de RH:

1. Aprimoramento Gradativo de Técnicas de Gestão de RH: Através da procura contínua pela melhoria das práticas de gestão de pessoas.
2. Aplicação de Princípios de gestão: Desde a liderança até a base da organização, com foco na importância de relacionamentos e interações humanas de qualidade.
3. Adequação de Salários e Benefícios: garantindo que a remuneração e benefícios estejam alinhados às práticas do mercado e as necessidades dos colaboradores.
4. Retenção de Talentos Qualificados e Altamente Motivados: Tanto em relação à estabilidade no emprego quanto às oportunidades de crescimento.
5. Obtenção da Participação e Motivação das Pessoas: Com o incentivo à participação ativa e o comprometimento dos colaboradores.

Ao alinhar as práticas de Gestão de Pessoas com os objetivos consolidados haverá um maior destaque para a cultura onde os colaboradores se sentirão mais conectados aos propósitos da empresa. Esse alinhamento contribui para o sucesso duradouro e adaptação organizacional garantindo o alcance da vantagem competitiva.

É importante destacar os colaboradores enquanto o ativo mais valioso da organização e, portanto, o investimento em práticas de Recursos Humanos que promovam o desenvolvimento profissional e individual alinhados à cultura organizacional é fundamental na medida em que trará contributos significativos para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Sob o ponto de vista interno pretende-se integrar os colaboradores por meio do acolhimento, formação e acompanhamento, pois assim será possível garantir a maximização da sua participação e do desempenho. No recrutamento, valoriza-se os conhecimentos, as competências e as capacidades, para que seja assegurado uma admissão íntegra para a organização. Internamente, promove-se o desenvolvimento profissional, a ética, um ambiente

de trabalho positivo e o trabalho multidisciplinar. Socialmente valoriza-se o comprometimento da prevenção dos riscos psicossociais de modo a preservar a saúde dos colaboradores e a minimização do impacto ambiental.

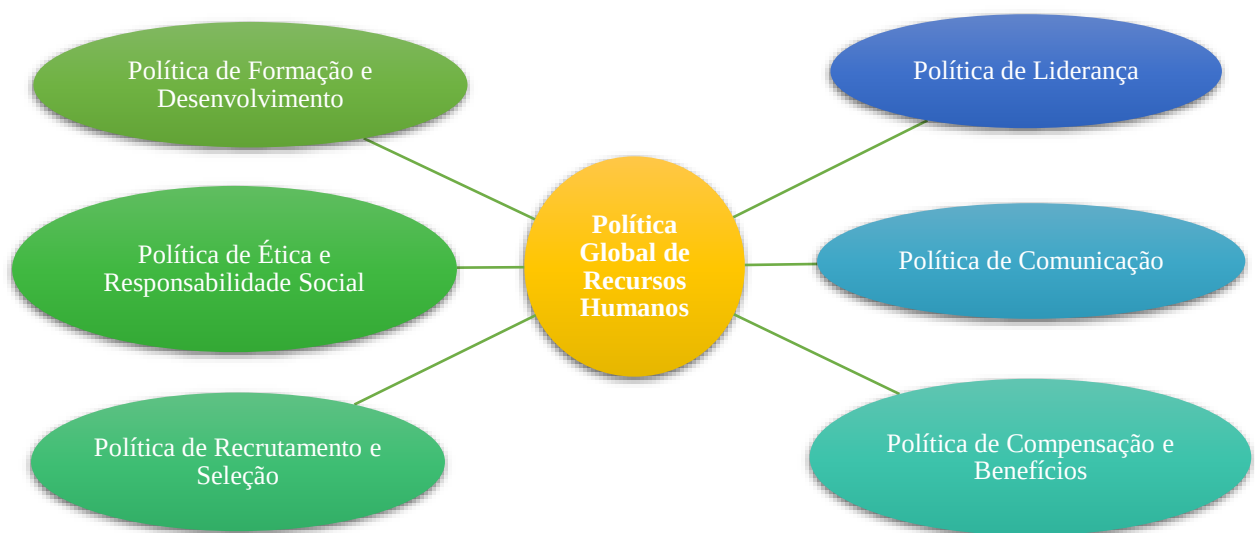
A pesquisa conduzida por Correia (2023) enfatiza a necessidade de centrar as práticas de RH no bem-estar dos colaboradores, enquanto reconhecem a complexidade inerente às escolhas estratégicas, visando a promoção efetiva da satisfação e bem-estar do ambiente de trabalho.

A Política Global de Gestão de Recursos Humanos aqui definida tem como objetivo reforçar o compromisso da SISTRAN Engenharia (SU), Lda, tendo em conta a igualdade de oportunidades visando sempre as boas práticas laborais para esse fim. Para tal, pretende-se estabelecer uma relação positiva com os colaboradores, baseada na objetividade e imparcialidade visando atender às mútuas necessidades, motivar e desencadear o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para o sucesso e crescimento sustentável da SISTRAN Engenharia (SU), Lda, a Política global de Gestão de Recursos Humanos terá por base os seguintes eixos:

Figura 5

Diagrama da Política Global de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria

3.5.1.1. Política de Liderança

A política de liderança da SISTRAN Engenharia (SU), Lda é cuidadosamente ajustada pela avaliação contínua da cultura organizacional. A definição desta política não serve apenas como guia direcional, mas a como um elo de alinhamento a missão, visão e valores cultivando assim o espírito da organização.

Os princípios da política de liderança da SISTRAN Engenharia (SU), Lda sustentados nos valores que orientam o líder para o alcance dos objetivos organizacionais são, nomeadamente:

- I. Liderança enquanto abordagem exemplar;
- II. Identificação de competências chave;
- III. Diretrizes orientadoras para liderar de maneira mais colaborativa;
- IV. Programas de desenvolvimento de liderança;
- V. Comunicação clara e acessível;
- VI. Sistema de *feedback* e avaliação contínua;
- VII. Promoção da flexibilidade e adaptabilidade.

O enfoque desta abordagem segue a valorização dos líderes que promovam ativamente os princípios básicos que compõe a cultura SISTRAN Engenharia (SU), Lda enquanto amostra exemplar de modelo a seguir pela busca frequente à colaboração, iniciativa e a excelência. Ao realizar uma avaliação contínua da cultura organizacional, será possível ajustar ágil e proactivamente a abordagem da liderança garantindo que os líderes estejam realmente alinhados às expectativas, construindo assim, uma base sólida para o crescimento sustentável da organização.

Com o reconhecimento de que líderes eficazes possuam competências específicas, a SISTRAN Engenharia (SU) Lda, procura garantir também que essas competências estejam alinhadas aos seus objetivos estratégicos. Neste âmbito é importante identificar as competências chave como as competências técnicas avançadas, a própria capacidade de tomada de decisão, as competências interpessoais e a visão alinhada ao objetivo do negócio com vista a inovação sustentável.

Os princípios orientadores definidos na política de liderança servem como guias comportamentais para a tomada de decisão dos líderes. O comprometimento com a qualidade na prestação de serviços, venda de produtos, consultoria, inovação sustentável e tecnológica, excelência com o cliente e compromisso com prazos rigorosos são os principais eixos da

abordagem à liderança. Estes princípios além de definirem e refletirem para os valores da SISTRAN Engenharia (SU), Lda também orientam o modo como os líderes desenvolvem um ambiente de trabalho colaborativo onde impulsionam o sucesso organizacional. Procura-se com a adoção destes princípios construir uma política de liderança coesa e eficaz que promova a realização dos objetivos estratégicos organizacionais.

A aprendizagem contínua e o aprimoramento são fundamentais para garantir a eficácia desta política na medida em que ao oferecer programas de desenvolvimento de liderança a organização estará a capacitar os líderes a aprimorar não só as competências, como também desenvolver a capacidade de adaptar às mudanças do meio ambiente.

Cultivar uma comunicação clara e acessível é fundamental para garantir uma liderança eficaz na SISTRAN Engenharia (SU), Lda. É essencial olhar para os líderes enquanto orientadores de uma conduta de comunicação aberta e transparente detentores e mentores de uma escuta ativa e clareza na mensagem transmitida. Ao criar canais eficazes, os líderes poderão promover mais facilmente um ambiente de trabalho baseado na partilha de ideias contribuindo para o fluxo informativo entre os níveis organizacionais.

Para aprimorar a presente política importa compreender a melhoria contínua enquanto pilar eficaz da liderança. A SISTRAN Engenharia (SU) Lda ao incluir um sistema de *feedback* e avaliação contínua permitirá avaliar o reconhecimento no que toca a versatilidade de perspetivas para a tomada de decisão e, por consequente, impulsionar a inovação. Esta abordagem além de reforçar a integridade da liderança, irá contribuir para um ambiente mais positivo onde os colaboradores se sintam mais valorizados.

Assim, torna-se prioritário os líderes assumirem um papel exemplar alinhado aos valores da SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

3.5.1.2. Política de Comunicação

A definição de uma política de comunicação eficaz fundamenta-se no entendimento profundo do processo comunicativo que premeia o ambiente organizacional. O objetivo do estabelecimento de uma política de comunicação passa por estabelecer diretrizes claras para a comunicação interna e externa, tendo como base a transparência e a eficácia na troca de informação, alinhado aos objetivos estratégicos e valores da SISTRAN Engenharia (SU) Lda.

Num mundo dinâmico a comunicação eficaz é um fator essencial para o sucesso e sustentabilidade organizacional. A SISTRAN Engenharia (SU) Lda reconhece a importância de incorporar uma política de comunicação na sua estratégia denotando esta enquanto elemento

vital para a construção de relacionamentos sólidos e para a promoção transparente em alinhar as partes interessadas aos valores da empresa.

Os princípios fundamentais da política de comunicação são a espinha dorsal que orientam o modo como os colaboradores se conectam com a equipa, os clientes e os parceiros da comunidade em geral. Estes princípios refletem sobre o compromisso com a inclusão, responsabilidade social e integridade criando um plano sólido para uma comunicação autêntica. Ao defini-los procura-se com isto estabelecer uma cultura organizacional onde a comunicação não é interpretada apenas como ferramenta, mas como dinamizador da compreensão mútua e alcance de objetivos estratégicos.

Os princípios fundamentais da política de comunicação da SISTRAN Engenharia (SU), Lda são, nomeadamente:

- I. Transparência e honestidade:** comprometimento em manter uma comunicação transparente e honesta em todos os níveis organizacionais. Fornecimento de informação precisa sobre os serviços, custos e prazos garantindo a confiança dos clientes e colaboradores;
- II. Comunicação interna eficiente:** através da valorização de uma comunicação interna sustentável que garante que os colaboradores estejam bem informados sobre os objetivos e metas a alcançar bem como as oportunidades de desenvolvimento. A promoção de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se encontram bem informados contribui para a excelência no serviço.
- III. Feedback contínuo:** com a estimulação regular de uma cultura de feedback contínuo. A análise constante do **feedback** é essencial na medida em que permite aprimorar os serviços e processos organizacionais tendo em vista a melhoria contínua.
- IV. Canais diversificados de comunicação:** com o reconhecimento e importância dos canais de comunicação variáveis através da adoção de variedade de meios e fóruns, para garantir que as mensagens atinjam diferentes públicos;
- V. Confidencialidade:** manter a confidencialidade das informações dos colaboradores e clientes. A proteção da privacidade é fundamental pois contrui um ambiente de confiança mútua;
- VI. Agilidade comunicacional:** Promoção de um ambiente colaborativo e dinâmico que responde as constantes mudanças e desafios, apoiado sempre

numa comunicação ágil e alinhada com as transformações do mercado e as necessidades dos clientes.

3.5.1.3. Política de Compensação e Benefícios

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda reconhece os seus colaboradores enquanto ativo que garantem o sucesso organizacional. Para garantir um ambiente de trabalho saudável, justo e, acima de tudo motivador alinhado aos seus valores, é fundamental definir uma política de compensação e benefícios adequada.

A correta definição desta política reflete o compromisso e a valorização do talento visando a atração, a retenção e a motivação colaboradores. Ao definir estrategicamente esta política, procura-se estimular um ambiente de trabalho onde o desempenho dos colaboradores seja reconhecido e a equidade mantida com vista a priorização do bem-estar dos colaboradores.

O dever desta política é a definição de uma estrutura salarial justa e, acima de tudo, competitiva, tendo sempre em consideração fatores como a experiência, as competências e responsabilidades. A SISTRAN Engenharia (SU) Lda reconhece a importância dessa personalização e, pretende com isto, oferecer benefícios flexíveis que atendam as necessidades individuais dos colaboradores. Nesta vertente estão inclusos planos de saúde, benefícios de reforma e programas de desenvolvimento e bem-estar.

A presente política enfatiza o compromisso da SISTRAN Engenharia (SU) Lda em contruir uma força de trabalho motivada e satisfeita tendo em vista o crescimento sustentável e, por isso, será definida pelos princípios:

- I. Reconhecimento integrado e flexível:** com a integração de incentivos pelo desempenho organizacional e destreza na atribuição de benefícios. Procura-se não só reconhecer, como também recompensar o sucesso coletivo, num ambiente laboral que valoriza a performance por meio da flexibilidade, promovendo uma cultura organizacional centrada exclusivamente no capital humano.
- II. Desempenho e reconhecimento:** com a correta implementação de um sistema eficiente de avaliação de desempenho relacionado as recompensas salarias, reconhecendo as metas alcançadas e premiando as contribuições suplementares para o incentivo a essa excelência;
- III. Transparência e comunicação:** com a adoção de uma comunicação transparente sobre a estrutura salarial, os critérios de avaliação e, acima de

tudo, as políticas de reajuste salarial assegurando sempre a compreensão do processo por parte dos colaboradores;

- IV. Equidade interna e externa:** visando garantir a justiça salarial dentro da empresa e competitividade no mercado, valorizando que cada colaborador seja reconhecido e recompensado de modo justo e alinhado às práticas globais.
- V. Legalidade e responsabilidade salarial:** através do comprometimento das leis laborais e regulamentações salariais garantindo que as práticas estejam em conformidade com o normativo legal.
- VI. Responsabilidade social:** através da consciencialização das práticas salariais socialmente responsáveis e da eliminação de disparidades injustas dando sempre margem à promoção de igualdade e oportunidades;

Por outro lado, é importante destacar a promoção e valorização da comunicação e equidade interna através do estabelecimento de escalas salariais apropriadas aos diferentes cargos e níveis organizacionais. Isto deverá ser feito com a comunicação detalhada e transparente aos colaboradores garantindo que estes compreendam bem a estrutura de compensação e benefícios oferecidos.

Por fim, a adaptação de uma política de compensação e benefícios deverá ser sujeita a avaliação regular de modo a garantir a sua eficácia e regularidade. Ao adotar este sistema a empresa conseguirá refletir sobre as mudanças necessárias.

É da responsabilidade de cada hierarquia sugerir a remuneração dos seus colaboradores no âmbito da política da organização. Todos os colaboradores devem estar esclarecidos relativamente a sua situação em termos de remuneração e, caso seja necessário, cabe ao departamento de Recursos Humanos fornecer o apoio necessário a fim de, comunicar corretamente de modo claro e transparente.

Esta política não procura apenas garantir a sua eficácia, como também visa a criar e desenvolver um ambiente organizacional onde os colaboradores se sintam não só motivados como valorizados e alinhados aos objetivos estratégicos da SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

3.5.1.4. Política de Recrutamento e Seleção

A política do recrutamento e seleção da SISTRAN Engenharia (SU), Lda, tem como objetivo a criação de diretrizes claras de recrutamento e seleção, que possibilita identificar candidatos tendo em conta os requisitos técnicos e legais bem como as competências

necessárias, sem considerar qualquer especto discriminatório, à prestação de serviços de qualidade tendo sempre em vista as seguintes diretrizes:

- I. Ter em conta os requisitos legais na disciplina de recrutamento e seleção;
- II. Prezar sempre pela transparência no processo de recrutamento e seleção assegurando sempre a não discriminação e a igualdade de oportunidades;
- III. Identificar e atrair candidatos com as competências adequadas à função com base no descritivo de funções;
- IV. Promover o acolhimento e integração de novos colaboradores bem como a retenção de talento.

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda tem como estratégia diferenciar-se através da qualidade e, por isso, é fundamental desenhar um perfil adequado aos requisitos da função, valorizando sempre aquele que se destaca com uma melhor capacidade de adaptação e de exigência. Por outro lado, procura-se promover oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional assente nos seguintes pilares:

- a) **Interiorização da missão, visão e valores:** Evidenciar a importância de os candidatos compreenderem profundamente estas rubricas, alinhando-se estes nas práticas diárias. Na entrevista, avaliar o comprometimento e entendimento dos candidatos com esses princípios.
- b) **Avaliação de competências técnicas:** Ao desenhar entrevistas específicas ou testes práticos para garantir a técnica necessária;
- c) **Avaliação das competências colaborativas:** Criar dinâmicas de grupo na entrevista que despertem a habilidade dos candidatos em colaborar de forma eficaz;
- d) **Análise da capacidade de adaptação:** Nas entrevistas incluir cenários ou até mesmo perguntas que avaliem a capacidade dos candidatos de adaptarem em diferentes contextos e / ou situações;
- e) **Formação compatível com a experiência comprovada:** O recrutador deve avaliar sempre que a formação dos candidatos está alinhada não só às expectativas e experiências do passado, mas, essencialmente, as necessidades presentes e futuras. A seleção dos candidatos deve ter em conta que a formação se alinhe estrategicamente aos objetivos da SISTRAN;

- f) **Programas de desenvolvimento:** Durante o processo de recrutamento destacar as oportunidades contínuas de desenvolvimento pessoal e profissional bem como a ascensão de carreira na empresa;
- g) **Comunicação eficaz:** Reconhecer única e exclusivamente a importância de se comunicar de forma clara e eficaz enquanto pilar fundamental. No processo de recrutamento é fundamental avaliar a capacidade dos candidatos em expressar as ideias, ouvir atentamente as questões ou ideias colocadas bem como garantir efetivamente uma comunicação transparente no seio das relações laborais.

3.5.1.5. Política de Formação e Desenvolvimento

A política da formação tem como principal objetivo proporcionar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores tendo por base o alinhamento estratégico das competências às necessidades estratégicas da SISTRAN Engenharia (SU), Lda. Ao definir esta política, procura-se promover um ambiente de trabalho saudável e de aprendizado contínuo que estimule frequentemente a inovação, o crescimento profissional e ainda a eficiência operacional garantindo sempre a competitividade organizacional.

A formação profissional possibilita aos colaboradores a aquisição de competências e conhecimento, qualificações e comportamentos necessários para assumirem assertivamente a função atual ou futuras funções exigidas. Esta abordagem assume-se enquanto fator estratégico para o desenvolvimento organizacional uma vez que, permite uma constante adequação do colaborador ao meio envolvente acrescentado valor ao que é produzido.

A formação deve ser vista enquanto um recurso a utilizar para alcançar determinados fins tais como, a melhoria da qualidade laboral, preparação profissional para o melhor desempenho da função, melhoramento dos pontos fracos e aprimoramento de competências.

A implementação e sucesso do plano formativo vai além da mera transmissão de conhecimento. Entre os vários fatores essenciais, destaca-se o envolvimento ativo da liderança hierárquica, não atuando apenas enquanto catalisador para o comprometimento dos colaboradores, mas como detentor de um papel fundamental que visa assegurar as condições materiais e psicológicas para a viabilização do processo pedagógico. Portanto, o apoio ativo e as condições adequadas atribuídas pela hierarquia são fundamentais para o êxito e eficácia do processo formativo.

A utilização de métodos eficazes no planeamento de um plano formativo demonstra a sua utilidade em três momentos fundamentais a sua realização. O primeiro momento é o diagnóstico das necessidades de formação que diz respeito a identificação das necessidades da organização e dos colaboradores envolvidos no plano. Nesta fase é essencial selecionar informações que esclareçam as limitações existentes tendo em conta as mudanças desejadas. Para identificar as necessidades de formação é essencial ter em conta os principais métodos:

- **Descobrir:** através da correta avaliação de desempenho, analisar o desempenho dos colaboradores de modo a identificar as áreas que necessitam melhorar e, por consequente, corrigir essas deficiências. Torna-se necessário implementar programas de formação para melhorar as áreas específicas que foram identificadas como deficientes através da identificação das lacunas ou necessidades de desenvolvimento;
- **Verificar:** observar de maneira direta as atividades desempenhadas pelos colaboradores procurando evidências e práticas ineficientes ou lacunas que demonstrem necessidades formativas;
- **Pesquisar:** através da utilização de questionários que visem a coleta de *feedbacks* e avaliações dos colaboradores enfatizando as suas preocupações sobre as próprias necessidades formativas bem como nas áreas que desejam desenvolver novas habilidades;
- **Responder:** atender à solicitação direta de supervisores que muitas vezes detêm uma visão mais abrangente das competências necessárias para otimizar o funcionamento da equipa.

O segundo momento do programa formativo deve atender as necessidades identificadas e seguir uma série de métodos e técnicas articuladas. Este deverá ser cuidadosamente estruturado e alinhado com as decisões tomadas no planeamento tendo como referência as conclusões obtidas durante a análise das necessidades formativas. Neste cenário devem ser colocados as seguintes questões:

A quem se destina a formação?

Como elaborar uma ação formativa? Quais as etapas?

Quando formar?

Qual a importância de formar?

Como é que a formação se relaciona com as metas organizacionais?

Que benefícios trará para o colaborador?

Qual o plano de acompanhamento para garantir a aplicação do conhecimento adquirido?

A reflexão a estas questões irá conduzir à necessidade da definição e classificação criteriosa dos métodos pedagógicos e operacionais para a eficácia do processo formativo.

Finalmente, a adequada seleção dos métodos formativos está diretamente ligada aos objetivos e aos grupos. Nesta vertente pode-se optar pela escolha e condução internamente (*ON job*) ou, externamente com base na disponibilidade e no impacto desejado por tais iniciativas. A escolha será orientada pela busca da máxima eficácia ao alinhamento das metas estabelecidas.

É fundamental ter em conta o número atual de colaboradores da SISTRAN Engenharia (SU), Lda para programar no dia-a-dia as ações de formação, fazendo com que os colaboradores adiram à formação adotando sempre um horário acessível e flexível.

As práticas dominantes da avaliação vão além da verificação dos resultados para validar as competências e conhecimentos adquiridos. Estas são marcadas pelo nível de satisfação alcançado pelos colaboradores participantes da ação formativa, estando relacionados a fatores que premeiam o ambiente onde a formação é lecionada, a experiência de formação, incluído os métodos pedagógicos, os recursos disponibilizados e, até mesmo a personalidade e competências do formador.

Além disso, importa compreender a utilização das competências e conhecimentos adquiridos na ação formativa e o impacto desta no desempenho dos colaboradores participantes. A ênfase mais abrangente na avaliação contribui para uma compreensão do valor e eficácia do plano de formação.

3.5.1.6. Política de Ética e Responsabilidade Social

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda reconhece a importância em definir a presente política base na responsabilidade social e geração de valor para a comunidade em que a mesma se encontra inserida.

Assim, as diretrizes básicas para fundamentar a Política de ética e responsabilidade social da SISTRAN Engenharia (SU) Lda passam pelo comprometimento de maneira inequívoca em conduzir as suas operações de forma ética, socialmente responsável e ambientalmente sustentável, legitimando a sua dedicação à gestão transparente e responsável das suas atividades. De modo formal, esses princípios são, nomeadamente:

- I. Comprometimento com a criação de valor;
- II. Comprometimento com os colaboradores;

- III. Comprometimento com a natureza e o ambiente;
- IV. Comprometimento com a segurança e saúde no trabalho;
- V. Comprometimento com clientes, fornecedores e parceiros.

Para o primeiro princípio, *Comprometimento com a criação de valor*, a SISTRAN Engenharia (SU), Lda compromete-se incansavelmente a aprimorar a sua gestão tendo por base o aperfeiçoamento contínuo do desempenho financeiro e económico. Nesta fase prioriza-se a promoção da melhoria contínua da qualidade da prestação de produtos e serviços, colmatando o desperdício e concentrando esforços meramente na eficiência e eficácia procedimental.

No que toca ao princípio *Comprometimento com os colaboradores*, procura-se adotar práticas de recrutamento e seleção que preponderam a não discriminação, promovendo frequentemente a igualdade de oportunidades. A SISTRAN Engenharia (SU) Lda compromete-se com o desenvolvimento profissional, valorizando as competências por meio da criação de desenvolvimento e criação de ambientes laborais motivadores e impulsionadores do aprendizado contínuo mediante políticas remuneratórias de incentivo estruturadas para favorecer a excelência e o mérito, reforçando o compromisso com a crescente valorização das relações entre os membros do grupo. Neste contexto, é fundamental garantir a conformidade com os princípios fundamentais da declaração da OIT relativamente aos Direitos e Princípios Fundamentais no trabalho como:

- ❖ *Não empregar trabalho infantil.*
- ❖ *Não tolerar qualquer tipo ou forma de trabalho forçado.*
- ❖ *Garantir que não haja discriminação no processo de seleção e na própria atividade laboral.*
- ❖ *Respeitar e valorizar a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva.*

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda, reforça, de maneira incontestável, o seu comprometimento contra a utilização do trabalho infantil, alinhando-se aos princípios fundamentais do código de Ética e Conduta.

Em relação ao princípio do *Comprometimento com a natureza e o ambiente*, a SISTRAN Engenharia (SU) Lda, fundamenta a sua política ambiental no rigoroso acompanhamento e observância da legislação em vigor, refletindo um compromisso sólido e responsável. Este princípio é dedicado ao controle do impacto ambiental gerado pelas operações da SISTRAN, tendo por base as preocupações ambientais. Além disso, importa, portanto,

cumprir com as obrigações em conformidade abraçando a promoção da participação em iniciativas e protestos sensibilização de preservação ambiental. Este princípio impulsiona o incentivo ativo com os clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade local a participarem nessas ações contribuindo para o desenvolvimento uma cultura coletiva de responsabilidade social.

Por outro lado, o princípio *Comprometimento com a segurança e saúde no trabalho* visa a demonstrar o compromisso contínuo da SISTRAN Engenharia (SU), Lda com a proteção sistemática da saúde dos seus colaboradores, procurando constantemente melhorar as condições de trabalho para a prevenção de lesões e consequências na saúde relacionados ao ambiente laboral. Assim a SISTRAN Engenharia (SU), Lda pretende:

- Cumprir integralmente com os normativos e requisitos legais relacionados a SST.
- Eliminar ativamente os perigos e reduzir os riscos para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e seguros.
- Consultar e incentivar a participação ativa dos trabalhadores em questões relacionadas a segurança e saúde no trabalho.

Estes princípios refletem o propósito da SISTRAN Engenharia (SU), Lda em proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Finalmente, o princípio *Comprometimento com clientes, fornecedores e parceiros* passa por cultivar a igualdade, lealdade e ética, válidos no respeito pelas pessoas e os seus direitos. Este princípio tem como objetivo guiar a observância rigorosa dos critérios éticos, tendo em conta a promoção dos valores, cultura e um modelo de gestão eficiente e transparente. Procura-se, portanto, não apenas estabelecer parcerias sólidas, mas também criar um ambiente de trabalho baseado na confiança onde a integridade e a colaboração sejam vistas enquanto pilar fundamental.

CAPÍTULO 4- RESULTADOS

Após uma extensa investigação e dedicação ao desenvolvimento e implementação da Política Global de Recursos Humanos para a empresa SISTRAN Engenharia (SU) Lda, pôde constatar-se que os objetivos anteriormente estabelecidos foram alcançados. A proposta em criar e implementar uma Política Global de RH foi efetivamente concretizada dentro dos prazos previamente estabelecidos.

O objetivo geral do projeto era desenvolver e implementar uma Política Global de Recursos Humanos. O resultado é claro no sucesso da sua implementação. Por outro lado, importa, portanto, acompanhar o projeto através de indicadores mensais de modo a assegurar a implementação bem-sucedida do projeto.

Assim, os indicadores-chave de desempenho (KPIs), como a satisfação, produtividade, absentismo e o *turnover*, deverão ser definidos para monitorizar o controle do projeto. Os resultados alcançados até ao momento, incluem o desenvolvimento e implementação da Política e, de forma a garantir a eficácia contínua, recomenda-se à SISTRAN monitorizar mensalmente esses KPIs.

Neste cenário, surge ainda a preocupação em relação à validação temporal dos resultados, uma vez que a avaliação da eficácia do projeto só pode ser feita após um ano de implementação, através da análise dos KPIs. Embora o *Balanced Score Card* (BSC) proporcione um acompanhamento mensal, a real validação da eficácia só será possível após esse período.

A fase atual envolve uma preocupação significativa em relação à eficácia do projeto. Daí a necessidade imperativa de realizar um controle mensal para a verificação dos resultados e confirmar se estes se encontram realmente alinhados às metas anuais da SISTRAN.

O desafio futuro compreenderá se os KPIs validam ou não a implementação do projeto questionando a adesão dos colaboradores e ajustando a Política Global de Recursos Humanos conforme necessário de modo a garantir a eficácia contínua.

CAPÍTULO 5- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES À EMPRESA

5.1. Conclusão

A Política Global de Recursos Humanos é compreendida, por muitos autores, não apenas enquanto norma operacional, mas como elemento essencial para promover a satisfação no trabalho e o alinhamento estratégico. As seleções criteriosas das obras durante a revisão de literatura revelaram a importância que esta estratégia tem para impulsionar o desempenho organizacional destacando a importância intrínseca a do tema em análise.

O projeto de desenvolvimento e implementação, devidamente concebido e refinado até a proposta final enviada em 28 de dezembro de 2023, passou por pequenos ajustes, sugeridos pela área de Qualidade que, embora situada em Portugal, desempenhou um papel fundamental na garantia de que o documento atendesse aos padrões exigidos. Em 8 de janeiro de 2024 a área de Qualidade validou o documento, enfatizando a sua consistência e conformidade com os padrões internacionais, uma vez que o projeto é destinado à implementação na empresa localizada em Angola. As assinaturas digitais foram utilizadas para ratificar o comprometimento com os padrões internacionais, considerando a aplicação da Política Global de Recursos Humanos, tendo em conta a sua localização geográfica.

Finalmente, a Política Global de RH teve a sua aprovação pelo Diretor Geral da empresa no dia 8 de janeiro de 2024. A pré-divulgação foi realizada pela Gestora de Recursos Humanos, através de um comunicado enviado via *e-mail* em 19 de janeiro de 2024 para os colaboradores ausentes fisicamente, garantindo que todos tivessem conhecimento da existência da nova política. Para o acesso conveniente, o documento foi publicado em 6 de fevereiro de 2024, permitindo que os colaboradores consultem, sempre que necessário. Além disso, os presentes na empresa receberam cópias físicas em mãos, reforçando o compromisso da organização com a transparência e garantindo que todos estejam plenamente informados.

A revisão sobre o estado da arte além de proporcionar uma compreensão profunda, forneceu as premissas necessárias para a elaboração da Política Global de RH da SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

Os elementos organizacionais estudados em revisão de literatura, tais como a Estratégia, Missão, Visão, Valores e Estrutura de Negócio, foram fundamentais para a construção da Política Global de RH. Ao analisar as contribuições dos autores, ficou claro que esses elementos estratégicos constituem os pilares basilares que moldam não apenas a filosofia organizacional, mas também a execução prática de uma Política, uma vez que esta última, é

suportada nesses elementos estratégicos. Chiavenato (2008, citado em Santos, et al., 2023) enfatiza a necessidade de alinhar as práticas de RH aos objetivos organizacionais, enquanto Júnior (2019, como citado em Moura, 2022) introduz uma missão que define o propósito essencial da empresa alinhando-a a valores fundamentais.

A visão inspiradora além de motivar as metas a alcançar, também orienta o desenvolvimento da Política de RH ao atender as necessidades presentes e futuras segundo Moura (2022). Por fim, os valores organizacionais, também abordados pelo mesmo autor, molda as práticas coesas, criando uma cultura alinhada ao DNA da organização.

Finalmente a análise da estrutura de negócio apresentada por Silva et al. (2023) proporciona uma compreensão profunda, personalizando as políticas de RH às particularidades específicas da organização.

Todos estes elementos, mencionados pelos vários autores, formulam uma base sólida para a criação e implementação eficaz da Política Global de RH. Os contributos dos autores convergem harmoniosamente, definindo uma abordagem integrada e estratégica na conceção e aplicação de Políticas de RH.

As Políticas de RH desempenham o papel de guias, delineando as diretrizes procedimentais e temporais alinhadas aos objetivos estratégicos organizacionais (Coelho-Lima & Torres, 2011). Muitos estudiosos argumentam que a construção dessas Políticas é um processo integrativo que visa a obtenção de facetas das relações laborais.

Para os autores, torna-se indispensável observar que, em contexto de definição dessas Políticas, é comum encontrar prescrições normativas que refletem as orientações necessárias e específicas de uma organização. Essa abordagem reforça a importância das Políticas de RH enquanto instrumento estratégico, moldado práticas e condutas para o alcance de metas organizacionais de forma consistente.

A nível da elaboração do presente projeto esta interação revelou uma sinergia essencial para a integração dos conceitos teóricos selecionados à realidade específica da organização garantindo a elaboração de uma Política sólida e alinhada às melhores abordagens.

Ao utilizar esta estratégia, constatou-se, ao longo do desenvolvimento do projeto, a importância de desenvolver uma Política Global de RH alinhada ao contexto organizacional, refletida nas particularidades da empresa. Assim, conclui-se que esses elementos organizacionais, extraídos da revisão, por representarem fundamentos orientadores cruciais para uma organização e, dado que Política constitui uma orientação alinhada à identidade e

metas organizacionais, desempenham um papel central na edificação de uma cultura organizacional coesa e sustentável.

Os estudos selecionados reforçam a importância desse alinhamento, destacando-se como fator fundamental para o sucesso organizacional. Desta maneira, conclui-se que a Política Global de RH quando alinhada a Missão, Visão, Valores, Estratégia de Negócio e a Estrutura Organizacional, não reflete apenas na cultura, mas também contribui significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos e o sucesso global da empresa.

5.2. Recomendações à Empresa

Com a conclusão bem-sucedida da implementação do projeto, recomenda-se à empresa que se inicie a fase de monitorização e controle da Política Global de RH daqui a um ano, utilizando KPIs estrategicamente selecionados. A importância dos KPIs na gestão de projetos, conforme evidenciada pela pesquisa de Pimenta e Passos (2023), destaca a sua eficácia como ferramenta estratégica. A incorporação de indicadores-chave de desempenho irá permitir uma avaliação precisa do impacto das Políticas, identificando as áreas de sucesso bem como oportunidades de melhoria. A monitorização mensal contínua, por meio destas métricas possibilitará os ajustes necessários, garantindo que estas estejam realmente alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, garantindo resultados sustentáveis e eficazes.

Apesar do acompanhamento mensal fornecido pelo *Balanced Score Card* (BSC), a verdadeira validação da eficácia deverá ser realizada através da análise após um ano dos indicadores-chave de desempenho (KPIs). Esta análise permitirá uma compreensão mais abrangente do impacto real da implementação da Política Global de Recursos Humanos. Além disso, a fase de encerramento permitirá consolidar lições aprendidas durante todo o processo, proporcionando uma base sólida para futuras iniciativas, pois a fase de encerramento alinhada à análise contínua dos KPIs é fundamental para um ciclo de implementação de Políticas bem-sucedidas e adaptáveis ao ambiente em constante evolução.

Por outro lado, recomenda-se à organização a criação de um manual de boas práticas, que consolide detalhadamente cada diretriz proposta neste projeto. Esse manual fornecerá orientações detalhadas sobre cada matéria de Gestão de Pessoas, oferecendo regras claras e acessíveis a todos os elementos da organização.

Finalmente, sugere-se ainda, a criação e implementação de um mecanismo de *feedback* dos colaboradores. A criação desse sistema de canais abertos irá contribuir para a avaliação de

continua e testar a eficácia da Política de Recursos Humanos, permitindo os ajustes necessários através da contribuição por parte dos *stakeholders* conforme as necessidades identificadas.

CAPÍTULO 6- LIMITAÇÕES DO PROJETO E ESTUDOS FUTUROS

6.1. Limitações do Projeto

O presente projeto, voltado para o desenvolvimento e implementação da Política Global de RH, suportou algumas limitações resultantes das circunstâncias específicas em que foi elaborado.

A principal das limitações foi a ausência dos elementos estratégicos como a Missão, Visão e Valores. A carência desses elementos foi superada com a dedicação de tempo significativo para a conceção e aprovação da Política Global de RH. Contudo, o processo de aprovação desses elementos estratégicos consumiu mais tempo do que o previsto, comprometendo o cronograma para a elaboração da Política. A gestão de tempo tornou-se um desafio a enfrentar, refletindo a fundamentação da necessidade de equilibrar a estratégia com a eficiência na execução do projeto.

Por outro lado, a natureza da empresa, devido ao facto de ser pequena e recente no mercado empresarial, também contribuiu para a falta de elementos que poderiam auxiliar no desenvolvimento da Política, representando um desafio complementar. Diante da escassez de matérias foi necessário recolher informações de vários estudos para consolidar a matéria e compor uma visão coerente do estudo, contornando essas limitações. Para superar a falta de informações internas da organização, adotou-se uma abordagem proativa, promovendo a comunicação interna e transparente, para a obtenção de elementos-chave que permitiram assim, o desenvolvimento do projeto. Adicionalmente, a recolha de informação dada a dificuldade na obtenção de dados junto à Gestora de Recursos Humanos, que, por estar recentemente na organização, enfrentou limitações em fornecer algumas informações elementares.

Outras dificuldades encontradas incidiram na escassez de matérias disponíveis, impossibilitando uma análise mais abrangente sobre o tema em análise. Os acessos restritos a estudos diretos sobre o tema dificultaram a seleção de informações completas.

Além das limitações destacadas, a distância organizacional e a perspectiva externa também impactaram a obtenção de uma compreensão profunda dos detalhes internos, limitando a identificação precisa de desafios cotidianos enfrentados pelos colaboradores.

Finalmente, outra limitação significativa foi a falta de familiaridade com a cultura organizacional, o que dificultou imenso na criação de Políticas tendo em conta o ambiente desconhecido. Houve a necessidade de desdobrar ao máximo para compreender e incorporar os

valores culturais da organização, constituindo um elemento desafiador à formulação das Políticas.

6.2. Sugestões para os Estudos Futuros

No âmbito do presente projeto de pesquisa realizado por meio da metodologia Pesquisa-Ação, sugere-se a explorar a extensão do impacto ao longo prazo da implementação da Política, analisando continuamente os resultados e ajustando as estratégias conforme necessário bem como o modo como a implementação das diretrizes definidas influenciam a cultura organizacional, refletindo as mudanças identificadas nas atitudes dos colaboradores. As avaliações ao impacto organizacional são fundamentais para compreender como as práticas de RH moldam a identidade cultural da empresa. Por outro lado, sugere-se uma investigação mais aprofundada sobre a participação dos colaboradores no processo de desenvolvimento e implementação da Política, visando o enriquecimento e a compreensão das dinâmicas organizacionais. Adicionalmente, considerando a natureza da pesquisa interativa da Pesquisa-Ação, estudos futuros poderiam explorar casos comparativos em diferentes contextos organizacionais, coletando informações relevantes sobre as melhores práticas adaptáveis a diversas realidades.

Finalmente, a avaliação do impacto social da Política de RH através de um estudo, considerando a responsabilidade social corporativa. Esse estudo poderá abordar a maneira como as práticas de RH influenciam positivamente a comunidade, garantindo a responsabilidade social corporativa e por fim, contribuindo para iniciativas sociais e ambientais alinhadas aos valores organizacionais.

Essas sugestões visam consolidar e ampliar o entendimento sobre a importância da Política Global de Recursos Humanos, contribuindo para a evolução contínua do campo de estudo e prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriaanse, L., & Rensleigh, C. (2013). Web of Science, Scopus and Google Scholar. *The Electronic Library*, 31(6), 727–744. <https://doi.org/10.1108/el-12-2011-0174>.
- Antonialli, F., Veroneze, R. B., Cavazza, B. H., Gandia, R. M., Andrade Ferreira, C., & Antonialli, L. M. (2017). *Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico*. *Revista espacios*, 38(17), 1-18.
- António, N. S. (2002). *Estratégia Organizacional: sua Evolução nos últimos 50 Anos*. Retrieved June 2, 2024, from https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2010/08/Texto-2_estrategia_organizacional.pdf
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. In *Google Books*. Kogan Page Publishers. <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong>
- Arruda, G. M., Barbosa, J. F., Oliveira, P. E. A. de, Silva, D. C. da, & Hollanda, A. C. R. (2019). Análise da maturidade em gestão de projetos dos laboratórios de pesquisa em engenharia de uma universidade do nordeste brasileiro / Project management maturity analysis of engineering research laboratories at a federal university in the northeast region of Brazil. *Brazilian Journal of Development*, 5(11), 2726–27247. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n11-333>
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2004). *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2008). *Exploring Strategic Change* (4th ed.). Centre for Future of Work and Centre for Death and Society.
- Ferreira Barale, R., & Rodrigues dos Santos, B. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 17(2), 129–136. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições 70.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 150–176. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712012000300008>.

- Besner, C., & Hobbs, B. (2012). An Empirical Identification of Project Management Toolsets and a Comparison among Project Types. *Project Management Journal*, 43(5), 24–46. <https://doi.org/10.1002/pmj.21292>
- Braga, D. de D. (2023). A importância da implantação de ferramentas de controle no auxílio de tomada de decisão no setor da construção civil. *Repositorio.ufmg.br*. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/52454>
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6.
- Campos, M. C., Barros Dantas, A., da Silva, L. S. C. V., & Milito, C. M. (2020). Avaliação de maturidade em gestão de projetos na universidade federal de alagoas utilizando o método Prado-MMGP. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 1-16.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração de recursos humanos: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 7ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª edição. Barueri: Manole.
- Chiavenato, I. (2020). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2012). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609–1630. <https://doi.org/10.1002/asi.22688>
- Coelho-Lima, F., & Torres, C. C. (2011). Reflexões sobre as políticas de gestão de recursos humanos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 14(2), 227. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i2p227-240>
- Coghlan, D. (2011). Action Research: Exploring Perspectives on a Philosophy of Practical Knowing. *Academy of Management Annals*, 5(1), 53–87. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.571520>

- Coghlan, D. (2019). Doing Action Research in Your Own Organization. *Doing Action Research in Your Own Organization*, 1–240. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5019540>
- Correia, P., Mendes, I., & Freire, A. (2019). *A importância dos valores organizacionais na Administração Pública: um estudo de caso a partir da percepção de trabalhadores de uma instituição de ensino superior*. Revista CLAD Reforma e democracia, (73), 227-258.
- Correia, R. L. P. de A. (2023, January 20). *As práticas de gestão de recursos humanos de bem-estar (GRHBE) e a sua influência na felicidade no trabalho e no Burnout*. Comum.rcaap.pt. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/43995>
- Cothran, H. M., & Wysocki, A. F. (2005). Developing SMART Goals for Your Organization. *EDIS*, 2005(14). <https://doi.org/10.32473/edis-fe577-2005>
- Melo Santos, N., Bronzo, M., Oliveira, M. P. V., & de Resende, P. T. V. (2014). Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(3), 106-129.
- Oliveira, D. A., Ghedine, T., & Nunes, D. F. (2022). Competência Gerencial do Coordenador Universitário da Rede Federal do Acre: Management Competence Of The University Coordinator Of The Federal Network Of Acre. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 107–125. <https://doi.org/10.33362/visao.v11i2.2919>
- Minayo, M. C. de S. (1992). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. *O Desafio Do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa Em Saúde*, 269–269. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1344574>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The SAGE Handbook of Qualitative Research. In *Google Books*. SAGE. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AIRpMHgBYqIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Denzin>
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. London: Pearson.

- Dey, P. K., & Hariharan, S. (2006). Integrated approach to healthcare quality management: a case study. *The TQM Magazine*, 18(6), 583-605.
- Dias, L. G., Queiroz, A. F., & Lopes, M. R. (2018). Teoria comportamental: o impacto da teoria key na gestão das organizações. *Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia*, 2(1).
- Dorsa, A. C. (2020). O papel da revisão da literatura na escrita de artigos científicos. *Interações (Campo Grande)*, 21, 681-683.
- Santos Brum, BR, Oliveira, FRC, Soares, JPAS, Martins, PAL, Guedes, TV, & Júnior, TMG (2023). Políticas de sustentabilidade organizacional públicas e privadas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 12-96.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.
- European Commission. (2018). *The PM2 Project Management Methodology Guide 3.0*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2799/755246>
- Feltrim, V. D., Aluísio, S. M., & Nunes, M. D. G. V. (2000). *Uma revisão bibliográfica sobre a estruturação de textos científicos em português* (Relatório Técnico nº 120). Universidade de São Paulo. Recuperado de https://repositorio.usp.br/directbitstream/fb6f6fec-2700-49f8-a2bb-5f132d1fc7a0/relatorio_120.pdf
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed editora.
- França, V. L. da S. (2023, September 22). *Integração de dados para a construção de KPIs em uma empresa de varejo: um estudo comparativo entre uma abordagem distribuída e uma centralizada*. Repositorio.ufpe.br. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/52771>
- Como fazer um projeto de pesquisa de um artigo de revisão de literatura | Revista JRG de Estudos Acadêmicos. (2022). *Revistajrg.com*. <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/121>

- Harzing, A.-W., & Alakangas, S. (2015). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106(2), 787–804. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1798-9>
- Kerzner, H. (2003). *A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (8th ed). John Wiley & Sons.
- Laruccia, M. M. (2000). A missão empresarial. *Augusto Guzzo Revista Acadêmica*, 1(1), 51-57.
- Laruccia, M. M. (2010). A missão empresarial. *Revista Acadêmica*. https://www.researchgate.net/profile/Mauro-Laruccia/publication/277868118_A_Missao_Empresarial/links/5729dcb008ae057b0a07697e/A-Missao-Empresarial.pdf
- Luchi, R., Araujo Vasconcelos, K. C., & Margoto, J. B. (2023). Práticas de RH na Pandemia de Covid-19. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(1), 107-122.
- Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979
- Montagna, D. (2015, July 23). *Responsabilidade social empresarial: sustentabilidade ou estratégia de negócio?* Repositorio.ual.pt. <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/1847>
- Morales, Y. B. C. (2019). Identidade corporativa e valores organizacionais, a partir de liderança avançada. *Revista Científica*, 4(14), 347-366.
- Moura, M. C. D. (2022). *Sistema de planejamento e gestão de informações: aplicado em uma loja de roupas femininas*.
- Padoveze, C. L., & Benedicto, G. C. (2005). Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(2), 1-24.
- Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>

- Pereira, T. C. (2014). Planejamento estratégico de recursos humanos: uma abordagem das vantagens competitivas para as organizações. *Repositorio.uniceub.br*. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8050>
- Pimenta, F. B., & Passos, I. C. (2023). *Indicadores de Desempenho em Compras Públicas: Revisão da Literatura e Proposta de Aplicação no Instituto Nacional da Propriedade Industrial*. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 22(43).
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Porto, M. A. (1997). Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 17.
- Ribas, R. B. F. (2021). Políticas de Gestão de Recursos Humanos. *Revista Metodista FACO*, vol. 1.
- Ribeiro, F. T., Moreira, S., Bastos, R. G., da Silva Junior, L. G., Pereira, C. O., & Souza, C. M. (2022). A Importância Da Gestão De Pessoas Para O Sucesso Organizacional. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(2), 692-704.
- Ribeiro, G. F. (2012) *Importância do Planejamento Estratégico nas Empresas*. *Open science research VII*, 963–971. <https://doi.org/10.37885/221010674>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, M. M. A. (2015). *Políticas Públicas*. São Paulo: Publifolha
- Santos, N. M. dos, Cabral, J. A., Pereira, E. P., & Filho, H. P. C. (2023). A Importância da Gestão de Pessoas para o Sucesso de uma Organização. *ID on Line. Revista de Psicologia*, 17(66), 384–400. <https://doi.org/10.14295/online.v17i66.3671>
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1), 1-15.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. In *Google Books*. Prentice Hall. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uxtfaCFiEC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Saunders>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2019). *Research Methods for Business Students*" Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory

- development. Research Methods for Business Students. *Pearson Education*, 128-171.
- ISO 690
- Schmitter, P. C. (1965). Reflexões sobre o conceito de política. *Revista de Direito Público e Ciência Política*, 8(2), 45-60.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. *Psico*, 43(3).
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistapsico/article/view/8055>
- Silva, E., Melo, G. M. de, & Gonçalves, M. C. da S. (2022). Democracia e política: uma breve revisão de literatura. *Direito Em Revista- ISSN 2178-0390*, 6(6), 139–171.
https://revistas.icesp.br/index.php/DIR_REV/article/view/2119
- Silva, J. N. B., & Amorim, D. A. de. (2023). Planejamento Estratégico Nas Empresas De Pequeno Porte. *Revista GeTeC*, 12(38).
<https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2980>
- Silva, L. V., Santos, P. P. D., Oliveira, D. A., Silva, M. E., Nora, L. A. R. S., & Ferreira Alves, S. F. (2023). Análise Organizacional: A Influência da Estrutura Organizacional na Cultura Empresarial. *REVES - Revista Relações Sociais*, 6(3), 17039–01e.
<https://doi.org/10.18540/revesv16iss3pp17039-01e>
- Silva, M. S. T. C. (2011). Planejamento e controle de obras. Monografia ao Curso graduação em Engenharia Civil, *Escola Politécnica, Universidade Federal da Bahia. Salvador*.
- Soares, V. F., Vogt, M., & Kruger, S. D. (2023). Uso De Indicadores De Desempenho Na Estratégia De Uma Concessionária De Máquinas Agrícolas. *Revista Estudos E Pesquisas Em Administração*, 7(2). <https://doi.org/10.30781/repad.v7i2.16045>
- Sobral, S., Passos, C., & Ribeiro, C. (2021). Responsabilidade social das organizações: uma revisão aos principais modelos. 29, 261–290.
<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10033>
- Santos, S., & Vieira, P. (2020, January 1). *Metodologia Program Evaluation And Review Technique (Pert) E Critical Path Method (Cpm): Uma Aplicação No Setor De Serviços*. | *Revista de Administração da UNIMEP* | EBSCOhost. Openurl.ebsco.com.
<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A10%3A12956090/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A143131117&crl=c>

- Tereso, A., Ribeiro, P., Fernandes, G., Loureiro, I., & Ferreira, M. (2019). Project Management Practices in Private Organizations. *Project Management Journal*, 50(1), 6–22. Sagepub. <https://doi.org/10.1177/8756972818810966>
- Trzesniak, P., & Koller, S. H. (2009). A redação científica apresentada por editores. In A. A. Z. P. Sabadini, M. I. C. Sampaio, & S. H. Koller (Orgs.), *Publicar em psicologia: um enfoque para a revista científica* (pp. 19-33). São Paulo: Associação Brasileira de Editores Científicos de Psicologia; Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Zago, C. (2013). Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. *Sistemas & Gestão*, 8(2), 106–117. <https://doi.org/10.7177/sg.2013.V8.N2.A1>
- Ofer Zwikael, & Huemann, M. (2023). Project Benefits Management: Making an Impact on Organizations and Society through Projects and Programs. *International Journal of Project Management*, 41(8), 102538–102538. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102538>

APÊNDICES

Índice de Apêndice

Apêndice 1: Referencial comparativo da missão, visão e valores de empresas do ramo de Engenharia	b
Apêndice 2: Proposta da Missão Visão e Valores	d
Apêndice 3: Categorias e Funções-Chave na Organização	f
Apêndice 4: Síntese das Atividades Realizadas até a Implementação do Projeto.....	g
Apêndice 5: Política Global de Recursos Humanos SISTRAN ENGENHARIA SU LDA.....	i

Apêndice 1: Referencial comparativo da missão, visão e valores de empresas do ramo de Engenharia

<u>Empresa</u>	<u>Missão</u>	<u>Visão</u>	<u>Valores</u>
Mota-Engil Engenharia Fonte: https://engenharia.mota-engil.pt/institucional/missao-visao-e-valores	É missão da nossa Empresa criar valor acionista com respeito pela comunidade, de uma forma socialmente responsável.	A visão da nossa Empresa é tornar-se numa referência internacional nos setores nos quais exerce a sua atividade, alinhada com as melhores práticas de mercado, com uma permanente inovação para prestar um serviço de excelência aos seus clientes e à comunidade.	Alicerçar os princípios éticos e de conduta empresarial da nossa Empresa nos valores fundamentais de ambição, integridade, coesão e espírito de grupo.
Mirante Engenharia Fonte: https://miranteengenharia.com.br/visao-missao-e-valores/	Desenvolver projetos e soluções eficientes e confiáveis, integrados às necessidades de nossos clientes.	Ser reconhecida como a melhor e mais confiável empresa no mercado em que atua e a preferida de nossos clientes e parceiros.	Ética Profissionalismo Criação de Valor Parceria
R.D. Engenharia - Projetos de Construção Civil Fonte: https://rdengenharia.com/missao-visao-valores.php	Ser uma empresa de gestão de projetos de construção civil, com elevados padrões de qualidade, eficiência, competitividade e de crescimento sustentado, reconhecida pelas suas soluções na área da construção e reabilitação, estando comprometida com o respeito das normas de Qualidade, Segurança e Ambiente e o recurso, de uma forma sustentada, a meios técnicos, materiais apropriados e recursos humanos qualificados.	A R.D. Engenharia, Lda. tem vindo a apresentar um crescimento sólido e sustentado, sentindo-se assim motivada e preparada para enfrentar novos desafios que permitam manter a posição de liderança e continuar a superar as expectativas. Atenta às necessidades da sociedade, e a pensar no futuro, tem como objetivo para os próximos anos crescer a nível nacional a sua área de atividade na Reabilitação Urbana dos centros das cidades portuguesas. Pretendemos assim continuar a afirmar-nos como uma referência de Excelência na área da Reabilitação.	Excelência, Solidez, Credibilidade, Integridade, Liderança e Inovação, bem como de Dedicação e Ambição, que considera serem fundamentais para o sucesso e crescimento da Empresa.

Ordem dos engenheiros Angola Fonte: https://ordemengenhadores.ao/missao-visao-valores	Promover e defender os interesses profissionais de todos os Engenheiros e do país, desenvolvendo ações para o melhoramento, valorização e prestígio da profissão e para o progresso de Angola.	Ser uma instituição de referência, credível e inovadora, reconhecida pela excelência da gestão e do trabalho realizado e por promover qualidade total na Engenharia e o bem-estar da sociedade.	Conduta Ética e Deontológica Profissionalismo Competência Patriotismo Gestão de qualidade Responsabilidade social Espírito de equipa, crítico e inovador Valorização da instituição.
DIVERSIA Angola Fonte: https://www.diversiangola.com/index.php/homepage/visao-missao-e-valores	Acreditamos em soluções sólidas e simples. Cientes do papel que a edificação tem no desenvolvimento de uma sociedade mais capaz e sustentável, a DIVERSIA Angola tem a capacidade de fornecer uma infinidade de serviços variados.	A DIVERSIA Angola, dedica-se a oferecer experiência de primeira classe, estabelecendo uma abordagem de equipa transparente, garantindo assim um compromisso de entrega de etapas críticas de projeto em tempo útil, ou seja, trazer resultados que sejam satisfatórios aos nossos clientes quer sejam públicos ou privados.	A chave do nosso sucesso, traduz-se na oferta de soluções para os nossos parceiros, que resultam na realização de objetivos comuns. A nossa força é a nossa criatividade. Temos a capacidade de reunir especialistas líderes da construção para atingir altos níveis de performance.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 2: Proposta da Missão Visão e Valores

Missão

Temos como missão ser líder na prestação de serviços de engenharia, consultoria, fornecimento de acessórios e equipamentos industriais, formação em processos manutenção preditiva e industrial através do fornecimento de soluções sustentáveis e inovadoras que superem continuamente as expectativas dos nossos clientes. Comprometemo-nos em promover a excelência, a segurança e a eficiência dos nossos processos e operações de modo a contribuir para o crescimento e sucesso contínuo dos nossos parceiros.

Visão

A nossa visão passa por sermos reconhecidos como referência na qualidade e excelência na prestação e fornecimento de produtos e serviços, através da exemplar representação de marcas que confiam em nós para promover as suas soluções. Enfatizamos-nos por meio de uma abordagem proativa, tecnologicamente avançada e orientada para os resultados. Ambicionamos ser uma empresa globalmente prestigiada, que inspira a confiança pela competência técnica, ética empresarial e o compromisso com a satisfação do cliente. Procuramos continuamente impulsionar a inovação e aprimorar as nossas práticas a fim de nos mantermos à frente das tendências emergentes.

Valores

- 1. INTEGRIDADE: Estamos comprometidos com o nosso comportamento ético e honesto, que cria relações de confiança com os clientes, fornecedores e comunidades.*
- 2. SEGURANÇA & QUALIDADE: Comprometemo-nos em garantir os elevados padrões de segurança e qualidade através da implementação de práticas rigorosas que assegurem a proteção e a integridade, zelando pela excelência em todos os aspetos nas nossas operações.*
- 3. APOIAR OS COLABORADORES: Atraímos, desenvolvemos e retemos pessoas por meio de um ambiente de trabalho inclusivo, para que todos os colaboradores atinjam o alto desempenho.*

4. **FOCO NO CLIENTE:** *Praticamos a escuta ativa com os nossos clientes, procurando compreender profundamente as suas necessidades, proporcionando soluções exclusivas que garantem a satisfação e o alcance dos objetivos específicos de cada parceiro de negócio.*
5. **MELHORIA CONTINUA:** *Estamos sempre num processo de melhoria contínua e todos os aspetos do negócio, guiados por métricas, feedback e os processos de gestão disciplinados.*
6. **COLABORAÇÃO:** *Ao estabelecermos uma ponte entre os mercados Angolano e Português colaboramos de forma dinâmica que vai além dessas fronteiras. Esta sinergia não se limita apenas no continente africano e europeu, mas, também, engloba oportunidades latentes em diversos mercados através de uma visão ampliada, incitando uma colaboração transfronteiriça.*
7. **INOVAÇÃO:** *Desenvolvemos com paixão novas tecnologias, capacidades e abordagens que criam valores tangíveis aos nossos clientes.*

Apêndice 3: Categorias e Funções-Chave na Organização

Categoria	Descrição da função
CEO (Chief Executive Officer)	Responsável pela liderança geral e estratégia organizacional; Tomada de decisão de alto nível; Representação da empresa perante <i>stakeholders</i> externos; Estabelecimento de metas e direção para o crescimento organizacional.
Secretária Executiva (Vacancy Executive Secretary)	Presta suporte administrativo ao CEO; Facilita a comunicação interna e externa do CEO.
Financeira (Finance)	Gestão financeira da organização; Contabilidade e Relatórios Financeiros; Tomada de decisão estratégica relacionada às finanças.
Recursos Humanos (Human Resource)	Gestão do pessoal; Desenvolvimento e gestão do desempenho dos colaboradores.
Gestão de operações (Operations Manager)	Supervisão das operações diárias organizacional; Colaboração com outras áreas para otimizar operações;
Gestão de vendas (Sales Manager)	Desenvolvimento de estratégias de vendas; Colaboração com outras áreas para alinhar estratégias comerciais.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 4: Síntese das Atividades Realizadas até a Implementação do Projeto

<i>Etapa</i>	<i>Ação</i>	<i>Procedimento</i>	<i>Período</i>
1	Envio da primeira proposta do projeto aos RH	Envio da primeira versão da proposta da Política Global de Recursos humanos.	04/12/2023
	Resposta com correções e melhorias	Primeira receção das sugestões e correção da proposta. Segunda receção de sugestões: Foi feita uma atualização da informação anterior como o complemento da Missão, Visão e os Valores.	11/12/2023 13/12/2023
4	Informações sobre os procedimentos futuros.	Solicitação de informações sobre os procedimentos futuros, isto é, pós aprovação dos RH. Informar a empresa sobre o prazo e a necessidade de implementação do projeto dentro do prazo.	15/12/2023
5	Envio da segunda proposta do projeto	Envio da proposta previa da Política Global de Recursos humanos com as devidas correções num documento mais elaborado.	18/12/2023
6	Resposta por parte dos RH	Foi necessário corrigir os valores. Alteração da disposição do logótipo da empresa. Consolidação da política de compensação e benefícios.	27/12/2023
7	Envio da proposta final	Envio da proposta final da Política Global de RH com as últimas correções.	28/12/2023
8	Aprovação dos RH	Aprovação da proposta final da política global de RH pelos recursos humanos. Política apta para ser enviada para área de Qualidade.	05/01/2023

Desenvolvimento e Implementação da Política Global de Recursos Humanos na empresa SISTRAN Engenharia (SU), Lda

5	Envio da proposta final para revisão da área de Qualidade	Reenvio da proposta final da política em word, sem alterações desde 28/12/2023 para seguir para validação da área da qualidade para revisão e aprovação.	05/01/2023
6	Validação por parte da área de Qualidade	Receção da revisão da proposta política global de RH acompanhada do parecer positivo da área de Qualidade. Em anexo, encontra-se o documento aprovado.	10/01/2024
7	Aprimoramento Estético e Preparação para Aprovação	Elaborado alguns ajustes estéticos a pedido dos RH e em conformidade com a Administração devido a algumas alterações feitas pela área da Qualidade, garantindo uma apresentação clara do documento aos colaboradores. Envio da proposta final após ajustes.	15/01/2024
8	Aprovação pelo CEO	Aprovação pelo CEO.	08/01/2024
9	Draft de comunicação aos colaboradores	Pré Comunicação.	19/01/2024
10	Publicação	Comunicação oficial e publicação da Política Global de Recursos Humanos aos colaboradores.	06/02/2024

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 5: Política Global de Recursos Humanos SISTRAN ENGENHARIA SU LDA



SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA QUALIDADE, MANUTENÇÃO, AMBIENTE E SEGURANÇA

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.



ELABORADO:
Daniela Moreira

VERIFICADO:
Yolanda Pascoal
(HR Manager)

VALIDADO:
Ricardo Fernandes
(RQMAS | ISPT Group)

APROVADO:
Dionísio Viegas
(Diretor Geral)

Este documento só pode ser reproduzido integralmente. Quando impresso, constitui cópia não controlada, salvo se devidamente assinado pelo(a) respetivo(a) Aprovador(a).



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Política Global de Recursos Humanos da **SISTRAN Engenharia (SU) Lda** foi definida com base na sua missão, visão, valores organizacionais, a estratégia do negócio e o seu enquadramento no âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Manutenção, Ambiente e Segurança (SIGQMAS) do ISPT Group.

Com a presente Política procura-se, não apenas alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais, mas, acima de tudo, criar e desenvolver um ambiente de trabalho que promova a diversidade e a inclusão, inspirando o crescimento tanto individual como o coletivo.

Ao implementar a Política Global de Recursos Humanos na **SISTRAN Engenharia (SU) Lda** procura-se proporcionar, de forma significativa, a coesão interna, de modo a fortalecer a cultura organizacional atraindo e retendo os talentos excecionais.

Por outro lado, ao posicionar a organização enquanto referência no mercado global competitivo, a presente Política oferece vantagens significativas como a atração do talento, expansão de mercados, fortalecimento da marca, colaborações estratégicas e ainda, o acesso a recursos globais de maior resiliência competitiva criando oportunidades para o crescimento sustentável, inovação e melhoria contínua.

De modo geral, a implementação da Política Global de Recursos Humanos simboliza o compromisso estratégico vital para o sucesso duradouro da **SISTRAN Engenharia (SU) Lda** no âmbito da(s) sua(s) atividade(s) no mercado global.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS
SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

2. LISTA DE ABREVIATURAS

GRH - Gestão de Recursos Humanos

LDA - Limitada

OIT - Organização Internacional do Trabalho

RH -Recursos Humanos

SST - Segurança e Saúde no Trabalho

SIGQMAS - Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Manutenção, Ambiente e Segurança

SU - Sociedade Unipessoal



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

3. CONTEÚDOS GERAIS

i. Caracterização da Empresa

Apresentação da Empresa

Missão, Visão e Valores da SISTRAN- Engenharia, (SU), LDA

Enquadramento no SIGQMAS (ISPT Group)

Estratégia do Negócio

ii. Política Global de Recursos Humanos

Enquadramento da Política Global de Recursos Humanos

Objetivos da Política Global de Recursos Humanos

Descrição das Políticas de Recursos humanos

Política de Liderança

Política de Comunicação

Política Compensação e Benefícios

Política do Recrutamento e Seleção

Política da Formação

Política da Ética e Responsabilidade Social

iii. Interações gerais



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1. Apresentação da empresa

A SISTRAN é uma empresa de engenharia líder no fornecimento de consultoria, acessórios e equipamentos industriais. Se, por um lado, se destaca em Portugal com o nome de SISTRAN Engenharia e Sistemas Industriais, Lda, em Angola, tem-se afirmado no mercado como **SISTRAN Engenharia (SU) Lda**

Em Portugal a SISTRAN Engenharia e Sistemas Industriais, LDA dedica-se especialmente no fornecimento de equipamentos e soluções industriais de alta qualidade, representando várias marcas, tendo como abordagem central o cliente. Esta oferece cobertura comercial local através do estabelecimento de relacionamentos a longo prazo proporcionando tanto produtos como também serviços de manutenção e reparação industrial.

Por outro lado, em Angola a **SISTRAN Engenharia (SU) Lda** concentra a sua atividade meramente na prestação de serviços no ramo da engenharia e venda de equipamentos industriais tendo como principal foco os produtos da marca EMERSON.

Em relação à cooperação entre a SISTRAN Portugal e Angola, no contexto do seu posicionamento no ISPT Group, ambas trazem benefícios significativos através da cobertura comercial e vendas locais que fortalecem a presença em ambos os mercados permitindo, sob outro enfoque, a intimidade com o cliente e criação de um relacionamento duradouro tendo sempre em conta as necessidades específicas de cada região.

A combinação entre estas duas inclui não apenas a venda de produtos e soluções, mas também a distribuição de serviços especializados como a reparação de válvulas (segurança, isolamento e de controlo), instrumentação, análise preditiva, de condição, manutenção operacional de equipamentos rotativos, formação, contratos de manutenção e paragem, conhecimento de mercado e consultoria especializada, entre outros.

Esta sinergia constitui uma rede sólida sustentada por contratos de manutenção e paragens que reforçam a presença da SISTRAN e o compromisso em ambas as regiões tendo como foco central responder as necessidades dos seus clientes através da união esforços que impulsionam a excelência na indústria global.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

4.2. Missão, Visão e Valores da SISTRAN Engenharia (SU) Lda

Missão

Temos como missão ser líder na prestação de serviços de engenharia, consultoria, fornecimento de acessórios e equipamentos industriais, formação em processos manutenção preditiva e industrial através do fornecimento de soluções sustentáveis e inovadoras que superem continuamente as expectativas dos nossos clientes. Comprometemo-nos em promover a excelência, a segurança e a eficiência dos nossos processos e operações de modo a contribuir para o crescimento e sucesso contínuo dos nossos parceiros.

Visão

A nossa visão passa por sermos reconhecidos como referência na qualidade e excelência na prestação e fornecimento de produtos e serviços, através da exemplar representação de marcas que confiam em nós para promover as suas soluções. Enfatizamos-nos por meio de uma abordagem proativa, tecnologicamente avançada e orientada para os resultados. Ambicionamos ser uma empresa globalmente prestigiada, que inspira a confiança pela competência técnica, ética empresarial e o compromisso com a satisfação do cliente. Procuramos continuamente impulsionar a inovação e aprimorar as nossas práticas a fim de nos mantermos à frente das tendências emergentes.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

Valores

1. **INTEGRIDADE:** *Estamos comprometidos com o nosso comportamento ético e honesto, que cria relações de confiança com os clientes, fornecedores e comunidades.*
2. **SEGURANÇA & QUALIDADE:** *Comprometemo-nos em garantir os elevados padrões de segurança e qualidade através da implementação de práticas rigorosas que assegurem a proteção e a integridade, zelando pela excelência em todos os aspetos nas nossas operações.*
3. **APOIAR OS COLABORADORES:** *Atraímos, desenvolvemos e retemos pessoas por meio de um ambiente de trabalho inclusivo, para que todos os colaboradores atinjam o alto desempenho.*
4. **FOCO NO CLIENTE:** *Praticamos a escuta ativa com os nossos clientes, procurando compreender profundamente as suas necessidades, proporcionando soluções exclusivas que garantem a satisfação e o alcance dos objetivos específicos de cada parceiro de negócio.*
5. **MELHORIA CONTINUA:** *Estamos sempre num processo de melhoria contínua e todos os aspetos do negócio, guiados por métricas, feedback e os processos de gestão disciplinados.*
6. **COLABORAÇÃO:** *Ao estabelecermos uma ponte entre os mercados Angolano e Português colaboramos de forma dinâmica que vai além dessas fronteiras. Esta sinergia não se limita apenas no continente africano e europeu, mas, também, engloba oportunidades latentes em diversos mercados através de uma visão ampliada, incitando uma colaboração transfronteiriça.*
7. **INOVAÇÃO:** *Desenvolvemos com paixão novas tecnologias, capacidades e abordagens que criam valores.*



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

4.3. Enquadramento no SIGQMAS (ISPT Group)

Missão

Intervenção abrangente nas áreas da Manutenção, Construção Industrial e Comercial, Facilities Management, Requalificação Civil e Venda de Equipamentos, com uma “participação ativa” na cadeia de valor e contexto do cliente, apoiando-o na construção e gestão racional das suas infraestruturas, equipamentos e edifícios através da apresentação de soluções de melhoria em substituição da simples prestação de serviços

Missão

Disponibilizar soluções integradas de construção, gestão de contratos e manutenção, isoladamente ou em parcerias técnicas, que o cliente sinta como um valor acrescentado para o seu negócio.

Valores

Qualidade | Competência e Rigor | Integridade e Independência | Inovação e Orientação para o Cliente | Consciência e práticas ambientais | Segurança no Trabalho e Participação ativa na Organização.

Âmbito específico de certificação (ISO 9001:2015)

Prestação de serviços técnicos especializados, venda e fornecimento de equipamentos industriais (estáticos, dinâmicos, de eletricidade & instrumentação) nos mercados offshore e onshore angolanos.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

4.4. Estratégia do Negócio

A estratégia de negócio da SISTRAN Engenharia (SU) Lda é fundamentada no compromisso com a excelência em todos os aspetos da prestação de serviços e fornecimento de soluções, diferenciando-se proactivamente pela busca incansável à qualidade em cada interação com o cliente.

Essa abordagem é guiada por princípios essenciais que têm por base a excelência técnica, padrões de qualidade rigorosos em relação aos produtos e serviços, a integração de uma excelente tecnologia de ponta e o serviço ao cliente.

O compromisso com a qualidade destaca-se pela personalização dos serviços, garantias e compromissos bem como a comunicação clara e aberta. De modo geral, valoriza-se a transparência em cada etapa, defendendo a confiança enquanto elemento indispensável nos relacionamentos sólidos.

Resumidamente, a estratégia da SISTRAN Engenharia (SU) Lda passa pela busca contínua a qualidade, visando não apenas atender às meras expectativas, mas superá-las eficazmente.

A empresa acredita que ao adotar esses princípios, não só se diferencia do mercado, mas também desenvolve relações sólidas e duradouras impactando positivamente a comunidade.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

5. POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS

5.1. Enquadramento da Política Global de Recursos Humanos

A Política Global de Gestão de Recursos Humanos da SISTRAN Engenharia (SU) Lda é definida com base na visão, missão e valores e tem como objetivo garantir a eficácia dos processos de gestão tendo sempre em vista o envolvimento e o desempenho dos colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais.

Ao alinhar as práticas de gestão de pessoas com os objetivos consolidados haverá um maior destaque para a cultura onde os colaboradores se sentirão mais conectados aos propósitos da empresa. Esse alinhamento contribui para o sucesso duradouro e adaptação organizacional garantindo o alcance da vantagem competitiva.

É importante destacar os colaboradores enquanto o ativo mais valioso da organização e, portanto, o investimento em práticas de recursos humanos que promovam o desenvolvimento profissional e individual alinhados à cultura organizacional é fundamental na medida em que trará contributos significativos para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Sob o ponto de vista interno pretende-se integrar os colaboradores por meio do acolhimento, formação e acompanhamento pois assim será possível garantir a maximização da sua participação e do desempenho. No recrutamento, valoriza-se os conhecimentos, as competências e as capacidades, para que seja assegurado uma admissão íntegra para a organização. Internamente, promove-se o desenvolvimento profissional, a ética, um ambiente de trabalho positivo e o trabalho multidisciplinar.

Socialmente valoriza-se o comprometimento da prevenção dos riscos psicossociais de modo a preservar a saúde dos colaboradores e a minimização do impacto ambiental.

A política Global de Gestão de Recursos Humanos aqui definida tem como objetivo reforçar o compromisso da SISTRAN Engenharia (SU) Lda, tendo em conta a igualdade de oportunidades visando sempre as boas práticas laborais para esse fim. Para tal, pretende-se estabelecer uma relação positiva com os colaboradores, baseada na objetividade e imparcialidade visando atender às mútuas necessidades, motivar e desencadear o desenvolvimento pessoal e profissional.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

Para o sucesso e crescimento sustentável da SISTRAN Engenharia (SU) Lda, a Política Global de Gestão de Recursos Humanos terá por base os seguintes eixos:



Figura 8: Diagrama da Política Global de Recursos Humanos



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

5.2. Objetivos da Política Global de Recursos Humanos

Ao iniciar a conceção da presente Política, é fundamental compreender que os objetivos serão segmentados em gerais e específicos.

Esta diferenciação é essencial na medida em que permite-nos visualizar do modo amplo e estratégico cada um destes. Enquanto os objetivos gerais estabelecem uma visão abrangente da organização, os objetivos específicos detalham as ações e práticas necessárias para atingir as metas anteriormente estabelecidas.

Esta estratégia de divisão além de garantir a clareza, facilita a implementação, o acompanhamento e a avaliação da política definida, permitindo uma abordagem sistemática e eficaz que visa o alcance dos resultados desejados.

- **Objetivos Gerais**

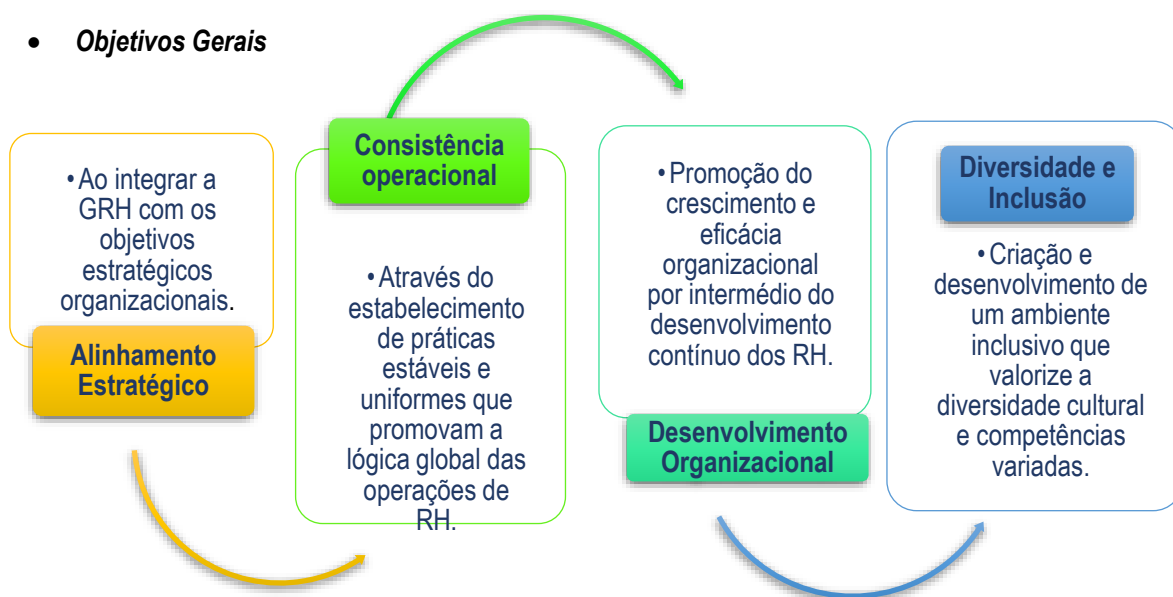


Figura 9: Objetivos Gerais da Política Global de RH



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

- **Objetivos Específicos**

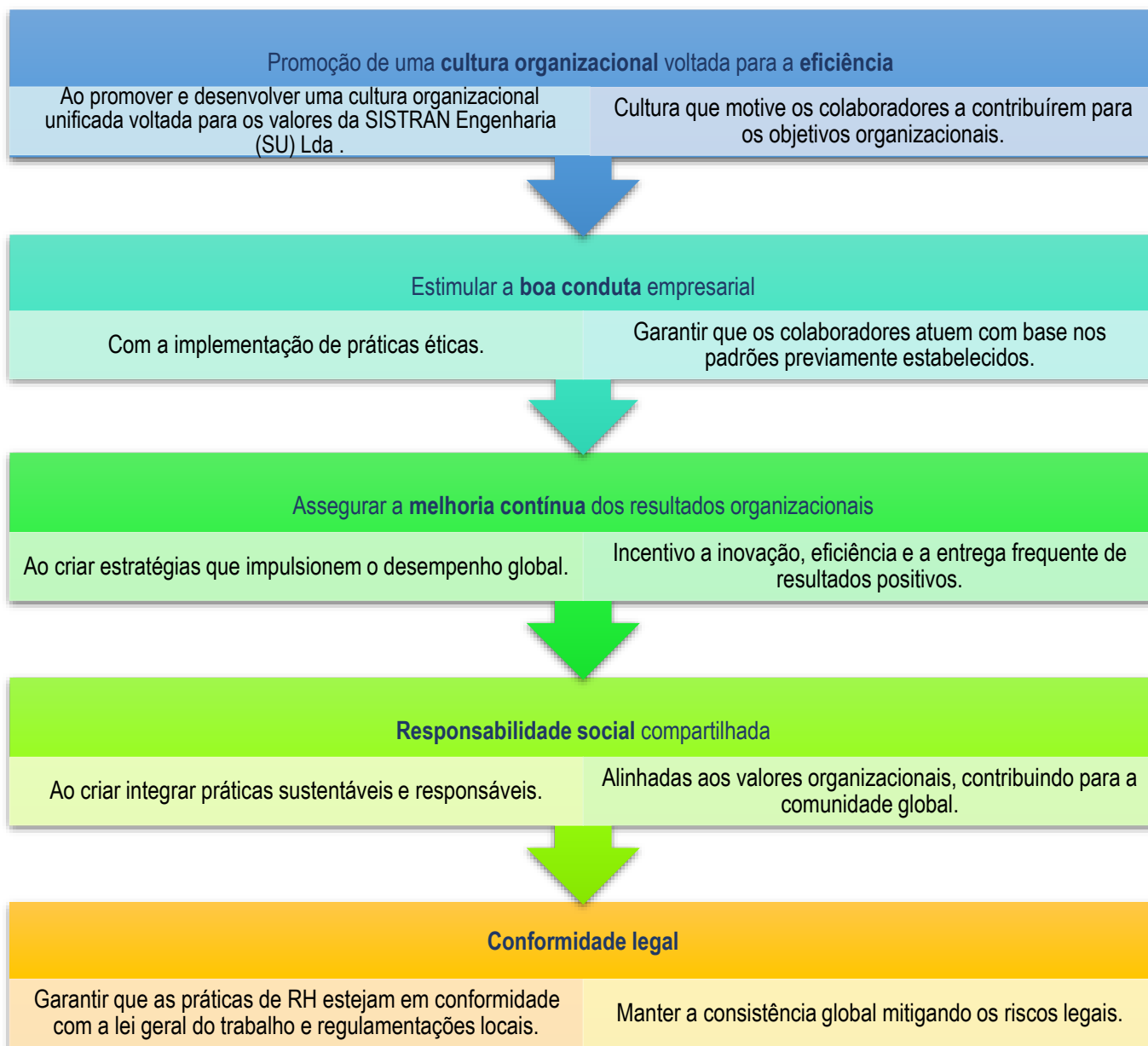


Figura 10: Objetivos Específicos da Política Global de RH



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS

SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

5.3. Descrição das Políticas de Recursos Humanos

5.3.1. Política de Liderança

A política de liderança da SISTRAN Engenharia (SU) Lda é cuidadosamente ajustada pela avaliação contínua da cultura organizacional. A definição desta política não serve apenas como guia direcional, mas a como um elo de alinhamento a missão, visão e valores cultivando assim o espírito da organização.

Os princípios da política de liderança da SISTRAN Engenharia (SU) Lda sustentados nos valores que orientam o líder para o alcance dos objetivos organizacionais são, nomeadamente:

- I. Liderança enquanto abordagem exemplar;
- II. Identificação de competências chave;
- III. Diretrizes orientadoras para liderar de maneira mais colaborativa;
- IV. Programas de desenvolvimento de liderança;
- V. Comunicação clara e acessível;
- VI. Sistema de feedback e avaliação contínua;
- VII. Promoção da flexibilidade e adaptabilidade.

O enfoque desta abordagem segue a valorização dos líderes que promovam ativamente os princípios básicos que compõe a cultura SISTRAN Engenharia (SU) Lda enquanto amostra exemplar de modelo a seguir pela busca frequente à colaboração, iniciativa e a excelência. Ao realizar uma avaliação contínua da cultura organizacional, será possível ajustar ágil e proactivamente a abordagem da liderança garantindo que os líderes estejam realmente alinhados às expectativas, construindo assim, uma base sólida para o crescimento sustentável da organização.

Com o reconhecimento de que líderes eficazes possuam competências específicas, a SISTRAN Engenharia (SU) Lda procura garantir também que essas competências estejam alinhadas aos seus objetivos estratégicos. Neste âmbito é importante identificar as competências chave como as competências técnicas avançadas, a própria capacidade de tomada de decisão, as competências interpessoais e a visão alinhada ao objetivo do negócio com vista a inovação sustentável.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

Os princípios orientadores definidos na política de liderança servem como guias comportamentais para a tomada de decisão dos líderes. O comprometimento com a qualidade na prestação de serviços, venda de produtos, consultoria, inovação sustentável e tecnológica, excelência com o cliente e compromisso com prazos rigorosos são os principais eixos da abordagem à liderança.

Estes princípios além de definirem e refletirem para os valores da SISTRAN Engenharia (SU) Lda também orientam o modo como os líderes desenvolvem um ambiente de trabalho colaborativo onde impulsionam o sucesso organizacional. Procura-se com a adoção destes princípios construir uma política de liderança coesa e eficaz que promova a realização dos objetivos estratégicos organizacionais.

A aprendizagem contínua e o aprimoramento são fundamentais para garantir a eficácia desta política na medida em que ao oferecer programas de desenvolvimento de liderança a organização estará a capacitar os líderes a aprimorar não só as competências, como também desenvolver a capacidade de adaptar às mudanças do meio ambiente.

Cultivar uma comunicação clara e acessível é fundamental para garantir uma liderança eficaz na SISTRAN Engenharia (SU) Lda. É essencial olhar para os líderes enquanto orientadores de uma conduta de comunicação aberta e transparente detentores e mentores de uma escuta ativa e clareza na mensagem transmitida.

Ao criar canais eficazes, os líderes poderão promover mais facilmente um ambiente de trabalho baseado na partilha de ideias contribuindo para o fluxo informativo entre os níveis organizacionais.

Para aprimorar a presente política importa compreender a melhoria contínua enquanto pilar eficaz da liderança. A SISTRAN Engenharia (SU) Lda ao incluir um sistema de feedback e avaliação contínua permitirá avaliar o reconhecimento no que toca a versatilidade de perspetivas para a tomada de decisão e, por consequente, impulsionar a inovação.

Esta abordagem além de reforçar a integridade da liderança, irá contribuir para um ambiente mais positivo onde os colaboradores se sintam mais valorizados.

Assim, torna-se prioritário os líderes assumirem um papel exemplar alinhado aos valores da SISTRAN Engenharia (SU) Lda.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

5.3.2. Política de Comunicação

A definição de uma política de comunicação eficaz fundamenta-se no entendimento profundo do processo comunicativo que premeia o ambiente organizacional. O objetivo do estabelecimento de uma política de comunicação passa por estabelecer diretrizes claras para a comunicação interna e externa, tendo como base a transparência e a eficácia na troca de informação, alinhado aos objetivos estratégicos e valores da SISTRAN Engenharia (SU) Lda.

Num mundo dinâmico a comunicação eficaz é um fator essencial para o sucesso e sustentabilidade organizacional. A SISTRAN Engenharia (SU) Lda reconhece a importância de incorporar uma política de comunicação na sua estratégia denotando esta enquanto elemento vital para a construção de relacionamentos sólidos e para a promoção transparente em alinhar as partes interessadas aos valores da empresa.

Os princípios fundamentais da política de comunicação são a espinha dorsal que orientam o modo como os colaboradores se conectam com a equipa, os clientes e os parceiros da comunidade em geral. Estes princípios refletem sobre o compromisso com a inclusão, responsabilidade social e integridade criando um plano sólido para uma comunicação autêntica. Ao defini-los procura-se com isto estabelecer uma cultura organizacional onde a comunicação não é interpretada apenas como ferramenta, mas como dinamizador da compreensão mútua e alcance de objetivos estratégicos. Os princípios fundamentais da Política de Comunicação da SISTRAN Engenharia (SU) Lda são, nomeadamente:

- I. **Transparência e honestidade:** comprometimento em manter uma comunicação transparente e honesta em todos os níveis organizacionais. Fornecimento de informação precisa sobre os serviços, custos e prazos garantindo a confiança dos clientes e colaboradores;
- II. **Comunicação interna eficiente:** através da valorização de uma comunicação interna sustentável que garante que os colaboradores estejam bem informados sobre os objetivos e metas a alcançar bem como as oportunidades de desenvolvimento. A promoção de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se encontram bem informados contribui para a excelência no serviço.
- III. **Feedback contínuo:** com a estimulação regular de uma cultura de feedback contínuo. A análise constante do feedback é essencial na medida em que permite aprimorar os serviços e processos organizacionais tendo em vista a melhoria contínua.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

- IV. **Canais diversificados de comunicação:** com o reconhecimento e importância dos canais de comunicação variáveis através da adoção de variedade de meios e fóruns, para garantir que as mensagens atinjam diferentes públicos;
- V. **Confidencialidade:** manter a confidencialidade das informações dos colaboradores e clientes. A proteção da privacidade é fundamental pois contrui um ambiente de confiança mútua;
- VI. **Agilidade comunicacional:** Promoção de um ambiente colaborativo e dinâmico que responde as constantes mudanças e desafios, apoiado sempre numa comunicação ágil e alinhada com as transformações do mercado e as necessidades do cliente

5.3.3. Política de Compensação e Benefícios

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda reconhece os seus colaboradores enquanto ativo que garantem o sucesso organizacional. Para garantir um ambiente de trabalho saudável, justo e, acima de tudo motivador alinhado aos seus valores, é fundamental definir uma política de compensação e benefícios adequada.

A correta definição desta política reflete o compromisso e a valorização do talento visando a atração, a retenção e a motivação colaboradores. Ao definir estrategicamente esta política, procura-se estimular um ambiente de trabalho onde o desempenho dos colaboradores seja reconhecido e a equidade mantida com vista a priorização do bem-estar dos colaboradores.

O dever desta política é a definição de uma estrutura salarial justa e, acima de tudo, competitiva, tendo sempre em consideração fatores como a experiência, as competências e responsabilidades. A SISTRAN Engenharia (SU) Lda reconhece a importância dessa personalização e, pretende com isto, oferecer benefícios flexíveis que atendam as necessidades individuais dos colaboradores. Nesta vertente estão inclusos planos de saúde, benefícios de reforma e programas de desenvolvimento e bem-estar.

A presente política enfatiza o compromisso da SISTRAN Engenharia (SU) Lda em contruir uma força de trabalho motivada e satisfeita tendo em vista o crescimento sustentável e, por isso, será definida pelos princípios:



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

- I. **Reconhecimento integrado e flexível:** com a integração de incentivos pelo desempenho organizacional e destreza na atribuição de benefícios. Procura-se não só reconhecer, como também recompensar o sucesso coletivo, num ambiente laboral que valoriza a performance por meio da flexibilidade, promovendo uma cultura organizacional centrada exclusivamente no capital humano.
- II. **Desempenho e reconhecimento:** com a correta implementação de um sistema eficiente de avaliação de desempenho relacionado as recompensas salariais, reconhecendo as metas alcançadas e premiando as contribuições suplementares para o incentivo a essa excelência;
- III. **Transparência e comunicação:** com a adoção de uma comunicação transparente sobre a estrutura salarial, os critérios de avaliação e, acima de tudo, as políticas de reajuste salarial assegurando sempre a compreensão do processo por parte dos colaboradores;
- IV. **Equidade interna e externa:** visando garantir a justiça salarial dentro da empresa e competitividade no mercado, valorizando que cada colaborador seja reconhecido e recompensado de modo justo e alinhado às práticas globais.
- V. **Legalidade e responsabilidade salarial:** através do comprometimento das leis laborais e regulamentações salariais garantindo que as práticas estejam em conformidade com o normativo legal.
- VI. **Responsabilidade social:** através da consciencialização das práticas salariais socialmente responsáveis e da eliminação de disparidades injustas dando sempre margem à promoção de igualdade e oportunidades;

Por outro lado, é importante destacar a promoção e valorização da comunicação e equidade interna através do estabelecimento de escalas salariais apropriadas aos diferentes cargos e níveis organizacionais. Isto deverá ser feito com a comunicação detalhada e transparente aos colaboradores garantindo que estes compreendam bem a estrutura de compensação e benefícios oferecidos.

Por fim, a adaptação de uma política de compensação e benefícios deverá ser sujeita a avaliação regular de modo a garantir a sua eficácia e regularidade. Ao adotar este sistema a empresa conseguirá refletir sobre as mudanças necessárias.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

É da responsabilidade de cada hierarquia sugerir a remuneração dos seus colaboradores no âmbito da política da organização. Todos os colaboradores devem estar esclarecidos relativamente a sua situação em termos de remuneração e, caso seja necessário, cabe ao departamento de recursos humanos fornecer o apoio necessário a fim de, comunicar corretamente de modo claro e transparente. Esta política não procura apenas garantir a sua eficácia, como também visa a criar e desenvolver um ambiente organizacional onde os colaboradores se sintam não só motivados como valorizados e alinhados aos objetivos estratégicos da SISTRAN Engenharia (SU) Lda.

5.3.4. Política de Recrutamento e Seleção

A política do recrutamento e seleção da SISTRAN Engenharia (SU) Lda, tem como objetivo a criação de diretrizes claras de recrutamento e seleção, que possibilita identificar candidatos tendo em conta os requisitos técnicos e legais bem como as competências necessárias, sem considerar qualquer especto discriminatório, à prestação de serviços de qualidade tendo sempre em vista as seguintes diretrizes:

- I. Ter em conta os requisitos legais na disciplina de recrutamento e seleção;
- II. Prezar sempre pela transparência no processo de recrutamento e seleção assegurando sempre a não discriminação e a igualdade de oportunidades;
- III. Identificar e atrair candidatos com as competências adequadas à função com base no descritivo de funções;
- IV. Promover o acolhimento e integração de novos colaboradores bem como a retenção de talento.

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda tem como estratégia diferenciar-se através da qualidade e, por isso, é fundamental desenhar um perfil adequado aos requisitos da função, valorizando sempre aquele que se destaca com uma melhor capacidade de adaptação e de exigência. Por outro lado, procura-se promover oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional assente nos seguintes pilares:

- I. **Interiorização da missão, visão e valores:** Evidenciar a importância de os candidatos compreenderem profundamente estas rubricas, alinhando-se estes nas práticas diárias. Na entrevista, avaliar o comprometimento e entendimento dos candidatos com esses princípios.
- II. **Avaliação de competências técnicas:** Ao desenhar entrevistas específicas ou testes práticos para garantir a técnica necessária;



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

- III. **Avaliação das competências colaborativas:** Criar dinâmicas de grupo na entrevista que despertem a habilidade dos candidatos em colaborar de forma eficaz;
- IV. **Análise da capacidade de adaptação:** Nas entrevistas incluir cenários ou até mesmo perguntas que avaliem a capacidade dos candidatos de adaptarem em diferentes contextos e / ou situações;
- V. **Formação compatível com a experiência comprovada:** O recrutador deve avaliar sempre que a formação dos candidatos está alinhada não só às expectativas e experiências do passado, mas, essencialmente, as necessidades presentes e futuras. A seleção dos candidatos deve ter em conta que a formação se alinhe estrategicamente aos objetivos da SISTRAN;
- VI. **Programas de desenvolvimento:** Durante o processo de recrutamento destacar as oportunidades contínuas de desenvolvimento pessoal e profissional bem como a ascensão de carreira na empresa;
- VII. **Comunicação eficaz:** Reconhecer única e exclusivamente a importância de se comunicar de forma clara e eficaz enquanto pilar fundamental. No processo de recrutamento é fundamental avaliar a capacidade dos candidatos em expressar as ideias, ouvir atentamente as questões ou ideias colocadas bem como garantir efetivamente uma comunicação transparente no seio das relações laborais

5.3.5. Política de Formação e Desenvolvimento

A Política de Formação tem como principal objetivo proporcionar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores tendo por base o alinhamento estratégico das competências às necessidades estratégicas da SISTRAN Engenharia (SU) Lda. Ao definir esta política, procura-se promover um ambiente de trabalho saudável e de aprendizado contínuo que estimule frequentemente a inovação, o crescimento profissional e ainda a eficiência operacional garantindo sempre a competitividade organizacional.

A formação profissional possibilita aos colaboradores a aquisição de competências e conhecimento, qualificações e comportamentos necessários para assumirem assertivamente a função atual ou futuras funções exigidas. Esta abordagem assume-se enquanto fator estratégico para o desenvolvimento organizacional uma vez que, permite uma constante adequação do colaborador ao meio envolvente acrescentado valor ao que é produzido.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

A formação deve ser vista enquanto um recurso a utilizar para alcançar determinados fins tais como, a melhoria da qualidade laboral, preparação profissional para o melhor desempenho da função, melhoramento dos pontos fracos e aprimoramento de competências.

A implementação e sucesso do plano formativo vai além da mera transmissão de conhecimento. Entre os vários fatores essenciais, destaca-se o envolvimento ativo da liderança hierárquica, não atuando apenas enquanto catalisador para o comprometimento dos colaboradores, mas como detentor de um papel fundamental que visa assegurar as condições materiais e psicológicas para a viabilização do processo pedagógico. Portanto, o apoio ativo e as condições adequadas atribuídas pela hierarquia são fundamentais para o êxito e eficácia do processo formativo.

A utilização de métodos eficazes no planeamento de um plano formativo demonstra a sua utilidade em três momentos fundamentais a sua realização. O primeiro momento é o diagnóstico das necessidades de formação que diz respeito a identificação das necessidades da organização e dos colaboradores envolvidos no plano. Nesta fase é essencial selecionar informações que esclareçam as limitações existentes tendo em conta as mudanças desejadas. Para identificar as necessidades de formação é essencial ter em conta os principais métodos:

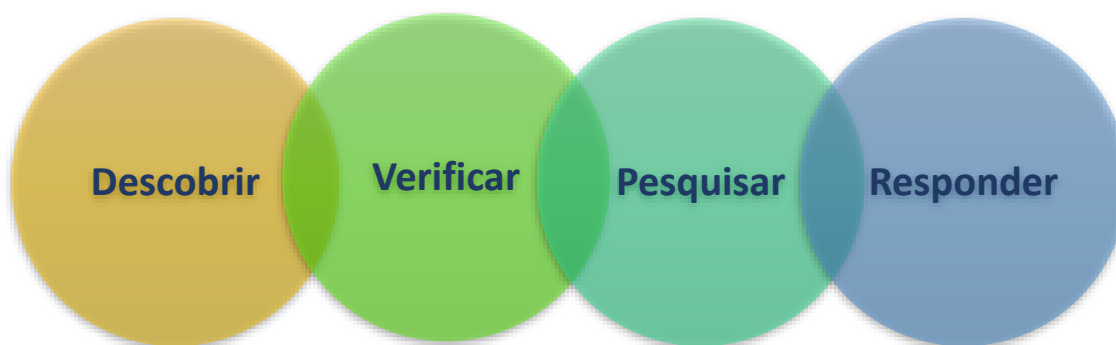


Figura 4: Diagrama de interação metodológica para identificação de necessidades formativas



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07
EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

Descrição dos elementos identificativos das necessidades formativas:

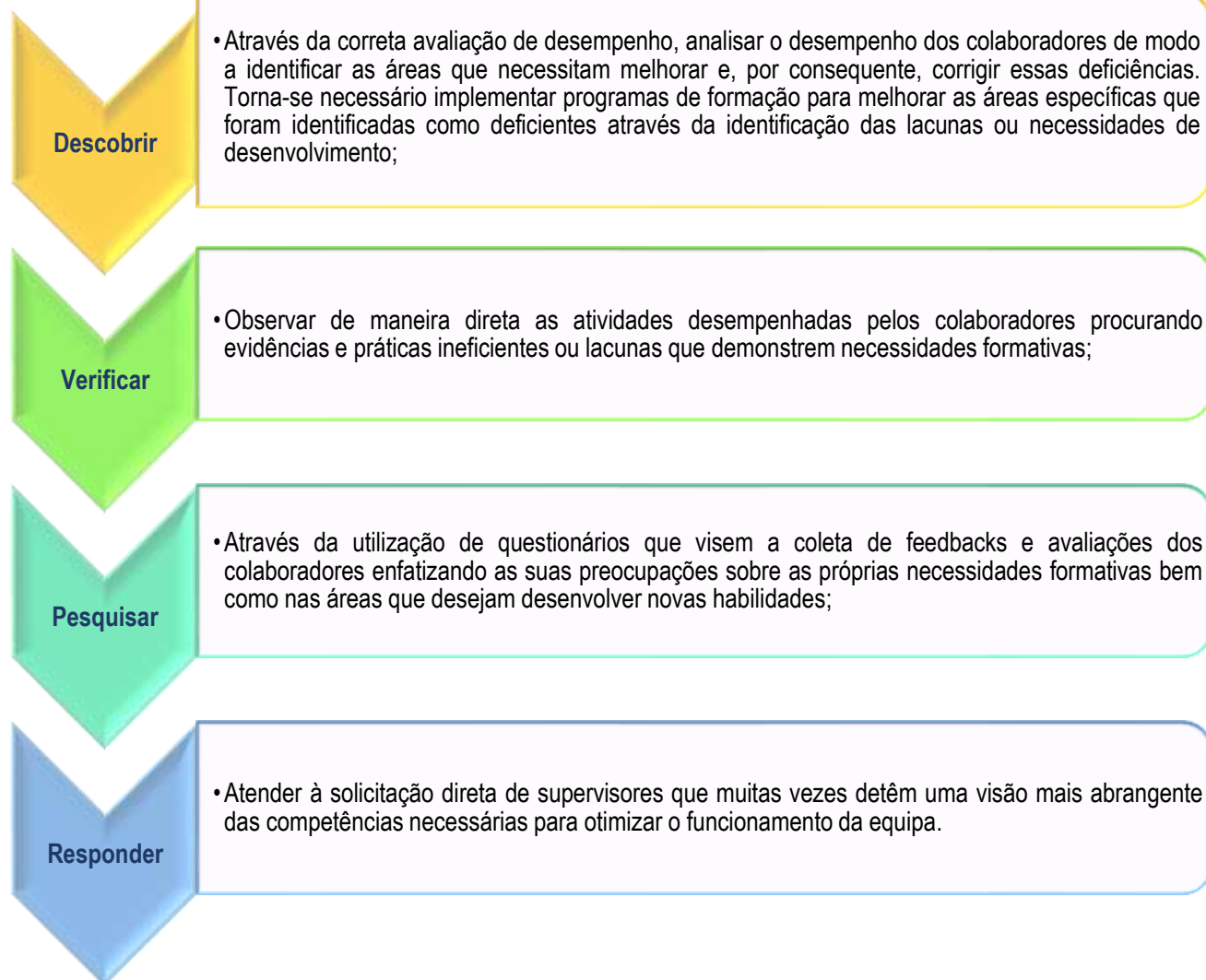


Figura 11: Descrição dos elementos identificativos das necessidades formativas

O segundo momento do programa formativo deve atender as necessidades identificadas e seguir uma série de métodos e técnicas articuladas. Este deverá ser cuidadosamente estruturado e alinhado com as decisões tomadas no planeamento tendo como referência as conclusões obtidas durante a análise das necessidades formativas.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

Neste cenário devem ser colocados as seguintes questões:

A quem se destina a formação?

Como elaborar uma ação formativa? Quais as etapas?

Quando formar?

Qual a importância de formar?

Como é que a formação se relaciona com as metas organizacionais?

Que benefícios trará para o colaborador?

Qual o plano de acompanhamento para garantir a aplicação do conhecimento adquirido?

A reflexão a estas questões irá conduzir à necessidade da definição e classificação criteriosa dos métodos pedagógicos e operacionais para a eficácia do processo formativo.

Finalmente, a adequada seleção dos métodos formativos está diretamente ligada aos objetivos e aos grupos. Nesta vertente pode-se optar pela escolha e condução internamente (formação interna e/ou *On job training*) ou, externamente com base na disponibilidade e no impacto desejado por tais iniciativas. A escolha será orientada pela busca da máxima eficácia ao alinhamento das metas estabelecidas. É fundamental ter em conta o número atual de colaboradores da SISTRAN Engenharia (SU) Lda para programar no dia-a-dia as ações de formação, fazendo com que os colaboradores adiram à formação adotando sempre um horário acessível e flexível.

As práticas dominantes da avaliação vão além da verificação dos resultados para validar as competências e conhecimentos adquiridos. Estas são marcadas pelo nível de satisfação alcançado pelos colaboradores participantes da ação formativa, estando relacionados a fatores que premeiam o ambiente onde a formação é lecionada, a experiência de formação, incluído os métodos pedagógicos, os recursos disponibilizados e, até mesmo a personalidade e competências do formador.

Além disso, importa compreender a utilização das competências e conhecimentos adquiridos na ação formativa e o impacto desta no desempenho dos colaboradores participantes. A ênfase mais abrangente na avaliação contribui para uma compreensão do valor e eficácia do plano de formação.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

5.3.6. Política de Ética e Responsabilidade Social

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda reconhece a importância em definir a presente política base na responsabilidade social e geração de valor para a comunidade em que a mesma se encontra inserida. Assim, as diretrizes básicas para fundamentar a Política de Ética e Responsabilidade Social da SISTRAN Engenharia (SU) Lda passam pelo comprometimento de maneira inequívoca em conduzir as suas operações de forma ética, socialmente responsável e ambientalmente sustentável, legitimando a sua dedicação à gestão transparente e responsável das suas atividades. De modo formal, esses princípios são, nomeadamente:

- I. Comprometimento com a criação de valor;
- II. Comprometimento com os colaboradores;
- III. Comprometimento com a natureza e o ambiente;
- IV. Comprometimento com a segurança e saúde no trabalho;
- V. Comprometimento com clientes, fornecedores e parceiros.

Para o primeiro princípio, *Comprometimento com a criação de valor*, a SISTRAN Engenharia (SU) Lda compromete-se incansavelmente a aprimorar a sua gestão tendo por base o aperfeiçoamento contínuo do desempenho financeiro e económico. Nesta fase prioriza-se a promoção da melhoria contínua da qualidade da prestação de produtos e serviços, colmatando o desperdício e concentrando esforços meramente na eficiência e eficácia procedimental.

No que toca ao princípio *Comprometimento com os colaboradores*, procura-se adotar práticas de recrutamento e seleção que preponderam a não discriminação, promovendo frequentemente a igualdade de oportunidades.

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda compromete-se com o desenvolvimento profissional, valorizando as competências por meio da criação de desenvolvimento e criação de ambientes laborais motivadores e impulsionadores do aprendizado contínuo mediante políticas remuneratórias de incentivo estruturadas para favorecer a excelência e o mérito, reforçando o compromisso com a crescente valorização das relações entre os membros do grupo. Neste contexto, é fundamental garantir a conformidade com os princípios fundamentais da declaração da OIT relativamente aos Direitos e Princípios Fundamentais no trabalho como:

- ✓ Não empregar trabalho infantil.
- ✓ Não tolerar qualquer tipo ou forma de trabalho forçado.



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

- ✓ Garantir que não haja discriminação no processo de seleção e na própria atividade laboral.
- ✓ Respeitar e valorizar a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva.

A SISTRAN Engenharia (SU) Lda, reforça, de maneira incontestável, o seu comprometimento contra a utilização do trabalho infantil, alinhando-se aos princípios fundamentais do código de Ética e Conduta.

Em relação ao princípio do *Comprometimento com a natureza e o ambiente*, a SISTRAN Engenharia (SU) Lda, fundamenta a sua política ambiental no rigoroso acompanhamento e observância da legislação em vigor, refletindo um compromisso sólido e responsável. Este princípio é dedicado ao controle do impacto ambiental gerado pelas operações da SISTRAN Engenharia (SU) Lda, tendo por base as preocupações ambientais. Além disso, importa, portanto, cumprir com as obrigações em conformidade abraçando a promoção da participação em iniciativas e protestos sensibilização de preservação ambiental. Esta diretriz impulsiona o incentivo ativo com os clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade local a participarem nessas ações contribuindo para o desenvolvimento uma cultura coletiva de responsabilidade social.

Por outro lado, o princípio *Comprometimento com a segurança e saúde no trabalho* visa a demonstrar o compromisso continuo da SISTRAN Engenharia (SU) Lda com a proteção sistemática da saúde dos seus colaboradores, procurando constantemente melhorar as condições de trabalho para a prevenção de lesões e consequências na saúde relacionados ao ambiente laboral. Com efeito, a SISTRAN Engenharia (SU) Lda pretende:

- Cumprir integralmente com os normativos e requisitos legais relacionados a SST.
- Eliminar ativamente os perigos e reduzir os riscos para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e seguros.
- Consultar e incentivar a participação ativa dos trabalhadores em questões relacionadas a segurança e saúde no trabalho.

Finalmente, o princípio *Comprometimento com clientes, fornecedores e parceiros* passa por cultivar a igualdade, lealdade e ética, válidos no respeito pelas pessoas e os seus direitos. Este princípio tem como objetivo guiar a observância rigorosa dos critérios éticos, tendo em conta a promoção dos valores, cultura e um modelo de gestão eficiente e transparente. Procura-se, portanto, não apenas estabelecer parcerias sólidas, mas também criar um ambiente de trabalho baseado na confiança onde a integridade e a colaboração sejam vistas enquanto pilar fundamental



POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS **SISTRAN Engenharia (SU), Lda.**

CÓDIGO: MC-IS/07

EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

6. INTERAÇÕES GERAIS

A presente Política sustenta-se em procedimentos gerais/funcionais com vista a assegurar uma implementação bem-sucedida e sustentável da Política Global de Recursos Humanos.

Os procedimentos específicos de gestão de RH funcionam como ferramentas que fornecem orientações práticas e indicações para os gestores, colaboradores e restante Organização, garantindo a aplicação consistente nas diretrizes definidas na presente Política Global de Recursos Humanos. No âmbito do definido na presente política, as orientações procedimentais veiculam um sistema de avaliação e monitorização associado, de forma a garantir a conforme evolução e implementação da Política de modo alinhado as necessidades e dinâmicas emergentes.

As interações e enquadramento no contexto da Organização e do SIGQMAS do ISPT Group, reforçam a promoção de uma cultura que encoraje os recursos humanos a incentivar ideias e práticas inovadoras para atualizar e fortalecer a política existente vistos que tal prática contribui para a empresa a nível global no âmbito da temática da gestão de pessoas.

A ênfase de uma Política Global de RH, reforça a **SISTRAN Engenharia (SU) Lda** enquanto referência competitiva no mercado global, destacando-se pela capacidade de antecipar e responder previamente e proactivamente às mudanças nas dinâmicas do ambiente laboral, nas expectativas dos colaboradores e no seu papel para o sucesso organizacional e empresarial da Organização.

Desta forma, a Política Global de RH representa um compromisso com a excelência e a equidade na Gestão de Recursos Humanos. No decurso da sua implementação, para além do contributo prático e quotidiano para o funcionamento da Organização e da relação entre esta e os seus colaboradores, reforça-se uma cultura organizacional sólida que impulsiona o crescimento sustentável da organização. A implementação desta política desempenha um papel fundamental no encontro dos objetivos estratégicos da **SISTRAN Engenharia (SU) Lda**. O alinhamento das práticas de Recursos Humanos à missão, visão e valores organizacionais, a política cria uma base sólida para a coesão interna, fortalecendo a identidade da **SISTRAN Engenharia (SU) Lda** bem como a otimização do potencial humano, impulsionando a eficácia organizacional.

Por último, a implementação desta Política deverá obedecer a uma mentalidade adaptável, que procure responder às dinâmicas das necessidades emergentes e garantindo que esta política se transforme num motor contínuo de sucesso e melhoria.



SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA QUALIDADE, MANUTENÇÃO, AMBIENTE E SEGURANÇA

POLÍTICA GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS
SISTRAN Engenharia (SU), Lda.

CÓDIGO: MC-IS/07
EDIÇÃO / DATA: 00 / 08-01-2024

7. LISTA DE REVISÕES

Rev. Nº	Data	Descrição da Alteração
00	08-01-2023	Emissão inicial.

ELABORADO:
Daniela Moreira

VERIFICADO:
Yolanda Pascoal
(HR Manager)

VALIDADO:
Ricardo Fernandes
(RQMAS | ISPT Group)

APROVADO:
Dionísio Viegas
(Diretor Geral)



Assinado por: Daniela Das
Dores Imperial Moreira
Identificação: BI15660450
Data: 2024-01-19 às
10:14:44

Yolanda
Pascoal

Assinado de forma digital por
Yolanda Pascoal
DN: cn=Yolanda Pascoal, o=SISTRAN
ENG, ou=ISPT Group, email=y.pascoal@sistraneng.com, c=PT
Data: 2024.01.19 14:45:00.0000

Ricardo
Fernandes

Assinado de forma digital
por Ricardo Fernandes
Data: 2024.01.19
16:45:05.2

DV Viegas



Este documento só pode ser reproduzido integralmente. Quando impresso, constitui cópia não controlada, salvo se devidamente assinado pelo(a) respetivo(a) Aprovador(a).

ANEXOS

Índice de Anexos

ANEXO 1: Envio da 1ª Proposta da Política Global de RH	B
ANEXO 2: Pedido de Aprovação dos Elementos Estratégicos Missão, Visão e Valores, Revisão de Documento Rececionado e Sugestões.....	C
ANEXO 3: Conclusão das Alterações e Informação Relativa a Próxima Fase do Projeto	G
ANEXO 4: Atualização Sobre Procedimentos Futuros.....	H
ANEXO 5: Envio da Primeira Versão Final da Proposta da Política Global de Recursos Humanos	I
ANEXO 6: Envio da Versão Final da Política Global de Recursos Humanos	J
ANEXO 7: Reenvio do Documento Final em WORD referente à Política Global de Recursos Humanos- sem alterações desde 28/12	K
ANEXO 8: Revisão e Aprovação pela Área de Qualidade	L
ANEXO 9: Política Global de Recursos Humanos- Aprovação	P
ANEXO 10: Draft de Implementação da Política Global de RH	Q
ANEXO 11: Elementos-chave das Melhores Empresas para Trabalhar e Corelação entre as Políticas de RH	R
ANEXO 12: Organograma SISTRAN Engenharia (SU) Lda 2023	H
ANEXO 13: Modelo do Caleidoscópio de Mudança (Balogun & Hope-Hailey's, 2004) - Mudança/ Projeto Contextualizado	I
ANEXO 14: Ciclo de Vida do Projeto	L
ANEXO 15: Publicação da Política Global de Recursos Humanos	N
ANEXO 16: Cronograma de Atividades	Q

ANEXO 1: Envio da 1ª Proposta da Política Global de RH



Proposta da Política Global de Recursos Humanos SISTRAN SU

1 mensagem

Daniela Moreira

4 de dezembro de 2023 às 21:35

Cara Yolanda,

Espero que te encontres bem.

Envio, em anexo, a proposta da política global de recursos humanos da SISTRAN SU.

Estou aberta a quaisquer sugestões, alterações ou esclarecimentos que possam ser necessários para aprimorar ainda mais essa proposta.

Atenciosamente,
Daniela Moreira



Política Global RH proposta .docx

52K

ANEXO 2: Pedido de Aprovação dos Elementos Estratégicos Missão, Visão e Valores, Revisão de Documento Rececionado e Sugestões



Pedido de aprovação da definição da Missão Visão e Valores

7 mensagens

Daniela Moreira

4 de dezembro de 2023 às 21:14

Cara Yolanda,

Espero que te encontres bem.

Envio, em anexo, a proposta da definição da **Missão, Visão e Valores**.

Gostaria de solicitar a aprovação desta informação em resposta a este e-mail, visto que esses elementos serão fundamentais como base para a definição da Política Global de Recursos Humanos, marcando assim o início da próxima etapa do projeto.

Além disso, estou aberta a quaisquer sugestões, alterações ou esclarecimentos que possam ser necessários para aprimorar ainda mais essa proposta.

Atenciosamente,

2 anexos

 **Definição da Missão Visão e Valores- SISTRAN SU.docx**
35K

 **Definição da Missão Visão e Valores- SISTRAN SU.docx**
35K

Yolanda Pascoal

11 de dezembro de 2023 às 12:18

Para: Daniela Moreira
Bom dia, Daniela,

Estive a rever os documentos enviados e fiz algumas sugestões em azul e alterações em amarelo do resto parece-me bem para avançares.

Sobre o nome da Sistran fiz também uma nota em amarelo.

Qualquer questão podemos conversar no final do dia de hoje.

Obrigada,

Yolanda

 **Documento Revisto.**
1 K

 **Política Global RH**
5 K

11 de dezembro de 2023 13:48

De: Daniela Moreira

Enviada: 4 de dezembro de 2023 22:15

Para: Yolanda Pascoal

Assunto: Pedido de aprovação da definição da Missão Visão e Valores

----- Mensagem encaminhada -----

From: **Yolanda Pascoal**

Data: seg., 11/12/2023 às 12:18

Assunto: RE: Pedido de aprovação da definição da Missão Visão e Valores

Para: Daniela Moreira

[Citação ocultada]

2 anexos

 **Documento_Revisto.docx**
18K

 **Política Global RH proposta_Revisto.docx**
53K

Yolanda Pascoal

Para: Daniela Moreira

13 de dezembro de 2023 13:57

Daniela,

Espero que o meu email a encontre de boa saúde e disposição!

Abaixo envio a informação para que possas atualizar o conteúdo sobre visão e valores.

Obrigada,

Yolanda

Visão

Colaboração entre todos os trabalhadores independente da geografia de forma a garantir compromisso com todos os stakeholders a comunidade e o mundo em geral

Missão

Providenciamos soluções sustentáveis que melhoram a eficiência, reduzem emissões e conservam recursos Saúde, conforto, qualidade alimentar e segurança. Lideramos com os nossos clientes soluções técnicas complexas, regulatórias, ambientais e económicas baseadas na confiança e suporte. Promovemos a formação e programas para a nova geração de pensadores críticas na resolução de problemas.

Valores

INTEGRIDADE

Estamos comprometidos com o nosso comportamento ético e honesto, que cria relações de confiança com os clientes, fornecedores e comunidades.

SEGURANÇA & QUALIDADE

Não abicamos com o nosso compromisso com os maiores padrões de segurança e qualidade na empresa e nos clientes.

APOIAR OS COLABORADORES

Atraímos, desenvolvemos e retemos pessoas num ambiente de trabalho inclusivo em que todos os trabalhadores tendo de alcançar o seu melhor potencial.

FOCO NO CLIENTE

Escutamos ativamente os nossos clientes e entendemos profundamente as suas necessidades para entrega de soluções únicas que asseguração o seu sucesso.

MELHORIA CONTINUA

Estamos sempre num processo de melhoria continua e todos os aspetos do negócio, guiados por métricas, feedback e os processos de gestão disciplinados.

COLABORAÇÃO

Trabalhamos no mercado Angolano e Português alavancando a nossa experiência no continente Africano e Europeu.

INOVAÇÃO

Desenvolvemos com paixão novas tecnologias, capacidades e abordagens que criam valores tangíveis aos nossos clientes.

Daniela Moreira

13 de dezembro de 2023 às 15:49

Para: Yolanda Pascoal

Boa tarde, Yolanda,

Muito obrigada, vou fazer as devidas correções.

Daniela Moreira

14 de dezembro de 2023 às 09:18

Para: Daniela Moreira

----- Mensagem encaminhada -----

From: **Yolanda Pascoal**

Data: qua., 13/12/2023 às 13:57

Assunto: RE: Pedido de aprovação da definição da
Missão Visão e Valores

Para: Daniela Moreira

[Citação ocultada]

Daniela Moreira

9 de janeiro de 2024 às 16:53

Para: Daniela Moreira

----- Mensagem encaminhada -----

From: Daniela Moreira

Data: seg., 4/12/2023 às 21:14

Assunto: Pedido de aprovação da definição da Missão
Visão e Valores

[Citação ocultada]

2 anexos



Definição da Missão Visão e Valores- SISTRAN SU.docx
35K



Definição da Missão Visão e Valores- SISTRAN SU.docx
35K

ANEXO 3: Conclusão das Alterações e Informação Relativa a Próxima Fase do Projeto



Conclusão das Alterações e Próxima Fase do Projeto

1 mensagem

14 de dezembro de 2023 às 09:17

De: Daniela Moreira
Para: Yolanda Pascoal

Espero que esta mensagem o encontre bem.

Gostaria de informar que concluí as alterações sugeridas na última revisão do projeto, seguindo as orientações e feedback fornecidos.

Agradeço pela sua valiosa contribuição até o momento. Com as alterações realizadas, aguardo a receção das novas orientações sobre a próxima fase de aprovação do projeto. Se houver procedimentos específicos, etapas a seguir ou pontos a serem considerados, ficarei grato por sua orientação.

Agradeço antecipadamente pela sua atenção e orientação contínua.

Atenciosamente,

Daniela Moreira

ANEXO 4: Atualização Sobre Procedimentos Futuros



Atualização sobre Procedimentos Futuros

1 mensagem

De: Daniela Moreira
Para: Yolanda Pascoal

15 de dezembro de 2023 às 08:24

Bom dia, Yolanda,

Espero que esta mensagem te encontre bem.

Gostaria desde já de informar que estou na reta final da elaboração do meu trabalho. Atualmente, estou nos estágios finais de revisão e ajustes. Aproveito para informar que o mesmo será entregue entre a primeira e a segunda semana de janeiro.

Dado o avanço do projeto e o seu Feedback, considero importante alinhar os procedimentos futuros relacionados à aprovação e implementação do projeto vistos que esta informação irá constar no documento final que enviarei em janeiro.

A aprovação e implementação são etapas cruciais sendo fundamentais para garantir integridade do meu trabalho, é importante para mim que todos os procedimentos estejam documentados de forma precisa e completa. Caso tenha diretrizes específicas, requisitos ou documentos que devem ser considerados, peço gentilmente que os compartilhe para garantir uma incorporação precisa no meu trabalho final.

Agradeço antecipadamente pela sua colaboração e apoio contínuo neste processo. Estou à disposição para discussões adicionais ou esclarecimentos, se necessário.

Agradeço pela atenção e aguardo novas instruções.

Atenciosamente,

Daniela Moreira

ANEXO 5: Envio da Primeira Versão Final da Proposta da Política Global de Recursos Humanos



Envio da primeira versão final da proposta da Política Global de RH 1 mensagem

De: Daniela Moreira
Para: Yolanda Pascoal

18 de dezembro de 2023 às 14:42

Prezada Yolanda,

Espero que este e-mail te encontre bem.

Conclui a primeira versão final da proposta da Política Global de RH, pronta para sua revisão e aprovação. Segue em anexo o documento para análise.
Agradeço pela atenção e aguardo resposta.

Atenciosamente,
Daniela Moreira



**Política Global de Recursos Humanos SISTRAN ENGENHARIA, (SU), LDA -
Proposta_ 1ºV_Daniela Moreira.pdf 1051K**

ANEXO 6: Envio da Versão Final da Política Global de Recursos Humanos



Política global de recursos humanos- proposta final

1 mensagem

De: Daniela Moreira
Para: Yolanda Pascoal

28 de dezembro de 2023 às 16:41

Cara Yolanda,

Espero que esta mensagem a encontre bem.

Segue em anexo a proposta final da política global de RH, devidamente revista e aprimorada conforme previamente discutido.

Aguardo o seu feedback em relação ao conteúdo e estou à disposição para abordar qualquer ajuste adicional que se revele necessário.

Agradeço desde já pela sua atenção e colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Moreira



**Política Global de Recursos Humanos SISTRAN ENGENHARIA, (SU), LDA -
Proposta_ 1ªV_ Daniela Moreira.pdf 1215K**

ANEXO 7: Reenvio do Documento Final em WORD referente à Política Global de Recursos Humanos- sem alterações desde 28/12



Reenvio do Documento Final em Word - Sem Alterações desde 28/12 1
mensagem

Daniela Moreira

5 de janeiro de 2024 às 14:06

Para: Yolanda Pascoal

Yolanda,

Espero encontrá-la bem.

Segue em anexo, o documento final da política global de Recursos Humanos em formato Word.

Destaco que não sofreu alterações desde o envio do documento final em PDF no passado dia 28/12, conforme discutido previamente.

Agradeço desde já por encaminhar o documento à área da qualidade para revisão e aprovação.

Estou disponível para esclarecimentos ou ajustes necessários.

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Moreira



**Política Global de Recursos Humanos SISTRAN ENGENHARIA, (SU), LDA -
Proposta_ 1ºV_Daniela Moreira.docx 206K**

ANEXO 8: Revisão e Aprovação pela Área de Qualidade



FW: Revisão

2 mensagens

Yolanda Pascoal

10 de janeiro de 2024 às 20:10

Para: Daniela Moreira

Prezada, Daniela,

Reencaminho o feedback para análise, falamos amanhã.

Obrigada,

Yolanda

De: Ricardo Fernandes

Enviada: 10 de janeiro de 2024 17:18

Para: Yolanda Pascoal

Cc:

Assunto: RE: Revisão

Boa tarde, Yolanda,

Conforme combinado, segue *draft* de proposta (revista) de Política Global de RH para a Sistran Angola.

MC-IS-07 Política Global de Recursos Humanos SISTRAN AO_Ed.00_08-01-2024

Já no template/modelo SIGQMAS ISPT Group e com propostas minhas de alteração de texto/conteúdo e formato.

Por favor, analise e veja se concorda.

@Inna Dolotyuk: gostaria que também fizesses a tua análise e desses o teu feedback, no sentido de garantir a (possível) uniformização/homogeneidade com os vetores orientadores da política de RH do ISPT Group.

Quando tiverem feedback, por favor partilhem.

Grato pela atenção.

Com os melhores cumprimentos,

De: Yolanda Pascoal
Enviada: 5 de janeiro de 2024 16:12
Para: Ricardo Fernandes
Cc: ...
Assunto: RE: Revisão

Boa tarde, Ricardo,

Em anexo envio a proposta da Política Global de Recursos Humanos da Sistran para a sua revisão.

Obrigada,

Yolanda

De: Ricardo Fernandes
Enviada: 3 de janeiro de 2024 17:58
Para: Yolanda Pascoal
Cc: ...
Assunto: RE: Revisão

Boa tarde, Yolanda,

Tenho feito toda a atualização da documentação da SISTRAN Angola, dado todo o sistema de gestão estar englobado no ISPT Group (sistema integrado de grupo).

Com efeito, caso pretenda incorporar nova política de global de RH, poderei, sem qualquer problema, incorporar isso no SIQGMAS do ISPT Group.

Caso pretenda, pode enviar-me para análise e validação prévia.

Grato pela atenção.

Com os melhores cumprimentos,

De: Yolanda Pascoal

Enviada: 3 de janeiro de 2024 16:18

Para: Ricardo Fernandes

Cc: ...

Assunto: Revisão

Boa tarde, Ricardo,

Votos de um bom ano!

A título de informação, gostaria de saber se o Ricardo também tem feito a revisão da documentação para a publicação na qualidade. Tenho neste momento uma política global de RH da Sistran que gostaríamos de poder fazer a aplicação na empresa, para tal, tive a informação que deve passar antes pela qualidade, certo?

Obrigada,

Yolanda

Melhores Cumprimentos | Best Regards,



Yolanda Pascoal

Human Resource Manager

SISTRAN ANGOLA

----- Mensagem encaminhada -----

From: **Yolanda Pascoal**

Data: qua., 10/01/2024 às 20:10

Assunto: FW: Revisão

Para: Daniela Moreira

[Citação ocultada]

**MC-IS-07 Política Global de Recursos Humanos SISTRAN AO_Ed.00_08-01-
2024.docx 117K**



MC-IS-07 Política Global de Recursos Humanos SISTRAN AO_Ed.00_08-01-2024.docx
1179 K

ANEXO 9: Política Global de Recursos Humanos- Aprovação

19/01/24, 16:23

Gmail - Política Global de Recursos Humanos- Documento corrigido



Política Global de Recursos Humanos- Aprovação

De: Yolanda
Para: Daniela Moreira

18 de janeiro de 2024 às 17:56

Daniela,

Segue em anexo a política com as aprovações e assinaturas.

Obrigada,

Yolanda

De: Daniela Moreira

Enviada: 17 de janeiro de 2024 19:52

Para: Yolanda Pascoal

Assunto: Política Global de Recursos Humanos- Documento corrigido

Caution: This is an external email and may be malicious. Please take care when clicking links or opening attachments.



MC-IS-07 Política Global de Recursos Humanos SISTRAN AO_Ed.00_08-01-2024 (002).pdf 693K

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=16d4c0e8d1&view=pt&search=all&permmsgid=msg-f:1788451876304815334&simpl=msg-f:1788451876304...>

1/1

ANEXO 10: Draft de Implementação da Política Global de RH

19/01/24, 16:22 Gmail - RE: Comunicado: Implementação da Política Global de Recursos Humanos



RE: Comunicado: Implementação da Política Global de Recursos Humanos

De: Yolanda Pascoal
Para: Daniela Moreira

19 de janeiro de 2024 às 13:43

De: Yolanda Pascoal

Enviada: 18 de janeiro de 2024 19:42

Para: Yolanda Pascoal

Assunto: Comunicado: Implementação da Política Global de Recursos Humanos

Comunicado

Política Global de Recursos Humanos

Prezados Colegas,

É com grande satisfação que comunicamos a nossa Política Global de Recursos Humanos que, foi criada no intuito de desenvolver um ambiente de trabalho que promova a diversidade e a inclusão, inspirando o crescimento tanto individual como o coletivo.

A política contém o seguinte:

- Caracterização da Empresa
- Apresentação da Empresa
- Missão, Visão e Valores da SISTRAN- Engenharia, (SU), LDA
- Enquadramento no SIGQMAS (ISPT Group)
- Estratégia do Negócio
- Política Global de Recursos Humanos
- Enquadramento da Política Global de Recursos Humanos
- Objetivos da Política Global de Recursos Humanos
- Descrição das Políticas de Recursos humanos
 - Política de Liderança
 - Política de Comunicação
 - Política Compensação e Benefícios
 - Política do Recrutamento e Seleção
 - Política da Formação
 - Política da Ética e Responsabilidade Social

Melhores Cumprimentos | Best Regards,

Yolanda Pascoal

Human Resource Manager

[SISTRAN ANGOLA](#)

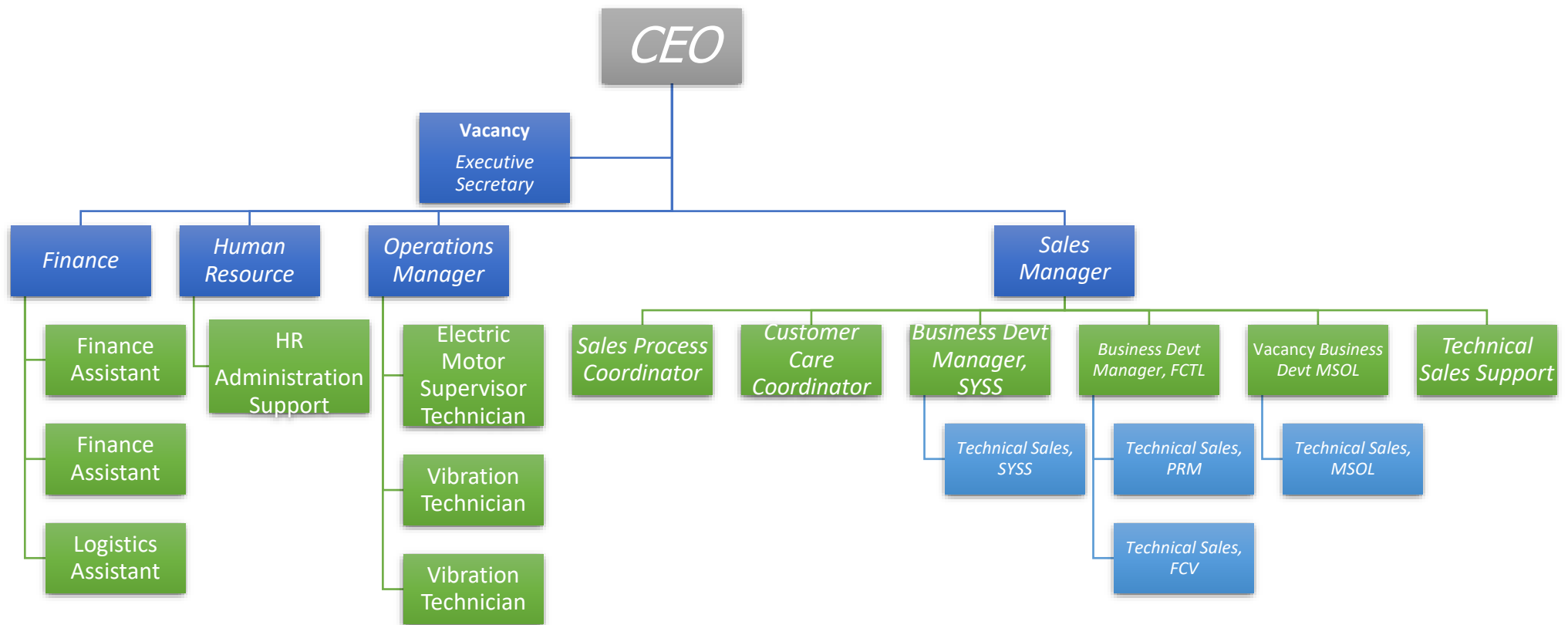


ANEXO 11: Elementos-chave das Melhores Empresas para Trabalhar e Correlação entre as Políticas de RH

<u>Elementos</u>	<u>Correlação com as políticas de RH</u>
<i>Salários e Benefícios</i>	Cabe as Políticas de RH a definição de estratégias de remuneração competitiva e pacotes de benefícios que respondam às necessidades dos colaboradores.
<i>Oportunidades de Carreira</i>	As Políticas de RH devem criar e estabelecer práticas de promoção interna, avaliações de desempenho bem como planos de carreira.
<i>Segurança e confiança na gestão</i>	Podendo as Políticas de RH incluir princípios sobre comunicação transparente e práticas justas em processo de demissão.
<i>Orgulho do trabalho na empresa</i>	As Políticas de RH devem desenvolver programas de reconhecimento, premiações, e comunicação interna para promover o orgulho e o reconhecimento no trabalho.
<i>Clareza e Abertura na comunicação interna</i>	Iniciativas de RH devem promover uma comunicação aberta e transparente, assegurando que os colaboradores estejam informados sobre as mudanças a nível organizacional.
<i>Camaradagem no ambiente de trabalho</i>	As estratégias de RH podem incluir e desenvolver programas de integração, eventos sociais e iniciativas que promovam a cultura organizacional, a relação entre as equipas e a integração dos colaboradores.
<i>Treinamento e desenvolvimento</i>	As Políticas de RH devem desenvolver diretrizes para preparação de programas de formação contínua, bem como o desenvolvimento das competências dos colaboradores e oportunidades de crescimento profissional.

Fonte: Chiavenato (2014)

ANEXO 12: Organograma SISTRAN Engenharia (SU) Lda 2023



Fonte: Departamento de Recursos Humanos

ANEXO 13: Modelo do Caleidoscópio de Mudança (Balogun & Hope-Hailey's, 2004) - Mudança/ Projeto Contextualizado

Modelo do caleidoscópio de mudança (Balogun & Hope-Hailey's, 2004) - Mudança/ Projeto contextualizado		
Este modelo baseia-se na noção de que a mudança deve ser contextualizada. Este modelo divide o contexto em oito segmentos principais:		
		Análise dos segmentos:
Potência:	Quem são os principais <i>stakeholders</i> em relação à mudança? Por exemplo, gestores seniores, sindicatos, funcionários e clientes.	Todos os colaboradores.
Tempo:	Quanto tempo está disponível para efetuar a mudança? É uma crise, ou é existe mais tempo disponível?	Não se enquadra em uma situação de crise, mas é considerado urgente visto que a empresa não tem uma Política de RH. A urgência decorre da busca por melhorias imediatas para impulsionar o desempenho e o bem-estar organizacional.
Âmbito:	Qual é a extensão da mudança em termos de amplitude, quanto da organização se vê afetada, profundidade, e quão de longo alcance é a mudança?	Amplitude: Abrange toda a organização, aplicando-se globalmente a todos os colaboradores. Profundidade: Envolve ajustes significativos nas práticas e abordagens de gestão de pessoas. Alcance de Longo Alcance: Indica uma mudança duradoura e contínua ao longo do tempo.
Preservação:	Quais são as coisas importantes que devem manter-se na organização através do processo de mudança e para além do mesmo? Por exemplo, qual a experiência e a capacidade de gestores de nível médio?	Tendo em conta o período em que laboram, os gestores ainda se encontram em fase de adaptação. A mudança deve ser introduzida gradualmente, dando tempo para que se ajustem ao ambiente organizacional. A comunicação clara sobre as mudanças propostas é crucial para garantir que compreendam o seu papel no novo contexto e se comprometam durante a transição.
Diversidade:	Quão diversa é a organização em termos de demografia, localização, funções e assim por diante, e qual será o impacto disso na conceção da mudança?	A organização, situada em Luanda, Angola, mantém uma estrutura hierárquica diversificada, abrangendo diversos departamentos, como Finanças, Recursos Humanos, Vendas e Operações. A conceção da mudança deve considerar a necessidade de uma abordagem inclusiva e comunicativa, garantindo a participação de todos os membros da organização. A atenção à diversidade nas funções é importante para compreender as distintas perspetivas e necessidades de cada área.

Competência:	Quão capaz e experiente é a organização na gestão da mudança? Se os gerentes de linha são inexperientes, podem ser necessários, conhecimentos externos.	A organização demonstra competência e experiência ao nível profissional. No entanto, devido à natureza recente da empresa, a gestão da mudança pode exigir testes e ajustes específicos para adaptar-se ao contexto único. Os gestores de linha, embora experientes, podem beneficiar da introdução de conhecimentos externos para orientar e fortalecer a abordagem da mudança. Isso pode fornecer uma perspectiva valiosa e estratégias comprovadas para garantir uma transição bem-sucedida, considerando a novidade da organização.
Capacidade:	A quantidade de capacidade em termos de tempo, recursos, e pessoas que a organização tem para se dedicar à mudança para torná-la bem-sucedida?	A organização, por ser nova, apresenta limitações em termos de capacidade, considerando tempo, recursos e pessoal disponíveis para se dedicar à mudança. A alocação eficiente desses elementos é crucial para garantir o sucesso da transição. A gestão cuidadosa dos recursos, a definição de prioridades e a otimização do tempo disponível serão fundamentais para maximizar o impacto da mudança, dada a capacidade atual da organização.
Prontidão:	Qual é a atitude das pessoas afetadas pela mudança? Quão prontos e dispostos eles estão a mudar?	A atitude das pessoas afetadas pela mudança, abrangendo toda a organização no contexto de uma Política de Recursos Humanos com benefícios claros, é positiva e receptiva. Observou-se que não há muitos opositores, e a maioria está disposta e pronta para adotar a mudança. A prontidão é evidenciada pela compreensão dos benefícios da política, gerando uma disposição geral para a implementação bem-sucedida.

Com base nos resultados dessa análise, os autores argumentam que os que conduzem a mudança precisam tomar decisões importantes nas áreas de:		
		Decisão sobre o presente projeto:
Alteração de caminho:	Mudança incremental ou de transformação?	A mudança é incremental, sugerindo ajustes graduais e progressivos em oposição a uma transformação radical. Essa estratégia permite uma transição suave, facilitando a adaptação da organização à nova política de Recursos Humanos de forma evolutiva e com menor impacto disruptivo.
Alteração do ponto de partida:	Deve ser conduzida de cima para baixo por gerentes seniores, ou <i>bottom-up</i> através de sugestões dos funcionários? Na prática, os programas de mudança mais comuns são <i>top-down</i> .	A alteração do ponto de partida deve ser conduzida de cima para baixo pelos gerentes seniores na organização. Essa abordagem, comumente conhecida como <i>top-down</i> , implica que as diretrizes e iniciativas de mudança são definidas pelos líderes da organização e, posteriormente, implementadas em todos os níveis hierárquicos. Essa prática é frequentemente adotada em programas de mudança, proporcionando uma direção clara e consistente na implementação das políticas de Recursos Humanos.

Mudança de estilo:	O estilo refere-se à medida em que a mudança é coercitiva ou diretiva vs. participativa e colaborativa. As decisões precisam ser feitas durante a conceção do processo de mudança sobre o quanto será exigido dos colaboradores e como isso será gerido.	Abordagem coercitiva/diretiva, isso implica que as decisões e diretrizes são comunicadas de maneira clara pelos líderes, sem uma participação significativa dos colaboradores no processo decisório. Isso pode ser apropriado em certos contextos, especialmente quando a urgência da mudança é elevada ou quando a liderança percebe a necessidade de uma direção mais impositiva.
Mudança de alvo:	O alvo da mudança pode ser tanto outputs, ou objetivos de desempenho; comportamentos, ou mudar a forma como as pessoas trabalham; valores, ou alterar os valores organizacionais centrais; ou alguma combinação destes.	A mudança de alvo está centrada tanto em comportamentos quanto na forma como as pessoas trabalham, além de envolver a alteração de valores organizacionais centrais. A mudança abrange uma combinação desses elementos, buscando influenciar não apenas os resultados e desempenho (outputs) mas também os comportamentos individuais e coletivos, bem como os valores fundamentais da organização.
Alterar alavancas:	São as intervenções que são implementadas com o apoio da gestão da mudança, e estas podem incluir, por exemplo, rotinas e rituais, estruturas organizacionais, sistemas de controle e estruturas de poder.	Na implementação da política de Recursos Humanos, as intervenções para mudança, apoiadas pela gestão e pelos gestores, incluem a redução de elementos como rotinas, rituais, estruturas organizacionais, sistemas de controle e estruturas de poder. Essa redução pode ser parte de uma simplificação ou redefinição para melhor se alinhar com os objetivos da nova política e garantir uma transição mais eficiente.
Mudar os papéis:	Isto diz respeito, a quem será responsável pela gestão da mudança. Pode ser uma equipa de pessoas, um consultor externo, ou um agente de mudança nomeado como por exemplo um gestor de RH.	A responsabilidade pela gestão da mudança recai sobre as chefias intermédias, que desempenham o papel crucial de líderes de equipe e comunicadores na transição. Esta abordagem sugere que as chefias intermédias desempenham um papel central na condução da mudança organizacional, garantindo uma transição suave e eficaz.

Fonte: Balogun & Hope-Hailey's, 2004 (adaptado)

ANEXO 14: Ciclo de Vida do Projeto

ETAPAS	TAREFA
INICIAÇÃO	Validação da necessidade de implementar a Política Global de RH. Obtenção de aprovação para realização do projeto. Avaliar a viabilidade do projeto, tendo em conta as necessidades existentes, os recursos disponíveis. Elaboração do modelo o Modelo do Caleidoscópio de Mudança de Balogun & Hope-Hailey's para contextualizar a mudança.
PLANEAMENTO	Desenvolvimento de um plano detalhado, identificando as áreas chave de desenvolvimento. Colaboração com a área de RH para integrar os padrões de exigência. Alinhamento dos recursos necessários. Revisão pela área de qualidade a fim de obter um <i>feedback</i> preliminar para garantir o alinhamento. Considerou-se o <i>feedback</i> da área de qualidade para ajustes ressaltando os benefícios e alinhamento estratégico do projeto. Aprovação preliminar do CEO. Avaliação regular e em conformidade com os padrões estabelecidos. Inclusão de uma revisão e análise continua da área da qualidade no âmbito do sistema integrado de gestão.
EXECUÇÃO/ IMPLEMENTAÇÃO	Início das ações conforme cronograma em anexo, envolvendo a gestora de RH e a área da qualidade. Procurou-se manter uma comunicação eficaz para garantir o envolvimento de todos os <i>stakeholders</i>. Adaptação da política conforme necessário de modo a otimizar o processo. Publicação da Política Global de RH (Anexo 15), comunicação aos colaboradores dessa comunicação garantindo que os colaboradores estejam disponíveis para receber a informação documentada envolvendo uma comunicação efetiva que assegure que os mesmos sejam informados de maneira clara bem como compreendam a sua importância. Neste ramo importa coordenar as equipas de modo a

	garantir que estejam prontas para receber e compreender a política. E, finalmente, garantir que os colaboradores tenham o tempo necessário para analisar e compreender a matéria.
MONITORAMENTO E CONTROLE	Prevê-se a incorporação de indicadores-chave de desempenho KPIs, através de uma monitorização mensal contínua, para avaliação da eficácia das estratégias implementadas, proporcionando uma análise precisa do processo e resultados alcançados através da comparação dos resultados obtidos com os objetivos inicialmente estabelecidos. A validação da eficácia do projeto só pode ser feita após um ano de implementação, através da análise dos KPIs.
ENCERRAMENTO	A política deverá ser contemplada após um ano, por meio uma análise comparativa dos resultados obtidos pelos KPIs. Prevê-se a reunião e apresentação de resultados e por consequente, apelando ao feedback e certificando a conclusão bem-sucedida do projeto com as conclusões obtidas após avaliação da eficácia do projeto.

Fonte: Adaptado de (PMI, 2021)

ANEXO 15: Publicação da Política Global de Recursos Humanos



RE: Política Global de Recursos HumanosSistran Angola

De: Yolanda Pascoal

qui., 8/02, 15:37

Para: Daniela Moreira

Boa tarde, Daniela,

Conforme combinado, segue abaixo o comunicado da Política Global de RH.

Dizer que estamos de parabéns, devo agradecer-te pelo esforço e paciência e espero que o trabalho seja um sucesso por aí também.

Obrigada,

Yolanda

De: Yolanda Pascoal

6 de fevereiro de 2024 09:51

Para: Todos os colaboradores da SISTRAN

Assunto: Política Global de Recursos Humanos_Sistran Angola

Prezados Colegas,

É com grande satisfação que comunicamos que foi aprovada a nossa Política Global de Recursos Humanos.

A Política Global de Recursos Humanos da SISTRAN Engenharia foi definida com base na missão, visão, valores organizacionais, a estratégia do negócio e o seu enquadramento no âmbito do

Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Manutenção, Ambiente e Segurança (SIGQMAS) do ISPT Group.

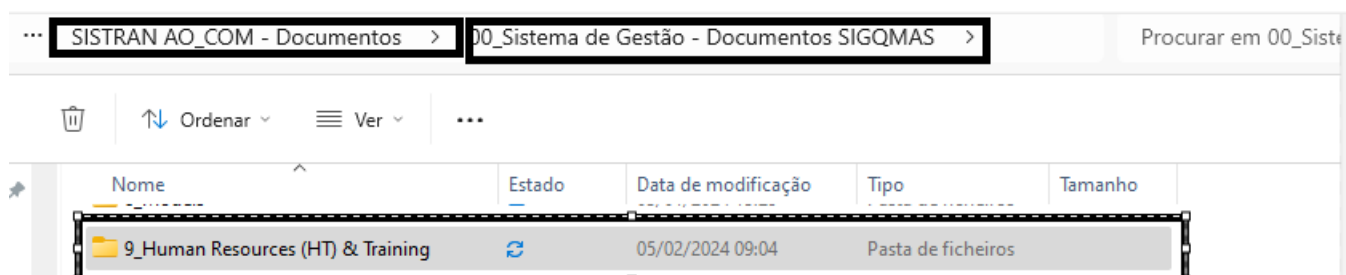
Com a presente Política procura-se, não apenas alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais, mas, acima de tudo, criar e desenvolver um ambiente de trabalho que promova a diversidade e a inclusão, inspirando o crescimento tanto individual como o coletivo.

A política contém a seguinte informação:

- Caracterização da Empresa
- Apresentação da Empresa
- Missão, Visão e Valores da SISTRAN- Engenharia, (SU), LDA
- Enquadramento no SIGQMAS (ISPT Group)
- Estratégia do Negócio
- Política Global de Recursos Humanos
- Enquadramento da Política Global de Recursos Humanos
- Objetivos da Política Global de Recursos Humanos
- Descrição das Políticas de Recursos humanos
 - Política de Liderança
 - Política de Comunicação
 - Política Compensação e Benefícios
 - Política do Recrutamento e Seleção
 - Política da Formação
 - Política da Ética e Responsabilidade Social.

Em caso de consulta, a Política encontra-se na Pasta Partilhada do SharePoint, SISTRAN AOA_COM- Documentos.

[SISTRAN AO_COM - Documents - All Documents \(sharepoint.com\)](#)



Desenvolvimento e Implementação da Política Global de Recursos Humanos na empresa SISTRAN Engenharia (SU), Lda

Nome	Estado	Data de modificação	Tipo
91_Política Global RH Sistran	✓	06/02/2024 15:51	Pasta de ficheiros

Nome	Estado	Data de modificação	Tipo
MC-IS-07 Política Global de Recursos Hu...	✓	06/02/2024 15:51	Microsoft Edge P...

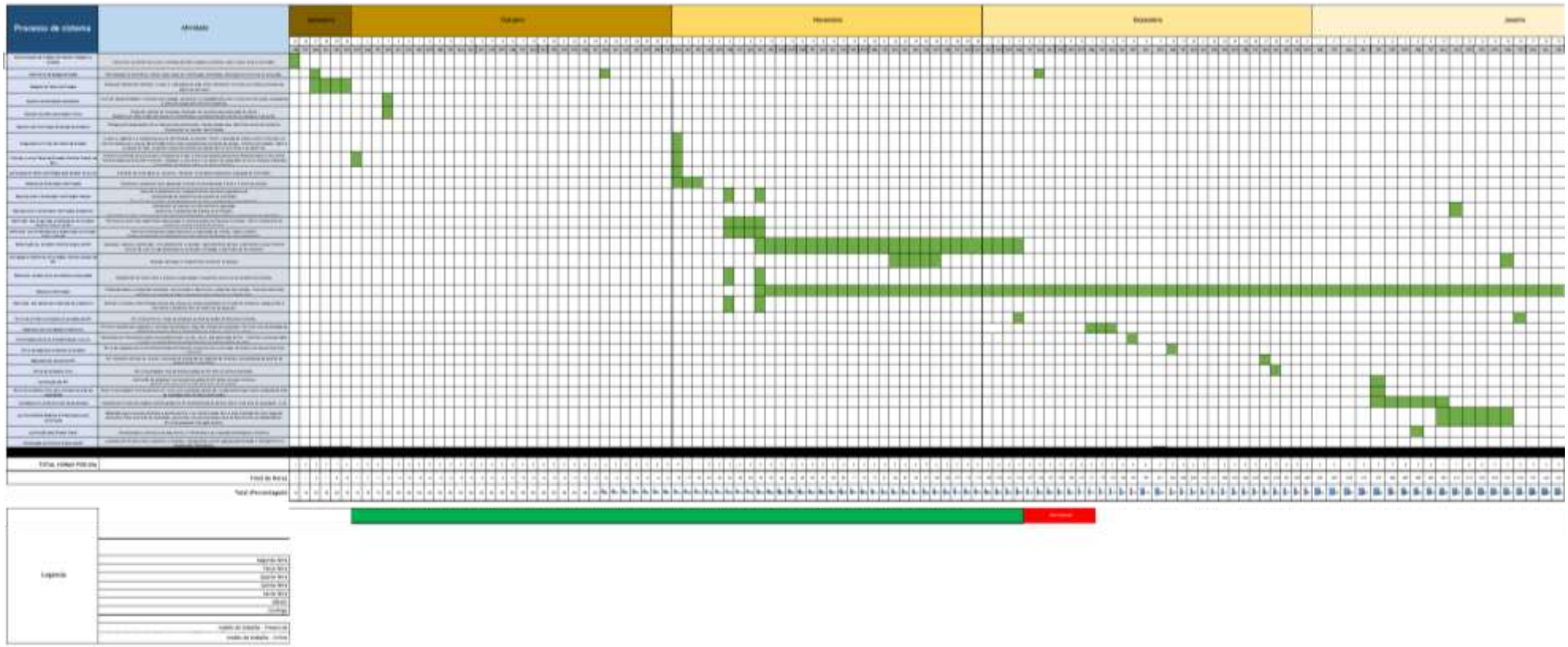
Melhores Cumprimentos | Best Regards,



Human Resource Manager

SISTRAN ANGOLA

ANEXO 16: Cronograma de Atividades



Desenvolvimento e Implementação da Política Global de Recursos Humanos na empresa SISTRAN Engenharia (SU), Lda




Universidade do Estado de São Paulo

RUA DO ESTADO DO PARANÁ, 1000 - JARDIM - JARDIM

												Fevereiro												Respostas																																																																															
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52																																																				
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
																																																				01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41											