IO5: TOOLKIT

Autora: Miriam Fernández Picazo

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Introdução

O programa de desenvolvimento OPI visa aumentar o conjunto e o acesso a competências para a inovação aberta nas regiões envolvidas na parceria do projeto e na Europa.

O projeto OPI visa o desenvolvimento e teste de uma metodologia alargada e ferramentas para a requalificação de recursos humanos para a obtenção de competências profissionais para aquelas funções orientadas para o futuro, na área da inovação aberta (IA). Dada, por um lado, a importância da IA, em particular para as economias baseadas em PME e, por outro lado, a compreensão limitada dos processos de IA, os seus benefícios e as oportunidades do mercado de trabalho para muitos dos atores do mercado de trabalho, o projeto OPI visa construir inteligência no mercado de trabalho e competências em inovação aberta que irão permitir o desenvolvimento eficaz da oferta de competências para colmatar a falha no mercado, enquanto capitaliza o conjunto de capital humano existente.

O toolkit é uma resposta às necessidades dos desempregados e adultos em risco de desemprego (ver participantes) para a construção de capacidades práticas no âmbito da IA e para assumirem funções relacionadas com a IA tais como especialista/gestor(a) de IA, especialista/gestor(a) de Networking e parcerias, gestor(a) de conhecimento. Como tal, será, em conjunto com o IO4, uma ferramenta chave, pronta a usar, para que os profissionais dos RH possam disponibilizar oportunidades de desenvolvimento de competências/requalificação, orientadas para a prática, aos seus clientes/parceiros.

Cada área de competência é formada pelos resultados de aprendizagem específicos que demonstram o nível de conhecimento, competências e capacidades pessoais que a pessoa precisa para se tornar "competente" na área de competência específica descrita. Foram desenvolvidos três sub-tópicos e, para cada tópico, existem três atividades. As atividades são maioritariamente baseadas em técnicas de educação não formal e aprendizagem ativa e cooperativa, entre outros métodos.

As áreas de competência deste toolkit são:

MÓDULO 1 Capacidade para trabalhar com diferentes comunidades profissionais
MÓDULO 2 Capacidade para trabalhar em ambientes interdisciplinares
MÓDULO 3 Capacidade para trabalhar em equipas multifuncionais
MÓDULO 4 Gestão de processos de colaboração inter-organizacionais
MÓDULO 5 Competências em Networking
MÓDULO 6 Adaptabilidade e flexibilidade

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

MÓDULO 7 Capacidade de partilhar conhecimento e ideias dentro da organização
MÓDULO 8 Capacidade de partilhar conhecimento e ideias externamente
MÓDULO 9 Sensibilidade cultural
MÓDULO 10 Competências em comunicação

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

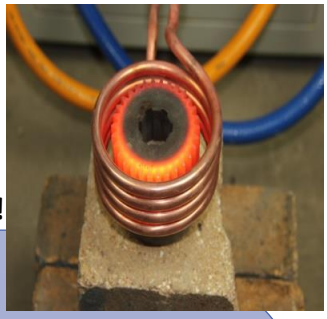
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Área de Competência 1: Capacidade para trabalhar com diferentes comunidades profissionais

História motivacional 1

1. Capacidade para trabalhar com diferentes comunidades profissionais

1.1. Partilha de objetivos



Vejamos como um gestor partilha os objetivos empresariais!

Há duas semanas, o John foi selecionado como diretor do departamento de Tratamentos de Calor na fábrica DACIA Renault.

Durante 2 semanas, observou a equipa e reparou que a equipa não compreendia as atividades do plano, não respeitava os prazos e os procedimentos de trabalho e número de defeitos das componentes automóveis produzidas estavam a aumentar.

Na primeira segunda-feira da nova semana, ele agendou uma reunião com a equipa, composta por 25 membros.

O John começou com questões como:

- *O que pensam do departamento no qual trabalham?*
- *O que é que se passa no vosso departamento, como descreveriam a situação?*

Todos olharam para ele, mas ninguém respondeu. O John ficou surpreendido, mas continuou:

- *Agora digam-me como é que vos posso ajudar e o que podemos fazer para vos apoiar?*
- *Houve algum objetivo que não conseguiram alcançar?*
- *Vamos recordar o tempo em que se sentiam muito motivados e produtivos. Que fatores influenciaram a vossa condição desde então?*

Apenas duas pessoas responderam:

- *Queremos saber qual é o planeamento para cada dia antes de começarmos o turno. Nós compreendemos que podem ocorrer urgências, mas se não soubermos, atempadamente, o que temos que fazer, não podemos planear as nossas atividades atuais entre nós, para garantir a continuidade. Estamos insatisfeitos por não sabermos exatamente o que será exigido a cada dia. Sentimos que estamos a trabalhar sem um propósito …*

O John percebeu que a equipa não sabe o que fazer, quais são as atividades atuais que a equipa tem de assegurar permanentemente. Talvez, para a equipa, a mudança de diretor signifique, também, que seja alcançada uma mudança na forma de planeamento dos objetivos.

A partir daquele dia, ele começou a transmitir a tarefas permanentes com uma semana de antecedência, alocando, aproximadamente, o mesmo número de pessoas por tarefa com o mesmo nível de dificuldade e volume de trabalho; as tarefas urgentes foram definidas para serem trabalhadas por uma pequena equipa (2 membros). No final de cada semana, o John realizava curtas visitas e reuniões com os seus funcionários para saber o que precisavam e como estavam a correr as coisas. O John e a sua equipa compreenderam a importância de partilharem os objetivos empresariais para que a equipa funcionasse eficientemente! Desta forma, cada membro sabe o que fazer e como garantir o cumprimento do necessário bom funcionamento do departamento.

2020-1-RO01-KA204-080156

História motivacional 2

1. Capacidade para trabalhar com diferentes comunidades profissionais
1.2. Discutir diferenças

O poder da capacidade de discutir diferenças

O Valentin é o novo responsável pelas Relações com Clientes de uma empresa de venda de automóveis elétricos.

Ele está muito entusiasmado com o seu novo cargo. O seu cargo anterior era, também, na área das vendas de automóveis, mas o Valentin desejava desenvolver uma rede para a venda de automóveis elétricos, os quais admira em termos de desempenho. Na entrevista de emprego, ele respondeu às questões do diretor regional, apresentando a sua visão de criação de uma área para teste de automóveis pelos futuros clientes e explicando porque escolheu tal área exclusivamente para clientes atuais e futuros. Quando começou a trabalhar, quis criar primeiro uma secretária de receção e uma área para teste do desempenho dos automóveis no espaço aberto da empresa. Mas ele descobriu que a empresa não tinha uma zona de teste para carros novos onde pudesse permitir que os clientes testassem modelos novos. A área existente estava desenhada, apenas, para a recolha de automóveis encomendados/pagos.

Beneficiando da boa impressão causada no diretor durante a entrevista, o Valentin marcou uma reunião com o diretor regional para lhe explicar o seu plano de reorganização da área disponível no exterior da empresa. O diretor não aceitou a proposta de reconfiguração do espaço exterior da empresa, do Valentin, tendo em conta que os automóveis poderiam ser encomendados e entregues sem ser necessário que os clientes os testassem antes. O diretor argumentou que a reconfiguração ou modernização do pátio envolveria custos adicionais para separar a área de depósito dos automóveis da área de entregas, e rejeitou a proposta do Valentin. Contudo, o Valentin não desistiu da ideia de criar um espaço de distribuição inovador que ofereceria testes completos e serviços de compra aos clientes.

Assim, ele apresentou a ideia a toda a empresa, a vários níveis de decisão e executivos: ao responsável pela receção dos clientes, aos condutores, às secretarias, ao serviço de compra de automóveis, a antigo responsável pelas relações com clientes. Da mesma forma, o Valentin discutiu a ideia com colegas e pares durantes as pausas de almoço e nas sessões de trabalho diárias. A sua ideia foi debatida todos os dias durante um mês inteiro, cada funcionário apresentando uma perspetiva diferente, pensando de forma diferente, tendo diferentes visões e ideias, surgindo com contributos diferentes em relação à organização do novo espaço: por exemplo, um sugeriu a criação de um mini café, outro pensou num miniparque, um sugeriu um miniparque de atividades para crianças enquanto os seus pais testavam os automóveis, e por ai fora. Todos perceberam que tinham ideias que, apesar de serem benéficas para os seus clientes, envolveriam custos adicionais e que estes poderiam ser rejeitados pelo diretor regional…

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

As opiniões dos funcionários foram reunidas resultando no redesenho do projeto, que incluiu: uma área de receção do cliente, uma área de descontração (para utilizar computadores portáteis ou telemóveis, ouvir música, etc.), um parque infantil, e, claro, um espaço para testar os carros antes de os encomendar. Esta proposta melhorada foi apresentada, novamente, ao diretor regional pelo Valentin, em nome de todos os funcionários.

O diretor regional analisou o novo projeto, vendo-o como um espaço inovador e moderno que poderia atrair novos clientes devido aos espaços que oferecia: descontração, teste e aquisição. Para utilizar o investimento mais eficazmente no arranho/redesenho do pátio, o diretor regional aceitou que apenas o rés-do-chão do edifício da empresa fosse utilizado, como sugerido pelo Valentin e pelos funcionários, como uma área de atividades interior para clientes, mas também para os funcionários e o e a área de testes e entregas fosse arranjada no exterior (assim, não seriam necessários custos suplementares). Ele sugeriu que, também, que se tentasse isto por 6 meses, depois, se fosse bem-sucedido e as vendas aumentassem, todo o pátio seria reconfigurado e utilizado para descontração, teste e empréstimo de automóveis.

Todos os funcionários concordaram com a nova proposta e apoiaram, unanimemente, para que o Valentin se tornasse responsável pelo projeto, sendo aquele que geriu, moderou e levou em conta todas as diferentes opiniões e sugestões para benefício de todos.

Estudo de Caso 1

1. Capacidade para trabalhar com diferentes comunidades profissionais

1.1. Partilha de objetivos

Nome da organização	Universidade de Pitesti
País	Roménia
Título	O caso de IA da SpaceX: como seu CEO trabalha para a partilha de objetivos
Sumário	A estratégia do CEO para a partilha de objetivos inclui: ➢ Criação de um ambiente de trabalho saudável e profissional, ➢ Não desperdiçar o tempo dos funcionários em reuniões longas,

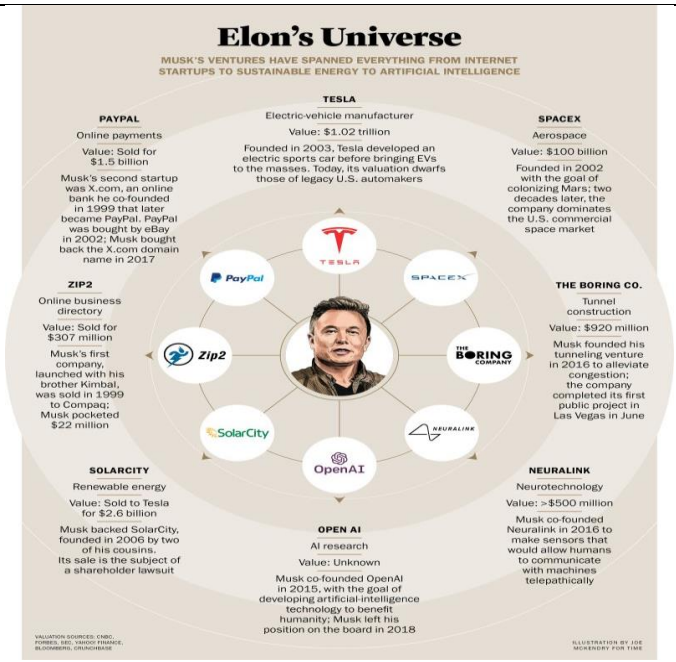
OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	➢ Ter reuniões esporádicas a não ser que o problema seja urgente ou não tenha resolução, ➢ Utilizar palavras gerais – não palavras confusas e técnicas – para garantir um fluxo de comunicação eficiente, ➢ Garantir uma boa comunicação entre departamentos. O CEO Elon Musk disse "Vocês querem acordar de manhã e pensar que o futuro vai ser excelente – e isto é o que é ser uma civilização exploradora do espaço. Trata-se de acreditar no futuro …".
Aspetos chave	• Estabelecer objetivos corretamente. • Priorizar objetivos partilhados a cada nível da missão da empresa. • Envolver os membros certos da equipa no estabelecimento de objetivos.
Duração	Este estudo de caso tem **no máximo** uma página.
Descrição do estudo de caso	Criada em 2002, a Space Exploration Technologies [SpaceX] é uma empresa privada americana de transporte aeroespacial. O CEO Elon Musk disse "Vocês querem acordar de manhã e pensar que o futuro vai ser excelente – e isto é o que é ser uma civilização exploradora do espaço. Trata-se de acreditar que o futuro será melhor que o passado. E eu não consigo pensar em nada mais entusiasmante do que ir lá para fora e estar entre as estrelas." Começando com este objetivo, a SpaceX começou o desenho, construção e desenvolvimento de veículos de lançamento espacial parcial ou totalmente reutilizáveis, tais como o Falcon ou o Dragon. O CEO utilizou estratégias metacognitivas para partilhar os objetivos. Isto significa um pensamento de alto nível que inclui o planeamento, a monitorização, a mudança e a adaptação de métodos constantemente. O CEO age globalmente uma vez que pode tomar decisões que posicionam a empresa para o futuro. A mentalidade estratégica permite manterem o rumo durante tempos difíceis e manter os olhos no objetivo. A estratégia de partilha de objetivo, do CEO, inclui: ➢ A criação de um ambiente saudável e profissional, ➢ Não gastar o tempo dos funcionários em reuniões longas, ➢ Ter reuniões esporádicas a não ser que o problema seja urgente ou não tenha resolução, ➢ Utilizar palavras gerais – não palavras confusas e técnicas – para garantir um fluxo de comunicação eficiente, ➢ Garantir uma boa comunicação entre departamentos.

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Fonte: https://www.businessofbusiness.com/articles/elon-musk-tesla-spacex-2021-goals-michael-Jordan-stanford-research/

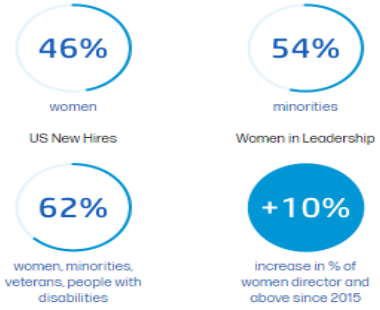
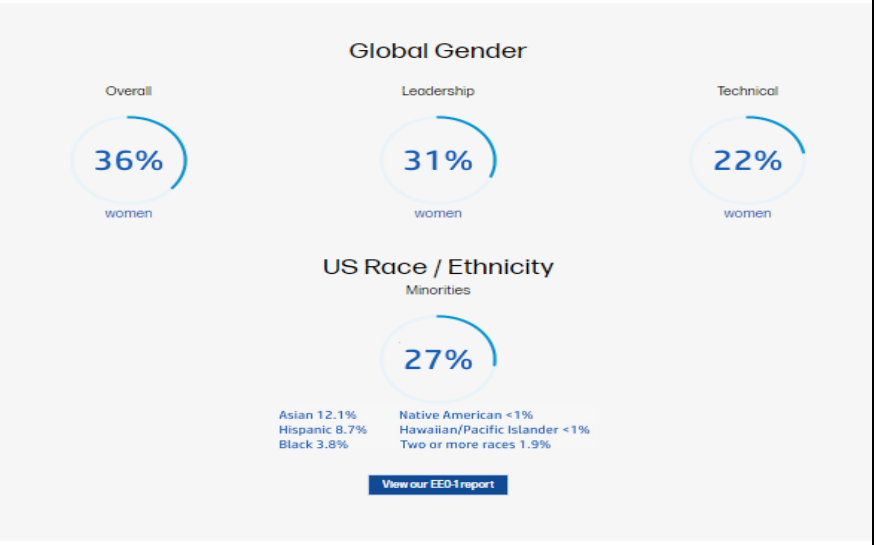
Estudo de Caso 2

1. Capacidade para trabalhar com diferentes comunidades profissionais

1.2. Discutir diferenças

Nome da organização	Universidade de Pitesti
País	Roménia
Título	O caso da gestão da diversidade da Hewlett-Packard
Sumário	A diversidade está no centro da criatividade e da inovação, e pode beneficiar diretamente os resultados da empresa. A Hewlett-Packard foi criada em 1939 por dois colegas da Universidade da Stanford – Bill Hewlett e Dave Packard. A empresa está classificada no top 5 global das empresas de software e tornou-se líder mundial no fornecimento de sistemas de impressão e imagem para impressoras, consumíveis e scanners, oferecendo soluções nos segmentos individuais, desde simples consumidores a pequenas e médias empresas e a grandes empresas.
Aspetos chave	• Compreender as diferentes opiniões que podem surgir dentro da equipa. • Gerir corretamente as diferenças entre colegas. • A diversidade e a ligação são indutores chave da criatividade, inovação e invenção.
Duração	Este estudo de caso tem **no máximo** uma página.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Descrição do estudo de caso	Criada em 1939 por dois colegas da Universidade de Stanford – Bill Hewlett e Dave Packard, a empresa encontra-se classificada na 5ª posição do top global de empresas de software. Tornou-se líder mundial no fornecimento de sistemas de impressão e imagem para impressoras, consumíveis e scanners, oferecendo soluções a segmentos individuais, de simples consumidores, a representantes de pequenas e médias empresas e grandes empresas. O seu estilo de gestão é conhecido como "gestão através da deambulação" e o seu motivo é que "todos, na organização, querem fazer um bom trabalho". Todos os funcionários acreditam fortemente que a diversidade e a ligação são indutores chave da inovação e da invenção. A diversidade é o centro da criatividade e da inovação e pode ter impacto positivo direto nos resultados da empresa. Todos os funcionários estão a unir as suas diferenças, trabalhando para ligarem toda a gente ao poder da tecnologia. Ao valorizar todos os tipos de diferenças – etnia, género, nacionalidade, capacidade, religião, geração ou visão, a empresa absorve os maiores talentos da indústria para levar ao sucesso de longo prazo da empresa.   Fonte: https://www.hp.com/us-en/hp-information/about-hp/diversity.html

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Questionário 1

1. Capacidade para trabalhar com diferentes comunidades profissionais

1.1. Partilha de objetivos

Questão: Objetivos *1.: **Que características definem um Objetivo Pessoal?***	
1ª opção *Podem ser de curto ou longo prazo*	2ª opção *Destina-se a alcançar o que quer na vida*
3ª opção *Pode ser, também, aplicado à vida profissional*	4ª opção *Permite melhorar as suas competências*
Resposta: *Podem ser de curto ou longo prazo* *Destina-se a alcançar o que quer na vida* *Pode ser, também, aplicado à vida profissional* *Permite melhorar as suas competências*	

Questão: Objetivos *2.: **O que define um Objetivo Empresarial?***	
1ª opção Ação	2ª opção *Foco*
3ª opção Desafio	4ª opção Reação indivídual
Resposta: *Ação, Foco, Desafio*	

Questão: Objetivos

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

*3.: **Como partilhar objetivos empresariais?***	
1ª opção Apresentar os objetivos à equipa	2ª opção Planear as atividades
3ª opção Ter um propósito individual	4ª opção Manter a distância
Resposta: *Apresentar os objetivos à equipa*	

Questionário 2

1. Capacidade para trabalhar com diferentes comunidades profissionais

1.2. Discutir diferenças

Questão: Diferenças *1. **Quais são os métodos para discutir as diferenças?***	
1ª opção *Clarificar*	2ª opção *Debate*
3ª opção *Argumentar*	4ª opção *Questionar*
Resposta: *Clarificar, Questionar*	

Questão: Diferenças *2. **Como criar um sistema de comunicação?***	
1ª opção *Colaborar com funcionários*	2ª opção *Manter presente a "necessidade de ter razão"*

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

3ª opção *Realizar verificações regulares com os funcionários*	4ª opção *Partilhar o propósito pessoal*
Resposta: *Colaborar com os funcionários,* *Realizar verificações regulares com os funcionários*	

Questão: Diferenças *3.* ***Como clarificar as suas visões?***	
1ª opção *Dar feedback*	2ª opção *Explicar os seus pensamentos*
3ª opção *Argumentar/apresentar argumentos*	4ª opção *Confundir coisas*
Resposta: *Dar feedback* *Explicar os seus pensamentos* *Argumentar/apresentar argumentos*	

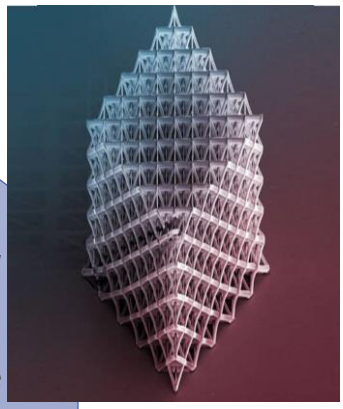
OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

História motivacional 1

2. Capacidade para trabalhar em ambientes interdisciplinares

2.1. Interdisciplinaridade



Vantagens de trabalhar em interdisciplinaridade

Uma equipa de investigação universitária recebeu apoio financeiro para implementar um projeto europeu na área dos materiais avançados e inovadores.

A equipa de investigação inclui 2 jovens investigadores com competências em caracterização estrutural e morfológica, um professor com mais de 30 anos de experiência de ensino e competências em comportamento mecânico de materiais, um professor de engenharia eletrónica, 2 físicos experientes e 2 químicas.

Apenas um membro desta equipa participou, anteriormente, em projetos como este, há 4 anos. Desde então, a tecnologia mudou e todos os membros da equipa sentiram a desvantagem de experimentarem com novas tecnologias. Assim, o líder de equipa organizou uma primeira reunião para discutir e decidir a implementação de detalhes do projeto. Antes da reunião, partilhou a candidatura de financiamento aceite com todos os membros, para que pudessem analisá-la e compreender o projeto.

Na primeira reunião, cada membro colocou questões:

- O professor com grande experiência de ensino perguntou: *quais são as etapas do projeto, quais são as nossas funções no projeto?*
- Os 2 jovens investigadores perguntaram: *quais são os parâmetros de obtenção de dados?*
- O físico perguntou: *qual é o fenómeno inerente às experiências que temos de realizar?*
- O engenheiro eletrónico perguntou: *que sistemas de monitorização podemos adquirir para a obtenção de dados?*
- As químicas perguntaram: *quais são os dados disponíveis sobre percursores e temperaturas durante as experiências?*

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

O gestor de projeto percebeu pelas suas questões que os membros da equipa, tendo diferentes competências e áreas profissionais, estão concentrados apenas no seu papel individual sem verem a "imagem global" do projeto. Eles não compreenderam que devem agir como uma unidade, trabalhando em interdisciplinaridade, colocando as suas competências profissionais distintas em comum e complementando-se uns aos outros para alcançar os objetivos do projeto.

O gestor de projeto ofereceu explicações, iniciando discussões, respondendo às questões dos membros da equipa deixando claro a todos que as diferentes competências e áreas serão unidas através da colaboração, para beneficiar da experiência e conhecimento profissional de cada um dos elementos.

Durante as experiências realizadas para a experiência científica, toda a equipa de especialistas fez o seu trabalho com excelência, completando-se uns aos outros, demonstrando as suas capacidades para analisar o fenómeno, para utilizar as substâncias e medir os parâmetros da experiência, para recolher e processar dados, para analisar as descobertas e resultados.

Na avaliação do projeto, todas as atividades implementadas receberam avaliações muito boas e o gestor de projeto enfatizou a importância da interdisciplinaridade da equipa, mencionando que sem o contributo de todos os membros da equipa – cada um especializado numa certa área/disciplina, o projeto não teria sido bem-sucedido e que o trabalho de forma interdisciplinar foi o principal fator para garantir o sucesso do projeto.

História motivacional 2

2. Capacidade para trabalhar em ambientes interdisciplinares

2.2. Equipas interdisciplinares

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

O que significa ter a capacidade para trabalhar em equipas interdisciplinares

A situação de pandemia exigiu novos equipamentos necessários em grandes quantidades nos hospitais, para garantir ventilação pulmonar assistida dos pacientes COVID.

Assim, na região de Muntenia, Roménia, uma equipa de investigadores foi criada para desenhar um equipamento médico inovador para ventilação pulmonar assistida dos pacientes COVID. Para a sua utilização nos hospitais, o equipamento necessitava de aprovação do Ministério da Saúde. Investigadores da Universidade de Pitesti, do maior produtor automóvel do país – Dacia Renault, de uma empresa de desenvolvimento de soluções software, de um produtor de equipamentos domésticos, juntaram-se numa equipa interdisciplinar capaz de desenvolver o próximo equipamento inovador para salvar vidas humanas.

Os diferentes papeis e contributos da equipa interdisciplinar foram as seguintes:

- os investigadores da universidade, especializados em mecânica e eletrónica médica, desenharam os circuitos elétricos e as partes mecânicas;
- os investigadores do produtor automóvel lidaram com a criação das partes mecânicas através de técnicas 3D;
- os investigadores da empresa de desenvolvimento de software desenvolveram a programação software do equipamento eletrónica e do interface;
- os investigadores do produtor de equipamentos domésticos disponibilizaram o espaço de trabalho e os consumíveis necessários, desenvolveram as técnicas necessária para a montagem dos componentes pelos demais investigadores.

Durante o desenvolvimento do protótipo do equipamento inovador, toda a equipa desenvolveu testes e comprimiu, continuamente, as componentes para que o equipamento fosse compatível com o corpo humano.

Como havia a necessidade de validação médica, à equipa inicial juntaram-se pneumologistas que foram capazes de dar a informação sobre o funcionamento dos pulmões e reportar sobre a necessidade de ventilação para tratamento dos pacientes COVID. Assim, as diferentes competências e experiência de investigadores capazes de trabalhar num ambiente interdisciplinar na procura pelo alcance de um objetivo comum levou à criação de um protótipo médico tão necessário para o tratamento de pessoas doentes, numa situação de crise severa nos hospitais.

Sem a capacidade dos investigadores para trabalharem numa equipa interdisciplinar e sem a complementaridade das suas competências profissionais individuais, o esforço de desenvolvimento do equipamento necessário teria sido em vão.

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Estudo de Caso 1

2. Capacidade para trabalhar em ambientes interdisciplinares

2.1. Interdisciplinaridade

Nome da organização	Universidade de Pitesti
País	Roménia
Título	O caso da Inovação Aberta (IA) da Amazon: trabalhar em interdisciplinaridade
Sumário	O fundador e CEO, Jeff Bezos disse: "*a tecnologia infunde-se e todas as nossas equipas, em todos os nossos processos, na nossa tomada de decisão e na nossa abordagem à inovação em cada um dos nossos negócios. Esta profundamente integrada em tudo o que fazemos*". O seu enfoque na experiência do consumidor coloca a Amazon no papel de líder na experiência e-commerce, oferecendo soluções de marketing para todos os tipos de negócios e-commerce, de start-ups a gigantes do retalho. Isto significa que aqueles que são apaixonados pela aprendizagem ao longo da vida têm a oportunidade de ligar a curiosidade e o progresso que irá levar ao avanço da inovação coletiva.
Aspetos chave	• O conhecimento interdisciplinar incentiva a criatividade. • A interdisciplinaridade ajuda a mobilizar recursos intelectuais. • A interdisciplinaridade resolve problemas que não podem ser resolvidos através de abordagens singulares.
Duração	Este estudo de caso tem **no máximo** uma página
Descrição do estudo de caso	O seu enfoque na experiência do consumidor coloca a Amazon no papel de líder na experiência e-commerce, oferecendo soluções de marketing para todos os tipos de negócios e-commerce, de start-ups a gigantes do retalho. O fundador e CEO, Jeff Bezos disse: "*Utilizámos sistemas de transação de alto desempenho, de interpretação complexa e cache de objeto, de fluxos de trabalho e sistemas de linha, de inteligência empresarial e análise de dados, de aprendizagem automática e reconhecimento de padrões, de redes neurais e tomada de decisões probabilísticas, e uma grande variedade de outras técnicas.*" A Amazon gasta centenas de milhares na formação dos seus funcionários para o desenvolvimento das suas competências em diferentes domínios. Uma abordagem interdisciplinar envolveu membros de equipa de diferentes disciplinas a trabalhar em colaboração. O conhecimento interdisciplinar e a investigação tornaram-se importantes na empresa porque incentiva a criatividade e promove importantes contributos em áreas para além da área de competência de cada um.

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Ao mesmo tempo, o CEO mencionou "*a tecnologia infunde-se e todas as nossas equipas, em todos os nossos processos, na nossa tomada de decisão e na nossa abordagem à inovação em cada um dos nossos negócios. Esta profundamente integrada em tudo o que fazemos*". Isto significa que somos apaixonados pela aprendizagem ao longo da vida, ter a oportunidade de nos ligarmos com a curiosidade e o progresso que irão orientar o progresso da inovação coletiva. De acordo com o LinkedIn: a Amazon é a empresa número 1 onde todos os americanos querem trabalhar em 2022. Podemos concluir que as empresas que escolhem investir no desenvolvimento dos funcionários podem gerar crescimento da área onde operam. Fonte: https://www.insidehighered.com/digital-learning/article/2019/07/17/perspectives-field-amazons-big-dollar-entry-training-workers

Estudo de Caso 2

2. Capacidade para trabalhar em ambientes interdisciplinares

2.2. Equipas interdisciplinares

Nome da organização	Universidade de Pitesti
País	Roménia
Título	O caso da gestão de equipas interdisciplinares na NASA
Sumário	A agência NASA é o Melhor Local para Trabalhar nas classificações do Governo Federal que mede a satisfação dos funcionários A agência tem uma força de trabalho diversa, com 20 centros com 18,000 funcionários que trabalham em divisões específicas dependendo das atividades, não só astronautas como, também, físicos, químicos, engenheiros, eletricistas, mecânicos, etc. A agência tem o PLANO DE CAPITAL HUMANO NASA, que estabelece as três prioridades das equipas interdisciplinares: • Reconhecer e recompensar o desempenho inovador; • Envolver e ligar a força de trabalho; • Construir supervisores e líderes modelo

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Aspetos chave	• Demonstrar uma cultura de equipas e atmosfera interdisciplinar de confiança • Os papeis de liderança e a declaração de missão deverão ser bem estabelecidos numa equipa interdisciplinar • Os funcionários com diferentes competências e experiência procuram alcançar o mesmo objetivo
~~Duração~~	~~Este estudo de caso tem **no máximo** uma página~~
Descrição do estudo de caso	Garantidamente, todos ouviram, já, falar da NAS em inúmeras ocasiões. Esta é a United States Aeronautical Administration (NASA), uma agência dedicada à investigação e exploração espacial. Ao longo dos anos, lançou inúmeras missões de exploração espacial e é uma das agências mundiais líderes em astronomia. Tudo o que se sabe sobre o espaço, até agora, foi descoberto por esta agência por causa de equipas interdisciplinares com diferentes competências e experiências, que procuram alcançar um mesmo objetivo. A agência tem uma força de trabalho diversa, com 20 centros com 18,000 funcionários que trabalham em divisões específicas dependendo das atividades, não só astronautas como, também, físicos, químicos, engenheiros, eletricistas, mecânicos, biólogos, geneticistas, médicos, economistas, especialistas de recursos humanos. A agência tem o PLANO DE CAPITAL HUMANO NASA, que estabelece as três prioridades das equipas interdisciplinares: • Reconhecer e recompensar o desempenho inovador; • Envolver e ligar a força de trabalho; • Construir supervisores e líderes modelo. A agência investe, também, em formação extensiva no local de trabalho e em outros programas educativos para garantir o crescimento contínuo e a expansão de conhecimento e competências para além da educação interdisciplinar. A agência NASA é o Melhor Local para Trabalhar nas classificações do Governo Federal que mede a satisfação dos funcionários. As classificações gerais são determinadas pela classificação do envolvimento dos funcionários do Melhor Local para Trabalhar, calculado pelo Partnership for Public Service e pela Boston Consulting Group.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Scores by Category

Category	Rank	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2007
Effective Leadership	1 of 17	82.8	75.9	75.0	74.7	72.5	70.4	69.2	69.4	68.1	67.0	67.7	65.1	63.6
Effective Leadership: Empowerment	1 of 17	77.0	70.8	70.6	70.5	68.1	65.6	64.0	63.0	62.2	61.0	62.6	62.0	60.6
Effective Leadership: Senior Leaders	1 of 17	79.5	70.2	68.6	69.0	66.6	64.1	63.3	65.1	63.0	62.3	63.1	59.7	56.9
Effective Leadership: Supervisors	1 of 17	91.1	83.7	83.2	82.6	80.3	79.0	77.6	76.9	76.1	74.8	75.2	73.8	73.6
Employee Skills–Mission Match	1 of 17	87.5	87.0	86.0	85.4	83.7	82.3	81.2	80.6	80.7	80.0	80.7	80.8	80.4
Pay	1 of 16	77.8	71.9	71.4	71.5	70.4	67.5	66.2	63.6	67.0	70.7	74.7	71.8	71.6
Teamwork	1 of 16	86.6	82.5	81.8	81.0	79.8	78.3	77.9	77.7	77.3	75.2	75.9	80.0	78.2
Innovation	1 of 17	86.6	82.6	81.9	81.5	79.6	78.2	76.7	76.0	76.5	75.0	75.9	⊘	⊘
Work–Life Balance	2 of 17	82.0	73.4	73.1	73.1	71.2	70.5	69.7	68.2	68.4	66.4	67.2	67.3	66.4

Fontes:

- https://searchpub.nssc.nasa.gov/servlet/sm.web.Fetch/OHCM-NASA_Human_Capital_Plan-In-Depth_Final-08014014-0444.pdf?rhid=1000&did=1919702&type=released
- https://bestplacestowork.org/rankings/detail/?c=NN00)

Questionário 1

2. Capacidade para trabalhar em ambientes interdisciplinares

2.1. Interdisciplinaridade

Questão: Interdisciplinaridade

1. Quais são as condições para alcançar a interdisciplinaridade?

1ª opção *Resolução de problemas utilizando um único método*	2ª opção *Envolvimento de vários profissionais*
3ª opção *Ter um propósito comum*	4ª opção *Ser conservador(a)*

Resposta:

Envolvimento de vários profissionais
Ter um propósito comum

Questão: Interdisciplinaridade

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

2. Quais são as vantagens de trabalhar em interdisciplinaridade?	
1ª opção *Permite criar objetivos*	2ª opção *Inova processos e produtos*
3ª opção *Evita a colaboração*	4ª opção *Disponibiliza as mesmas capacidades e todos*
Resposta: *Permite criar objetivos* *Inova processos e produtos*	

Questão: Interdisciplinaridade ***1. Como criar um projeto interdisciplinar de sucesso?***	
1ª opção *Através da integração de vários profissionais ou tecnologias*	2ª opção *Permanecendo preso no mesmo campo de competência*
3ª opção *Seguindo o plano*	4ª opção *Lutando por relacionamentos individuais*
Resposta: *Através da integração de vários profissionais ou tecnologias* *Seguindo o plano*	

Questionário 2

2. Capacidade para trabalhar em ambientes interdisciplinares

2.2. Equipas interdisciplinares

Questão: Equipas ***1. O que significa colaboração eficaz?***	
1ª opção *Partilha de opiniões*	2ª opção *Enfoque no processo*

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

3ª opção *Ter um objetivo único*	4ª opção *Comunicar de forma transparente*
Resposta: *Partilha de opiniões, Enfoque no processo, Comunicar de forma transparente*	

Questão: Equipas ***2. Quais podem ser as barreiras criadas numa equipa?***	
1ª opção *Apatia dos membros da equipa*	2ª opção *Ambiguidade da liderança*
3ª opção *Equipa composta por profissionais adequados*	4ª opção *Objetivos dispares entre membros individuais da equipa*
Resposta: *Apatia dos membros da equipa* *Ambiguidade da liderança* *Objetivos dispares entre os membros individuais da equipa*	

Questão: Equipas ***3. Como se constroem práticas de colaboração interprofissionais?***	
1ª opção *Confiança no processo colaborativo*	2ª opção *Respeito pelas competências e conhecimentos dos outros*
3ª opção *Estabelecimento de um mecanismo para a negociação e renegociação de objetivos*	4ª opção *Partilha de responsabilidade*
Resposta: *Confiança no processo colaborativo* *Respeito pelas competências e conhecimentos dos outros* *Estabelecimento de um mecanismo para a negociação e renegociação de objetivos* *Partilha de responsabilidades*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Área de Competência 3: Capacidade para trabalhar em equipas multifuncionais

História motivacional 1

3. Capacidade para trabalhar em equipas multifuncionais

3.1. Trabalho de equipa multifuncional

Equipa multifuncional: o que é e como a fazer funcionar

A Adelina é uma gestora de projeto que visa criar um novo aparelho de rejuvenescimento facial para utilização em salões de beleza.

Ela escolhe trabalhar com engenheiros de design e engenheiros tecnológicos. Na primeira reunião, explica os objetivos do seu projeto, as atividades previstas, os prazos e pede que os progressos sejam reportados semanalmente. Os engenheiros de design de produto começaram a trabalhar no aspeto do produto, criando uma imagem atrativa. Ao mesmo tempo, os engenheiros tecnológicos desenharam uma técnica de rejuvenescimento que utiliza a vibração para massagem facial.

Na reunião seguinte, os membros das duas equipas apresentaram as suas atividades. Os engenheiros de design apresentaram a forma e geometria do produto. A equipa de engenheiros tecnológicos apresentou a intensidade de vibração capaz de criar um relaxamento dos músculos faciais.

A Adelina pergunta:

- *Qual é a frequência das vibrações?*
- *Como é que as vibrações afetam o desenho do produto?*
- *As componentes são resistentes às vibrações concebidas?*

Os membros das duas equipas não conseguiram responder a nenhuma destas questões.

A Adelina percebeu que as duas equipas não haviam comunicado, não se tinham consultado uma à outra, não trabalharam em conjunto como uma equipa multifuncional. No final desta reunião, ela propõe um espaço de trabalho comum para que as equipas de design e tecnologia se tornem uma nova equipa, uma equipa multifuncional capaz de partilhar informação e comunicar facilmente. No novo espaço comum criado, a equipa multifuncional manteve-se sempre em interação e adaptou as suas atividades passo a passo.

Na reunião seguinte, a equipa apresentou o seu novo protótipo do produto, criando um único produto para responder a todas as necessidades graças à contínua colaboração durante as fases de design e desenvolvimento.

No final do projeto, o novo produto foi produzido eficientemente, seguido de uma venda rápida, e, em última instância, aportando lucro à empresa. O sucesso do projeto não teria sido possível se os engenheiros sob coordenação da gestora não tivessem tido a capacidade de trabalhar numa equipa multifuncional.

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Dicas de partilha de informação bem-sucedida para uma excelente colaboração

A Antonia é Gestora de Projetos de Qualidade de Montagem Geral da GMF (ela analisa queixas de clientes sobre automóveis que ainda se encontram em período de garantia).

Ela coordena equipas multifuncionais que trabalham nas questões da qualidade dos automóveis: fornecedores, produtores (de operadores a líderes de equipa), engenheiros de processo e de produto e APW (i.e. normas, regras e procedimentos de produção).

Um dia ela recebe uma queixa de um cliente relativamente ao sensor de combustível que nunca se moveu apesar do automóvel andar perfeitamente. A queixa tinha de ser respondida/resolvida em 24 horas. De acordo com os procedimentos internos da empresa, o automóvel foi verificado no departamento de serviços, mas não havia nada de errado do ponto de vista funcional, e a luz do sensor de combustível estava continuamente ligada. Neste caso, a queixa não podia ser considerada como bem fundamentada e pertencente à categoria de defeito de produção porque o automóvel funcionava perfeitamente.

Assim, para perceber se a respetiva componente poderia não ter sido bem montada pelos operadores, a Antonia ligou aos responsáveis do departamento de montagem utilizando o chat da intranet. Através do chat no serviço de intranet, ela pode ver em tempo real se a informação era recebida pelos representantes dos departamentos. Eles confirmaram no espaço de uma hora a sua disponibilidade para participarem numa nova inspeção técnica ao automóvel. Na nova inspeção, estava tudo bem, uma vez mais, do ponto de vista funcional. Suspeitando de um defeito de fabrico de uma componente, a Antonia utilizou, então, os grupos do WhatsApp para pedir uma opinião dos especialistas de processo e produto, transmitindo o desempenho e os resultados dos testes até ao momento para ter uma visão devidamente documentada. Ao escolher utilizar os grupos do WhatsApp para transmitir rapidamente esta informação, a Antonia teve a confirmação dos participantes em tempo real, evitando, assim, o problema de partilhar informação errada ou enviar uma mensagem errada. Todos responderam imediatamente e propuseram novos testes técnicos. Depois dos novos testes, verificou-se que o manómetro de pressão do tanque de combustível, instalado pelo proprietário, não estava a funcionar corretamente, causando, assim, o funcionamento contínuo do sensor de combustível.

Assim, utilizando os canais de comunicação para a partilha de informação nas equipas multifuncionais, foi possível identificar a causa da reclamação e respeitar o prazo oficial para resposta à queixa (48h a partir do momento de receção da reclamação).

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Estudo de caso 1

3. Capacidade para trabalhar em equipas multifuncionais

3.1. Trabalho de equipa multifuncional

~~Nome da organização~~	~~Universidade de Pitesti~~
País	Roménia
Título	O caso dos funcionários da Netflix: trabalhar em multifuncionalidade
Sumário	A Netflix é uma das empresas que adota as equipas multifuncionais. As suas publicações no Youtube demonstram que os seus funcionários adoram trabalhar em multifuncionalidade. Os seus testemunhos são o melhor indicador do que uma boa multifuncionalidade pode representar para uma empresa. A colaboração multifuncional é explicada pelos funcionários da NETFLIX pela junção de pessoas de várias esferas, que juntam o seu conhecimento, competências e experiência. A questão-chave é a "interdependência do trabalho"
Aspetos chave	• Muitas equipas multifuncionais são reunidas por serem uma "boa prática", mas não lhes é dada uma definição clara do que se espera que façam. As equipas só funcionam quando cada membro da equipa compreende os objetivos gerais e o propósito da equipa. • Definir como uma equipa multifuncional irá transformar as ideias em ações. • As equipas multifuncionais exigem precisam de membros de vários departamentos e funções.
~~Duration~~	~~This case study should take up **at most** one page.~~
Descrição do estudo de caso	A Netflix é uma das empresas que adota as equipas multifuncionais. As suas publicações no Youtube demonstram que os seus funcionários adoram trabalhar em multifuncionalidade. Os seus testemunhos são o melhor indicador do que uma boa multifuncionalidade pode representar para uma empresa. A colaboração multifuncional é explicada pelos funcionários da NETFLIX pela junção de pessoas de várias esferas, que juntam o seu conhecimento, competências e experiência. A questão-chave é a "interdependência do trabalho". Estes tornam óbvio que as pessoas de vários campos profissionais que se juntam para trabalhar em conjunto em projetos específicos têm de comunicar as suas opiniões utilizando todos os canais de comunicação, têm de ouvir as opiniões dos outros, têm de saber quais os seus papeis e, não menos importante, têm de conhecer as competências e capacidades d cada um.

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Assim, trabalhar em multifuncionalidade significa – ao invés de cada equipa trabalhar individualmente e apresentar esforços medianos, agrupá-las para prosseguirem o mesmo objetivo de forma mais eficiente. Podemos concluir que o sucesso de uma equipa multifuncional depende de certos fatores: ➢ Membros de equipa altamente motivados ➢ Equipas que assumem a responsabilidade pelo cumprimento da sua missão ➢ Membros de equipa com mente aberta ➢ Uma gestão que apoia as equipas ➢ Metas pessoais não conflituosas ➢ Prioridades e orientações claras ➢ Comunicação adequada Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=FiUeG5CJWuo

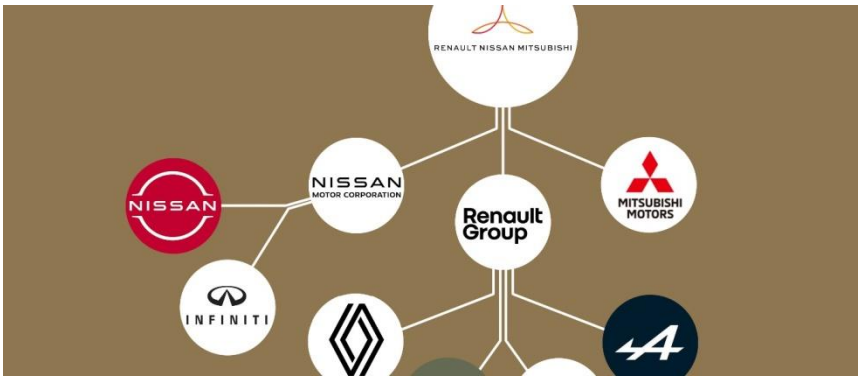
Estudo de Caso 2

3. Capacidade para trabalhar em equipas multifuncionais

3.2. Partilha de informação

~~Nome da organização~~	~~Universidade de Pitesti~~
País	Roménia
Título	O caso da Renault-Nissan-Mitsubishi: como funciona a partilha de informação em equipas multifuncionais
Sumário	A Renault Group, a Nissan Motor Co. Ltd. e a Mitsubishi Motors Corporation são membros de uma das alianças automóveis líder a nível mundial, fundada em 1999 O Conselho de Operações da Aliança é composto por sete executivos das três empresas membro. O Conselho reúne-se em sessões mensais para definir a forma como a Aliança pode apoiar os objetivos e planos de cada empresa, e para lidar com as principais áreas de atividade operacional e tópicos estratégicos. O seu novo modelo de negócio cooperativo visa apoiar a competitividade e rentabilidade das

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	empresas membro e uma das suas maiores vantagens competitivas é a capacidade de reforço dos seus membros através da partilha do que cada uma faz melhor.
Aspetos chave	• Utilizar corretamente a tecnologia e equipamento certo para partilhar informação. • Partilhar informação com todos os membros da equipa. • Criar o ambiente certo, dentro e fora da equipa, para que o fluxo de informação não seja restringido. • Organizar a informação de forma apresentável, utilizável e de fácil acesso.
~~Duration~~	~~This case study should take up **at most** one page.~~
Descrição do estudo de caso	A Renault Group, a Nissan Motor Co. Ltd. e a Mitsubishi Motors Corporation são membros de uma das alianças automóveis líder a nível mundial, fundada em 1999. Atualmente são o 3º maior concorrente a nível mundial e está a tornar-se líder mundial na produção generalista de veículos elétricos. O Conselho de Operações da Aliança é composto por sete executivos das três empresas membro. O Conselho reúne-se em sessões mensais para definir a forma como a Aliança pode apoiar os objetivos e planos de cada empresa, e para lidar com as principais áreas de atividade operacional e tópicos estratégicos. O seu novo modelo de negócio cooperativo visa apoiar a competitividade e rentabilidade das empresas membro e uma das suas maiores vantagens competitivas é a capacidade de reforço dos seus membros através da partilha do que cada uma faz melhor. Esta abordagem permite que as empresas membro adquiram as tecnologias mais recentes ao mesmo tempo que reduzem custos, baixam preços, aumentando, assim, o desempenho e inovação empresarial ao trabalharem em equipas multifuncionais. Ao mesmo tempo, cada empresa partilha ainda mais as suas plataformas comuns e tecnologias, informação e conhecimento. Neste momento, a Aliança beneficia de uma organização operacional eficiente e de equipas intensificadas e flexíveis. 

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Fonte: https://alliancernm.com/home-alliance/the-road-to-2030/

Questionário 1

3. Capacidade para trabalhar em equipas multifuncionais

3.1. Trabalho de equipa multifuncional

Questão: Trabalho de equipa ***1. Quais são as vantagens de trabalhar numa equipa?***	
1ª opção *Decisões coletivas*	2ª opção *Falhas de comunicação*
3ª opção *Colaboração funcional*	4ª opção *Apoiar os outros*
Resposta: *Decisões coletivas* *Colaboração funcional* *Apoiar os outros*	

Questão: Trabalho de equipa ***2. Que bloqueios podem ocorrer num trabalho de equipa?***	
1ª opção *Constrangimentos financeiros e legais*	2ª opção *Comunicação permanente*
3ª opção *Falta de enquadramento para a descoberta e resolução de um problema*	4ª opção *Colaboração dissuasora*
Resposta: *Constrangimentos financeiros e legais* *Falta de enquadramento para a descoberta e resolução de um problema* *Colaboração dissuasora*	

Questão: Trabalho de equipa ***3. Porque é que é importante trabalhar numa equipa?***

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

1ª opção *A resolução de problemas é mais fácil*	2ª opção *Aumenta o potencial de inovação*
3ª opção *Diminui o crescimento pessoal*	*4ª opção* *Diminui a criatividade*
Resposta: *A resolução de problemas é mais fácil* *Aumenta o potencial de inovação*	

Questionário 2

3. Capacidade para trabalhar em equipas multifuncionais

3.2. Partilha de informação

Questão: Partilha de informação ***1. Como/quando partilhar informação eficientemente?***	
1ª opção *Através de e-mail ou chat*	2ª opção *Presencialmente*
3ª opção *Em sessões de trabalho*	4ª opção *Durante pausas para almoço*
Resposta: *Através de e-mail ou chat* *Presencialmente* *Em sessões de trabalho*	

Questão: Partilha de informação ***2. Quais são os benefícios da partilha de informação?***	
1ª opção *Construção de conhecimento coletivo*	2ª opção *Criação de um sentido de propósito*
3ª opção	4ª opção

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Limitação das lacunas de competências	*Poupança de tempo*
Resposta: *Construção de conhecimento coletivo* *Criação de um sentido de propósito* *Limitação das lacunas de competências* *Poupança de tempo*	

Questão: Partilha de informação ***3. Quais são as barreiras da informação?***	
1ª opção *Ferramentas e tecnologias insuficientes*	2ª opção *Comunicação permanente*
3ª opção *Relações desagradáveis*	4ª opção *Falta de confiança*
Resposta: *Ferramentas e tecnologias insuficientes* *Relações desagradáveis* *Falta de confiança*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

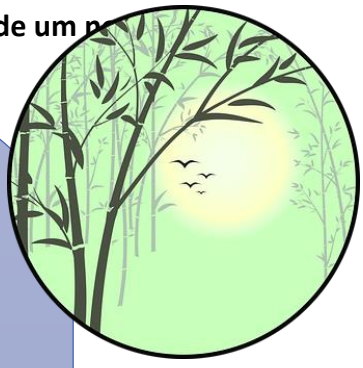
Área de Competência 4: Gestão de processos de colaboração inter-organizacionais

História motivacional 1

4. Gestão de processos de colaboração inter-organizacionais

4.1. Aspetos básicos: o que são processos de colaboração inter-organizacional e como podem ser geridos?

Vantagens dos processos de colaboração inter-organizacional na criação de um novo material de construção sustentável



O Prof. Dr. DI Ramesh BISWAS, M.Sc. é um experiente arquiteto, designer urbano, desenvolvedor de produto, empreendedor e professor universitário. Inventou um novo material de construção, baseado em compósito de bambu, com características técnicas melhores que o cimento, o aço ou a madeira, que demonstra benefícios adicionais (tais como a elevada resistência à água e à humidade), é muito mais sustentável que os materiais de construção tradicionais e permite, também, criar designs completamente novos tais como formas arquitetónicas livres.

O bambu é uma planta perene, da família das gramíneas, considerada uma das plantas de crescimento mais rápido do mundo. Algumas espécies de bambu podem crescer até cerca de 100 cm num só dia. O bambu é um recurso forte, renovável, orgânico, ecológico, que absorve, aproximadamente, seis vezes mais CO2 que uma árvore normal e oferece 40% de oxigénio a mais, ajudando, assim, no alcance das metas dos ODS da UN, do Acordo de Paris e do Pacto Ecológico Europeu.

O material de construção alternativo é um compósito de fibras de bambu e pode substituir madeira, aço e cimento em construções pesadas residenciais e comerciais, pisos, molduras de janelas, pérgulas, pavilhões, passeios, pontes e mobiliário de exterior.

Para alcançar o objetivo de criação de kits de construção modulares prontos a utilizar, são necessários diferentes conhecimentos e competências. Como a empresa de Ramesh é relativamente pequena e os clientes da indústria da construção não são muito inovadores e a indústria exige o cumprimento de muitas normas, ele decidiu criar uma colaboração com diferentes organizações e empresas para lidar com estes desafios.

Os seus parceiros são:

- Uma universidade com uma professora especializada em resinas bio. Ela já publicou diversos artigos sobre o tema e a universidade detém, também, laboratórios e equipamento para teste de protótipos (especialmente se forem livres de VOC (componentes orgânicos voláteis)) aumentando, assim, ainda mais, a sustentabilidade do produto

2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- Um instituto especializado em teste, que pode realizar testes físicos de acordo com as normas DIN/EN, tais como testes de flexão, testes de fogo, meteorológicos e humidade, etc.
- Uma empresa de design de produto que poderá dar apoio, principalmente, na criação de sistemas inovadores de junção de painéis individuais, aumentando, assim, a inovação do produto
- Um especialista de produção da indústria da madeira, que ajudará na aplicação, ao novo material, dos padrões bem conhecidos da produção de painéis de madeira

Desde o início, o Prof. BISWAS garante que todos os parceiros conhecem, desde logo o "projeto global" e a visão geral do desenvolvimento do produto, que tem perfeita consciência dos seus papeis individuais e compreendem que devem agir como uma equipa, juntando as suas competências e colaborando numa série de ciclos e iterações, completando-se, assim, uns aos outros, para alcançarem o objetivo final: um produto final.

As diferentes organizações têm diferentes objetivos individuais. A universidade está interessada em projetos de investigação financiados por terceiros e publicações científicas, o instituto de testes é um contratado, a empresa de design tem interesse na combinação entre ser contratada e trabalharem prol de propriedade e o especialista de produção da indústria da madeira quer tornar-se um futuro parceiro de produção.
Com o apoio de uma câmara local e dos seus consultores especializados, a equipa estabelece logo no início um contrato com objetivos, entregáveis e metas, e acordam a distribuição dos direitos de propriedade intelectual (80% para o inventor, 15% para a empresa de design, 5% para a universidade). Assinam, também, um memorando de entendimento relativamente à publicação de resultados, estabelecendo que a publicação irá ocorrer após a submissão de patentes e só após autorização do inventor, tendo a universidade como parceiro líder na publicação, mas nomeando, sempre, todos os membros da parceria.
Em resumo, o processo de colaboração inter-organizacional aportou os seguintes benefícios:

- Melhor compreensão do propósito da inovação através da combinação de diferentes visões, experiências e conhecimentos em tecnologia, processos e/ou mercado
- Aumento do saber-fazer através da aprendizagem inter-organizacional, organizacional e individual através de diferentes fontes, as quais operam sobre um problema ou desafio similar

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- Aumento do resultado de inovação através da junção de conhecimento, criatividade e forças (e.g. maior disrupção, junção de diferentes aspetos ou tecnologias, desenvolvimento mais rápido), de diferentes visões e da multidisciplinaridade.
- Conjunto de recursos humanos, competências e capacidades
- Conjunto de metodologias
- Melhor tomada de decisão por causa da informação partilhada
- Aumento da confiança junto de parceiros

História motivacional 2

4. Gestão de processos de colaboração inter-organizacional
4.2. SCRUM e desenvolvimento ágil

Desenvolvimento conjunto de produtos de sucesso

A BILLA, com mais de 100 lojas, é uma das maiores cadeias de supermercados da Áustria e faz parte do alemão REWE Group, uma das maiores cadeias de supermercados da Europa, com mais de 4.000 lojas na Áustria e em 8 outros países. Em 2019, a Billa, começou a colaborar de perto com start-ups, na Áustria, dando-lhes uma lista de supermercados selecionados e apoiando-as com as competências de vários peritos no desenvolvimento de um produto de sucesso (https://startupticket.at/en/). Até ao momento, o grupo já acrescentou, ao seu portfolio, mais de 200 produtos de mais de 150 start-ups. Todos os produtos novos selecionados devem cumprir os requisitos dos ODS (objetivos de desenvolvimento sustentável) da UN.

Para alcançar este objetivo, o maior retalhista alimentar da Áustria, colaborou com o banco mais inovador da Áustria (Erste Bank) e com um investidor inicial bastante conhecido (Clever Clover) e oferece, aos fundadores e inventores, acesso direto a acompanhamento, investimento e listagens. Num processo iterativo, os produtos são desenvolvidos em conjunto para corresponderem aos requisitos de uma cadeia de retalho moderna, desde o produto em si ao seu aspeto e perceção, marketing, embalagem de produto, embalagem exterior, etc.

O processo é fácil e rápido – uma breve candidatura online explica resumidamente os USP do novo produto, o grupo-alvo e alguns factos básicos acerca do novo produto e da empresa. Os produtos são analisados por peritos do grupo REWE Áustria e é organizada uma reunião presencial, na qual são discutidas possibilidades e opções. Depois, começa o processo iterativo – entre a start-up e os peritos experientes, com o objetivo comum de cocriar um produto de sucesso.

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

"As start-ups estão a trazer a verdadeira inovação para as nossas prateleiras. A vantagem do primeiro a agir das start-ups aumenta, também, a imagem de inovação do retalhista.", diz Markus Kuntke, diretor de tendências – e gestão da inovação no REWE Group. *"Juntamente com os nossos parceiros do Erste Bank e Clever Clover, possibilitamos que as start-ups incluam, com sucesso, os seus produtos no nosso portfolio – o que é, também, um desafio do ponto de vista da produção, dos processos e da logística."* Por outro lado, é importante manter o espírito das start-ups. O desenvolvimento conjunto não significa a imposição de estruturas às start-ups, mas permitir que as suas estruturas existentes estejam preparadas para uma colaboração de sucesso com uma grande cadeia de retalho. Este é um processo de autonomia, ao mesmo nível, e não um processo onde as start-ups são subordinadas.

"Nós avaliamos o potencial de mercado e somos o companheiro externo da start-up. A maioria das start-ups não tem conhecimento profundo nas áreas do cálculo, do posicionamento ou da marca internacional do retalho – e é precisamente aqui que entramos" diz Heinrich Prokop da Clever Clover. *"É, também, importante possibilitar que as start-ups cresçam rapidamente, caso após uma encomenda de teste haja uma encomenda completa ".*

O banco parceiro (Erste Bank) ajuda no desenvolvimento de uma estratégia de financiamento e crescimento. *"O nosso papel enquanto banco é aconselhar as start-ups no que respeita a financiamento e disponibilizar, também, este financiamento"* diz Birgit Polster do Erste Bank.

Este procedimento tem várias iterações, uma vez que o resultado de uma etapa influencia outra etapa, com teste de mercado em localizações físicas – até que o produto final esteja pronto para lançamento em escala alargada.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Estudo de caso 1

4. Gestão de processos de colaboração inter-organizacional

4.1. Aspetos básicos: o que são processos de colaboração inter-organizacional e como podem ser geridos?

Nome da organização	WARP INNOVATION
País	Áustria
Título	Colaboração entre grandes empresas e start-ups: a BMW Start-Up Garage
Sumário	O Grupo BMW é um dos líderes mundiais na produção automóvel. Fundaram o seu Startup Garage, o qual tem o papel de procurar start-ups fora do âmbito comum e agir como um intermediário entre soluções inovadoras de start-ups e as necessidades de inovação da das Unidades de Negócio da BMW. O objetivo do programa é o de avaliar start-ups e torná-las parceiras de longo prazo do Grupo BMW, como forma de reforçar a liderança em inovação da empresa.
Aspetos chave	• Colaboração entre empresas consolidadas e start-ups, aportando benefícios a ambas as partes e criando uma situação de ganho para ambas • As empresas consolidadas mantêm a estrutura organizacional da start-up de forma a salvaguardar a velocidade, adaptabilidade e flexibilidade. • A start-up beneficia da experiência da empresa consolidada e ganha acesso ao mercado.
~~Duration~~	~~This case study should take up **at most** one page.~~
Descrição do estudo de caso	A BMW Startup Garage tem a função de procurar start-ups fora do âmbito comum. Enquanto intermediária global entre as soluções inovadoras das start-ups e as necessidades de inovação das Unidades de Negócio da BMW, procura inovações que ofereçam benefícios reais aos produtos, serviços, sistemas e processos do Grupo BMW. O objetivo do programa é o de avaliar start-ups e torná-las parceiras de longo prazo do Grupo BMW, como forma de reforçar a liderança em inovação da empresa. (https://www.bmwgroup.com/en/innovation/open-innovation/startup-garage.html). A BMW Startup Garage é um "cliente de negócio", o que significa que o Grupo BMW se torna um cliente de um start-up e compra as primeiras unidades do produto, serviço ou tecnologia de uma start-up numa fase inicial, quando o produto, serviço ou tecnologia ainda não está maduro. Isto significa que a start-up obtém o estatuto de fornecedora, um número de fornecedor, encomendas e receitas. Por comparação com investidores de risco, o Grupo BMW não pede uma quota ou capital.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Num exemplo, Martin Bonfigt, desenvolvedor de Dinâmica de Condução, do grupo BMW, diz: *"Nós pensávamos que conhecíamos todas as soluções técnicas, mas havia mais…! Quando começámos a nova geração de tecnologia em sensores de estrada, que que achamos serem importantes para os automóveis do futuro, nós conhecíamos apenas alguns algoritmos. Graças à Startup Garage, contactámos com uma empresa de Israel que o faz de uma forma completamente diferente, mas muito detalhada e eficaz. Uma solução na qual nunca teríamos pensado"*.

Em conjunto com a start-up Tactile Mobility, construíram uma prova de conceito (https://tactilemobility.com/) – e a combinação da tecnologia líder já existente, detida pela BMW, com a nova abordagem da Tactile Mobility e o conhecimento combinado dos engenheiros de ambas as empresas permitiram, por fim, a criação de uma solução que aportou, aos clientes, benefícios substanciais. (veja aqui o vídeo: https://www.bmwstartupgarage.com/content/uploads/videos/bmw-sg-success-story-tactile.mp4; https://www.youtube.com/watch?v=1xO8ldTjIJw)

Quais são os benefícios para as start-up?

- Através da colaboração, podem colaborar com os melhores a nível mundial
- Podem aprender com engenheiros experientes da indústria automóvel
- Têm acesso a ferramentas e automóveis altamente inovadores
- Têm um cliente premium
- Mantêm a sua propriedade intelectual

Quais são os benefícios para a BMW?

- Liderança em inovação: Para a BMW, a colaboração com start-ups ajuda no reforço da sua liderança em inovação.
- Pioneira o mercado: As pessoas da área da inovação da Garage identificam produtos, tecnologias e serviços das start-up, numa fase muito inicial. O seu "modelo de cliente de investimento" leva a soluções que são rapidamente escaláveis para ambas as partes.
- Velocidade: num projeto piloto de 4 meses, as soluções são validadas e a start-up torna-se elegível para ser ume fornecedora de longo prazo

Sumário:

A BMW start-up garagem é um excelente exemplo da colaboração entre uma grande empresa e start-ups, criando uma verdadeira situação de ganhos para ambas as partes.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	O processo estruturado ajuda a manter em mente o objetivo e a possibilitar a transformação das start-ups em fornecedoras de um produtor automóvel líder a nível mundial. O modelo de Cliente de Investimento é uma forma altamente eficiente e eficaz de integração de start-ups em fase inicial com empresas com o Grupo BMW.

Estudo de caso 2

4. Gestão de processos de colaboração inter-organizacional

4.2. SCRUM e desenvolvimento ágil

~~Organization name~~	~~WARP INNOVATION~~
País	Áustria
Título	Sistema alimentar sustentável do futuro Cooperação entre 2 start-up e produtores orgânicos locais – planear – agir – fazer – aprender – fazer melhor
Sumário	A Plataform Online Markta (www.markta.at) e a start-up alimentar sustentável „Unverschwendet“ (“sem desperdício”; https://www.unverschwendet.at/), ambas sedeadas em Vienna, Áustria, demonstram como uma cidade em crescimento, com quase 2 milhões de habitantes, pode ser fornecida com produtos locais e sustentáveis. Para cada vez mais pessoas da cidade, alimentação fresca e regional significa, também, qualidade de vida e está a tornar-se, por isso, cada vez mais importante como uma alternativa aos produtos do supermercado e ao comercio mundial.
Aspetos chave	• A partilha de uma visão comum e colaboração para alcançar objetivos comuns permitem dar um grande passo em frente • Workshops contantes com parceiros, fornecedores, clientes e atores levam a constantes desenvolvimentos adicionais • É criada uma situação de ganhos para todos os parceiros
~~Duration~~	~~This case study should take up **at most** one page.~~
Descrição do estudo de caso	A Plataforma Online Markta (www.markta.at) e a start-up alimentar sustentável “Unverschwendet” (“Sem desperdício”; https://www.unverschwendet.at/), ambas sedeadas em Vienna, Áustria, demonstram como uma cidade de crescimento, com quase 2 milhões de habitantes, pode ser fornecida com produtos locais e sustentáveis. Para cada vez mais pessoas da cidade, alimentos frescos e locais significam, também, qualidade de vida e está, por isso, a tornar-se cada vez mais importante enquanto alternativa aos produtos do supermercado e ao comércio global. Isto é algo positivo porque ajuda a economia local e, assim, os produtores locais, os pequenos negócios e os negócios familiares

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	e o ambiente. Para muitos, no entanto, a questão que muitas vezes se coloca é onde podem encontrar as ofertas perto de si? Em 2018, Theresa Imre fundou a sua start-up "markta" em Vienna e criou uma plataforma com loja dirigida aos agricultores e aos seus produtos orgânicos. Para além disso, um blog e uma plataforma de comunicação ligam os clientes e os produtores, criando, assim, a possibilidade de transferência do saber-fazer. Mas a questão não é só o fornecimento de alimentos orgânicos. Também a produção alimentar sustentável e a redução do desperdício alimentar são questões que ganham cada vez mais importância para os clientes assim como para os governos locais. Isto aplica-se, principalmente, às frutas e vegetais. A quantidade desperdiçada é demais porque "não é bonita o suficiente para o mercado" ou por causa do excesso de produção. É aqui que entra a "Unverschwendet" in – desde 2015, as irmãs Cornelia e Adreas Diesenreiter criam compotas, geleias, chutney, molhos e recheios, a partir destes alimentos antes atirados para o lixo, mas recursos perfeitos sob o ponto de vista da qualidade alimentar. Através de constantes workshops com lojas, restaurante e estações de serviço locais, são desenvolvidos novos produtos, os quais se adequam perfeitamente aos requisitos do público-alvo. Os novos produtos são criados em colaboração próxima com agricultores, as duas empresas e os clientes.

Questionário 1

4. Gestão de processos de colaboração inter-organizacional

4.1. Aspetos básicos: o que são processos de colaboração inter-organizacional e como podem ser geridos?

Questão: colaboração inter-organizacional *1.:* ***Quais são os benefícios da colaboração inter-organizacional?***	
1ª opção *Combina competências de diferentes áreas*	2ª opção *Obtém capital para o desenvolvimento*
3ª opção *Gera sinergias criativas*	4ª opção *Facilita a contratação de novos funcionários*

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Resposta:

Combina competências de diferentes áreas
Gera sinergias criativas

Questão: colaboração inter-organizacional

2.: ***O que é importante para o sucesso na colaboração inter-organizacional?***

1ª opção *Todos os parceiros terem consciência do projeto e da visão global*	2ª opção *Os papeis de todos os parceiros serem definidos ao longo do projeto*
3ª opção *Todos os parceiros concordarem sobre como irão lidar com o resultado (e.g. direitos de PI)*	4ª opção *A distribuição de recursos, principalmente fundos*

Resposta:

Todos os parceiros terem consciência do projeto e visão global
Todos os parceiros concordarem sobre como irão lidar com o resultado (e.g. direitos de PI)

Questão: colaboração inter-organizacional

3.: ***O que deve ser evitado numa colaboração inter-organizacional?***

1ª opção *Falta de confiança*	2ª opção *Concluir antes do planeado*
3ª opção *Medo de perder conhecimento*	4ª opção *Objetivos e papeis claros*

Resposta:

Falta de confiança
Medo de perder conhecimento

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Questão: Colaboração na inovação *1.:* ***O que significa a colaboração efetiva na inovação?***	
1ª opção *Muitas iterações*	2ª opção *Grande enfoque nos requisitos e necessidades do cliente*
3ª opção *Conseguir recursos mais baratos*	4ª opção *Criar uma marca em conjunto*
Resposta: *Muitas iterações* *Grande enfoque nos requisitos e necessidades do cliente*	

Questão: Colaboração na inovação *2.:* ***Quais podem ser as barreiras ao desenvolvimento conjunto ágil?***	
1ª opção *Necessidade de abertura*	2ª opção *Falta de "visão ágil"*
3ª opção *Ferramentas de software fracas/inexistentes*	4ª opção *Falta de tempo*
Resposta: *Necessidade de abertura* *Falta de "visão ágil"*	

Questão: Desenvolvimento ágil *3.:* ***Quais são os fatores de sucesso para o desenvolvimento ágil?***

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

1ª opção *Colaboração em proximidade com os clientes*	2ª opção *Regras claras*
3ª opção *Pressão do tempo*	4ª opção *Muitas iterações*
Resposta: *Colaboração em proximidade com os clientes* *Muitas iterações*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

História motivacional 1

5. Competências em networking

5.1. Introdução às competências em networking

Networking e a necessidade de flexibilidade

O John é um consultor sénior e gestor de projeto numa empresa privada com 12 funcionários. A empresa apoia start-ups no crescimento o seu negócio. O trabalho dá-lhe bastante espaço para a flexibilidade. Com os três projetos que, normalmente, o John gere em simultâneo, consegue agendar reuniões individuais com os representantes das start-ups e a sua equipa. O principal objetivo é o de satisfazer ambas partes, apoiando o crescimento de cada uma. Como diz o John, as reuniões de equipa mostram-me que não tenho de me cingir ao plano inicial, caso os outros partilharem ideias interessantes que têm a possibilidade de se tornarem realidade, motivam os empreendedores ou acrescem valor a um projeto em curso. Na verdade, a colocação de questões é uma capacidade fundamental no processo de tomada de decisão na preparação de planos de ação. Para além disso, a minha participação em conferências enriquece as minhas perspetivas e permite-me ver conceitos de forma diferente, fazendo experiências com situações novas e, no fim, construir modelos de negócio que se consideram um ponto de reflexão para outros a entrar no mercado e a lutar por tomar decisões corretas. Encontrar-me com outros peritos como eu permite-me, também, praticar as minhas competências em networking.

Isto é algo que distingue a nossa empresa das demais, somos flexíveis, observamos o que acontece no mercado, mas também os desenvolvi mentos tecnológicos e reparamos na criatividade dos outros. Por outras palavras, não nos cingimos a enquadramentos, mas abordamos individualmente cada cliente. Nem todos os desafios ou oportunidades podem ser enquadrados da mesma forma – o ambiente empresarial tem tendência para mudanças constantes e só com competências de flexibilidade e adaptabilidade irá (seja cliente – start-up, ou consultor) conduzir a mudança. Com o mencionado, a relação que constrói com o seu cliente irá afetar o seu sucesso na construção das suas redes de contactos.

Fonte da imagem: https://www.freepik.com/free-vector/business-meeting-illustration_11447386.htm#query=business%20meeting&position=42&from_view=search

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

História motivacional 2

5. Competências em networking

5.2. Desenvolvimento de competências em networking

O networking nos diferentes canais

A Mary foi convidada para uma entrevista de emprego com a qual contava muito. Preparou-se o máximo possível, leu sobre os produtos, conquistas e clientes da empresa, etc., acreditando, assim, estar na posse na informação certa e que nada a poderia surpreender.

No dia da entrevista, a Mary assegurou-se de chegar a tempo, mesmo antes da entrevista, para fazer as suas observações no escritório, o que a poderia, também, ajudar, durante a entrevista (a atmosfera e as atitudes a, possivelmente, seguir). Quando foi convidada para a sala de reuniões, começou a entrar em pânico, uma vez que havia 4 entrevistadores na sala – algo que não esperava. Nas suas anteriores entrevistas de emprego, e teve, pelo menos, 5 entrevistas, era apenas ela e o perito dos RH. Ela começou logo a ficar nervosa o que teve efeito sobre o seu desempenho. A Mary esqueceu-se de mencionar imensas coisas enquanto respondia às questões dos entrevistadores, ficando perdida a meio das frases e sentindo-se cheia de calor. Para piorar as coisas, no momento de sair da sala, a Mary saiu sem se despedir. Infelizmente, como a Mary esperava, não conseguiu o emprego.

No entanto, há uma parte boa nesta história. Quando a Mary terminou a sua entrevista, encontrou um representante de uma empresa de marketing que estava a fornecer um serviço no local da entrevista. O representante ficou curioso quanto ao resultado da sua entrevista, observando a sua autoconfiança e autoestima desde o momento em que ela entrou no edifício. Ele ficou muito surpreendido quando soube do resultado da entrevista! Ma a Mary ficou, também, bastante surpreendida ao receber o cartão de visita do representante (que era, também, o dono da empresa de marketing) e um convite para uma entrevista de emprego. E a Mary foi contratada.

A história mostra que as oportunidades de networking estão por todo o lado à nossa volta e o networking pode ocorrer através de diferentes canais de comunicação. Desta vez não foi intencional e ainda que num ambiente desejado, o contexto foi diferente do esperado. Mostrou-se, ainda, ser fundamental as competências de boa comunicação (não verbal antes da verbal. Estas competências são fundamentais no networking.

Fonte da imagem: https://www.freepik.com/free-vector/creative-illustration-recruitment-concept_9453228.htm#query=interview&position=41&from_view=search

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Estudo de caso 1

5. Competências em networking

5.1. Introdução às competências em networking

~~Organization name~~	~~[Write here the name of your organization]~~
País	Polónia
Título	Networking inclusivo num evento
Sumário	Uma vez que o networking é uma oportunidade de conhecer, não deve bloquear a participação de outros numa discussão conjunta. Deve-se lembrar-se da empatia e também que pode aprender com os outros. A inclusão de outros nas suas conversas é benéfica, demonstrando a sua educação e abertura a novos contactos, o qual é o principal objetivo do networking. Se pretende ter uma conversa individual, deve afastar-se demonstrando a privacidade.
Aspetos chave	• A inclusão, por oposto à exclusão de pessoas, na conversa. • Aceitação dos diferentes pontos de vista sobre um tópico. • Demonstrar tolerância e empatia. • Gentileza e correção política.
~~Duration~~	~~This case study should take up **at most** one page.~~
Descrição do estudo de caso	Você está a participar num evento de networking organizado pela sua empresa. Os participantes incluem representantes de empresas locais e regionais. Você começa a falar com um representante de uma empresa de marketing, que lhe parece familiar, mas não havia conhecido, antes. Ele está a explicar-lhe uma campanha de sucesso recente e, de repente, você apercebe-se que as pessoas se juntaram e estão a contribuir para a sua discussão ou a colocar questões ao representante com quem você estava a falar. Você não interrompe a discussão, no entanto não se sente confortável com a interferência dos outros na sua conversa. No final, quando as pessoas se começam a dispersar pela sala, você comenta com os que se mantém por perto que achou rude que tenham interrompido a sua conversa. As pessoas não lhe dão confiança.

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Estudo de caso 2

5. Competências em networking

5.2. Desenvolvimento de competências em networking

~~Organization name~~	~~[Write here the name of your organization]~~
País	Polónia
Título	Contactos de networking que se tornam úteis
Sumário	O caso descrito demonstra o poder e a importância das competências em networking em situações e momentos inesperados. Os contactos de networking são, também, úteis nas suas ligações de segundo ou terceiro grau e podem ajudar a quebrar o gelo com pessoas importantes ou em situações profissionais. O que, também, não deve ser descurado é o seguimento, o que significa manter o contacto com as pessoas com quem trocou contactos.
Aspetos chave	• Envolvimento em oportunidades de networking à nossa volta. • Demonstrar abertura a novos contactos. • Recordar a importância do seguimento no networking. • "Investir" na sua rede de contactos.
~~Duration~~	~~This case study should take up **at most** one page.~~
Descrição do estudo de caso	A Joanna e o Jacob conheceram-se numa conferência empresarial, em Madrid, há já algum tempo. Tricaram cartões de visita, mas não planearam manter o contacto. A troca de contactos foi, principalmente, por cortesia e educação. No entanto, a Joanna começou a planear mudar de emprego poucos anos depois de se terem conhecido. A Joanna encontra uma proposta de trabalho interessante através do LinkedIn e procura os detalhes da empresa nesse mesmo portal. Fico espantada quando com vê que na lista dos funcionários da empresa se encontra o Jacob. Assim, a Joanna contata primeiro o Jacob que lhe promete falar com o responsável dos RH para agendar uma entrevista. Assim, por um lado, o "velho" contacto revelou-se ser "um bom contacto" e, por outro lado, "o poder da internet" mostrou a sua eficácia. Conhecer pessoas "ao acaso" pode revelar-se ser o melhor acesso a novas oportunidades (de emprego). As conferências atraem muitos participantes e com perfis muito diferenciados. Ainda que as conferências tenham um tema, e.g., palestras sobre avanços tecnológicos no setor automóvel ou sessões sobre uma nova ferramenta para profissionais dos RH, o leque de tópicos é bem mais do que isso, e há as experiências que se têm quando encerrada a parte oficial. Assim, um(a) participante numa conferência tem a oportunidade de trocar contactos durante as interações pessoais e dar

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	seguimento online graças à disponibilidade de canais das redes sociais tais como o LinkedIn. Este foi o caso da Joanna.

Questionário 1

5. Competências em networking

5.1. Introdução às competências em networking

Questão 1 *Principalmente se é novo no networking, você tem de trabalhar na forma certa de comunicar, fazendo passar a sua mensagem e construindo .....*	
1ª opção *negócios.*	2ª opção *relações.*
3ª opção *casas.*	4ª opção *confiança.*
Resposta: 4ª opção → *confiança.*	

Questão 2 *As competências em networking irão diferir:*	
1ª opção *Entre setores e serviços.*	2ª opção *De acordo com a sua ligação à educação ou hierarquia.*
3ª opção *Estando, muito provavelmente, relacionadas com rotinas diárias, hábitos e responsabilidades.*	4ª opção *Todas as respostas estão corretas.*
Resposta: 4ª opção → *Todas as respostas estão corretas.*	

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Questão 3 *Qual é a competência fundamental no networking?*	
1ª opção *Leitura*	2ª opção *Ouvir*
3ª opção *Sussurrar*	4ª opção *Gritar*
Resposta: 2ª opção → *Ouvir*	

Questionário 2

5. Competências em networking

5.2. Desenvolvimento de competências em networking

Questão 1 *Onde é que pode praticar o networking?*	
1ª opção *Entrevista de emprego*	2ª opção *Conferência*
3ª opção *Cinema*	4ª opção *Todas as respostas estão corretas*
Resposta: 4ª opção → *Todas as respostas estão corretas*	

Questão 2 *Quais são bons exemplos de ferramentas de networking?*	
1ª opção	2ª opção

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Cartões de visita	*E-mails*
3ª opção *Tanto cartões de visita como e-mails*	4ª opção *Nenhuma das respostas anteriores*
Resposta: 3ª opção → *Tanto cartões de visita como e-mails*	

Questão 3 *Que ferramentas online influenciam a forma como os outros criam uma primeira impressão sobre nós?*	
1ª opção *Redes sociais*	2ª opção *E-mail*
3ª opção *Blogs*	4ª opção *Todas as respostas estão corretas*
Respostas: 4ª opção → *Todas as respostas estão corretas*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

HISTÓRIA DE SUCESSO NO TRABALHO – ADAPTABILIDADE POR RAZÕES DE SAÚDE

Em Espanha, o Artigo 26 da Lei de Prevenção de Riscos Ocupacionais (LPRL) regula os aspetos básicos da proteção de trabalhadoras grávidas e a amamentar. Esta proteção pode incluir uma adaptação das funções e condições de trabalho no caso de gravidez, contudo não pode nunca significar uma redução salarial.

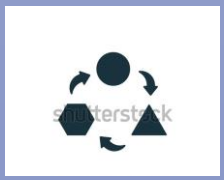
Isto foi o legislado pelo Supremo Tribunal no seu STS 633/2017. A Sr.ª Asunción estava no seu primeiro ano de internato em medicina no Hospital Príncipe de Astúrias. Tinha um contrato de 1,667.5 (4) horas por ano e um dia de trabalho normal de 37.5 horas por semana. Em junho de 2013, ela informou o Hospital que estava na sua 22ª semana de gravidez, por isso a sua situação laboral poderia ser avaliada.

O Hospital, depois da avaliação de risco relevante, verificou não ser necessário interromper o seu trabalho, mas seria necessária uma adaptação da sua posição. O Hospital ordenou as seguintes medidas: a) evitar, o mais possível, tarefas onde o risco não era definido; b) evitar movimentar ou carregar cargas manualmente, sem a ajuda de outros funcionários, assim como carregar pessoas superiores a 10kg repetidamente a partir das 18 semanas; c) evitar trabalho noturno e troca de turnos, exceto no caso de haver consentimento voluntário ao oposto – sujeito a acordo prévio; d) evitar flexões repetidas a partir das 18 semanas de gestação e, a partir das 22 semanas, passar menos de 4 horas por dia em pé.

Depois de dar à luz e da licença de maternidade, a Sr.ª Asunción pediu para ser reintegrada em janeiro, com a adaptação do seu posto de trabalho por causa do risco de amamentação. Neste caso, o Hospital concordou com a adaptação do posto de trabalho, mas reduziu o salário da funcionária. A funcionário moveu uma ação legal que seguiu até ao Supremo Tribunal em 2017.

Apesar de ter assegurada a adaptação e de ter tomado as medidas relevantes, o Supremo Tribunal declarou que os direitos de igualdade e não discriminação da Asunción haviam sido violados com a redução do seu salário durante o período que, de acordo com a lei, se encontrava sobre adaptação de funções. A empresa teve que pagar €1,339.03 por mês, pelo período durante o qual esta situação foi mantida.

Fonte: Judgement of Supreme Court 633/2017 (Social Chamber, 1st Section), 24 January 2017.



OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

História motivacional 2

6. Adaptabilidade e flexibilidade

6.2. Flexibilidade

BENEFÍCIOS DA FLEXIBILIDADE NO TRABALHO

Na era pós COVID, a flexibilidade no trabalho tornou-se uma das condições de trabalho mais procuradas pelos trabalhadores. A capacidade de melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal no caso de uma emergência; manter a produtividade dos negócios durante circunstâncias de emergência ou aumentar a moral dos trabalhadores são apenas alguns exemplos dos objetivos que empresas como a Amazon ou a Apple procuram atualmente.

A maior negócio destas organizações é o trabalho remoto ou o teletrabalho. Um estudo da Society for Human Resources Management e da Gallup indica que os profissionais que trabalham a partir de casa são 13% mais produtivos, e 9% mais comprometidos do que aqueles que desempenham as suas tarefas a partir do escritório. Para além disso, o trabalho à distância tem um impacto positivo na ecologia global, uma vez que reduz as emissões de carbono e reduz os custos com mobiliário das empresas.

A Apple está a lançar novas posições chamadas "*home advisor*", cuja função é a de da assistência a clientes e resolver os seus problemas online. Para isto, tudo o que precisa é de um computador – iMac, disponibilizado pela própria empresa – internet de alta velocidade e um espaço de trabalho confortável em sua casa.

A Disney, por seu lado, tem o estatuto de "*guest services representative*" ou consultor para as lojas da empresa. Para além do teletrabalho, oferece a possibilidade de contratação de caça-talentos interno para admissão gratuita em vários programas de estudo.

Outros tipos de acordo que estas empresas contemplam são os seguros de saúde, incapacidade, morte ou doença; tempo de férias, mobilidade funcional e formação contínua. Por exemplo, a Amazon oferece o programa "*Escolha de Carreira*" que cobre 95% dos custos de cursos de formação necessários para que os funcionários possam ser promovidos.

Fonte: https://teletrabajadores.net/ejemplos-del-teletrabajo-eficaz-3-empresas-que-lo-implementaron-con-exito/#:~:text=Amazon%2C%20Apple%20y%20Disney%20son%20una%20peque%C3%B1a%20muestra,Esa%2C%20es%20la%20clave%20para%20teletrabajar%20con%20%C3%A9xito

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Estudo de caso 1

6. Adaptabilidade e flexibilidade

6.1. Adaptabilidade no trabalho

~~Nome da organização~~	~~Asociación Valencia INNO HUB~~
País	Espanha
Título	Benefícios da adaptabilidade no local de trabalho: trabalhadores indonésios
Sumário	A Covid-19 colocou os trabalhadores indonésios num período de crise. Este estudo visa demonstrar a adaptabilidade no trabalho é um fator fundamental para que os trabalhadores tenham sucesso nas suas carreiras em tempos de crise.
Aspetos chave	• Benefícios da adaptabilidade • Sucesso na sua carreira • Adaptação COVID-19
~~Duração~~	~~Este estudo de caso terá **no máximo** uma página.~~
Descrição do estudo de caso	Durante 2020, o mundo entrou num período de crise por causa da pandemia Covid-19. Na Indonésia, o Instituto Central de Estatística reportou que muitos trabalhadores foram dispensados ou sofreram grandes alterações nas suas funções. Uma investigação de Putu Aninditha Veera Lakshmi e Shella Sonata pretendia demonstrar, através de uma análise de regressão múltipla, que os trabalhadores que foram capazes de se adaptar à situação e superar os problemas resultantes são os que tiveram maior probabilidade de ter sucesso nas suas carreiras durante a pandemia. Este estudo é quantitativo, utilizando uma amostra de 250 respondentes de entre trabalhadores com 18 anos ou mais; funcionários com o mínimo de educação secundário ou formação profissional; e funcionários numa organização indonésia. Este estudo analisa o contributo real de dois preditores do sucesso no trabalho durante a pandemia: a) adaptabilidade, e b) *job crafting* (reconstrução do significado do trabalho). Os resultados demonstram que ambos pode contribuir em 33,9% para o sucesso na carreira. Em particular, os trabalhadores serem capazes de, proactivamente, modificar o seu trabalho e serem capazes de se adaptarem contribui em 10,69% para o seu sucesso. Um trabalhador mais adaptável terá mais autoconfiança e segurança em si, e terá maior confiança na sua carreira. Permite-lhes serem mais otimistas, em especial em situações de crise, e a comprometerem-se no cultivo e planeamento diferente do seu futuro. Esta capacidade irá acompanhá-lo(a) para o resto da sua carreira, ajudando-o(a) a superar os desafios que as

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	circunstâncias difíceis que colocam. Por outras palavras, lutarão pelo sucesso. Assim, o estudo permite-nos verificar que a Adaptabilidade na Carreira tem uma relação positiva com o sucesso na carreira dos trabalhadores indonésios durante a pandemia, o que significa que quanto maior a adaptabilidade maior sucesso terão. Fonte: LAKSHMI, P., & SONATA, S. (2021). Benefits of Career Adaptability and Job Crafting on Career Success of Indonesian Workers during Pandemic/ Manfaat Career Adaptability dan Job Crafting pada Kesuksesan Karir Pekerja Indonesia dalam Masa Pandemi. Psikoislamika : Jurnal Psikologi Islam, 18(1), 145-162. Retrieved from https://buscador.biblioteca.uned.es/permalink/f/vkj742/TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_e761db96782a49d6967efb7fc915d42a

Estudo de caso 2

6. Adaptabilidade e flexibilidade

6.2. Flexibilidade

~~Nome da organização~~	~~Asociación Valencia INNO HUB~~
País	Espanha
Título	Acordos de trabalho flexível
Sumário	A empresa americana Capital One queria aumentar a satisfação dos funcionários enquanto repensava a forma de trabalho da empresa. Lançou um programa piloto onde 1,000 dos seus funcionários poderiam escolher como ou onde trabalhar (híbrido, no local ou à distância). Após 2 anos, o projeto doi um sucesso e foi alargado ao resto da força de trabalho.
Aspetos chave	• Teletrabalho • Liberdade de escolha • Benefícios dos acordos de flexibilidade
~~Duração~~	~~Este estudo de caso tem **no máximo** uma página.~~
Descrição do estudo de caso	A empresa bancária Capital One (EUA) lançou, em 2006, um programa piloto chamado "*Futuro do Trabalho* " (FOW) para a forma como cada funcionário trabalhava melhor e repensar a forma como trabalhamos. A empresa empregava 18,060 pessoas. Destas, 6,492 funcionários encontravam-se na sede de Richmond, O programa começou com mais de mil dos funcionários de Richmond como amostra. Estes podiam escolher onde gostariam de trabalhar de entre as seguintes opções: (a) Como um Pivot ou Residente. Com esta posição, manteriam o local de trabalho, seja porque necessitavam de trabalhar a partir do

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	escritório para desempenhar as suas tarefas, seja por assim o preferirem. (b) Como Associado Móvel. Esta posição tem a opção de passar tempo no escritório, mas com mobilidade. Ou seja, pode-se escolher trabalhar a partir de casa durante algum tempo, na cafetaria ou visitar clientes. O que chamaríamos de posição "híbrida". (c) Como Teletrabalhador. Aqui, poderiam trabalhar a maioria das horas a partir de casa e ir ao escritório esporadicamente. Para além disso, no escritório encontrariam um espaço de trabalho "mobile", entrariam e trabalhariam. Para trabalhar a partir de casa, receberiam toda a tecnologia adicional e um subsídio adicional de $1,000 para o mobiliário do escritório em casa. No entanto, as principais vantagens oferecidas pela empresa eram a flexibilidade e a escolha dos funcionários. Para além disso, aos funcionários eram equipados com ferramentas e esquipamentos necessários para desempenhar as suas tarefas (telemóveis e computadores portáteis) para poderem fazer uma mudança eficaz, e no escritório criaram espaços "sossegados" – sem a utilização de telemóveis – para que pudessem utilizá-las como local de trabalho. Após dois anos, a percentagem de funcionários satisfeitos na empresa aumentou em 23% (80% vs. 57%); e a empresa foi capaz de consolidar o seu portfolio imobiliário ganhando a capacidade de alojar mais 500 funcionários no mesmo espaço do que quando começaram (800 vs. 300). Dado o sucesso do programa piloto, em 2008, a Capital One acrescentou funcionários ao programa. No final, a Capital One é um exemplo claro de implementação de programas e ferramentas para apoiar parceiros e de diálogo sobre os pedidos de acordos de trabalho flexíveis. Fonte: Christensen, K., & Schneider, B. (Eds.). (2011). *Workplace flexibility : Realigning 20th-century jobs for a 21st-century workforce*. Cornell University Press. Retrieved from https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=3138099&ppg=1

Questionário 1

6. Adaptabilidade e flexibilidade

6.1. Adaptabilidade no trabalho

Questão: O que é a adaptabilidade no trabalho? Selecione a opção correta	
1ª opção	2ª opção

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

A capacidade de responder adequadamente às exigências do ambiente, regulando o comportamento do indivíduo ou grupo	*A possibilidade de os funcionários decidirem parte das características das suas funções tais como o ajuste das horas de trabalho*
3ª opção *Nenhuma está correta*	4ª opção *As duas estão corretas*
Resposta: 1ª opção *A capacidade de responder adequadamente às exigências do ambiente, regulando o comportamento do indivíduo ou grupo*	

Questão: Qual é a relação entre a adaptabilidade e a inovação aberta?	
1ª opção *É exclusiva, para implementar a inovação aberta precisamos ter as mesmas condições inalteradas.*	2ª opção *É independente, só porque temos uma boa capacidade e adaptação não significa que seremos capazes de implementar a inovação aberta.*
3ª opção *Existe uma relação de complementaridade. Para implementar a inovação aberta é necessário ter uma grande capacidade de adaptação ao ambiente*	4ª opção *As opções 2 e 3 estão corretas*
Resposta: 3ª opção *Existe uma relação de complementaridade. Para implementar a inovação aberta é necessário ter uma grande capacidade de adaptação ao ambiente*	

Questão: A adaptabilidade exige um leque de outras *soft skills* para ser aplicada com sucesso. Quais das seguintes são exigidas?	
1ª opção	2ª opção

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Persistência	*Curiosidade*
3ª opção *Iniciativa*	4ª opção *Todas estão corretas*
Resposta: 4ª opção – *Todas estão corretas*	

Questionário 2

6. Adaptabilidade e flexibilidade

6.2. Flexibilidade

Questão: O trabalho flexível é possível para trabalhadores que decidam ….	
1ª opção *O número de horas que querem trabalhar em casa*	2ª opção *O local onde querem trabalhar*
3ª opção *Férias ao longo do ano*	4ª opção *Estão todas corretas*
Resposta: 4ª opção – Estão todas corretos	

Questão: Os profissionais dos Recursos Humanos desempenham um papel chave na implementação do novo teletrabalho para ajudar tanto os funcionários como as empresas a entrarem eficazmente no novo normal. Precisam de (…) para o implementar corretamente.	
1ª opção *Não ter ferramentas de monitorização para registar a sua atividade ou falta dela*	2ª opção *Definir uma política de trabalho clara e definir previamente os direitos e condições*
3ª opção *Implementar ferramentas de comunicação*	4ª opção *As opções 2 e 3 estão corretas*
Resposta: 4ª opção – as opções 2 e 3 estão corretas	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Questão: Quais são os principais riscos da flexibilidade no trabalho? Escolha a opção errada.	
1ª opção *Falta de acompanhamento do trabalho que foi feito*	2ª opção *Absentismo do trabalho*
3ª opção *Falta de comunicação com a equipa*	4ª opção *Custos materiais do trabalho a partir de casa*
Resposta: 2ª opção – *Absentismo do trabalho*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Área de Competência 7: Capacidade de partilhar conhecimento e ideias dentro da organização

História motivacional 1

7. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias dentro da organização
7.1. O que é o conhecimento

COMO UM PASSATEMPO SE TRANSFORMOU NUMA UNIDADE DE NEGÓCIO LUCRATIVA

O John é um jovem engenheiro TI que trabalha num dos escritórios de uma empresa de TI nacional. Um dos passatempos e paixões do John é um jogo de cartas jogado por pessoas de todo o mundo. O jogo tem uma vasta gama de cartas, as mais comuns às mais raras, diferentes conjuntos de cartas lançados em diferentes países do mundo e por aí fora. Estas cartas são transacionadas pelos jogadores e o valor de cada carta pode variar. Não só diferentes tipos de cartas podem ter diferentes valores como também o mesmo tipo de cartas pode ter um valor variável.
Enquanto aficionado no jogo e perito em TI, o John, no seu tempo livre, desenvolveu uma Plataforma online onde jogadores todo o mundo podem comprar e vender cartas, o valor das cartas pode ser monitorizado e apresentado aos jogadores, entre outros.
Quando o John partilhou a sua ideia e projeto com as suas chefias, a empresa ficou imediatamente interessada. No entanto, o projeto não se enquadrava no âmbito de operações da empresa.
No final, a empresa criou uma nova start-up para este projeto, tendo o John como parceiro de negócio.

Fonte da imagem: Fotografia de Alexas Fotos em https://pixabay.com/pt/photos/conectar-se-conex%c3%a3o-colabora%c3%a7%c3%a3o-2777620/

História motivacional 2

7. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias dentro da organização
7.2. Interação e partilha

UM LUGAR ONDE ENCONTRAMOS O QUE TODOS PRECISAMOS

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

A organização PCT dedica-se à gestão de uma incubadora. Começou a operar com uma equipa de 4 pessoas, cada uma com uma função e uma área de competências específica. No entanto, enquanto equipa pequena a gerir uma grande infraestrutura, existiam cada vez mais atividades a serem geridas por todos. Cada pessoa produzia informação e resultados relacionados com as diferentes áreas e todos utilizariam os mesmos materiais, procedimentos e seguiam uma linha de construção e armazenamento de conhecimento.
Ainda que, como equipa pequena, fosse bastante fácil partilhar conhecimento, informação e ideias entre todos, tornava-se difícil avançar com o trabalho sem saber, antecipadamente, qual o estado da atividade ou qual havia sido a última atualização de qualquer um dos colegas. Isto poderia ser um problema uma vez que qualquer pessoa da equipa teria que interromper o trabalho dos colegas para obter uma atualização ou arriscava-se a cometer erros importantes em situações em que o/a colega não se encontrava disponível (e.g. durante o período de férias).
Durante uma reunião de equipa, o problema foi discutido e surgiu a ideia de criar uma área interna online onde todos pudessem criar e armazenar documentos e informação. Com o técnico de TI, foi criada a área e a equipa começou a utilizá-la com sucesso. A solução reduziu o tempo despendido por toda a equipa e o trabalho tornou-se muito mais eficaz.

Fonte da imagem: Fotografia de Altmann em https://pixabay.com/pt/illustrations/on-line-internet-%c3%adcone-teclado-1905876/

Estudo de caso 1

7. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias dentro da organização
7.1. O que é o conhecimento

~~Nome da organização~~	~~E&D Knowledge Consulting~~
País	Portugal
Título	O preço da perca de conhecimento e informação
Sumário	O conhecimento é um recurso extremamente valioso em qualquer organização. Sendo produzido por seres humanos, é muito importante garantir que é este recurso é devidamente armazenado dentro da organização e disponibilizado a todas as partes interessadas. Isto irá não só permitir que o conjunto de conhecimento da organização cresça como também garantir que o conhecimento existente não se perde, comprometendo todos os esforços da organização.
Aspetos Chave	• O conhecimento é um recurso poderoso criado apenas pelas pessoas. • O processo de partilha de conhecimento e ideias dentro de uma organização é fundamental para o seu crescimento e desenvolvimento.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	• O conhecimento é construído em conjunto e cresce quando partilhado. • A experiência e o conhecimento documentado são fundamentais para a criação de conhecimento. Assegure-se que cria as oportunidades para unir os dois e o tornar acessível a todos dentro da organização.
~~Duração~~	~~Este estudo de caso deve ter **no máximo** uma página.~~
Descrição do estudo de caso	O Pedro é um jovem, mas experiente programador que assumiu um cargo como coordenador de projeto numa empresa TI. O Pedro foi substituir o anterior gestor de projeto, responsável por um projeto importante da empresa. Ele estava entusiasmado por começar nesta empresa de renome e num projeto altamente interessante e desafiante. Ele ia coordenar uma equipa de programadores, mas havia alguns desafios: o projeto já tinha começado, havia alguns erros desafiantes a serem resolvidos, havia alguns membros novos na equipa. Quando começou o seu trabalho, o Pedro enfrentou o seu principal obstáculo. Não havia informação sobre o trabalho feito até ao momento por aqueles que já não faziam parte da equipa e da empresa. Ainda que fosse assoberbante, era tempo de fazer o seu trabalho e evitar os erros do passado. O Pedro passou semanas a tentar compreender o trabalho feito, a discutir o projeto com os seus colegas de equipa, a tentar perceber como é que as partes do programa havia sido desenvolvidas, a refazer passos do trabalho já feito, a trabalhar em soluções para os erros do programa e por aí fora. No entanto, era claro para o Pedro que não havia espaço para repetir os erros do passado e colocar em risco o produto e a reputação da empresa. A falta de partilha de informação e conhecimento não poderiam fazer parte do trabalho desta equipa. Para lidar com o problema, o Pedro criou um diário online onde cada passo do programa era documentado e se encontrava acessível a toda a equipa. Procedimentos, erros, soluções implementadas, etc., eram todos registados neste diário. Com isto, não só todos aqueles a trabalhar no projeto teriam acesso ao trabalho, informação e conhecimento produzido por todos, como também esta solução se tornou numa ferramenta colaborativa onde todos se poderiam ajudar uns aos outros e, acima de tudo, onde qualquer pessoa que começasse a trabalhar no programa encontraria toda a informação necessária para realizar o seu trabalho. A ferramenta, com todas as suas boas e más práticas, daria apoio não só ao desenvolvimento do projeto atual como também ficaria disponível para apoiar projetos futuros, disponibilizando ideias, informação e conhecimento que fosse adequada a novos projetos. Se a criação de um mecanismo para a partilha de ideias, informação e conhecimento na equipa de projeto foi uma boa

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	prática para a empresa, a anterior inexistência de qualquer tipo de prática de partilha custou à empresa tempo precioso e quase colocou em risco um projeto importante.

Estudo de caso 2

7. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias dentro da organização

7.2. Interação e partilha

~~Nome da organização~~	~~E&D Knowledge Consulting~~
País	Portugal
Título	Partilha de conhecimento interno para um desempenho ótimo
Sumário	Uma empresa de TI estabelecida e de sucesso comprou uma empresa jovem e promissora num país da América do Sul. Para garantir uma adaptação adequada à cultura interna, processo e práticas de gestão de conhecimento, uma equipa de gestores de diferentes departamentos viajou e passou algumas semanas com a nova equipa nas suas instalações. Ao mesmo tempo, a equipa foi treinada para utilizar ferramentas internas que ligavam os escritórios em diferentes países onde a empresa opera, para apoiar a partilha de conhecimento e apoiar o desenvolvimento de soluções.
Aspetos chave	• A socialização desempenha um papel chave no processo de partilha de conhecimento e ideias. • Ainda que o conhecimento documentado possa ser de grande importância para a aquisição de novo conhecimento, a contextualização, experiência e estágios são fundamentais para a aquisição de conhecimento não documentado (conhecimento tácito). • As ferramentas de TI podem ser muito úteis para apoiar a partilha de conhecimento e ideias dentro de uma organização.
~~Duração~~	~~Este estudo de caso deverá ter **no máximo** uma página.~~
Descrição do estudo de caso	A XPTO, Ltda é uma empresa de TI de sucesso, classificada entre as melhores empresas da Europa para se trabalhar e com uma forte cultura de partilha fluída de conhecimento e ideias. Como parte da sua estratégia de expansão e internacionalização, a XPTO adquiriu uma empresa sul americana promissora. Ainda que esta aquisição fosse muito promissora, com uma equipa jovem, trabalhadora e dinâmica, os processos, práticas e cultura organizacional implementados estavam longe de serem tão eficazes quanto os da XPTO e contribuíram para muitas falhas que estavam a comprometer o desempenho da empresa. Desde o primeiro momento, era claro para a XPTO a importância de trabalhar com a nova equipa para transferir processos, mudar a cultura interna e implementar práticas e canais para ligar esta

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	nova equipa com as equipas da empresa a trabalhar nos escritórios em muitos outros países. Um plano de trabalho colaborativo foi desenhado e colocado em prática. O primeiro passo foi a criação de uma equipa multidisciplinar que viajou e trabalhou com a nova equipa nos seus escritórios durante algumas semanas. Esta aprendizagem entre pares permitiu a transferência de conhecimento e informação para ajudar a nova equipa a emergir na cultura e processos de trabalho da empresa, assim como a imersão nas operações da empresa. Depois do envolvimento pessoal no processo de partilha de conhecimento, a empresa prosseguiu com uma continua interação com a equipa através de plataformas TI de partilha e visitas pessoais regulares. Ao utilizar as plataformas online de partilha da empresa, a nova equipa manteve-se em constante contacto com as equipas de todo o mundo, partilhando informação, conhecimento e discutindo soluções e oportunidades. A transferência de conhecimento bem-sucedida permitiu a expansão da empresa, mantendo a sua vantagem estratégica nuclear – ter o melhor local para ser trabalhar, onde os funcionários se sentem felizes e estão altamente envolvidos e comprometidos com o sucesso dos seus projetos, e detém todas as ferramentas e ambiente para a partilha das suas ideias e conhecimento.

Questionário 1

7. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias dentro da organização

7.1. O que é o conhecimento

Questão: ***O conhecimento influencia bastante a forma como uma organização opera?***	
1ª opção *Verdadeiro*	2ª opção *Não é completamente verdadeiro. O conhecimento é muito mais importante para as organizações de alta tecnologia e intensivas em conhecimento*
3ª opção *Falso. O saber-fazer, o capital, equipamento de topo, muito trabalho e uma boa gestão influencia a forma de operar de uma organização*	4ª opção *Verdadeiro apenas para organizações em setores tais como o artesanato, onde as práticas e experiências são fundamentais*

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Resposta: 1ª opção → ***Verdadeiro***	

Questão: ***Quais são os elementos-chave do conhecimento?***	
1ª opção *Conjunto de dados, crenças, verdade*	2ª opção *Dados, contexto, forma escrita*
3ª opção *Crença, validade, evidência*	4ª opção *Informação, ação, resultados*
Resposta: 3ª opção → ***Crença, validade, evidência***	

Questão: ***Qual pode ser a base do conhecimento tácito?***	
1ª opção *Opiniões pessoais*	2ª opção *Experiência*
3ª opção *Conhecimento escrito, e.g. livros*	4ª opção *Verdadeiras crenças, ainda não demonstradas como verdadeira*
Resposta: 2ª opção → ***Experiência***	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Questionário 2

7. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias dentro da organização

7.2. Interação e partilha

Questão: ***Como é que os espaços físicos relaxantes tais como bares ou áreas de descanso dos escritórios são vistos no contexto da partilha de conhecimento?***	
1ª opção *Espaços muito importantes para promover a partilha de conhecimento e ideias*	2ª opção *Inúteis. Só espaços essenciais tais como cantinas para almoço são importantes na organização*
3ª opção *Ameaças à produtividade*	4ª opção *Espaços muito interessantes onde o pessoal interno se pode relacionar com parceiros externos*
Resposta: 1ª opção → ***Espaços muito importantes para promover a partilha de conhecimento e ideias***	

Questão: ***Qual das seguintes é condição chave para fomentar a criação de conhecimento e ideias?***	
1ª opção *Experiência*	2ª opção *Orientação*
3ª opção *Caos Criativo*	4ª opção *Todas acima*
Resposta:	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

3ª opção → ***Caos Criativo***

Questão: ***Qual é o papel da socialização no processo de partilha de conhecimento e ideias?***	
1ª opção *Extremamente importante para o processo de partilha de conhecimento e ideias*	2ª opção *Pode ser um obstáculo ao processo*
3ª opção *É muito importante, especialmente na fase de documentação do conhecimento*	4ª opção *Não tem qualquer papel no processo*
Resposta: 1ª opção → ***Extremamente importante para o processo de partilha de conhecimento e ideias***	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Área de competência 8: Capacidade de partilhar conhecimento e ideias externamente

História motivacional 1

8. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias externamente

8.1. O ambiente externo e os fluxos de conhecimento

APRENDER COM OS ERROS DE OUTROS

O sr. Jones é um economista recentemente reformado. Exausto da vida numa grande cidade e disposto a explorar novas atividades, o sr. Jones decidiu mudar-se para o campo onde herdou uma casa e alguns hectares de terra, e dedicar-se à agricultura. Através de alguma pesquisa, descobriu o elevado valor de um tipo de específico de laranja e o sucesso dos agricultores com a sua plantação. Sem pensar mais, decidiu que esta era a ideia perfeita. Tinha todos os recursos necessários e começou a preparar-se para esta nova aventura.

A viver numa nova localidade, o Sr. Jones começou a fazer amigos e a relacionar-se com outros agricultores. Ao falar dos seus planos para a sua propriedade e atividade comum dos seus amigos e pares, o Sr. Simons, ele ficou a saber algo muito valioso.

Aos planos do Sr. Jones, o Sr. Simons respondeu "*Não o faças, não vai funcionar. Deixa-me partilhar uma coisa contigo. Na verdade, essa é uma excelente ideia, mas vais perder o teu investimento. Já tinha ouvido falar do sucesso desse tipo de laranja, por isso decidi experimentá-la. Foi um grande erro. As nossas condições climatéricas, específicas neste vale, são extremamente adversas a esse tipo de plantação. Eu perdi todas as árvores que plantei! Mas deixa-me dizer-te quais as plantações em que deves investir uma vez que têm muito sucesso no nosso tipo de terreno e condições climatéricas …*"

Esta partilha de ideias e conhecimento foi muito valiosa para o Sr. Jones. Salvou da frustração, perca de investimento, e direcionou-o para investimentos que acabaram por ser rentáveis para ele.

Aprendemos, também, com os erros dos outros.

Fonte da imagem: Fotografia de Gerd Altmann em https://pixabay.com/pt/illustrations/falso-pior-situa%c3%a7%c3%a3o-assinar-98375/

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

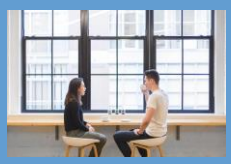
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

História motivacional 2

8. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias externamente

8.2. Canais e práticas para a partilha de conhecimento e ideias

NOVAS IDEIAS EM TORNO DA MÁQUINA DE CAFÉ



Uma jovem incubadora acolhe múltiplas start-ups e centros de I&D de algumas grandes empresas. O perfil de empreendedores é muito diverso: de jovens alunos universitários a transformar os seus projetos universitários em novos negócios, a empreendedores experientes a começar as suas próprias empresas e gestores de equipa a coordenar centros de I&D. Os setores de atividade das empresas são, também, diversos – das TIC aos novos materiais, engenharia, robótica, etc.

Na incubadora, cada empresa tem o seu próprio escritório e não existem espaços de co-work. Tendo em conta os diferentes horários de trabalho de cada empreendedor e seus funcionários e para lhes permitir ter acesso a café, bebidas, comida e doces enquanto trabalham, foi criada uma área dedicada com duas máquinas de vending. À medida que os empreendedores e funcionários fazem pequenas pausas para café, começam a encontrar-se com grande frequência nesta área que, a cada dia, se foi tornando numa área de networking informal onde todos se encontram e falam uns com os outros.

No início, as conversas eram bastante casuais – conhecerem-se uns aos outros, os seus interesses, a área de operação das suas start-ups, futebol, política, eventos mundiais e por aí for a. Mas, rapidamente, as conversas começaram a evoluir, também, em torno do mundo empreendedor e empresarial. Frequentemente, os empreendedores partilham os seus problemas e recebem conselhos sobre como lidar com eles por parte de empreendedores mais experientes, os desenvolvimentos de mercado e oportunidades, recomendações entre empreendedores sobre novas oportunidades de clientes, etc. Desenvolveu-se um forte espírito de colaboração e cada novo empreendedor na incubadora é rapidamente acolhido no grupo.

Como resultado, começaram a discutir-se colaborações inter organizacionais muito interessantes.

Um exemplo é o d 2 empreendedores de 2 setores completamente diferentes – TIC e construção. Enquanto discutiam problemas locais, surgiram com uma ideia de juntar as duas competências para desenvolver uma solução para os municípios. Foi desenvolvida uma plataforma com múltiplas funcionalidades – um primeiro interface permitiria que os cidadãos comunicassem problemas nos espaços públicos a serem resolvidos pelo município, enquanto uma área privada apresentaria soluções sustentáveis e eficientes em termos de intervenção, a serem aplicadas. As duas funcionalidades foram complementadas com um Sistema de gestão interno para o município. O projeto foi, rapidamente, apresentado ao município local que, num curto espaço de tempo comprou a solução ao consórcio criado pelos dois empreendedores, para o desenvolvimento da solução.

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Fonte da imagem: Fotografia de StockSnap em https://pixabay.com/pt/photos/pessoas-homem-mulher-garota-cara-2557451/

Estudo de caso 1

8. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias externamente

8.1. O ambiente externo e os fluxos de conhecimento

~~Nome da organização~~	~~E&D Knowledge Consulting~~
País	Portugal
Título	Trazer conhecimento externo para ajustar uma solução ao mercado
Sumário	Quando um empreendedor (ou uma PME) está a desenvolver uma solução inovadora, a escassez de recursos (incluindo conhecimento) pode ser um obstáculo ao lançamento bem-sucedido da inovação no mercado. Assim, é muito importante compreender qual o conhecimento necessário, mas não detido e procurar a colaboração certa para ajudar a que a inovação se torne uma realidade
Aspetos chave	• Compreender o ambiente eterno no qual a organização opera é fundamental para compreender onde existem as oportunidades de colaboração. • As organizações detêm recursos limitados, incluindo conhecimento. É fundamental saber qual o conhecimento necessário e onde o encontrar. • Na colaboração, a partilha de conhecimento e ideias é um processo que exige uma linguagem comum e uma base de entendimento e confiança para que se alcancem os objetivos da colaboração com sucesso
~~Duração~~	~~Este estudo de caso deverá ter **no máximo** uma página.~~
Descrição do estudo de caso	O LB é um empreendedor com conhecimento profundo em engenharia. Está constantemente a aplicar o seu conhecimento académico ao desenvolvimento de novas soluções para diferentes mercados. Durante a pandemia COVID-19, aborrecido com o seu tempo livre, em conjunto com alguns colegas de diferentes áreas de competência, desenvolveram um equipamento de saúde inovador com materiais encontrados em sua casa. Ao ver o potencial desta invenção, o LB envolveu atores externos da área da saúde para obter os seus contributos na transformação da invenção numa inovação, ou seja, desenvolver uma solução com valor para e aceite pelo mercado. O LB sabia exatamente quem queria envolver, com base no conhecimento que sabia ter em falta e sabendo quem detinha esse conhecimento específico e a capacidade para aportar valor

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	acrescido ao projeto. A colaboração foi frutífera e resultou num protótipo refinado. Com este protótipo, a solução foi, então, protegida através de patente.

Estudo de caso 2

8. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias externamente

8.2. Canais e práticas para a partilha de conhecimento e ideias

~~Nome da organização~~	~~E&D Knowledge Consulting~~
Pais	Portugal
Título	Encontrar o parceiro certo para desenvolver uma nova solução
Sumário	Para avançar para o desenvolvimento do protótipo de um equipamento de saúde inovador, um jovem empreendedor precisou de procurar um parceiro externo. O parceiro externo deveria ter a competência e o conhecimento para desenvolver a estrutura exterior de acordo com os requisitos do equipamento e dos materiais selecionados. O desafio foi encontrar o parceiro certo e encontrar uma base de entendimento comum para começar uma colaboração de sucesso.
Aspetos chave	• Quando se entra num processo de colaboração para a inovação, com partilha de conhecimento e ideias, é muito importante identificar as pessoas/organizações que possuem o conhecimento/competências necessária. • Para uma cooperação bem-sucedida entre duas organizações, os objetivos devem estar alinhados, é necessário o alinhamento de uma cultura de trabalho que irá levar à confiança; • É fundamental uma linguagem comum para que as diferentes organizações possam encontrar uma base de entendimento para a colaboração • Quando uma organização partilha conhecimento e ideias, a proteção do conhecimento é muito importante
~~Duração~~	~~Este estudo de caso deverá ter **no máximo** uma página.~~
Descrição do estudo de caso	No seguimento do caso apresentado no submódulo 8.1, o caminho para o lançamento no mercado da nova solução do LB evoluiu para a necessidade de envolver um novo parceiro. Com uma solução validada e protegida por patente, chegou a altura de planear o lançamento no mercado. Enquanto todo o conhecimento de engenharia associado à solução estava protegido por patente, o desenho final e produção da caixa exterior carecia de uma colaboração. Os requisitos para o design final estavam definidos assim como os materiais a serem utilizados na produção do invólucro – um novo material

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	reciclado, perfeitamente ajustado às necessidades da solução. Quem deteria o conhecimento e competências para o desenvolvimento do invólucro? O LB e a sua equipa trabalharam com uma consultora perita em start-ups que seguia o projeto desde o início, explicaram as suas necessidades para o momento e clarificaram os requisitos chave para o parceiro necessário. Um conjunto de possíveis parceiros foi apresentado e, com base nos requisitos, um parceiro foi convidado. Este parceiro preenchia todos os requisitos de competências, a sua credibilidade no mercado e portfolio de produtos foi analisado e aprovado, no entanto, faltavam verificar dois requisitos. Seria, este parceiro, capaz de produzir o invólucro com este material específico? Seriam, as duas partes, capazes de encontrar uma base de entendimento – definir um objetivo comum, alinhar culturas de trabalho, partilhar conhecimento e ideias para alcançar a melhor solução, respeitar-se uma à outra, incluindo a assinatura de uma Acordo de Confidencialidade para proteger o conhecimento de cada uma das partes? O parceiro encontrava-se em grande proximidade geográfica e, muito rapidamente, foi possível agendar uma reunião pessoal. As partes encontraram-se e discutiram o projeto. A ligação e o alinhamento de objetivos para o desenvolvimento bem-sucedido de um produto final foi imediata. A partir daquele momento, as duas partes seguiram o seu trabalho conjunto até ao produto final, pronto para o mercado estar concluído.

Questionário 1

8. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias externamente

8.1. O ambiente externo e os fluxos de conhecimento

Questão: ***A partilha de conhecimento pode ser?***	
1ª opção *Intencional*	2ª opção *Não intencional*
3ª opção *Por engano*	4ª opção *Intencional e não intencional*
Resposta: 4ª opção → ***Intencional e não intencional***	

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Questão: ***Em termos de transferência de conhecimento, quais são alguns dos fatores que podem ser "utilizados" para medir a distância entre organizações?***	
1ª opção *Fatores geográficos, sociais, culturais, tecnológicos e linguísticos*	2ª opção *Fatores geográficos, sociais, culturais, tecnológicos, relacionais e cognitivos*
3ª opção *Fatores geográficos, tecnológicos, ambientais, culturais e cognitivos*	4ª opção *Apenas os fatores geográficos e culturais têm real impacto na distância*
Resposta: 2ª opção → ***Fatores geográficos, sociais, culturais, tecnológicos, relacionais e cognitivos***	

Questão: ***Qual é o elemento fundamental para uma partilha de conhecimento e ideias externa eficaz?***	
1ª opção *Linguagem comum*	2ª opção *Domínio da linguagem técnica*
3ª opção *Utilização de tecnologias de informação e comunicação sofisticadas*	4ª opção *Capacidade de proteger o conhecimento*
Resposta: 1ª opção → ***Linguagem comum***	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

8. Capacidade de partilhar conhecimento e ideias externamente

8.2. Canais e práticas para a partilha de conhecimento e ideias

Questão: ***Quem, dentro da organização, pode fazer a ligação no processo de partilha e captura de conhecimento e ideias com o exterior?***	
1ª opção *A gestão de topo*	2ª opção *Os diretores de departamento*
3ª opção *Os funcionários e diretores de I&D*	4ª opção *Qualquer pessoa que trabalhe na organização*
Resposta: 4ª opção → ***Qualquer pessoa que trabalhe na organização***	

Questão: ***O que é muito importante saber para que o processo de partilha de conhecimento e ideias seja bem-sucedido?***	
1ª opção *Saber quem detém o conhecimento que precisa*	2ª opção *Saber a quem interessa o seu conhecimento*
3ª opção *Saber quais são as organizações pessoas certas com quem partilhar o conhecimento*	4ª opção *Todas as respostas anteriores*
Resposta: 4ª opção → ***Todas as respostas anteriores***	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Questão: ***Quando procurar um parceiro externo para colaboração, quem deve procurar?***	
1ª opção *Start-ups. São as mais baratas*	2ª opção *Grandes empresas. Irão ajudar-nos a crescer*
3ª opção *Aqueles com o conhecimento e competências que precisamos, e com os quais temos uma base de entendimento para um trabalho colaborativo*	4ª opção *Aqueles mais próximos de nós. Irão poupar-nos dinheiro*
Resposta: 3ª opção → ***Aqueles com o conhecimento e competências que precisamos, e com os quais temos uma base de entendimento para um trabalho colaborativo***	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

História motivacional 1

9. Sensibilidade cultural

9.1. Introdução à sensibilidade cultural

Diversidade cultural e como aprender com diferentes culturas

A Piia conseguiu um estágio em Espanha. É claro que decidiu aproveitar a oportunidade para viajar da Finlândia para Espanha durante 6 meses. Vinda de um país onde o inglês é falado pela maioria da população, a Piia acreditou que o mesmo se passaria em Espanha. Quando chegou a Sevilha, ao apartamento que alugou, percebeu que, na verdade, poderia não ser tão fácil comunicar como havia pensado. A Piia não sabia falar espanhol. Ela falava finlandês, sueco e inglês. O estágio seria em inglês, mas fora do escritório teria de dar o seu melhor para se entrosar na comunidade. E deu-se conta disto no exemplo das diferenças na vida noturna entre Sevilha e Jyvaskyla. Na sua terra natal, ela, normalmente, saía às sextas-feiras ou sábados, enquanto em Sevilha, ela conseguia ouvir pessoas na rua, basicamente, todas as noites, em bares ou restaurantes, e até horas muito tardias – o que foi, também, algo nova a se acostumar, mas sempre uma forma de aprender sobre a cultura. A partir do momento em que começou a participar na vida noturna de Sevilha, apercebeu-se, também, do quão barulhenta pode ser pelo que a compreensão das conversas tornou-se, ainda, mais complicada sem algum conhecimento de espanhol. Duas semanas depois da sua chegada, a Piia percebeu que tinha de começar a aprender espanhol. A sua empresa ajudou-a a encontrar aulas de espanhol e começou uma semana depois. A Piia arrependeu-se de não ter decidido aprender espanhol mais cedo porque quase perdeu um mês a tomar a decisão. As aulas deram-lhe maior flexibilidade na interação com a comunidade local. Ela não só adquiriu conhecimento básicos do diálogo espanhol como também aprendeu sobre a linguagem corporal e sobre a cultura, expondo-se a novas experiências. No fim, a Piia compreendeu que veio para Espanha por um motivo, desafiar a mente dos seus colegas espanhóis e partilhar experiências, incentivando a criatividade da empresa.

Fonte da imagem: https://www.freepik.com/free-vector/students-characters-learning-spanish-foreign-language-course_15128903.htm#query=spanish&from_query=spanish%20class&position=1&from_view=search

História motivacional 2

9. Sensibilidade cultural

9.2. Compreender as culturas que o(a) rodeiam

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Construir a confianças entre culturas

O Mark tinha uma reunião marcada com um cliente alemão. Ainda que o Mark fosse novo na empresa, tinha a oportunidade de continuar na sua onda de boa sorte depois de, recentemente, ter causado uma boa impressão e ter trazido peritos externos para analisar novas formas de publicitar um produto. O Hans, o seu cliente alemão, voava de Varsóvia para Frankfurt ao final da tarde. Quando o Mark chegou à reunião às 11h45m, ficou surpreendido por ver que o Hans já se encontrava na sala. O Mark não pensou que o Hans poderia chegar mais cedo uma vez que viajava de carro e não de avião. Surpreendido pela situação, o Mark, assumiu imediatamente o seu lugar e começou a sua apresentação. Ele não causou uma primeira boa impressão no Hans, mas conseguiu ganhar o reconhecimento com a apresentação do produto personalizado que resultou das ideias obtidas da sua colaboração com o assistente executivo do Hans.

A história mostra que a construção de confiança entre culturas é uma competência importante nos negócios e que, por vezes, demora o seu tempo. Em reuniões com clientes estrangeiros, é importante não só preparar-se para os assuntos e tópicos da reunião como também fazer a sua pesquisa acerca das suas culturas, isto significa que, dependendo dos países de onde são provenientes, os seus clientes poderão esperar um tratamento diferente. Pesquise sobre formas de cumprimentar e outra linguagem corporal. Informe-se acerca dos comportamentos comuns desse país. Como no caso dos alemães, ser direto e pontual irá construir a confiança e dar uma boa primeira impressão. É aconselhável aprender, também, a hierarquia e compreender o papel dos participantes nas reuniões, nas empresas que representam.

Fonte da imagem: https://www.freepik.com/free-vector/company-has-achieved-successful-business-deal_14245105.htm#query=trust&position=24&from_view=search

Estudo de caso 1

9. Sensibilidade cultural

9.1. Introdução à sensibilidade cultural

~~Organization name~~	~~[Write here the name of your organization]~~
País	Polónia
Título	Cultura tradicional e cultura digital
Sumário	A diversidade cultural pode levantar questões culturais, mas também provocar a mudança cultura em direção a uma cultura mais digital. O processo é inevitável para aqueles que querem acompanhar o ritmo da vida e serem cidadãos modernos. As culturas também aprendem umas com as outras e inspiram-se

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	mutuamente. No entanto, a comunicação digital não supera as diferenças culturais, mas incentiva a integração de culturas. As culturas deveriam ser, também, respeitadas na comunicação, seja qual for o modo utilizado.
Aspetos chave	• Impacto da diversidade cultural nas formas de comunicação. • Aceitação das diferentes tradições e hábitos de comunicação. • Demonstração de respeito para com as tradições dos outros. • Transformação dos modos de comunicação digitais.
~~Duration~~	~~This case study should take up **at most** one page.~~
Descrição do estudo de caso	A empresa A comunica com os seus clientes, principalmente, através das redes sociais. A empresa B utiliza chamadas telefónicas e mensagens por fax. Se as empresas A e B começarem a fazer negócio juntas qual será a sua forma de contacto predominante? Depende dos seus países, costumes, bem como da sua vontade de se adaptarem à nova situação. Importarão, também, o fuso horário e os hábitos de trabalho. A transformação digital em países em questão irá ser importante e ter impacto sobre o negócio. Entre os países que se destacam em termos de digitalização encontram-se a Coreia do Sul, Singapura, Hog Kong, Estónia, Taiwan e Estados Árabes Unidos, que demonstram uma grande adaptabilidade e são orientados para a inovação. Mas pense na Ásia, um continente muito heterogéneo que abrange quase 50 países. Se quiser interagir com de lá terá que fazer alguma pesquisa, Na China e em Hong Kong, as comunicações online ocorrem, principalmente, através do WeChat ao invés das preferências europeias pelo WhatsApp, Instagram ou Twitter. As escolhas estão, também, relacionadas com um sentimento de segurança. No entanto, mesmo com a COVID, países tais como o Japão e a Índia continuaram a imprimir newsletters tanto quanto nos períodos antes do confinamento. Assim, é também um sentimento de tradição que influencia os comportamentos da sociedade.

Estudo de Caso 2

9. Sensibilidade cultural

9.2. Compreender as culturas que o(a) rodeiam

~~Organization name~~	~~[Write here the name of your organization]~~
País	Polónia
Título	Comportamentos culturais em reuniões empresariais
Sumário	Ao participar em reuniões com estrangeiros, especialmente em contexto empresarial, deve preparar-se e ler mais acerca da sua etiqueta. As pequenas conversas não são as mesmas em todos os

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	países assim como as hierarquias nas empresas. A atitude que assume e a forma como se comporta em negociações internacionais irá ter impacto nos resultados da reunião, se fecha o negócio ou não.
Aspetos chave	• Respeito pelos comportamentos culturais. • Etiqueta empresarial internacional. • Preparação para reuniões.
~~Duration~~	~~This case study should take up **at most** one page.~~
Descrição do estudo de caso	Uma empresa pecuária da Polónia acolhe potenciais clientes interessados na exportação de produtos selecionados. Na segunda-feira os delegados do Médio Oriente e na terça-feira da Alemanha. As duas delegações são representadas pelos diretores da empresa e um membro dos seus departamentos de vendas. Depois de visitar o piso de produção, as discussões continuam na sala de conferências. Durante o primeiro dia, não é o diretor da empresa que faz as despesas da conversa, mas o seu representante de vendas, enquanto no segundo dia é o oposto. As piadas não fazem parte do segundo dia, quando as conversações se tornam mais sérias, o que poderia ser esperado dos sauditas, que estão habituados a colocar mais questões de cortesia acerca da família e a responder a chamadas telefónicas causando interrupções nas reuniões. Nas duas situações, durante os dois dias, as reuniões e negociações seguintes foram bem-sucedidas. Porquê? No Médio Oriente, a pessoa na posição mais baixa da hierarquia faz todas as despesas da conversa numa reunião, quando participa com os seus superiores, que são observadores. Na Alemanha, a pessoa no posto mais elevado da hierarquia irá participar nas conversações desde o início até à negociação. A agenda da reunião, incluindo as conversas menores, é, também, orientada pela etiqueta. Na Alemanha, as piadas não devem fazer parte das reuniões formais. Na Arábia Saudita, por exemplo, falar acerca de questões menores, irrelevantes para as conversações servem o objetivo de chegar à conversação. Da mesma forma, atender chamadas telefónicas não é rude, mas um costume de combinação de assuntos de negócios com prazer, enquanto os alemães serão rigorosos e traçarão uma linha entre a sua vida profissional e pessoal.

Questionário 1

9. Sensibilidade cultural

9.1. Introdução à sensibilidade cultural

Questão 1

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Com o que lida a sensibilidade cultural?	
1ª opção *Sensibilidade*	2ª opção *Reconhecimento*
3ª opção *Existência*	4ª opção *Todas as respostas estão corretas*
Resposta: 4ª opção → *Todas as respostas estão corretas*	

Questão 2 *Qual é a definição de cultura de massas?*	
1ª opção *Tem origem em grandes grupos, o que pode ser explicado pelo exemplo da Internet uma vez que a Internet tem o poder de influenciar a sociedade mesmo que de forma inconsciente e as ideias do outro lado do planeta têm o poder de chegar até si.*	2ª opção *Algo que não pode ser evitado, que acontece ao longo do tempo e pode ser influenciado pelas atividades globais.*
3ª opção *Relacionada com ambientes digitais e experiências comuns partilhadas entre culturas na utilização da tecnologia digital.*	4ª opção *Problemas que resultam de conflitos ente representantes de diferentes culturas.*
Resposta: 1ª opção → *Tem origem em grandes grupos, o que pode ser explicado pelo exemplo da Internet uma vez que a Internet tem o poder de influenciar a sociedade mesmo que de forma inconsciente e as ideias do outro lado do planeta têm o poder de chegar até si.*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Questão 3 *Qual é a definição de mudança cultural?*	
1ª opção *Tem origem em grandes grupos, o que pode ser explicado pelo exemplo da Internet uma vez que a Internet tem o poder de influenciar a sociedade mesmo que de forma inconsciente e as ideias do outro lado do planeta têm o poder de chegar até si.*	2ª opção *Algo que não pode ser evitado, que acontece ao longo do tempo e pode ser influenciado pelas atividades globais.*
3ª opção *Relacionada com ambientes digitais e experiências comuns partilhadas entre culturas na utilização da tecnologia digital.*	4ª opção *Problemas que resultam de conflitos ente representantes de diferentes culturas.*
Resposta: 2ª opção → *Algo que não pode ser evitado, que acontece ao longo do tempo e pode ser influenciado pelas atividades globais.*	

Questionário 2

9. Sensibilidade cultural

9.2. Compreender as culturas que o(a) rodeiam

Questão 1 *Quais são expressões faciais universais para comunicar emoções?*	
1ª opção *Boca aberta para demonstrar surpresa*	2ª opção *Olhos bastante abertos para demonstrar medo*
3ª opção *Nariz engelhado para demonstrar repugnância*	4ª opção *Todas as respostas estão corretas*
Resposta:	

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

4ª opção → *Todas as respostas estão corretas*

Questão 2 *Porque é que, por vezes, interpretamos mal os estrangeiros?*	
1ª opção *Por causa da pronúncia diferente*	2ª opção *Por causa das frases desconhecidas*
3ª opção *Por causa da linguagem corporal diferente*	4ª opção *Todas as respostas estão corretas*
Resposta: 4ª opção → *Toas as respostas estão corretas*	

Questão 3 *O que é que o espaço pessoal ou o calão e a gíria representam?*	
1ª opção *Linguagem corporal*	2ª opção *Etiqueta de networking*
3ª opção *Equívocos de culturas*	4ª opção *Nenhuma das respostas anteriores está correta*
Resposta: 2ª opção → *Etiqueta de networking*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Área de competência 10: Competências em comunicação

História motivacional 1

10. Competências em comunicação
10.1. Comunicação verbal

A ARTE DE UMA BOA COMUNICAÇÃO

O e-mail tornou-se o meio de comunicação mais utilizado no local de trabalho. Eis alguns excertos de e-mails enviados pela CEO e dona da organização não governamental sedeada em Hong Kong, Sabitha. Iremos ver como ela comunica de forma diferente com os seus subordinados e com os seus clientes. As diferenças no estilo de escrita podem dever-se a diferentes fatores tais como os participantes, o contexto, o momento, a urgência ou o propósito. Os primeiros dois e-mails são dirigidos aos seus subordinados. A Sabitha tem vindo a trabalhar, há muito tempo, em conjunto com os seus colegas no mesmo escritório aberto. Como resultado, os seus e-mails são mais fluídos e informais, como se fossem uma conversa oral.

1º extrato:

> *"Situação: Reunião com (…)*
> *Poes trabalhar nisto?"*

2º extrato:

> *"Situação: ENVOLVIMENTO em hong Kong*
> *O que estás a fazer em relação a isto?"*

Como pode observar. As mensagens não contêm qualquer cumprimento, encerramento ou construções mitigantes. Ela é clara, breve e explícita. Pelo contrário, este é o e-mail para os seus clientes.

> *"Cara Daisy*
> *Muito obrigada pelos maravilhosos bolos que recebi esta tarde. São deliciosos!*
> *Gostaria de agendar uma videoconferência contigo para ver qual a melhor forma de avançarmos com o nosso trabalho com a (nome da empresa) e a minha colega Betty irá contactar-te para agendarmos uma hora para falarmos.*
> *Muito obrigada, uma vez mais.*
> *Sabitha"*

A Sabitha utiliza um tom diferente, começando com um cumprimento e antes de prosseguir com o objetivo do e-mail (realizar uma videoconferência), tenta criar uma ligação agradecendo o que foi feito. No mundo dos negócios, é importante construir uma boa relação com os clientes e manter uma parceria ao longo do tempo. Estes são alguns exemplos de uma boa comunicação profissional, mas esta muda de acordo com o contexto e a pessoa a quem é dirigida. É a arte da comunicação.

Fonte: Schnurr, S. (2012). *Exploring professional communication: Language in action*. Taylor & Francis Group. Retrieved from https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=1101443&ppg=177

Picture source:

História motivacional 2

10. Competências em comunicação

10.2. Comunicação verbal do local de trabalho

CONTEÚDOS CHAVE DA COMUNICAÇÃO VERBAL

O discurso de um líder no local de trabalho é fundamental para influenciar os seus subordinados. Define a forma de liderança. Um exemplo real é retirado de uma reunião numa empresa da Nova Zelândia. Clara, a líder de equipa, expressa a sua confiança na equipa e transmite o seu agradecimento.

"*Algumas coisas acerca do projeto. Esperamos mesmo um excelente desempenho da equipa e estou bastante confiante que o iremos alcançar com o conjunto de pessoas que temos aqui*."
Fonte: Vine et al. (2008: 348).

A gestora está a cumprir três objetivos da liderança: a) motivar a sua equipa para darem o seu melhor no novo projeto; b) expressar-lhes as suas elevadas expectativas e a sua confiança; e c) a criação de um espírito de equipa e um bom relacionamento com a equipa, estão associados a um elevado nível de confiança e segurança. Desta forma, está a aumentar o desempenho dos funcionários. Mas, para além da motivação, um líder deve garantir que as tarefas de todos, assim como os prazos a respeitar, são claros. O exemplo seguinte é retirado de uma reunião de acompanhamento liderada por Smithy, responsável de secção e gestor de projetos especiais.

"Smithy: Os pontos de ação da reunião da semana passada com a Clara incluíam criar (sistemas de) acesso com o Keely Cooling, fizeram-no?
[breve discussão sobre este ponto]
Smithy: Ok, reunião de formação, com o Fraser, sobre o curso de satisfação do cliente.
Tessa: sim + (fizemo-la)
Smithy: Tessa, acompanhar [nome] para notificação do sistema de formação para [sistema]
Tessa: sim, está feito ++"
Fonte: Vine et al. (2008: 348).

O extrato mostra como o Smithy começa por verificar se todos os membros cumpriram com as suas tarefas. O seu objetivo é começar o próximo projeto, por isso não utiliza qualquer estrutura para manter as relações da equipa ou motivá-la. Isto pode ser extraído de outros comportamentos tais como a linguagem corporal. Assim, conclui-se que a forma como os líderes falam deve ser adaptada ao tipo de liderança que querem transmitir e adaptada à situação.

Fonte: Schnurr, S. (2012). *Exploring professional communication: Language in action*. Taylor & Francis Group. Retrieved from https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=1101443&ppg=177

Fonte: https://image.shutterstock.com/image-photo/millennial-employees-gathered-boardroom-training-600w-1315451216.jpg

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Estudo de caso 1

10. Competências em comunicação

10.1. Comunicação verbal

~~Nome da Organização~~	~~Asociación Valencia INNO HUB~~
País	Espanha
Título	Comunicação escrita
Sumário	Na Índia, existe uma função chamada "leitor de Análise da Comunicação Escrita (WAC" que opera dando feedback sobre as competências escritas dos alunos universitários. A investigação de Raina procura testar a eficácia desta função.
Aspetos chave	• Competências analíticas • Feedback • Comunicação escrita
~~Duração~~	~~Este estudo de caso terá **no máximo** uma página.~~
Descrição do estudo de caso	A comunicação escrita é um dos resultados de aprendizagem mais importantes nas instituições de ensino superior. A Escola de Gestão FORE, de Nova Deli (Índia), começou a oferecer cursos em comunicação escrita e análise para os alunos do primeiro ano das licenciaturas. Os alunos foram ensinados a desenvolver e expressar ideias por escrito, a comunicar uns com os outros em qualquer tipo de contexto, seja académico seja comunitário, e a transmitir as suas ideias e convicções através de linguagem direta e confiante para construir confiança com o recetor. Mas as competências de comunicação escrita dependem do feedback que recebem. O estudo avalia o papel do leitor WAC, um novo assistente do(a) professor(a) das aulas de comunicação que avalia os trabalhos, relatórios e análises de casos escritos dos alunos, dando-lhes uma avaliação crítica construtiva. Depois de inquirir 60 alunos de uma das aulas, 56.8% dos alunos consideram esta nova função muito satisfatória para a sua aprendizagem escolar; e 63% dos participantes indicaram que o feedback do WAC os ajudou a compreender as suas fraquezas na comunicação e a concentrarem-se na melhor solução. Fonte: RAINA, R. (2020). Assessing Students' Perception of the Importance and Relevance of Feedback in Written Communication by the Written Analysis of Communication (WAC) Reader. *Abhigyan, 37*(4), 30-38. https://www-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/scholarly-journals/assessing-students-perception-importance/docview/2633912372/se-2?accountid=14609

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Estudo de caso 2

10. Competências em comunicação

10.2. Comunicação verbal do local de trabalho

~~Nome da organização~~	~~Asociación Valencia INNO HUB~~
País	Espanha
Título	Comunicação verbal formal
Sumário	O estudo de Sanchis e Bonavia revela que a conceção dos trabalhadores nas pequenas empresas é a de que a comunicação é oral e do topo para a base. São emitidas recomendações para melhorar a comunicação na empresa.
Aspetos chave	• Comunicação formal • Comunicação descendente • Comunicação verbal
~~Duração~~	~~Este estudo de caso tem **no máximo** uma página.~~
Descrição do estudo de caso	A comunicação empresarial é um processo social chave para a coesão dos relacionamentos, mas, na realidade, não é representada corretamente. Sanchis e Bonavia realizaram uma investigação para avaliar os processos de comunicação em pequenas organizações (60 funcionários), em Valencia, e para descobrir como são percebidas em diferentes níveis hierárquicos. No caso, existem quatro níveis hierárquicos: 1) gestores, 2) diretor de departamento de vendas e diretor de RH, 3) gestão intermédia e 4) trabalhadores. Eis os resultados e conclusões do estudo. Em relação ao tipo de comunicação a utilizar. Sendo uma pequena organização, todos concluíram que a comunicação formal era feita oralmente. E quando questionados como percebiam a utilização da comunicação verbal, a maioria concluiu a maior presença de mais de comunicação se encontrava do topo para a base (de gestores para trabalhadores) por oposição à da base para o topo e horizontal. Por outro lado, os meios mais utilizados eram: - Quadro de notícias. Apesar da gestão manter a existência de total liberdade para a apresentação de reclamações acerca do seu funcionamento, a perceção dos níveis é a de que estas propostas não são tidas em conta. Como recomendação, o estudo propõe a utilização de mais meios com opção de resposta tais como o e-mail ou reuniões, para saber quais as que foram recebidas e saber qual a resposta (positiva ou negativa). - Caixa de sugestões. Sendo um meio de comunicação da base para o topo (dos trabalhadores para os superiores), foi curioso verificar como os gestores não sabiam da sua existência. O estudo recomenda o aumento da sensibilização, a todos os níveis, sobre a disponibilização

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	de um recurso de comunicação com os seus superiores, e colocá-la num local visível. - Reuniões. O gestor indica que têm sido limitadas ao longo do tempo. Meetings. Os trabalhadores da produção não as mencionaram como meios de comunicação e os gestores afirmaram que as reuniões eram propostas, apenas, pela gestão e não eram realizadas nos níveis mais baixos, apesar da perceção generalizada da sua necessidade. Como recomendação, a empresa deveria tentar incentivar a comunicação da base para o topo e horizontal, ao invés do topo para a base. - Chamadas telefónicas. A sua principal utilização era a resolução de dúvidas que careciam de resposta imediata. Quanto aos problemas, a gestão propõe que devem ser restritos ao que é realmente importante para se ser eficaz, e a gestão intermédia indica que barreiras tais como a cobertura ou ruido ambiental deveriam ser cuidados. - E-mail. Todos dizem ser o meio de comunicação mais importante dada a sua prontidão e a vantagem de se colocar tudo por escrito. Contudo, os trabalhadores dizem não ter sido treinados para o utilizar corretamente. No geral, o estudo conclui que a empresa deveria implementar padrões comuns para a comunicação e, para além disso, apoiar a comunicação de uma forma que permita que questões importantes sejam registadas por escrito e de forma duradoura no tempo. SANCHIS, P. I., & BONAVIA, T. (2017). Internal Communication System Analysis in a Small Company. *Working Papers on Operations Management, 8*(1), 9-21. https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390.

Questionário 1

10. Competências em comunicação

10.1. Comunicação verbal

Questão: Que tipos de comunicação verbal existem? Selecione a opção correta	
1ª opção *Comunicação verbal e comunicação não verbal*	2ª opção *Comunicação formal e comunicação informal*
3ª opção *Comunicação formal e comunicação não verbal*	4ª opção *Todas as respostas estão corretas*
Resposta:	

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

4ª opção *Todas as respostas estão corretas*

Questão: A audição ativa é muito mais que ouvir, apenas, as palavras ditas. O que mais inclui?	
1ª opção *Prestar atenção ao orador.*	2ª opção *Redirecionar a conversa*
3ª opção *Ser honesto(a) na sua resposta, seja ela qual for.*	4ª opção *As opções 2 e 3 estão corretas*
Resposta: 1ª opção *Prestar atenção ao orador.*	

Questão: Quando tem uma apresentação pública, basta um bom discurso falado.	
1ª opção *Falso, adicionalmente, tem de usar a linguagem corporal assim como a moderação do seu tom de voz.*	2ª opção *Verdadeiro, basta criar uma ligação com a audiência, de forma clara.*
3ª opção *Falso, tem de combinar, também, as cores e formas da sua apresentação para a tonar atrativa.*	4ª opção *As opções 1 e 3 estão corretas*
Resposta: 4ª opção *As opções 1 e 3 estão corretas*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

10. Competências em comunicação

10.2. Comunicação verbal do local de trabalho

Questão: Quais destas características não é pré-requisito para uma boa comunicação no local de trabalho?	
1ª opção *Devemos tentar ter uma relação prévia de respeito e honestidade.*	2ª opção *É importante prestar atenção à formulação clara do que queremos comunicar*
3ª opção *A comunicação é uma via de sentido único: o orador deve ser ouvido.*	4ª opção *Nenhuma está correta*
Resposta: 3ª opção *A comunicação é uma via de sentido único: o orador deve ser ouvido.*	

Questão: Imagine que está numa reunião a tentar ter uma conversa suava, mas um dos oradores chateia-se. O que poderá fazer para manter a comunicação? Selecione a resposta errada.	
1ª opção *É importante que não tente colmatar a falha de comunicação*	2ª opção *Você tem de verificar as opiniões e contributos de todos os participantes e valorizá-los.*
3ª opção *Manter claros o seu foco e factos.*	4ª opção *Nenhuma resposta está correta.*
Resposta: 4ª opção *Nenhuma resposta está correta*	

Questão: Porque é que a fraca comunicação afeta as empresas?	
1ª opção *Na verdade, a fraca comunicação afeta apenas as pequenas empresas,*	2ª opção *Porque os funcionários podem sentir que não podem expressar as suas*

OPI Project. Reference nr: 2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

não as grandes empresas onde não existem relações de proximidade.	*ideias livremente e, assim, tendem a ser menos produtivos.*
3ª opção *Porque se traduz em reprocesso, clientes insatisfeitos e custos excecionais para o empregador.*	4ª opção *As opções 2 e 3 estão corretas.*
Resposta: 4ª opção *As opções 2 e 3 estão corretas.*	

OPI Project. Reference nr:
2020-1-RO01-KA204-080196

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union