

MESTRADO

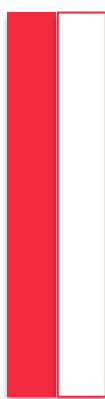
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Mudança Organizacional: a transição de EDP Gás para REN Portgás

Adriana Pinto Gonçalves

M

2018



Mudança Organizacional: A transição de EDP Gás para REN Portgás

Adriana Pinto Gonçalves

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

2018

Nota biográfica

Adriana Gonçalves nasceu em 1994, na cidade de Coimbra. Licenciou-se em Economia pela Universidade de Coimbra em 2015, no mesmo ano em que ingressou o Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Em outubro de 2017 começou um estágio profissional na antiga EDP Gás Distribuição, atual REN Portgás Distribuição, onde viu a possibilidade de estudo do tema em questão.

Desde Maio de 2018 que trabalha na empresa Blue Market Agency exercendo funções de *Controller* e *Financial Manager*.

Resumo

A cultura organizacional tem sido o enfoque de muita literatura e de muitos projetos acerca de mudança organizacional, uma vez que esta é considerada como um alvo de mudança ou como um assunto fundamental para se ter em conta para que a mudança seja viável. Todavia, existem vários estudos e visões sobre a cultura organizacional e a mudança cultural, transmitindo a sua complexidade.

Esta investigação pretenderá fazer uma análise comparativa entre a perspectiva da gestão de topo e a dos demais colaboradores da empresa sobre um processo de mudança cultural, com o objetivo de melhor compreender aqueles temas.

Neste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa, manifestando-se através de um *case study*, analisando em profundidade uma realidade local por meio de recolha e análise de documentos sobre a mudança ocorrida e de entrevistas a pessoas que trabalham na empresa em causa.

A investigação revela relevantes conclusões. A gestão de topo e os colaboradores do terreno detêm distintas visões quanto a forma de envolvimento na mudança ocorrida. Também a mudança cultural ainda não faz parte das assunções de todos os colaboradores, sendo que, desta forma, não é genuína, opinião partilhada também pela gestão da empresa. Reflete-se, ainda, uma multiplicidade de sentidos sobre a mudança cultural, sendo esta pluralidade de entendimentos relacionada com fatores como a antiguidade, a função e a vivência de cada um na empresa, ou seja, com o processo de *sensemaking* de cada colaborador da organização. A comunicação é considerada relevante mas escassa, reforçá-la seria o caminho para envolver e comprometer todos os elementos da organização nesta mudança cultural. Por fim, os resultados desta investigação são consistentes com a literatura mais recente sobre a cultura organizacional, compreendida como pluralista e heterogénea, com uma visão de cultura como fragmentada.

Abstract

Organizational culture has been the focus of considerable literature and numerous projects about organizational change, since it is seen as a target for modification or as a key issue to consider for change to be feasible. However, there are several studies and views on organizational culture and cultural change, therefore conveying its complexity.

This research intends to make a comparative analysis between the perspective of the top management and that of the other collaborators of the company about a process of cultural change, in order to better understand those subjects.

The analysis was conducted through a qualitative methodology, manifesting itself through a case study analysing a local reality in depth, through the collection and analysis of documents about the change occurred and interviews with people working in the company in question.

The investigation discloses relevant conclusions. Top management and field workers have different views on how they are involved in the change that has taken place. Also, cultural change is not yet part of the assumptions of all employees and, in this way, it is not genuine, an opinion also shared by the company's management. It also reflects a multiplicity of meanings about cultural change, and this plurality of understandings is related to factors such as the seniority, the function and the experience of each one in the company, that is, with the sensemaking process of each employee of the organization. Communication is considered relevant but scarce, reinforcing it would be the way to involve and compromise all elements of the organization in this cultural change. Finally, the results of this research are consistent with the most recent literature on organizational culture, understood as pluralistic and heterogeneous, with a view of culture as fragmentation.

Índice

Nota biográfica	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
1. Introdução	1
1.1 Enquadramento da Dissertação	1
1.2 Âmbito da Investigação	1
1.3 Objetivos da Investigação e Relevância do Tema	2
1.4 Metodologia de Análise	2
1.5 Estrutura da Dissertação	3

PARTE A - ENQUADRAMENTO

2. Enquadramento do Setor do Gás Natural	4
2.1 Estrutura e organização do mercado do gás natural	5
2.1.1 Reservas de gás natural	6
2.1.2 Produção de Gás Natural	6
2.1.3 Consumo de Gás Natural	8
2.1.4 Comércio Internacional de gás natural	9
2.1.5 Dependência energética do exterior	10
2.1.6 Cadeia de valor	11
2.2 O gás natural na União Europeia	12
2.2.1 O processo de liberalização do mercado do gás natural na União Europeia	13
2.2.2 A regulação setor do gás natural	15
2.3 O Mercado do Gás Natural em Portugal	16
2.3.1 A regulação setor do gás natural	19
2.3.2 Importação de Gás Natural em Portugal	20
2.3.3 Receção, Armazenamento e Regaseificação	21
2.3.4 Transporte do Gás Natural	22
2.3.5 Distribuição de gás natural	22
2.3.6 Comercialização de gás natural	24
3. A REN Portgás	26
3.1 A REN Portgás – antiga EDP Gás	26
3.2 Caracterização das infraestruturas de distribuição de Gás Natural	27
3.3 Recursos Humanos	29

3.4	REN Portgás Distribuição e os outros <i>players</i>	30
-----	---	----

PARTE B - REVISÃO DA LITERATURA

4.	Cultura Organizacional.....	33
4.1	Organização	33
4.2	Cultura Organizacional – o conceito	34
4.3	Conclusão.....	46
5.	Mudança da Cultura Organizacional	47
5.1	Mudança Organizacional	47
5.1.1	Mudança Planeada	48
5.1.2	Mudança Não Planeada (vista como processo)	51
5.2	Perspetivas de Mudança da Cultura Organizacional.....	53
5.2.1	Mudança como Grande Projeto Tecnocrático.....	56
5.2.2	Mudança como <i>Everyday Reframing</i>	58
5.2.3	Combinar o Grande e o Local.....	58
5.3	Conclusão.....	59

PARTE C - O CASO

6.	Problemática e Metodologia de Investigação.....	60
6.1	Problemática de investigação	60
6.2	Fundamentação metodológica	60
6.3	O processo de recolha de dados	62
6.4	O processo de sistematização e análise de dados.....	63
7.	Mudança Organizacional – de EDP Gás para REN Portgás	65
7.1	Apresentação da Portgás.....	65
7.1.1	Breve Resumo Histórico	65
7.1.2	Motivos e fatores desta mudança	67
7.2	A Versão Oficial da Mudança	69
7.2.1	Informação e Comunicação	69
7.2.2	O Discurso Oficial da Mudança.....	70
7.3	A Versão Local da Mudança	87
7.4	Reflexão sobre as Versões Oficial e Local	125
7.4.1	O Início da Mudança: a Forma e os Discursos.....	125
7.4.2	“Versões” vs. “Versão” Local e Oficial.....	131

7.4.3	A Importância da Comunicação.....	132
8.	Considerações Finais	135
8.1	Sumário.....	135
8.2	Implicações e Relevância do Estudo.....	137
8.3	Limitações do Estudo	137
8.4	Possibilidades de Investigação Adicional	138
	Bibliografia.....	139
	Anexos.....	1
	Transcrição de entrevistas	1
	Versão Oficial	1
	Versão Local	27

Índice de tabelas

Tabela 1 Reservas mundiais de gás natural, por região no final do ano de 2016 (BP Statistical Review of World Energy, 2017)	6
Tabela 2 Gás natural produzido por região no final do ano de 2016 (BP Statistical Review of World Energy, 2017).....	7
Tabela 3 Gás natural: Consumo em bilhões de m ³ (BP Statistical Review of World Energy, 2017).....	8
Tabela 4: Fases do processo de liberalização europeu (Fonte: Almeida (2016))	13
Tabela 5 Principais competências da ERSE na regulação do setor do gás natural Fonte: (Neves M. P., 2012)	16
Tabela 6 Operadores no segmento do Terminal de GNL e Armazenamento Subterrâneo (ERSE, 2015).....	22
Tabela 7 Número total de ramais na concessão (EDP Gás Distribuição, 2017).....	29
Tabela 8 Evolução dos Pontos de Abastecimento e o seu contributo (ERSE, 2017)	30
Tabela 9 Temas para o estudo da Organização e Gestão (adaptado de Silva (2011) com base no texto de Smircich (1983)	41
Tabela 10 As três perspetivas dominantes (adaptado de Martin (2001))	43
Tabela 11 Os quatro géneros de mudança organizacional (Cunha et al., 2007).....	47
Tabela 12 Distribuição das entrevistas da Versão Oficial	63
Tabela 13 Distribuição das entrevistas da Versão Local	63
Tabela 14 Dimensões de análise (elaboração própria)	64
Tabela 15 Versão Local sobre os sucessos da mudança de EDP Gás para REN Portgás. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local...	88
Tabela 16 Versão Local sobre os ganhos e perdas da mudança de EDP Gás para REN Portgás. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local	92
Tabela 17 Versão Local sobre a razão principal da mudança. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local.....	96
Tabela 18 Versão Local sobre a Participação na Mudança. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local	99
Tabela 19 Versão Local sobre as dificuldades do processo de mudança. Fonte: elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local	105

Tabela 20 Versão Local sobre as consequências no trabalho do dia-a-dia decorrentes do processo de mudança. Fonte: elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local	110
Tabela 21 Versão Local sobre como a organização reagiu à mudança. Fonte: elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local	117
Tabela 22 Versão Local sobre a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo. Fonte: elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local.	122

Índice de figuras

Figura 1 Consumo mundial (milhões de toneladas equivalentes a petróleo) (BP Statistical Review of World Energy, 2017)	5
Figura 2 Produção de gás natural por região em bilhões de m ³ (BP Statistical Review of World Energy, 2017)	7
Figura 3 Consumo de gás natural per capita em 2016 (BP Statistical Review of World Energy, 2017).....	8
Figura 4 Fluxos comerciais em todo o mundo em 2016 (bilhões de m ³) (BP Statistical Review of World Energy, 2017).....	9
Figura 5 Abastecimento nacional de gás natural via gasoduto, com origem na Argélia (GALP Energia, 2017).....	10
Figura 6 Cadeia de Valor do Gás Natural (Galp Energia, 2017).....	11
Figura 7 Cadeia de Valor de Gás Natural Liquefeito (Galp Energia, 2017)	12
Figura 8: Consumo de gás natural por região, em bilhões de m ³ (BP, 2017).....	12
Figura 9: Novo modelo para setor do gás natural em mercado liberalizado (Fonte: Capitão, 2010).....	14
Figura 10 Mapa da Rede Nacional de Transporte, Infraestruturas de Armazenamento e Terminais de GNL (REN, 2015).....	18
Figura 11 Operadores de distribuição de gás natural.....	18
Figura 12 Consumo energético por alguns produtos energéticos (Fonte: PORDATA, 2016).....	19
Figura 13 Oferta histórica anual por ponto de entrada da RNTGN (REN, 2015)	20
Figura 14 Evolução da importação de Gás Natural (10 ³ Nm ³) (Direção Geral de Energia e Geologia, 2014).....	21
Figura 15 Evolução da extensão do gasoduto (Km)	22
Figura 16 Breve análise dos operadores de distribuição de gás natural (ERSE, 2017)..	23
Figura 17 Área de concessão	24
Figura 18 Esquema da rede de gás natural na área de concessão da EDP Gás Distribuição (EDP Gás Distribuição, 2017)	26
Figura 19 Extensão da rede secundária (km) 2017, dados fornecidos pela REN Portugal Distribuição.....	28

Figura 20 CUIs ativos por concelho a setembro de 2017, dados fornecidos pela REN Portgás Distribuição.....	28
Figura 21 Evolução dos pontos de abastecimento Mass Market ligados, dados fornecidos pela REN Portgás Distribuição	29
Figura 22 Organograma da empresa EDP Gás Distribuição	30
Figura 23 Investimento proposto em M€.....	31
Figura 24 Novos Pontos de Abastecimento para o período de 2017 a 2021 (ERSE, 2017)	31
Figura 25 Infraestruturas de rede secundária novas apresentadas nas propostas do PDIRD-GN 2016 (ERSE, 2017).....	32
Figura 26 Modelo Dinâmico da Cultura Organizacional, Edgar Schein (1993) (elaboração própria).....	35
Figura 27 Modelo de Dinâmica Cultural, elaboração própria (Hatch, 1993)	37
Figura 28 Manifestações da Cultura, Hofstede et al., 1990 (elaboração própria)	39
Figura 29 Géneros de mudança, sobrepondo tipos de mudança. Adaptado de (Porras & Robertson, 1992).....	48
Figura 30 Modelo dos 3 passos de Kurt Lewin	49
Figura 31 Modelo de 8 passos de Kotter, tradução livre (Kotter, Leading Change 1996, 23).....	50
Figura 32 Oito erros comuns aos esforços de mudança organizacional e suas consequências, tradução livre de (Kotter, 1996, p. 16).....	51
Figura 33 Versão oficial sobre os sucessos da mudança de EDP Gás para REN Portgás. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Oficial.	72
Figura 34 Versão Oficial sobre as razões para esta mudança. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Oficial.....	75
Figura 35 Versão oficial sobre as dificuldades decorrentes do processo de mudança. Fonte: elaborado a partir de entrevistas realizadas no âmbito da versão oficial.....	79
Figura 36 Chefias Intermédias: Entre o Oficial e o Local (elaboração própria).....	131

1. Introdução

1.1 Enquadramento da Dissertação

A cultura organizacional tem sido um tema, atualmente, considerado como um elemento fulcral para o estudo das organizações, tendo começado a ser explorado mais constantemente nos anos oitenta (Alvesson & Sveningsson, 2008). Também, muitos dos estudos existentes e muitos dos projetos de mudança organizacional envolvem a cultura organizacional.

Tendo em conta que a cultura organizacional pode ser mudada e gerida, na literatura é possível depararmos com duas visões sobre os processos de mudança cultural (Alvesson & Sveningsson, 2008). A perspetiva de mudança cultural como um grande projeto tecnocrático – sendo a cultura entendida como homogénea – assume que é concebível impor e controlar um processo de mudança sob a cultura existente, transformação essa que emerge e que é planeada, conduzida pela gestão de topo. Uma outra perspetiva é a de mudança cultural como *everyday reframing*, vista como uma iniciativa local, levada a cabo de uma maneira incremental e gradual, envolvendo uma liderança pedagógica que pratica uma influência ténue através da renegociação de significados (Alvesson & Sveningsson, 2008). Também na literatura encontramos uma combinação das duas perspetivas anteriores, a mudança cultural que combina o grande e o local.

O tema de mudança cultural, à semelhança do de cultura organizacional, não é um tema consensual e linear. Contudo, o estudo da cultura permite ir além das manifestações visíveis, sendo as assunções dos sujeitos a chave para a entender. Mas, mesmo existindo diversas perspetivas sobre esta definição, subsiste alguma harmonização para o facto de se tratar de um conceito holístico e pluralista, incluindo aspetos intangíveis e tangíveis.

1.2 Âmbito da Investigação

O presente estudo de investigação desenvolveu-se tendo por base os temas de mudança organizacional, centrando-se na aquisição da empresa EDP Gás pela REN, configurando-se deste modo um processo de mudança organizacional.

1.3 Objetivos da Investigação e Relevância do Tema

Este estudo pretende apresentar uma análise comparativa entre a “versão oficial” da mudança organizacional – como a mudança foi definida, o modo como está a ser implementada e seguida e o discurso que lhe está subjacente – com a “versão local” – como as pessoas fazem sentido dessa mudança, a participação que estão a ter nela e o que, na prática, mudou ou está a mudar (ou se mudou alguma coisa). Através desta análise, confrontarei a retórica e a realidade, entre a visão de topo e a visão local ou, ainda, entre a teoria e a prática.

Ao longo da revisão da literatura, mostrou-se a inexistência de um paradigma consensual sobre mudança organizacional, assim como sobre os processos. Como forma de contribuição para um melhor entendimento destes temas, este estudo coopera para o estado atual de diversas formas. Primeiro, analisando a teoria com base em entendimentos e práticas atuais sobre a mudança organizacional faz com que se reflita sobre as teorias existentes. Seguidamente, descrevendo e analisando as práticas e os processos atuais de mudança organizacional, sortirá em pistas e informações sobre aspetos e circunstâncias que tornam a organização mais suscetível à mudança e de ser gerida. Finalizando, o estudo torna-se um exemplo empírico sobre a utilidade prática do tema mudança organizacional.

1.4 Metodologia de Análise

A presente investigação usou uma metodologia qualitativa e traduz-se num *case study*. Pretende-se estudar uma realidade local, sem ter como objetivo a generalização de conclusões para outras organizações.

A escolha desta empresa prende-se com o facto de ter conhecimento da organização e alguma familiaridade com o contexto, permitindo um acesso mais fácil a informação, assim como a receptividade da empresa para a realização do estudo.

Para a análise da mudança organizacional foram usados dados secundários e primários, sendo os secundários obtidos a partir de documentação e informação diversa como apresentações, artigos, mensagens da gestão, recorridos através dos canais de comunicação e informação que a empresa disponibiliza – intranet, revistas, comunicações através de *e-mail* – e a vários intervenientes na mudança. Para a análise da versão local utilizou-se os

dados primários, obtidos através de diálogo com colaboradores da empresa, entrevistas semiestruturadas, análise através da observação direta e análise documental, sendo um processo bastante interativo e holístico. A observação direta no sentido em que o fenómeno observado, neste caso, a mudança organizacional, foi executada diretamente, com o conhecimento e consentimento dos observados, mas sem interferência no contexto. Sintetizando, a observação foi realizada cumprindo-se o papel de espectadora atenta.

1.5 Estrutura da Dissertação

Durante o próximo capítulo irá ser apresentado um breve enquadramento do setor do gás natural, sendo seguidamente exibida a empresa alvo deste estudo.

Os capítulos 4 e 5 incluem a revisão da literatura compreendida como importante para as questões da investigação em causa. O capítulo 4 debruça-se sobre o conceito de cultura organizacional. Este trabalho apenas irá explorar as perspetivas de Edgar Schein, Mary Jo Hatch Joanne Martin e Raymond Williams, não tendo como objetivo a exaustão do conceito. No quinto capítulo 5 expor-se-á a mudança da cultura organizacional, iniciando com um enquadramento do tema mais abrangente de mudança organizacional e, seguindo com a descrição de diversas conceções sobre os processos de mudança cultural. Ainda neste capítulo são reveladas considerações sobre o processo de *sensemaking* em contexto de mudança, mostrando a importância do discurso e da comunicação neste processo.

A apresentação da problemática subjacente ao estudo é feita no capítulo sexto, assim como a metodologia utilizada.

É no capítulo 7 que é realizado o estudo de caso, onde as conclusões serão apresentadas no capítulo seguinte, o oitavo.

Parte A - Enquadramento

2. Enquadramento do Setor do Gás Natural

Descoberto entre 6000 a.C. e 2000 a.C., no Irão (Pérsia) e primitivamente utilizado para manter a chama do “fogo eterno” acesa – símbolo de veneração de uma seita local – o gás natural tornou-se, a partir de 1970, na energia do século XXI (Capitão, 2010).

No início do século XIX, iniciou-se a primeira exploração industrial de gás natural nos Estados Unidos da América, mas na Europa ainda se vivia ao ritmo do gás manufacturado.

Foi a partir de 1785 que o gás natural, gerado a partir do carvão, começou a ser utilizado pela primeira vez para a iluminação de ruas e habitações na Europa, porém foi com a II Guerra Mundial que, nos Estados Unidos da América, se encarou o gás natural como um novo potencial de energia, verificando-se o progresso de indústrias de gás e o início da comercialização de pequenos gasodómetiscos – secadores de cabelo e ferros de engomar. Todavia, estas indústrias não eram fortes nem tão pouco rentáveis para encararem a principal fonte de energia que vigorava naquela época, a eletricidade, tendo esta tentativa de penetração no mercado acabado por fracassar.

Após a II Guerra Mundial, com os avanços tecnológicos, os desenvolvimentos de novas técnicas de extração, a viabilização económica do seu transporte e a descoberta de grandes reservas de gás natural é que tornaram este recurso viável, tornando-se numa energia universal com uma utilização global.

O gás natural representa atualmente cerca de 20% do consumo energético mundial, posicionando-se como a terceira fonte de energia mais utilizada, a seguir ao petróleo e ao carvão.

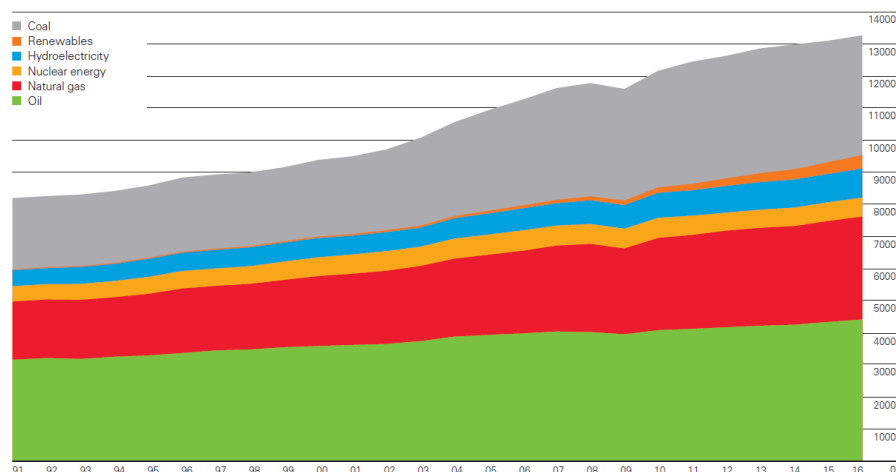


Figura 1 Consumo mundial (milhões de toneladas equivalentes a petróleo) (BP Statistical Review of World Energy, 2017)

Este tipo de fonte de energia tem-se tornado cada vez mais significativa nos últimos anos, tendo também sido vista como um meio para alcançar os objetivos ambientais estabelecidos pós protocolo de Quioto, já que tem uma baixa emissão de gases com efeito estufa, tendo sido introduzida no mercado como uma fonte mais cómoda, ecológica e economicamente competitiva.

2.1 Estrutura e organização do mercado do gás natural

O setor do gás natural caracteriza-se por ser uma indústria de rede para obtenção de economias de escala, com um sistema de receção, transporte e distribuição de gás natural onde a exigência do volume dos investimentos é crucial para a viabilização dos projetos (Capitão, 2010). Os massivos investimentos nas redes de gasodutos de transporte e distribuição, nos terminais de GNL e na armazenagem subterrânea só são viáveis de realizar por empresas de capital intensivo com um planeamento prudente que promova a eficiência do todo e não condicione a competitividade do sistema global, o que se traduz na fomentação de monopólios naturais, gerando barreiras à entrada de novas empresas no mercado estando a exploração e produção de gás natural subjacente a grandes empresas que atuam no setor petrolífero.

2.1.1 Reservas de gás natural

O gás natural pode ser encontrado no subsolo, em rochas porosas, isoladas por rochas impermeáveis, e os depósitos podem estar associados a depósitos petrolíferos ou não (Lopes, 2014).

Mundialmente existem reservas em fase de exploração e reservas reconhecidas como viáveis para extração. O Médio Oriente, a Europa e a Eurásia representam cerca de 73% das reservas mundiais, estando prevista uma duração superior a 100 anos para a do Médio Oriente.

GÁS NATURAL: TOTAL DE RESERVAS PROVADAS

Regiões	Quantidade no final de 2016 (trilhões de m ³)	Peso da região (%)	Duração das reservas (anos)
AMÉRICA DO NORTE	11,1	6,0%	11,7
AMÉRICA DO SUL E CENTRAL	7,6	4,1%	42,9
EUROPA E EURÁSIA	56,7	30,4%	56,3
MÉDIO ORIENTE	79,4	42,5%	124,5
ÁFRICA	14,3	7,6%	68,4
ÁSIA-PACÍFICO	17,5	9,4%	30,2
TOTAL - MUNDO	186,6	100%	52,5

Tabela 1 Reservas mundiais de gás natural, por região no final do ano de 2016 (BP Statistical Review of World Energy, 2017)

A Rússia e o Irão possuem as maiores reservas de gás natural conhecidas – 35,3% das reservas totais –, onde se têm vindo a afirmar com uma estratégia agressiva na exploração deste recurso, conscientes desta janela de oportunidade.

2.1.2 Produção de Gás Natural

A produção de gás natural, que consiste na quantidade efetivamente extraída para utilização, tem aumentado ao longo dos anos como forma de dar resposta à procura de mercado. A América do Norte, a Europa e Eurásia possuem mais de 55% da produção mundial.

GÁS NATURAL: PRODUÇÃO EM MILHÕES DE TONELADAS EQUIVALENTES A PETRÓLEO

Regiões	Quantidade no final de 2016 (trilhões de m³)	Peso da região (%)	Relação com a produção do ano anterior (%)
AMÉRICA DO NORTE	870,1	27,1%	-2,5%
AMÉRICA DO SUL E CENTRAL	159,3	5,0%	-0,8%
EUROPA E EURÁSIA	900,1	28,0%	0,2%
MÉDIO ORIENTE	574,0	17,9%	3,3%
ÁFRICA	187,5	5,9%	-1,1%
ÁSIA-PACÍFICO	521,9	16,2%	2,9%
TOTAL - MUNDO	3212,9	100%	0,3%

Tabela 2 Gás natural produzido por região no final do ano de 2016 (BP Statistical Review of World Energy, 2017)

É interessante refletir que o potencial de produção é, em diversos países, inferior à capacidade de reservas para exportação, por exemplo o Irão, apesar de representar 18% das reservas mundiais, é um produtor de menor dimensão. Alguns países europeus com menores reservas mundiais, como a Noruega, Holanda e o Reino Unido, registam um peso significativo no panorama europeu. A Rússia e os EUA representam os principais países produtores de gás natural.

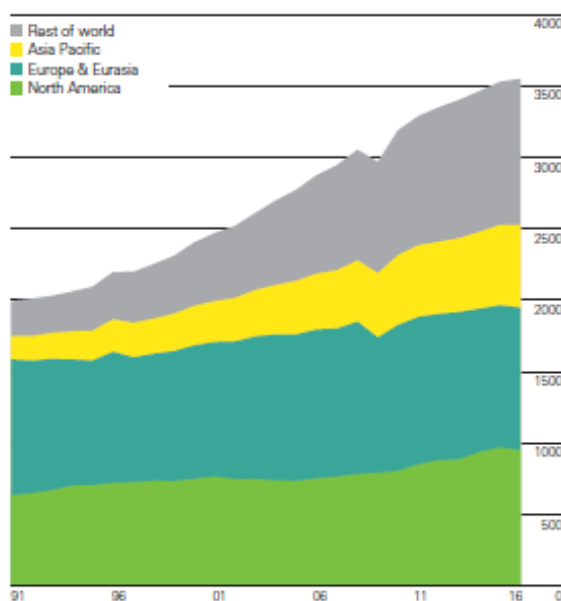


Figura 2 Produção de gás natural por região em bilhões de m³ (BP Statistical Review of World Energy, 2017)

A produção na região do Médio Oriente é a que tem aumentado mais, uma vez que aqui existem as maiores reservas e os menores custos de produção, nomeadamente quando o gás natural é extraído juntamente com o petróleo.

2.1.3 Consumo de Gás Natural

As principais regiões consumidoras de gás natural aparecem de forma bastante clara, sendo elas a América do Norte e a Europa & Eurásia, mobilizando quase 60% dos consumos mundiais.

GÁS NATURAL: CONSUMO EM BILIÕES DE M³											TAXA DE CRESCIMENTO POR ANO			
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2005-15	Share 2016
AMÉRICA DO NORTE	778,0	813,8	821,5	815,9	849,6	870,6	903,3	927,8	944,1	962,8	968,0	0,30%	2,10%	27,30%
AMÉRICA CENTRAL E DO SUL	135,5	142,6	143,4	136,7	150,2	150,5	159,6	165,2	168,9	175,8	171,9	-2,50%	3,60%	4,90%
EUROPA & EURÁSIA	1114,8	1123,8	1132,2	1041,3	1118,4	1092,8	1074,0	1054,4	1005,6	1010,2	1023,9	1,70%	0,80%	29,10%
MÉDIO ORIENTE	296,3	321,7	347,3	359,1	396,5	403,4	415,0	440,3	460,8	493,6	512,3	3,50%	5,90%	14,50%
ÁFRICA	89,6	96,7	100,7	99,5	106,4	113,3	120,6	123,2	127,0	135,8	138,2	1,40%	4,80%	3,90%
ÁSIA-PACÍFICO	436,5	468,7	499,7	513,3	566,4	615,4	650,5	672,9	694,4	701,8	722,5	2,70%	5,60%	20,40%
PORTUGAL	4,1	4,3	4,7	4,7	5,1	5,2	4,5	4,3	4,1	4,8	5,2	8,10%	1,20%	0,10%
MUNDO	2850,6	2967,3	3044,9	2965,9	3187,6	3245,9	3323,1	3383,8	3400,8	3480,1	3542,9	1,50%	2,30%	100,00%

Tabela 3 Gás natural: Consumo em bilhões de m³ (BP Statistical Review of World Energy, 2017)

Os EUA representam cerca de 22% do consumo mundial, seguindo-se a Rússia com 11,1%.

Decorrente da análise de dados, conclui-se que, geralmente, são os países com maior nível de desenvolvimento ou industrialização que são os maiores consumidores e os mesmos possuidores de deficitário no rácio produção/consumo, onde a produção é praticamente nula.

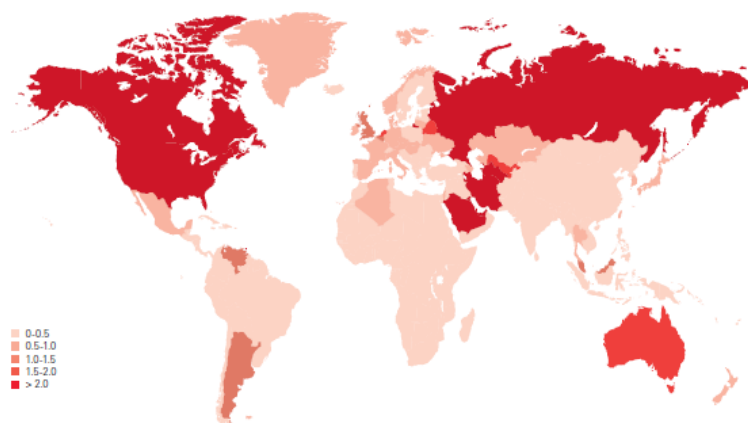


Figura 3 Consumo de gás natural per capita em 2016 (BP Statistical Review of World Energy, 2017)

Já foi executado um conjunto de investimentos de grande dimensão em gasodutos transnacionais e em terminais de gás natural liquefeito (GNL) transportado por via marítima como forma de garantir a disponibilidade de matéria-prima em zonas distantes da produção, assim como uma necessidade estratégica da diversificação das formas de abastecimento.

2.1.4 Comércio Internacional de gás natural

O transporte de gás natural é feito através de gasoduto ou transporte marítimo – navios metaneiros – na forma de GNL. A figura 4 apresenta as principais trocas entre as regiões divididas por forma de transporte.

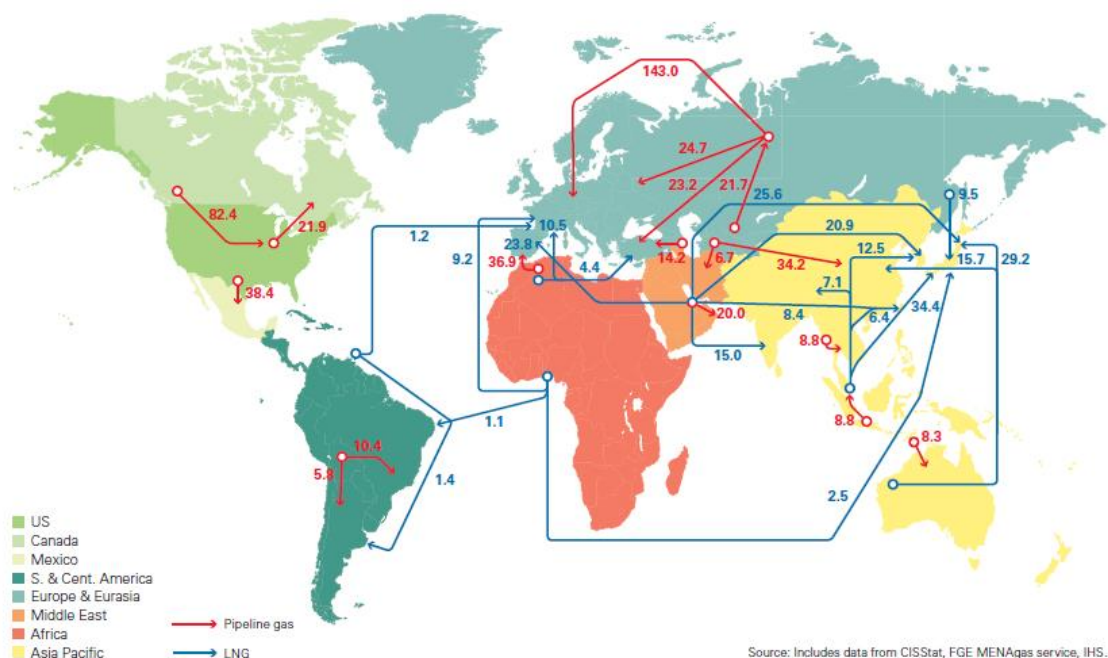


Figura 4 Fluxos comerciais em todo o mundo em 2016 (bilhões de m³) (BP Statistical Review of World Energy, 2017)

A expansão global foi essencialmente impulsionada via gasoduto, representando 68% das trocas comerciais, tendo as exportações de 2015 para 2016 crescido 5%.

No contexto português, o gás natural entra em solo nacional via gasoduto, oriundo da Argélia, em Campo Maior e por via marítima em Sines, no formato GNL. A Rede Nacional de Transporte de Gás Natural (RNTGN) é constituída por 1375 km de gasoduto, operada pela REN Gasodutos (REN: Dados Técnicos 2016). Os *pipelines* encontram-se

maioritariamente junto à zona litoral de forma a suprir as necessidades energéticas dos centros populacionais de maior dimensão (Lopes, 2014).



Figura 5 Abastecimento nacional de gás natural via gasoduto, com origem na Argélia (GALP Energia, 2017)

A questão do transporte é um aspeto crucial na análise da evolução do mercado do gás natural. Ainda subsistem elevados custos de transporte, questões legais por resolver e investimentos colossais associados à construção dos gasodutos, que assumem uma posição limitadora pelo facto das distâncias entre alguns dos principais núcleos produtores e consumidores serem elevadas. Estes aspetos mencionados fazem com que o comércio de gás natural não consiga dar o impulso numa dimensão global. No entanto, as crescentes necessidades energéticas associadas às maiores exigências ambientais, encaminham o gás natural como um combustível de transição para um futuro de energia limpa, dinamizando a construção e o desenvolvimento das infraestruturas de transporte.

2.1.5 Dependência energética do exterior

Analizadas as origens dos produtos energéticos, verificamos a total dependência de Portugal do exterior relativamente a gás natural, a Argélia e Nigéria dividem quase a totalidade das importações nacionais. Estes países, apesar de localizados em zonas com mais reservas a nível mundial, possuem um contexto político, económico e social instável, constituindo um fator de risco para a segurança energética em Portugal. As economias destes países são dependes das receitas geradas pela indústria dos produtos energéticos, estando, por isso, vulneráveis a choques de produção e de preço (Lopes, 2014).

A construção do terminal de gás natural liquefeito (GNL) de Sines permitiu a Portugal reduzir a dependência da Argélia.

2.1.6 Cadeia de valor

Este setor caracteriza-se por um modelo verticalmente integrado extremamente linear – fornecimento de gás, transporte e distribuição aprovisionado de forma integrada ao cliente final – com características de monopólio natural. Com a impossibilidade de os clientes selecionarem o fornecedor, dada esta posição monopolista das empresas de transporte e distribuição, pode ocorrer a ausência de melhoria nos serviços prestados.

Sintetizando, existem duas cadeias de valor representativas do gás natural. A representada na Figura 6 contempla 6 etapas: exploração, produção, processamento, transporte, distribuição e comercialização, sendo que nesta cadeia a produção é uma atividade potencialmente competitiva, mas que depende dos recursos de cada região, estando fora do controlo estatal. Na Figura 7, é apresentada a cadeia de valor do gás natural liquefeito. Este último tem vindo a ganhar relevância a nível mundial, pois exhibe uma opção económica para o transporte de gás de longas distâncias, acrescido ainda a inovação tecnológica presente ao longo da cadeia. Este tipo de gás tem como objetivo ajudar na construção de um mercado que chegará a todo o planeta, aumentando a concorrência do mercado de gás natural (Dorigoni, Graziano, & Pontoni, 2010).



Figura 6 Cadeia de Valor do Gás Natural (Galp Energia, 2017)



Figura 7 Cadeia de Valor de Gás Natural Liquefeito (Galp Energia, 2017)

2.2 O gás natural na União Europeia

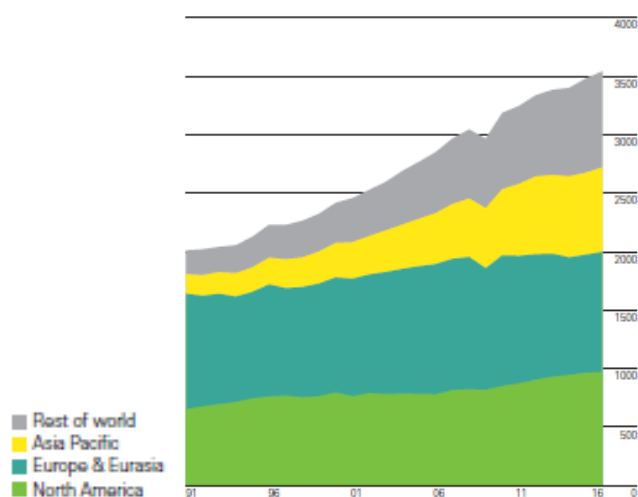


Figura 8: Consumo de gás natural por região, em bilhões de m³ (BP, 2017)

De todos os recursos energéticos, o gás natural assume uma posição de relevância na União Europeia dadas as diversas áreas em que é usado, como por exemplo, nas indústrias enquanto fator de produção e no aquecimento (Kanapinskas & Urmonas, 2011).

A indústria de gás natural na União Europeia, até aos anos 80, apresentava características de oligopólio na importação e na produção desta fonte de energia, tendo uma forte presença de empresas públicas.

No começo dos anos 90, houve uma reestruturação com o objetivo de atenuar a presença do Estado e introduzir concorrência. Segundo Trebing (2008), o setor terá sido privatizado

com o intuito de promover a eficiência e a inovação, através da maior confiança nas forças de mercado. Além disso, o processo foi visto como um meio para atrair capitais privados, fazendo com que monopólios naturais tenham sido desmantelados, dando lugar a mercados livres e competitivos. Ainda, outros grandes resultados que se esperaram deste processo foi a existência de uma maior flexibilidade contratual e uma melhoria na qualidade do serviço (Ferreira, Soares, & Araújo, 2005). Relativamente à maior flexibilidade contratual, com a introdução de novos concorrentes e, concludentemente, com a diminuição dos preços terá sido oferecida a possibilidade de livre escolha para as famílias selecionarem o fornecedor mais barato que lhe presenteie maiores benefícios em termos de bem-estar. No entanto, não se esperou que a concorrência se traduzi-se apenas numa guerra de preços, com o aparecimento de novas companhias de serviços energéticos, foi previsível a observação de novas estratégias, principalmente inovação, levando ao incremento da eficiência dos produtores e à captura de quota de mercado (Jacobsen, Fristrup, & Munksgaard, 2006).

2.2.1 O processo de liberalização do mercado do gás natural na União Europeia

Desde os anos 90 que a Comissão Europeia (CE), com o objetivo de batalhar contra os problemas estruturais, tem avançado com um programa de concepção de um mercado energético liberalizado por toda a União, que passou pelas seguintes fases apresentadas, recolhidas com base em informação disponível em Magalhães (2011), Kanapinskas & Urmonas (2011) e ERSE: Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos - Liberalização do Setor (2017).

Diretiva	Conteúdo
Diretiva 90/377/CEE de 29 de junho Diretiva 91/296/CE de 31 de maio	Definição de preços transparentes para que os consumidores industriais pudessem escolher o seu fornecedor sem restrições.
Diretiva 98/30/CE de 22 de junho	Definição de normas para constituição de um mercado único da energia.
Diretiva 2003/55/CE de 26 de junho	Definição das regras mais precisas e claras de funcionamento e composição do mercado.
Diretiva 2009/73/CE de 13 de julho	Separação entre a atividade de produção de gás natural e a atividade de transporte de gás natural

Tabela 4: Fases do processo de liberalização europeu (Fonte: Almeida (2016))

Apesar das tentativas da UE na promoção de um mercado mais livre e competitivo tem-se mostrado infrutíferas, pois um número diminuto de empresas permanece a dominar o mercado regional de eletricidade e do gás. Além disso, subsistem problemas de dependência de abastecimento de países algo instáveis, como, por exemplo, no gás natural com a dependência da Argélia (Quelhas, 2013).

Segundo Jamasb e Pollitt (2005), os elementos cruciais desta reforma no setor elétrico e do gás natural são: a introdução de um mercado grossista concorrencial, introdução gradual de concorrência no mercado retalhista, regulação por incentivos das atividades de rede e a introdução de incentivos adicionais para a preservação da qualidade de serviço. Este modelo foi suportado por regras para a separação da produção, transporte, distribuição e comercialização retalhista de forma a promover o acesso de terceiros à rede detida por empresas em monopólio (Magalhães, 2011).

As principais etapas da reforma do setor do gás natural foram:

- Reestruturação: separação (*unbundling*) vertical das atividades de produção, transporte, distribuição e comercialização, desagregando as atividades com potencial competitivo - os monopólios naturais (transporte e distribuição) e conjuntamente com a separação horizontal das atividades de produção e comercialização.

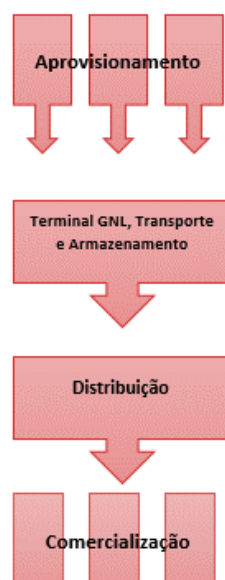


Figura 9: Novo modelo para setor do gás natural em mercado liberalizado (Fonte: Capitão, 2010)

- Concorrência nos mercados de comercialização grossista e retalhista: o esboço do mercado grossista precisa de ter em conta fatores técnicos, económicos e institucionais, associados aos preços, aos contratos, à gestão de congestionamentos e a outras conjunturas específicas do setor. Os modelos de mercado divergem de país para país e possuem de várias fases de desenvolvimento, já que o processo de liberalização é um trabalho que ainda decorre. (Joskow, 2003).
- Regulação estabelecida por uma entidade independente e que conceba um modelo de incentivos nas atividades de transporte e distribuição.

2.2.2 A regulação setor do gás natural

A indústria do gás natural, assim como a eletricidade, é uma indústria de rede e simultaneamente uma *public utility*, tradicionalmente detida pelo Estado, que se incumbia da sua gestão garantindo a execução das obrigações de serviço público, especialmente a obrigatoriedade de aprovisionamento (serviço universal). Deste modo, a regulação económica ganhou uma relevância crescente neste setor, à medida que o controlo estatal foi perdendo o seu domínio (Magalhães, 2011).

Sendo o acesso ao gás natural um bem essencial está sujeito a obrigações de serviço público como a segurança, regularidade e qualidade do abastecimento, garantia da universalidade de prestação do serviço, proteção dos consumidores – relativamente a tarifas e preços – e ainda promoção da eficiência energética e proteção do ambiente (Neves M. P., 2012).

Nomeadamente no setor do gás natural é aceite a existência de monopólios naturais, mais precisamente nas redes de transporte e distribuição, sendo necessária a regulação no setor resultante da especificidade do mesmo e do aproveitamento das economias de escala.

Em Portugal, em 1993 estabeleceu-se bases para a concessão de importações, transporte e distribuição de gás natural, tendo-se imposto condições às atividades (uma vez que desempenham um papel económico em regime de monopólio), com o objetivo de proteger os clientes. Todavia, apenas em 2002 é que se alargou as competências da ERSE (Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos) ao setor do gás natural. Este setor passou a ser regulado por uma entidade independente devido a evolução legislativa comunitária e às decisões políticas nacionais.

ERSE**Principais Competências**

Regulação do Mercado	Preparar a liberalização do setor do gás natural e fomentar a concorrência de modo a melhorar a eficiência das atividades sujeitas à sua regulação;
	Assegurar a objetividade das regras de regulação e a transparência das relações comerciais entre operadores e entre estes e os consumidores;
	Contribuir para a progressiva adaptação do enquadramento regulatório ao desenvolvimento do setor do gás natural no sentido da realização do mercado interno da energia.
Supervisão do Mercado	Proteger os direitos e interesses dos consumidores em relação a preços, serviços e qualidade de serviço;
	Contribuir para a progressiva melhoria das condições técnicas, económicas e ambientais no setor;
	Garantir a existência de condições que permitam satisfazer de forma eficiente a procura de gás natural;
	Arbitrar e resolver os litígios que surjam no âmbito do gás natural, nos termos definidos na lei.
Representação do setor	Coordenar com a Autoridade da Concorrência;
	Promover a informação e o esclarecimento dos consumidores de energia, em coordenação com as entidades competentes;
	Promover a investigação sobre o mercado do gás natural e sua regulação e desenvolver iniciativas e protocolos de associação ou de cooperação adequados, sem prejuízo da sua independência.

Tabela 5 Principais competências da ERSE na regulação do setor do gás natural Fonte: (Neves M. P., 2012)

2.3 O Mercado do Gás Natural em Portugal

O gás natural foi admitido em Portugal no ano de 1989 com a publicação do Decreto-Lei nº 374/89, de 25 de outubro, que definiu o regime de importação, armazenagem e distribuição de gás natural (Capitão, 2010), com o objetivo de disponibilizar ao país o acesso de uma nova fonte de energia competitiva, cómoda e limpa.

Este setor em Portugal caracteriza-se pela inexistência de produção nacional e de reservas conhecidas, quer em território nacional, quer no *offshore* português. Definiu-se um regime de importação – sendo todo ele importado do exterior da UE, mais precisamente da Argélia e Nigéria –, armazenagem e distribuição.

A União Europeia apoiou este projeto com subsídios aos investimentos necessários e empréstimos bonificados do Banco Europeu de Investimento (BEI), uma vez que são necessários investimentos avultados para a viabilização deste projeto que incorpora este sistema de receção, armazenamento, transporte, distribuição e comercialização de gás natural (Neves M. P., 2012). Dado o facto de que para implementar este tipo de infraestruturas eram necessários grandes e especializados investimentos, não era eficiente a promoção da concorrência através da duplicação das mesmas, pelo que as atividades de transporte e de distribuição de gás natural foram praticadas em regimes de monopólio pela empresa Gás de Portugal (GDP) de capitais públicos.

A GDP, mediante a Transgás – empresa do grupo, realizou três projetos que foram as bases para a evolução do restante SNGN – Sistema Nacional de Gás Natural (Capitão, 2010):

- Construção do gasoduto Mahgreb-Europa em colaboração com a espanhola Enagas que estabelece ligação com os depósitos de gás de Hassi R'Mel, na Argélia, que possibilitou a criação do sistema nacional com início na fronteira com Espanha, em Campo Maior, e que se estende até ao Norte do país, com ligação a sul ao terminal de GNL em Sines.
- Construção do terminal de receção e regaseificação de GNL de Sines, componente relevante na estratégia de diversificação das fontes de abastecimento e garantia da capacidade de armazenagem.
- Construção do sistema de armazenagem subterrâneo do Carriço, em Pombal, que permitiu garantir uma capacidade de armazenagem de gás natural para cerca de 20 dias.



Figura 10 Mapa da Rede Nacional de Transporte, Infra-estruturas de Armazenamento e Terminais de GNL (REN, 2015)

No decorrer do desenrolar da estrutura suporte do SNGN – Sistema Nacional de Gás Natural –, rede principal de transporte em alta pressão e armazenagem de gás natural, foram definidas zonas a concessionar, mediante um concurso público, e também em regime de monopólio, para a distribuição de gás natural, da qual a empresa GDP detinha em todas as concessionárias numa posição maioritária, excepto da Portgás.



Figura 11 Operadores de distribuição de gás natural

Relativamente ao peso do gás natural no *mix* energético do país, o gasóleo representa a fonte de energia com maior consumo em Portugal, estando logo de seguida o gás natural como a segunda fonte mais utilizada. O gás natural nos últimos anos tem ganho relevância no mercado nacional, estando a Figura 12 a indicar esse crescimento do consumo desde o ano 2000, com a exceção registada a partir de 2011 onde se atenta uma quebra, que será uma das prováveis consequências da crise económica que afeta os consumidores nacionais.

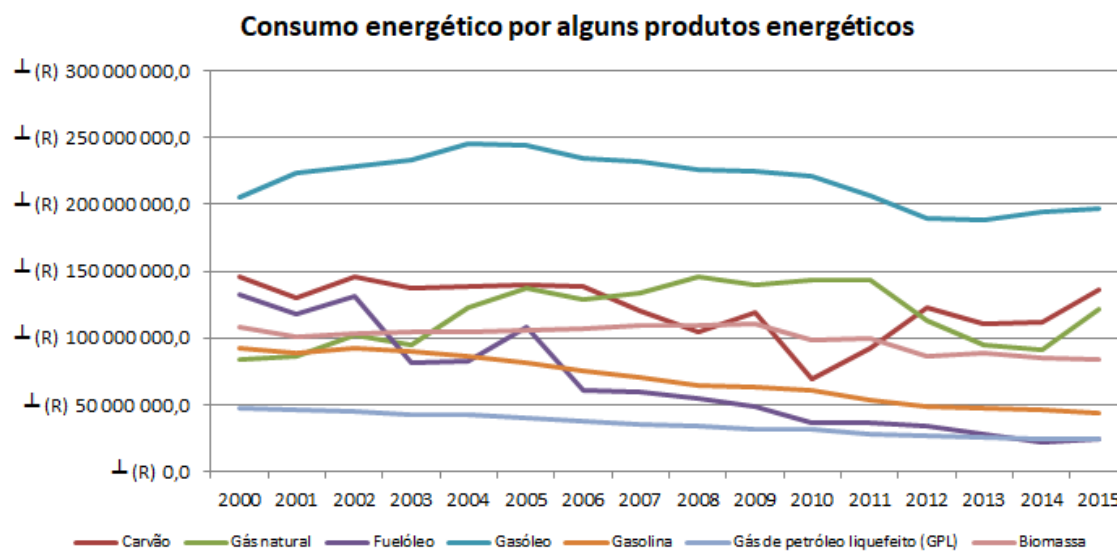


Figura 12 Consumo energético por alguns produtos energéticos (Fonte: PORDATA, 2016)

2.3.1 A regulação setor do gás natural

A ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos – é a entidade responsável pela regulação dos setores do gás natural e da eletricidade, tendo como missão a proteção dos interesses dos consumidores, a promoção da concorrência entre os agentes intervenientes nos mercados – nomeadamente no âmbito do mercado interno da energia, garantindo às empresas intervenientes dos setores regulados exercícios em regime de serviço público -, o equilíbrio económico-financeiro no âmbito de uma gestão adequada e eficiente, a contribuição para a progressiva melhoria das condições económicas e ambientais e, ainda, a arbitragem e resolução de litígios (Portal ERSE - A ERSE, 2017).

As suas competências passam então por certificar a racionalidade das atividades no que diz respeito à transparência, concorrência e não discriminação, para tal, a entidade executa supervisões e inspeções contínuas.

A ERSE é responsável pela definição das tarifas e preços das atividades reguladas, pela criação de um Mercado Ibérico de Gás Natural, pela execução da regulamentação necessária ao setor e pela promoção da qualidade do serviço (ERSE, 2015).

2.3.2 Importação de Gás Natural em Portugal

O gás natural entra em Portugal por via da interligação com Espanha (Campo Maior e Valença do Minho) e do terminal portuário de Sines (GNL).

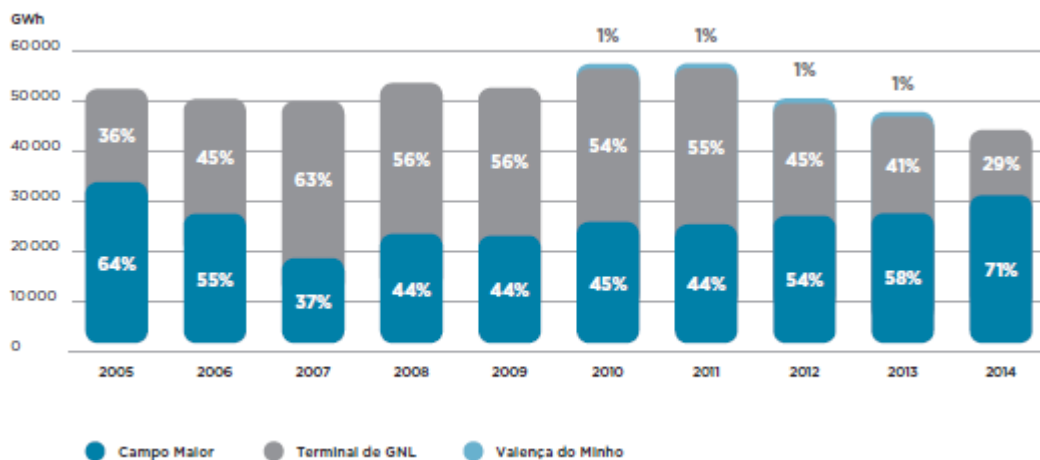


Figura 13 Oferta histórica anual por ponto de entrada da RNTGN (REN, 2015)

O Terminal de Sines ampliou progressivamente o abastecimento ao SNGN, registando-se o máximo de 63% do total de entradas em 2007. Entre 2008 e 2011 estabilizou-se a repartição de entradas por Sines e Campo Maior. A partir de 2012, a interligação de Campo Maior aumentou progressivamente o abastecimento ao SNGN, assinalando-se o máximo de 71% em 2014.

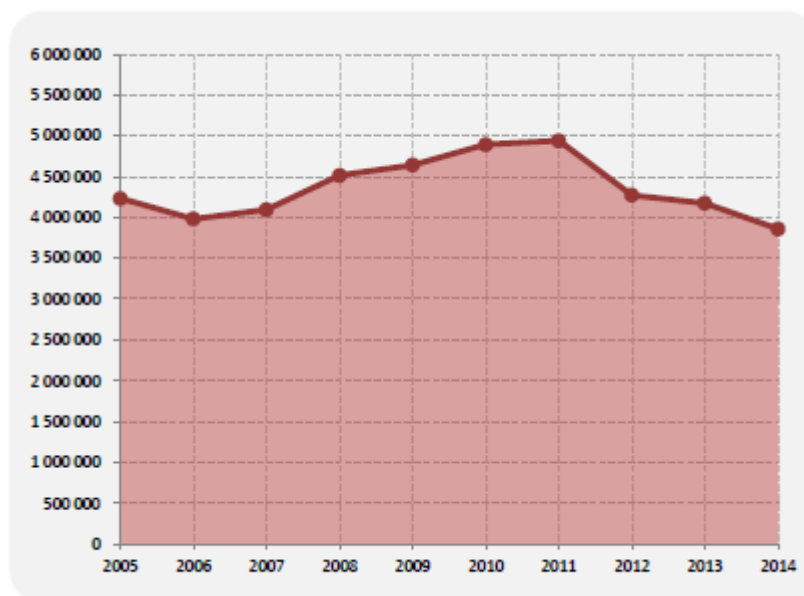


Figura 14 Evolução da importação de Gás Natural (10^3 Nm^3) (Direção Geral de Energia e Geologia, 2014)

O progresso das quantidades importadas é consistente com o incremento da importância do gás natural, quanto recurso energético, nos hábitos dos consumidores e enquanto recurso que substitui outras fontes de energia. Contudo, a importação de gás natural tem registado um ligeiro decrescimento desde 2011, a que se poderá atribuir à evolução recente das condições macroeconómicas (Almeida, 2016).

2.3.3 Receção, Armazenamento e Regaseificação

A receção, o armazenamento e a regaseificação do gás importado são operações executadas com recurso ao Terminal de GNL de Sines, composto por “instalações portuárias de receção e descarga de navios metaneiros, dois tanques de armazenagem de GNL, instalações de processamento de GNL e de despacho de gás natural para o gasoduto que liga o Terminal de GNL de Sines à rede de transporte de gás natural” (ERSE, 2015).

Depois da receção do gás natural em território nacional este é armazenado subterraneamente no Carriço, sendo que esta atividade compreende a receção, compressão, armazenamento no subsolo e despressurização e secagem do gás, para posterior entrega do mesmo à rede de transporte (Neves M. P., 2012). No Carriço, concelho de Pombal, o gás natural é armazenado em alta pressão em cavidades criadas no interior de um maciço salino, a profundidades superiores a mil metros (REN, 2015).

OPERADORES	
TERMINAL DE GNL	REN-Atlântico
ARMAZENAMENTO SUBTERRÂNEO	REN-Armazenagem

Tabela 6 Operadores no segmento do Terminal de GNL e Armazenamento Subterrâneo (ERSE, 2015)

2.3.4 Transporte do Gás Natural

O transporte compreende a veiculação de gás natural numa rede interligada de alta pressão, para efeitos de receção e entrega a distribuidores e a instalações fisicamente ligada à rede de transporte, excluindo a comercialização. (Neves M. P., 2012) A REN Gasodutos é quem atualmente explora a Rede Nacional de Transporte de Gás Natural, através de uma única concessão do Estado, representando, por isso, um monopólio natural nacional. À REN Gasodutos compete também a manutenção e o desenvolvimento da rede de alta pressão e as suas interligações noutras redes, assegurando a sua capacidade a longo prazo.

Até ao final do ano 2014, a rede de transporte possuía 1375 km com duas interligações (Campo Maior e Valença), estando esta rede de alta pressão dividida em sete gasodutos.

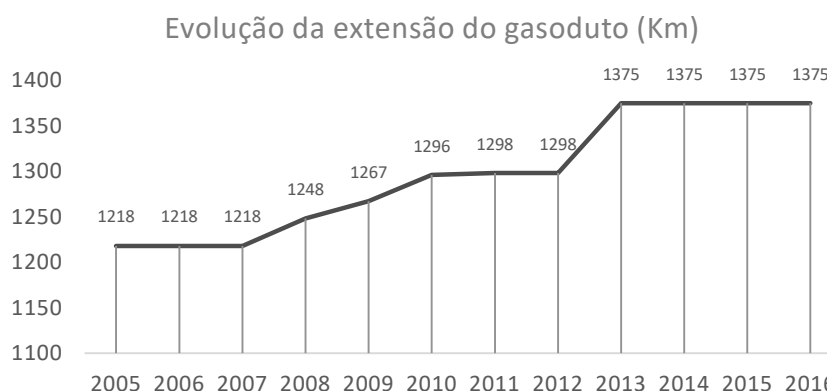


Figura 15 Evolução da extensão do gasoduto (Km)

2.3.5 Distribuição de gás natural

A distribuição é composta pelas atividades que possibilitam fornecer o gás natural aos utilizadores finais por via de redes regionais e locais de gasodutos, sendo a atividade descrita como um monopólio natural de carácter regional, pois apesar de existirem diversos

operadores neste segmento de mercado, cada operador possui o monopólio da sua área (Almeida, 2016).

Em Portugal existem onze operadores de rede de distribuição de gás natural. Seis operadores são empresas concessionadas (Beiragás, Lisboagás, Lusitaniagás, REN Portgás Distribuição – antiga EDP gás distribuição, Setgás e Tagusgás) e estão ligadas à rede de transporte. Os restantes cinco são empresas licenciadas (Dianagás, Duriensegás, Medigás, Paxgás e Sonorgás), as suas redes são isoladas da rede de transporte e são abastecidas por Unidades Autónomas de Gás Natural Liquefeito (UAG) (EDP Gás Distribuição, 2017, p. 28).

DISTRIBUIDORES DE GÁS NATURAL	ÁREA GEOGRÁFICA	CONCESSÃO	INÍCIO DA DISTRIBUIÇÃO	EXTENSÃO DA REDE (KM) (2015)	Nº DE PONTOS DE ABASTECIMENTO (2015)
LISBOAGÁS	Distrito de Lisboa	1993	1997	4 473	523 896
PORTGÁS	Norte Litoral	1993	1997	4 640	319 857
SETGÁS	Setúbal	1997	1997	2 089	161 605
LUSITANIAGÁS	Litoral Centro	1997	1997	3 315	213 849
TAGUSGÁS	Vale do Tejo	1998	2001	845	34 030
DURIENSEGÁS	Norte Interior	2002 e 2008	2000	469	28 972
BEIRAGÁS	Interior Centro	1998	2000	789	51 067
MEDIGÁS	Algarve	2002	2001	262	20 440
DIANAGÁS	Distrito de Évora	2002 e 2005	2002	184	9 222
SONORGÁS	Norte Interior	2004	2005	200	15 510
PAXGÁS	Beja	2008	2008	65	5 982

Figura 16 Breve análise dos operadores de distribuição de gás natural (ERSE, 2017)

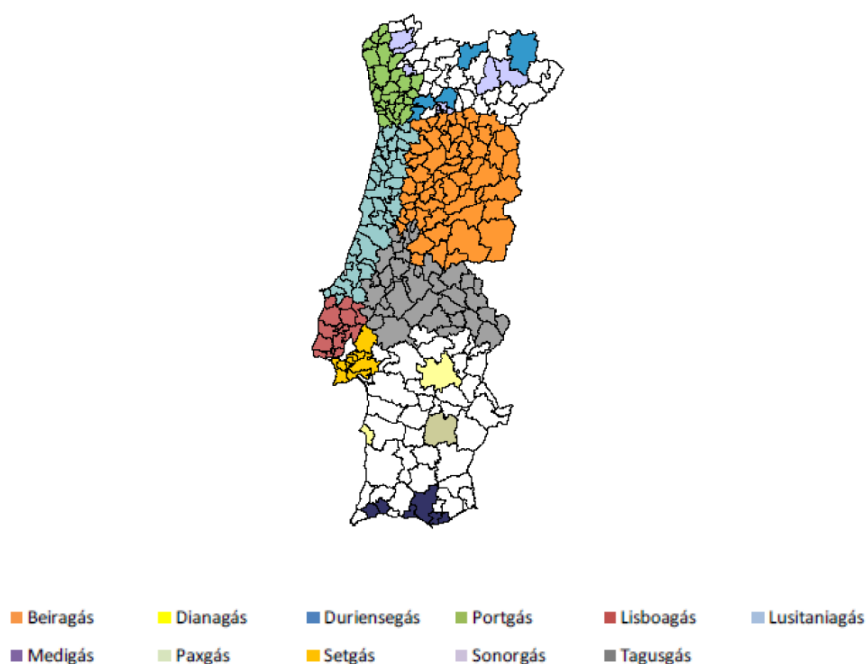


Figura 17 Área de concessão

Além da distribuição de gás natural, estão implícitas outras atividades na zona de concessão, como a receção, a veiculação e a entrega de gás natural a clientes finais, a construção, manutenção e operação das infraestruturas que incorporam o sistema de distribuição na Área de Concessão, as interligações com as redes de transporte e todas as interfaces com os utilizadores finais.

A minha análise irá centrar-se na operadora REN Portgás Distribuição, antiga EDP Gás Distribuição, que desenvolve atividade em todos os concelhos da sua área de concessão.

2.3.6 Comercialização de gás natural

Desde 1 de Janeiro de 2010 todos os consumidores de gás natural podem escolher o seu comercializador no mercado liberalizado de gás natural (ERSE, 2017). No entanto, o setor do gás natural é constituído por duas componentes, uma regulada e outra livre. A componente regulada é constituída por operadores que têm obrigações de serviço público nas áreas abrangidas pela Rede Pública de Gás Natural – o comercializador obtém o gás natural conforme está definido na legislação e fornece-o a quem solicitar, sendo a tarifa paga pelos consumidores finais regulada. Na componente liberalizada, os operadores estão

sujeitos à atribuição de uma licença pela entidade administrativa competente (Almeida, 2016).

Embora o número de clientes abastecidos pelo mercado livre tenha vindo a crescer, ainda subsistem consumidores no mercado regulado. Esta transição para o mercado livre pode ser realizada até ao dia 31 de dezembro de 2017.

3. A REN Portgás

3.1 A REN Portgás – antiga EDP Gás

A EDP Gás Distribuição foi constituída como sociedade anónima de capitais privados por escritura pública de 12 de janeiro de 1988, com a denominação Portgás – Sociedade de Produção e Distribuição de Gás. Tratando-se de uma empresa de serviço público de distribuição de gás natural, a EDP Gás Distribuição centra a sua atividade no desenvolvimento e exploração da rede pública de distribuição deste gás na região litoral norte de Portugal (29 concelhos). (EDP gás distribuição, 2013)

A Portgás – Sociedade de Produção e Distribuição de Gás começou a operar no mercado com a marca EDP Gás Distribuição a 1 de janeiro de 2008.

A área de concessão da EDP Gás distribuição compreendia 29 de concelhos, desenvolvendo atividade em todos os concelhos da área de concessão à exceção de Paredes de Coura, na qual esteve previsto o início do investimento em 2017.



Figura 18 Esquema da rede de gás natural na área de concessão da EDP Gás Distribuição (EDP Gás Distribuição, 2017)

O sistema de distribuição da REN Portgás Distribuição tem por base a sua rede primária que, ligada ao gasoduto da REN Gasodutos S.A., tem como objetivo levar o gás aos 29

concelhos da concessão. A rede primária permite o transporte do gás até às zonas de consumo, onde as redes secundárias fazem a ligação final ao consumidor (EDP gás distribuição, 2013). Até ao final de 2016, a rede de distribuição de gás natural já tinha uma dimensão de 5.085 quilómetros de extensão a chegar aos municípios. Assegura, no âmbito do Sistema Nacional de Gás Natural (SNGN), a exploração, a manutenção e o desenvolvimento da rede de distribuição em condições de segurança, fiabilidade e qualidade de serviço.

3.2 Caracterização das infraestruturas de distribuição de Gás Natural

Ao nível demográfico, a zona de concessão corresponde a cerca de 4.365 km² de área, tendo uma população residente de aproximadamente 2 568 891 pessoas. Nesta área existem 1.235.795 fogos - um fogo é uma parte ou a totalidade de um edifício, dotada de acesso independente, constituída por um ou mais compartimentos destinados à habitação e por espaços privativos complementares (GEOPORTAL, 2017) – e a extensão de 26 mil quilómetros de vias públicas.

Apesar da REN Portgás Distribuição estar a cobrir quase a totalidade dos municípios, a realidade é que, por vários motivos, a taxa de penetração em cada um dos concelhos não é uniforme. Verifica-se que os concelhos que têm uma maior magnitude em termos de extensão de quilómetros de rede são também os municípios onde se regista um maior número de CUIs ativos – Código Universal de Instalação. Estes CUIs ativos representam os Pontos de Abastecimento.

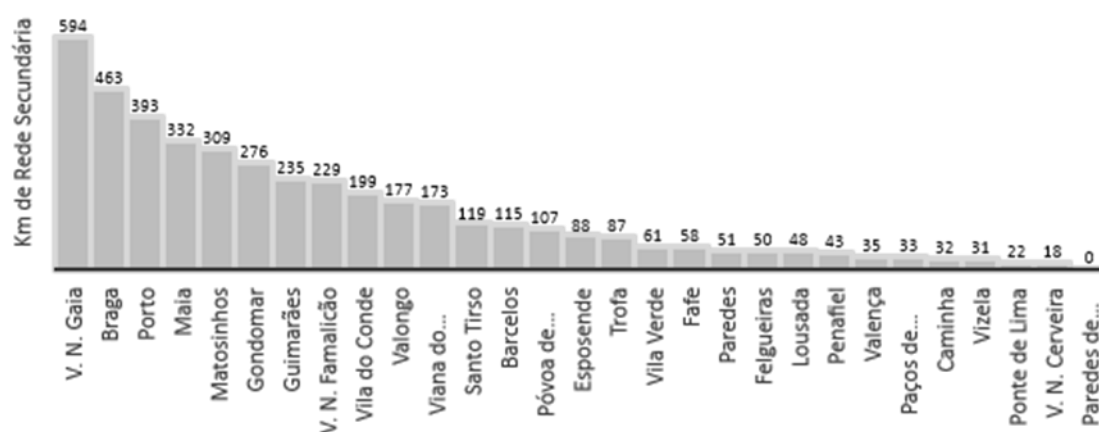


Figura 19 Extensão da rede secundária (km) 2017, dados fornecidos pela REN Portgás Distribuição

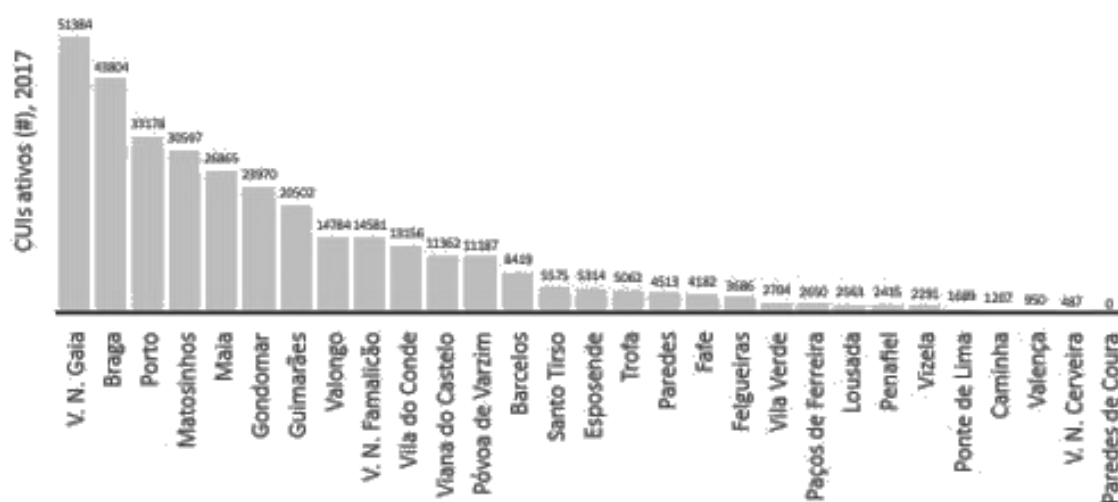


Figura 20 CUIs ativos por concelho a setembro de 2017, dados fornecidos pela REN Portgás Distribuição

Entre 2012 e 2015, a distribuidora seguiu uma estratégia de desenvolvimento na zona de concessão promovendo a densificação e extensão das infraestruturas dos concelhos onde se encontra. Em 2015, começou o investimento em Caminha tendo o seu abastecimento iniciado em 2016.

Apesar de ser interessante o crescimento da rede existe uma certa preocupação de densificação, no sentido de maximizar a utilização das infraestruturas existentes. Neste sentido tem-se verificado um incremento de pontos de abastecimento sistematicamente superior ao verificado da extensão da rede.

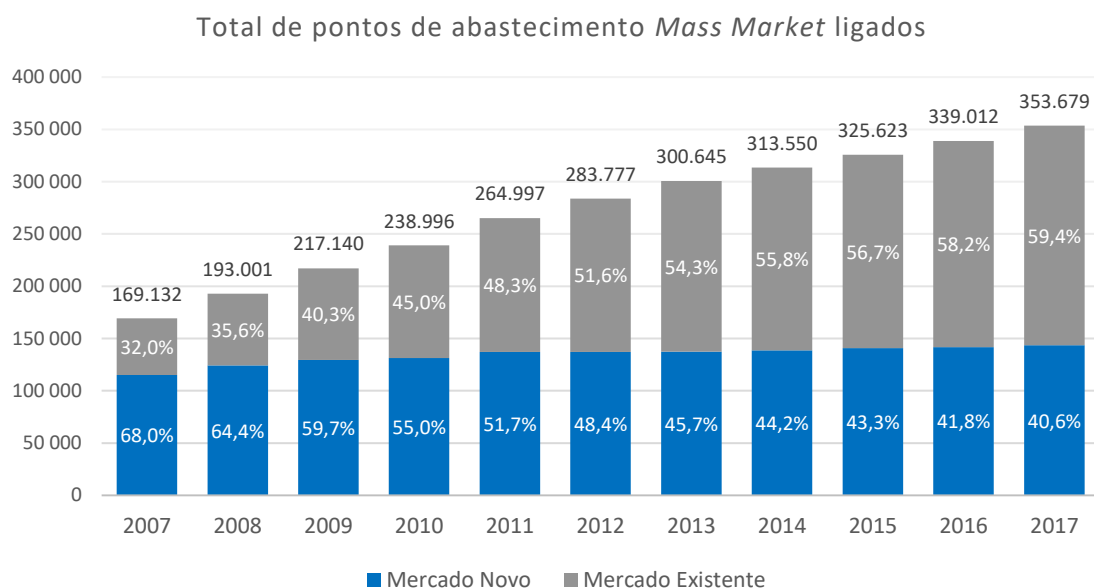


Figura 21 Evolução dos pontos de abastecimento Mass Market ligados, dados fornecidos pela REN Portgás Distribuição

Entre 2012 e 2016 foram atingidos 55.016 novos pontos de abastecimento, tendo sido previsto um acréscimo de 15.655 no ano de 2017.

Os ramais de distribuição asseguram a interligação das instalações dos clientes à rede de distribuição de gás natural.

Anos	2012	2013	2014	2015	2016
Ramais (#)	80.599	87.866	94.762	99.564	107.380

Tabela 7 Número total de ramais na concessão (EDP Gás Distribuição, 2017)

3.3 Recursos Humanos

A REN Portgás tem cerca de 80 colaboradores e centra a sua atividade no desenvolvimento e exploração da rede pública de distribuição de gás natural na região litoral norte de Portugal (29 concelhos dos distritos de Porto, Braga e Viana do Castelo), sendo atualmente a segunda maior distribuidora de gás natural em Portugal, com uma rede de 4.460 quilómetros e 345.637 pontos de ligação, sobre a qual operam 10 comercializadores.

(REN, 2017)

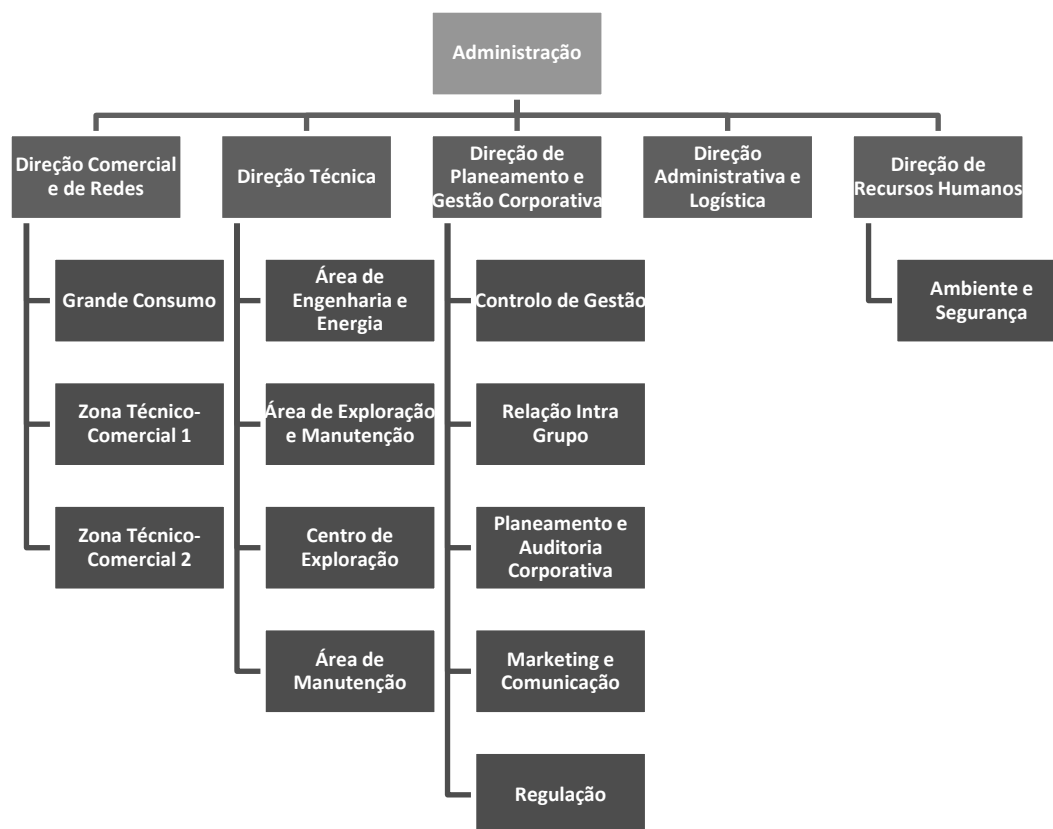


Figura 22 Organograma da empresa EDP Gás Distribuição

3.4 REN Portgás Distribuição e os outros *players*

Ao longo dos anos tem-se verificado uma tendência de crescimento do número de pontos de abastecimento em todas as concessionárias, no entanto, o contributo é diferente tendo a REN Portgás Distribuição uma maior relevância com um contributo de 44%.

Concessionárias	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Δ	Contributo %
REN Portgás Distribuição	228.315	251.886	274.330	292211	307098	319587	91272	44%
Beiragás	41.571	44.652	46790	48775	49965	51067	9496	5%
Lusitaniagás	185.439	190.943	197612	205567	209849	213849	28410	14%
Tagusgás	27.328	30.130	31514	32120	32843	34030	6702	3%
Setgás	143.618	147.248	151265	156167	158819	161605	17987	9%
Lisboagás	494.251	502.154	508105	515243	518934	523896	29645	14%
Sonorgás	8.628	10.749	12666	13708	14485	15510	6882	3%
Paxgás	2.767	4.219	5078	5548	5848	5982	3215	2%
Duriensegás	22.673	24.807	26711	27972	28535	28972	6299	3%
Medigás	14.473	15.866	17203	18584	19639	20440	5967	3%
Dianagás	5.640	6.589	7514	8295	8879	9222	3582	2%

Tabela 8 Evolução dos Pontos de Abastecimento e o seu contributo (ERSE, 2017)

É preciso ter em conta que existem 5 *players* de maior dimensão: REN Portgás Distribuição, Sonorgás, Lusitaniagás, Lisboaagás e Setgás.

A figura 23 representa o investimento proposto no Plano de Desenvolvimento e Investimento da Rede de Distribuição de 2016, que agrega informação no horizonte de 2017 a 2021. É de relevante interesse a dimensão de investimentos propostos pela REN Portgás distribuição na construção de redes de distribuição de gás natural.

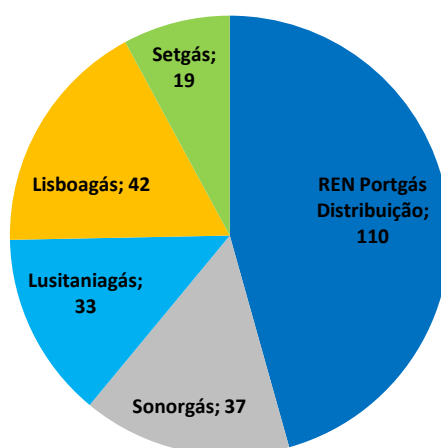


Figura 23 Investimento proposto em M€

Na figura 24 apresenta-se a informação prevista do número de novos clientes para o período referente de 2017 a 2021, onde mais uma vez a REN Portgás distribuição mostra ter um maior contributo no aumento de pontos de abastecimento.

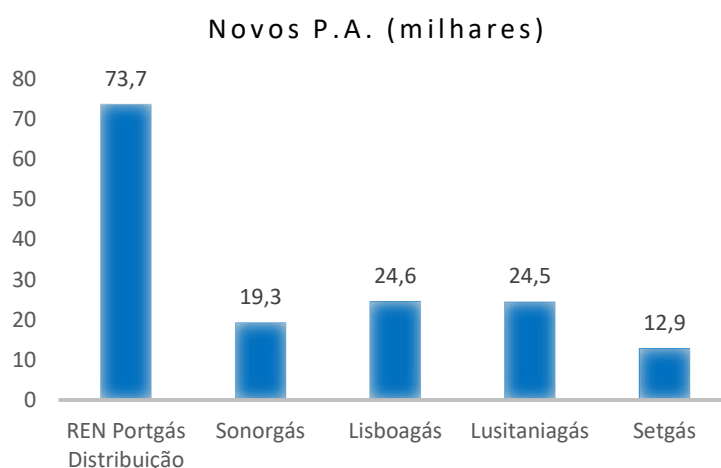


Figura 24 Novos Pontos de Abastecimento para o período de 2017 a 2021 (ERSE, 2017)

Observa-se na figura 25 que as previsões de construção de rede secundária são bastante superiores para a REN Portgás Distribuição, refletindo-se, desta forma, as proporções dos montantes de investimento apresentados nas Propostas do PDIRD-GN 2016 (ver Figura 25).

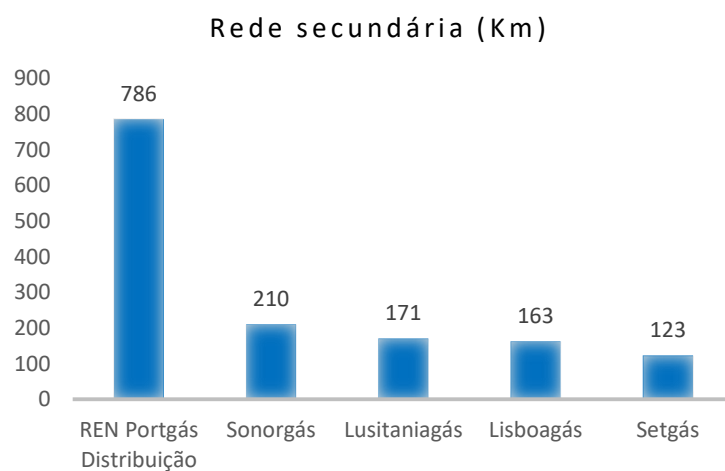


Figura 25 Infraestruturas de rede secundária novas apresentadas nas propostas do PDIRD-GN 2016 (ERSE, 2017)

Parte B – Revisão da Literatura

4. Cultura Organizacional

4.1 Organização

A organização representa uma realidade altamente complexa e multifacetada abordada por diversas perspectivas, somos dependentes destas para vivermos, estudarmos, trabalharmos.

Organizações são construídas e reconstruídas e estão em permanente evolução e mudança. (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011)

Porter, Lawler e Hackman (1975), na década de 70 argumentaram que as organizações são constituídas por indivíduos ou grupos, com o objetivo de alcançarem determinadas metas, tendo funções distintas, que são racionais, coordenadas e dirigidas com uma certa continuidade ao longo do tempo. Posto esta definição, referem ainda que os indivíduos são elementos ativos e interativos, com certas características e competências específicas que se colocam à disposição da organização. Um grupo de indivíduos é formado por um número limitado de sujeitos que possuem interações comuns, valores partilhados e normas, integrando um estrutura coordenada e controlada com vista à concretização dos objetivos organizacionais, apresentando-se de duas formas – formal e informal. A componente formal é materializada através de uma estrutura – desenho funcional, hierárquico e preestabelecido. A dimensão informal é relativa a aspetos mais espontâneos, elementos (práticos ou abstratos) não previstos – como as relações de sociabilidade internas.

A proposta de Porter, Lawler e Hackman (1975) direciona o conceito da organização para um sistema fechado, mas temos de considerar a organização como um sistema aberto, uma vez que é influenciada pelo ambiente externo. Além disso, nada é estático, pois tanto o mundo exterior (economia, política, ecologia, clientes, concorrentes, etc.) como a organização (estrutura, procedimentos, formas de trabalhar, organizar, gerir objetivos, motivações, poder) não se permanecem inalteráveis. Deste modo, é de fácil entendimento a existência de uma relação complexa e de interdependência entre estes elementos e a organização, comprometendo e influenciando as decisões a tomar e o cumprimento dos objetivos (Lages, 2014).

As pessoas integrantes de uma organização são parte fundamental para o seu desenvolvimento e funcionamento. São necessários alguns mecanismos como os organogramas, os regulamentos internos, a definição de funções e de tarefas para a gestão das pessoas e do ambiente de trabalho com vista a alcançar as metas estabelecidas. No entanto, existem um conjunto de relações interpessoais, de grupo e hierárquicas dentro da empresa que cooperam para que a empresa se constitua como um *microcosmo* social (Lages, 2014). A análise da empresa deve ser feita de forma a envolver as relações sociais de trabalho com o seu meio circundante, a dimensão económica, institucional e cultural a que os membros fazem parte (Pimentel, 2012).

De acordo com os autores Davis e Powell (1992), os clientes, os fornecedores de materiais, mão-de-obra, capital, equipamentos e espaço de trabalho; concorrentes e espaço de mercado; recursos e grupos reguladores, como sociedades governamentais, sindicatos e associações entre empresas são as partes mais relevantes do sistema maior do ponto de vista da organização que compõem o seu ambiente.

These are the individuals and organizations that make a difference to the focal organization by helping or hindering it in setting and attaining its goals. (Davis & Powell, 1992, pp. 318-319)

Além dos constantes desafios de adaptação externa que a organização tem de enfrentar, esta também tem de resolver os seus desafios de origem interna, como forma de maximizar a concretização eficaz das suas metas e objetivos e com o cumprimento da sua missão na sociedade em que está inserida.

4.2 Cultura Organizacional – o conceito

Na literatura encontramos vários nomes que estudaram perspetivas da cultura organizacional (Deal e Kennedy, 1983; Bio, 1996; Catelli, 1997, Schein, 1992; Hatch, 1993, entre outros). A diversidade das definições deste conceito teve origem nos estudos realizados, ao longo da década de 80, acerca dos fenómenos culturais numa organização que eram influenciados por múltiplas disciplinas, como a antropologia, a psicologia, a sociologia, etc.

Edgar Schein foi um professor que deu um contributo meritório na área do desenvolvimento organizacional, devido às suas pesquisas e análises. O autor analisou a

cultura organizacional e definiu-a como as *assunções que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas e, portanto, serem ensinadas aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas* (tradução livre, Schein (1983), 1). A cultura será então a solução para os problemas na medida em que soluciona a adaptação externa através do desenvolvimento de consensos quanto à missão, aos objetivos e meios para os alcançar – como exemplo a divisão do trabalho, a estrutura organizacional e os sistemas de recompensas –, consensos também relativamente aos critérios de avaliação do grau de cumprimento dos objetivos – sistemas de informação e controlo - e aos meios para corrigir os desvios face às metas a atingir. A cultura solucionará também a integração interna, uma vez que existe o desenvolvimento de uma linguagem comum que simplifica a comunicação no grupo, um consenso dos limites do mesmo e sobre quem fica fora ou dentro dele – refletindo-se nos processos de seleção, recrutamentos, formação e socialização -, também através da atribuição de poder e *status* e relações interpessoais.

De acordo com este autor, a cultura possui três níveis diferentes de profundidade: artefactos, valores partilhados e pressupostos/assunções partilhados.

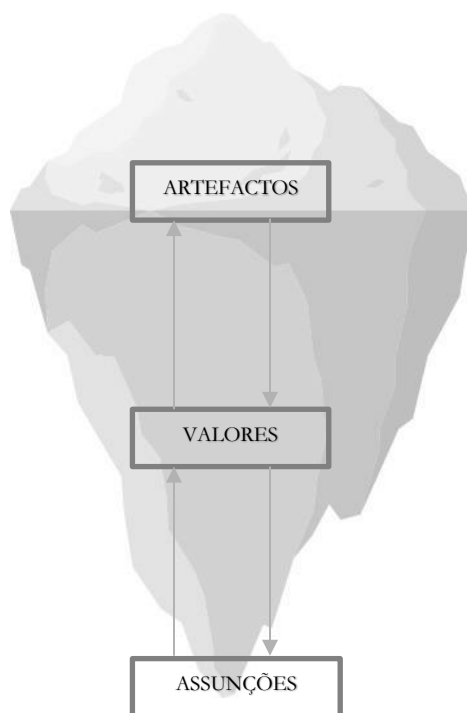


Figura 26 Modelo Dinâmico da Cultura Organizacional, Edgar Schein (1993) (elaboração própria)

Os artefactos encontram-se a um nível mais superficial, mas mais visível e perceptível na organização. São representados por produtos, serviços, padrões de comportamento, ambiente físico e organização no trabalho – por exemplo, a linguagem, o vestuário, o mobiliário e a organização dos gabinetes. Estes podem ser divididos em manifestações físicas, comportamentais e verbais.

O segundo nível do modelo é caracterizado pelos valores, menos visíveis, com validade e discutíveis, sendo os princípios e os objetivos da organização, além das razões pelos quais as pessoas trabalham na empresa. Os valores podem ainda ser definidos como a justificativa que sustenta a forma de atuar e agir dos membros da instituição.

Os pressupostos/assunções básicos situam-se no nível mais profundo da cultura de uma organização e, portanto, mais complicados de explicar e medir. Representam as crenças inconscientes, as percepções e os sentimentos que predominam no ambiente, que com dificuldade são apercebidos nas interações. Por serem soluções partilhadas para a resolução de problemas, são altamente influenciadoras na forma de pensar e agir dos membros de uma cultura. Não são escritos nem falados, no entanto, prescrevem a forma de execução das atividades da organização.

A cultura organizacional é aprendida e desenvolvida de distintas formas pelos colaboradores de uma instituição. É através das crenças, rituais e cerimónias, histórias, símbolos materiais e linguagem que são percebidas as principais características da cultura.

Mary Jo Hatch (1993) vem introduzir no modelo de Schein a ideia da dinâmica da cultura organizacional.

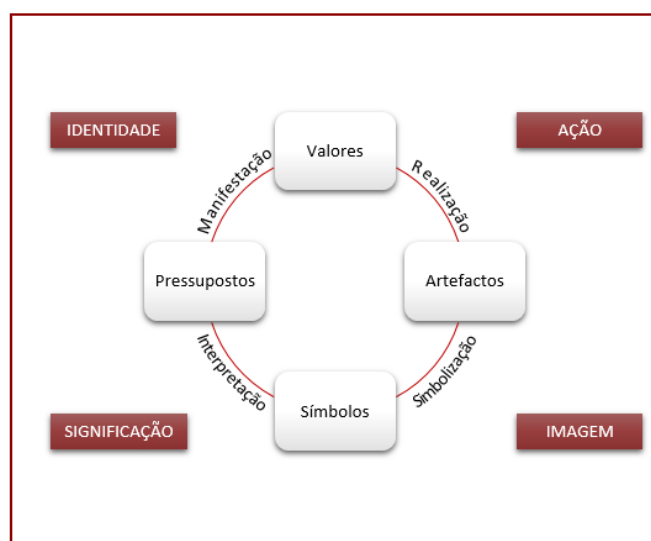


Figura 27 Modelo de Dinâmica Cultural, elaboração própria (Hatch, 1993)

Esta autora propõe um novo modelo que combina o modelo de Schein com ideias provenientes de perspectivas simbólico-interpretativas. Hatch abarca os símbolos como elemento adicional aos três elementos culturais inicialmente mencionados por Schein.

Esta investigadora foca a sua análise nas relações entre as quatro componentes – realização, simbolização, interpretação e manifestação, fornecendo um novo âmbito para a discussão do dinamismo da cultura organizacional, tal dinâmica pode ser observada tanto na estabilidade como nas mudanças. Este modelo sugere uma definição de cultura formada por ciclos de constituição de imagem e identidade, um processo contínuo, sem início ou fim estabelecido e em que os quatro elementos da cultura são relevantes, já o modelo de Schein traduzia uma hierarquia entre os três níveis de cultura.

O processo de manifestação da cultura organizacional é caracterizado pelas assunções que podem ser especificadas numa lista de valores, servindo de referência para os demais processos organizacionais. A manifestação permite que as assunções se revelem em percepções, conhecimentos e emoções dos elementos da organização e poderá ocorrer de duas formas: proactivamente – as assunções fornecem expectativas que influenciam as percepções, pensamentos e sentimentos como um reflexo da organização, ficando os elementos conscientes dos seus valores, ou retroativamente – a contribuição dos valores para as assunções, ou seja, estes afetam-nas, reafirmando-as ou alterando-as (por exemplo: valores trazidos de outras organizações, novos valores inseridos pelas chefias de topo).

No processo de realização, os valores são transformados em realidades sociais e materiais, mantendo ou alterando os valores existentes através da produção de artefactos. É proactivo quando ocorre a materialização dos valores em artefactos – rotinas, produtos, serviços, objetos, discursos, histórias, relatórios e reuniões. No entanto poderá ser retroativo quando os artefactos desafiam os valores, resultando num realinhamento deste ou na ignoração ou na rejeição.

Para muitos pesquisadores da escola do simbolismo interpretativo, como Chapple & Coon (1942), Dandridge Mitroff e Joyce (1980), Gioia (1986), Morgan Frost e Pondi (1983), os artefactos têm significados simbólicos. Os símbolos representam associações conscientes ou inconscientes com conceitos e significados amplos e abstratos, enquanto que para Schein, todos os símbolos são artefactos. Hatch (1993) argumenta que ao fazer a diferenciação entre artefactos e símbolos eles favorecem o processo de simbolização da cultura organizacional. A partir deste modelo dinâmico, a forma como os símbolos são produzidos e utilizados pelos elementos das organizações torna-os mais importantes. O processo de simbolização prospetiva permite que artefactos se transportem para símbolos, de maneira a que sejam apreendidos como culturalmente relevantes. Já o processo retrospectivo é o resultado do acréscimo de significado aos artefactos, permitindo que estes se distinguiam de outros artefactos – por exemplo: secretária maior pode ser associada a uma posição de chefia.

Por fim temos o processo de interpretação, que pode ser prospetivo caso as assunções básicas da organização fiquem expostas a novos símbolos, possibilitando a absorção dos mesmos, ou retrospectivo, quando as assunções básicas reconfiguram o significado dos símbolos.

Hofstede, et al. (1990), dividiu a cultura em camadas, comparando-a com as cascas de uma cebola. O autor considerou que os símbolos, os heróis e os rituais fazem parte da camada externa, mais fácil de observar, enquanto que os valores constituem o centro da cultura.

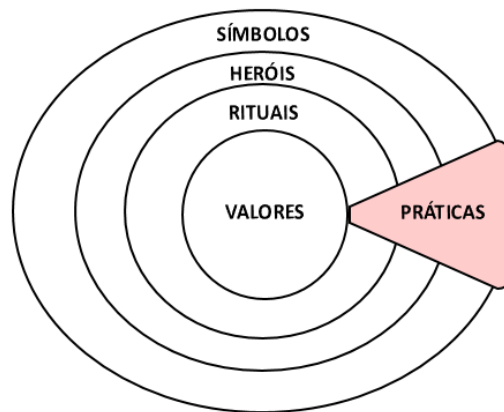


Figura 28 Manifestações da Cultura, Hofstede et al., 1990 (elaboração própria)

As camadas são permeáveis pelas práticas organizacionais que determinam a cultura da organização. O autor defende que os diferentes grupos a que as pessoas pertencem ao mesmo tempo, fazem com que elas transportem de forma inevitável diferentes elementos da cultura, que correspondem às diferentes camadas de cultura (Hofstede, 1991 *in* Neves, 2001).

Na figura acima, está um esboço representativo de como Hofstede et al. (1990) desenharam os diferentes elementos como as peles sucessivas de uma cebola. De fora para dentro, encontram-se na superfície os símbolos e num nível mais profundo os rituais. Os símbolos, heróis e rituais assumem-se assentes no termo práticas, uma vez que estes são reparáveis por um observador. No núcleo da cultura estão os valores, constituídos pelos sentimentos irracionais de bem e de mal, do bonito e do feio, do normal e do anormal, do racional e do irracional.

No início dos anos 80, quando se começou a considerar a cultura como um tema relevante para os estudos académicos, Linda Smircich (1983) defendeu que da junção dos conceitos “cultura” da antropologia e “organização” da teoria organizacional, resultam temas de investigação distintos no âmbito da organização e da gestão, logo, estudos com diferentes enfoques e objetivos. Deste modo, desmarcou o estudo da cultura organizacional em duas tendências.

Os temas “gestão comparativa” e “cultura comparativa” analisam a organização como algo que existe num ambiente que condiciona e orienta o comportamento. No primeiro

conceito, a cultura representa uma variável externa que integra o ambiente, sendo observada como uma força motriz. Na “cultura comparativa”, esta revela-se como uma variável interna que é o resultado da ação e interação humana. Os padrões de relacionamento que se encontram entre e dentro das fronteiras das organizações, visam reconhecer meios de previsão para o seu controlo e melhores meios para a sua gestão (Silva, 2011). Além da categorização anteriormente mencionada, a autora entende que o estudos culturais podem ainda ser classificados em: “cognição organizacional”, “simbolismo organizacional” e “processo inconsciente e organização”, observando a organização como um fenómeno social, uma forma particular da expressão humana, usando a cultura como uma metáfora na conceptualização da organização (Silva, 2011). A abordagem cognitiva compreende a cultura como um sistema de conhecimentos, de padrões de percepção, de crenças e modelos de avaliação aprendidos que orientam a maneira como os sujeitos actuam. A abordagem simbólica é referente a símbolos e significados compartilhados que emergem das interações sociais devido à necessidade de perceber a realidade e de estabelecer critérios orientados para a ação (Katsurayama, 2014).

Deste modo, a autora faz uma divisão em duas grandes categorias dos estudos culturais. Numa primeira divisão, a cultura é vista como uma variável, sujeita a controlo e gestão, como todas as outras variáveis da organização – exemplo: a estrutura, organogramas, etc. – é algo que as organizações têm e que procuram perceber como podem fazer de uma forma mais eficiente. A segunda divisão, a cultura é o que a organização é – a cultura da própria organização – não é variável sujeita a controlo externo; a cultura organizacional é como uma metáfora, e desta forma, procura-se entender como é que a organização surge e o que significa ser “organização” (Smircich, 1983).

Conceitos da “Cultura” na Antropologia	Temas para o estudo da Organização e Gestão	Conceitos de “Organização” na Teoria Organizacional
Cultura como um instrumento ao serviço de necessidades humanas biológicas e psicológicas	→ Gestão Comparativa ←	Organizações como instrumentos sociais que visam a execução de tarefas.
Objetivo: reconhecer padrões de crenças, atitudes e práticas de gestão entre organizações		
Cultura como um mecanismo de adaptação e controlo.	→ Cultura Corporativa ←	Organizações como organismos que se adaptam, através de procedimentos de permuta com o ambiente.
Objetivo: reconhecer como é que as duas dimensões – cultura e organização – se inter-relacionam e influenciam os processos e os resultados críticos da organização		
Cultura como um sistema de cognições partilhadas. A mente humana origina cultura através do significado que confere a um infinito número de regras.	→ Cognição Organizacional ←	Organizações como sistemas de conhecimento, residente numa rede de significados subjetivos que os elementos da organização partilham em vários graus e que parece operar de acordo com as regras.
Objetivo: reconhecer os significados e regras que admitem a ação coordenada dos elementos da organização, visando o diagnóstico e a intervenção e contextos organizados.		
Cultura como um sistema de símbolos e significados partilhados. A ação simbólica precisa de ser interpretada, lida e decifrada de forma a ser percebida.	→ Simbolismo Organizacional ←	Organizações como padrões de discursos simbólicos, mantidas através de formas simbólicas – exemplo: a linguagem, que facilita a partilha de significados e de realidades.
Objetivo: perceber ou decifrar padrões de ações simbólicas que criam sentido ou fazem sentido da organização.		
Cultura como projeção da infra-estrutura inconsciente e universal da mente	→ Processo Inconsciente e Organização ←	As formas e práticas organizacionais são revelações de processos organizacionais.
Objetivo: entender como as formas e práticas da organização se manifestam através de processos inconscientes.		

Tabela 9 Temas para o estudo da Organização e Gestão (adaptado de Silva (2011) com base no texto de Smircich (1983))

A dimensão da cultura como uma variável foi predominante nos anos oitenta pelos consultores e gestores, por estar alistada com uma visão de que a cultura pode ser gerida e modificada e, desta forma, produzir uma vantagem competitiva nas organizações. A partir dos anos 90, a dimensão metafórica da cultura foi adquirindo importância entre o meio académico (Bryson, 2008). Mas foi, sobretudo nos anos 80, que houve um renascimento do interesse pela cultura organizacional, sendo que a resultante proliferação da pesquisa foi acompanhada por fundamentais e frutíferas divergências sobre o que é a cultura e, devido a isso, torna-se difícil definir cultura e os resultados dessa crescente literatura em termos de progresso linear em direção a um conhecimento maior e amplamente aceite.

Martin (2004), teve também um contributo relevante no estudo do conceito da cultura organizacional. Esta autora assume que a cultura organizacional é algo que está incorporado na vida quotidiana de todos os elementos de uma organização, manifestando-se através de práticas formais – como os níveis de remuneração, estrutura da hierarquia, descrição das funções no trabalho e outras políticas escritas – ; práticas informais – como as normas de comportamento – ; histórias organizacionais que os elementos da organização contam para explicar o funcionamento da empresa; rituais – a exemplo os jantares e festas de Natal; humor – as piadas contadas sobre o trabalho e colegas; gíria – sendo a linguagem específica da organização – ; manifestações físicas – como a decoração dos interiores, normas de vestuário, arquitetura do espaço – e manifestações culturais, que incluem os valores que são manifestados verbalmente e refletidos nos comportamentos, interpretados, avaliados e promulgados de maneiras distintas pelos membros da organização, uma vez que estes têm diversas experiências, interesses, objetivos e valores.

Culture consists of the patterns of meanings that link these manifestations together, sometimes in harmony, sometimes in bitter conflicts between groups, and sometimes in webs of ambiguity, paradox, and contradiction. (Martin, 2004, p. 2)

Esta autora nomeou três tradições teóricas que podem ser usadas para descrever a maior parte da pesquisa da cultura organizacional: as perspetivas de Integração, Diferenciação e Fragmentação. Esta identificação das perspetivas teve por base a definição de premissas de cada perspetiva, resumo dos resultados dos estudos representativos, identificação dos problemas inerentes de cada ponto de vista e examinação dos estudos de inúmeras perspetivas que transcendem algumas das dificuldades.

Martin (1992) deliniou as perspetivas de acordo com as opções teórico-metodológicas adotadas pelos pesquisadores dentro de três dimensões: a relação entre as manifestações culturais – foco na consistência organizacional, consistência grupal ou inconsistência; grau de consenso (homogeneidade) organizacional – foco no consenso organizacional, consenso grupal ou dissenso e orientação em relação à ambiguidade – foco na transparência organizacional, transparência grupal ou ambiguidade.

	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Organizacional Consenso amplo	Consenso em subculturas	Falta de consenso
Relação entre manifestações	Consistência	Inconsistência	Não é claramente consistente ou inconsistente
Orientação para a ambiguidade	Exclui	Canaliza para fora das culturas	Reconhece

Tabela 10 As três perspectivas dominantes (adaptado de Martin (2001))

Das três perspectivas acima referidas que passaram a dominar a pesquisa de cultura organizacional, a perspectiva da Integração é a mais popular e, ironicamente, a menos bem sustentada empiricamente. Como foi mencionado anteriormente, nos anos 70 e 80, existia a defesa da construção de uma cultura organizacional forte, num sentido unitária, como um bloco compacto de manifestações culturais, um conjunto de valores partilhados que originam consenso em toda a organização. Esta perspectiva da Integração incorpora que os aspetos culturais são partilhados por todos os membros integrantes de uma organização, sendo uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que partilham a mesma visão do mundo, uma vez que vivenciaram e encontraram soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa e, quando admitem novos membros na organização, transmitem a sua forma de pensar. De acordo com esta perspectiva, reconhece-se a consistência das manifestações culturais – valores, interpretações, etc. –, tratam a organização como voltada para o consenso – homogeneidade – e transparência. A ambiguidade é apenas uma questão a ser resolvida para se alcançar a integração de todos.

A popularidade desta perspectiva deve-se ao facto de ser bastante atrativa a ideia, nomeadamente para os gestores, de que se pode gerar, a partir do topo da estrutura hierárquica, uma visão que se retratará, consensualmente, na cultura da organização. No entanto, a autora refere que *Integration studies offer managers and researchers a seductive promise of harmony and value homogeneity that is empirically unmerited and unlikely to be fulfilled* (Martin, 2004, p. 7).

A perspectiva da diferenciação recai sobre a inevitabilidade do conflito nas organizações e expõe a “falta de consenso” como um tópico que deve ser compreendido e tratado no âmbito das investigações sobre cultura organizacional. O consenso e clareza apenas ocorrem dentro uma subcultura, existindo pouco na totalidade da organização e menos

influência atribuída ao líder da organização. Deste modo, estudos aqui, apenas reconhecem consenso dentro de determinados grupos, ou seja, quando o grau de partilha cultural se restringe somente a grupos de referência, sendo provável a coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacional.

Por último, a perspectiva que tem em conta a complexidade do funcionamento das organizações e a heterogeneidade dos seus elementos (devido às suas histórias de vida, crenças, valores e objetivos): a perspectiva da Fragmentação. A análise da organização é feita como estando em constante estado de fluxo, estando as investigações desta perspectiva preocupadas com a compreensão dos processos de construção e reconstrução da realidade organizacional. O foco desta perspectiva está na ambiguidade, na complexidade das relações entre manifestações e na multiplicidade de interpretações que não se aglutinam num consenso estável. Existem, ainda, estudos que vão mais além do consenso cultural e procuram entender a complexidade e interação entre as subculturas, que, por vezes, são conflitantes – por exemplo, as questões de género e raça são vistas como impostas na construção de realidades organizacionais. Neste sentido, a compreensão da ambiguidade, sendo esta a característica principal das culturas organizacionais, deve ser o elemento central dos estudos sobre cultura.

O foco na ambiguidade desafia o tema central de imensos estudos sobre cultura organizacional: a cultura partilhada. Os investigadores da perspectiva de integração diriam que a ambiguidade não é cultura, mas, então, falta dela.

Martin (1992) acrescenta, ainda, que as três perspectivas combinadas presenteiam à cultura organizacional uma diversidade de *insights* que as abordagens individualmente não oferecem, uma vez que os pontos obscuros de cada abordagem são ultrapassados, ou seja, enquanto a perspectiva de integração ignora os conflitos e as ambiguidades da cultura, as perspectivas de diferenciação e fragmentação tendem a ignorar o que a maioria dos membros partilha (Tegoni, 2015).

Harris e Ogbonna (1999) demonstraram empiricamente que as três perspectivas estão presentes simultaneamente nas organizações mediante um estudo executado numa grande empresa de distribuição alimentar e retalho no Reino Unido. Nesta investigação, revelou-se que os gestores de topo tendem a adoptar uma perspectiva de cultura de integração, as

chefias intermediárias uma perspectiva de diferenciação e os restantes colaboradores do terreno uma perspectiva de fragmentação (Silva, 2011).

O modelo de Raymond Williams também vem demonstrar que a cultura não é necessariamente homogênea e consensual. O investigador analisou o lado sociológico do fenómeno cultural e acreditou existir uma disputa persistente entre a cultura dominante, residual e emergente. Tal percepção está fundamentada no pressuposto de que a sociedade encontra-se em constante mudança e negociação.

Autor defende que, em qualquer sociedade, num determinado período de tempo, existe uma cultura dominante e organizada de valores e significados, apercebida através das expectativas e objetivos das pessoas e na maneira como compreendem o mundo (Williams, 1980). Além disto, não é um sistema estático, sendo possível compreender a cultura dominante de acordo com dois processos distintos: processo de tradição seletiva e processo social de incorporação. O primeiro processo dá ênfase a certos princípios e práticas do passado e presente e, igualmente, ao abandono de outras – processos como a educação e socialização no ambiente profissional ou familiar proporcionam uma modelagem contínua de cultura dominante, derivada de seleção, organização e interpretação de experiências vividas. O processo social de incorporação contribui para o entendimento da cultura dominante, pois é a incorporação ou não de maneiras alternativas e opostas de vida social e cultural.

A cultura residual é caracterizada como vestígios ainda praticados das prévias formações sociais, como os valores religiosos, valores de um passado colonial ou rural, que muitas das vezes são mantidos para dar sentido à cultura dominante.

Por último, a cultura emergente que representam os novos significados, valores, práticas e experiências que são continuamente criadas e, em algumas situações, incorporadas à cultura dominante.

O investigador deste modelo admite que a hegemonia da cultura dominante é complexa e constantemente reforçada pela negociação de elementos residuais e emergentes, através de processos de incorporação e tradição seletiva. A interação entre tais culturas é interessante no âmbito da organização uma vez que ajuda na compreensão dos perfis existentes e dos processos de formação social ou mudança cultural (Beppler, 2012). Este modelo permite, então, explicar a cultura organizacional como uma construção social e proporciona uma

visão das subculturas como relevantes alternativas que, em certas circunstâncias, poderão transformar-se em culturas de oposição a cultura dominante (Silva, 2011).

4.3 Conclusão

Da análise do subcapítulo anterior verificamos a inexistência de um paradigma que seja consensual sobre a cultura organizacional. Mas, mesmo existindo diversas perspetivas sobre esta definição, subsiste alguma harmonização para o facto de se tratar de um conceito holístico e pluralista, incluindo aspetos intangíveis e tangíveis.

Desta revisão de literatura feita é possível retirar dois pontos cruciais: das perspetivas de Schein e Mary Jo Hatch analisamos que a cultura vai além de manifestações visíveis e que as assunções dos sujeitos são a chave para a entender, mas também verificamos que a cultura das organizações é heterogénea e não é consensual em todos os elementos.

5. Mudança da Cultura Organizacional

É a partir deste capítulo que início o enquadramento da cultura organizacional no âmbito da mudança cultural, que faz parte de um tema mais alargado: a mudança organizacional.

5.1 Mudança Organizacional

Este tema é de relevante análise, uma vez que vivemos em tempos em que ocorrem múltiplas mudanças tanto ao nível económico, como tecnológico. Estas mudanças fazem com que as empresas tenham de se adaptar, de forma a conseguir subsistirem.

Understanding and managing change has developed into a virtual industry, encompassing consultancy firms, management and leadership gurus, mass media, the business press, high-profile corporate executives, politicians and business schools, as well as management writings and management rhetoric and practice. (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 3)

As mudanças organizacionais podem adotar diversos estilos, dependendo do seu grau de planeamento, antecipação e proatividade. Assim sendo, é possível identificar quatro géneros de mudança (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Mudança Planeada	Refere-se à introdução de diferenças na cultura organizacional com o objetivo de aumentar o grau de ajustamento entre a organização e a envolvente, sejam elas as mais dinâmicas – como a estratégia, estrutura e os sistemas, ou as mais superficiais – como as pessoas, processos ou objetivo.
Mudança Estratégica	Visa a alteração no posicionamento estratégico da organização face ao contexto envolvente - segmento do negócio, diversificação dos mercados, etc., caracteriza-se por ser uma mudança com um foco predominantemente interorganizacional, podendo atingir a organização na sua totalidade ou ter repercussões profundas.
Mudança Emergente	Caracteriza-se por surgir como resposta a problemas concretos não antecipáveis. Consiste na execução de acomodações, adaptações e alterações que podem levar a uma mudança profunda não intencional (Weick, 2000). A mudança emergente ocorre quando surgem novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré-estabelecido.
Mudança Improvisada	Entendida como complementar à mudança planeada, representando uma forma particular de mudança emergente, diferenciando-se desta pelo facto de derivar de decisões tomadas em tempo real - não planeadas, não resultante de decisões refletidas ou proativas. Improvisar torna-se uma capacidade de adaptação da organização ao seu meio envolvente em tempo real (Cunha et al., 2007).

Tabela 11 Os quatro géneros de mudança organizacional (Cunha et al., 2007)

Verificamos na figura seguinte, a representação dos géneros de mudança referidos anteriormente, assim como os tipos de mudanças que elas agrupam.



Figura 29 Géneros de mudança, sobrepondo tipos de mudança. Adaptado de (Porras & Robertson, 1992)

Existem diversas propostas para a gestão do processo da mudança, observando as distintas exigências e considerações compreendidas nos diferentes tipos ou géneros de mudança (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). A forma como a mudança é entendida pelos diversos autores pode ser agrupada em duas grandes falanges: mudança planeada (vista como substância) ou mudança não planeada (vista como processo).

5.1.1 Mudança Planeada

Nesta corrente, vários autores sugerem que a mudança é passível de controlo através do planeamento. Apesar de a base de estudo ser a mesma, surgiram duas escolas de pensamento dentro desta corrente: a Escola da Dinâmica de Grupos e a Escola dos Sistemas Abertos.

Na abordagem da “escola dos grupos dinâmicos”, o foco é direcionado para os grupos, assumindo-se que a maioria dos elementos está envolvido em grupos de trabalho menores dentro da organização. Os indivíduos são influenciados na sua ação pelas normas e valores dos grupos em processo de mudança (Bettencourt, 2010). Kurt Lewin, autor de referência no processo de mudança planeada e considerado ainda atual, propôs um modelo tri-etápico: *unfreezing*, *moving*, *refreezing*. Observa a organização como um campo de forças de mudança e de estabilização. Neste modelo, explica detalhadamente, que numa fase inicial é necessário abandonar ideias e valores implementados anteriormente, para que se possam

introduzir as novas considerações e, numa terceira fase, consolidar o que foi implementado (Pinheiro, 2017).

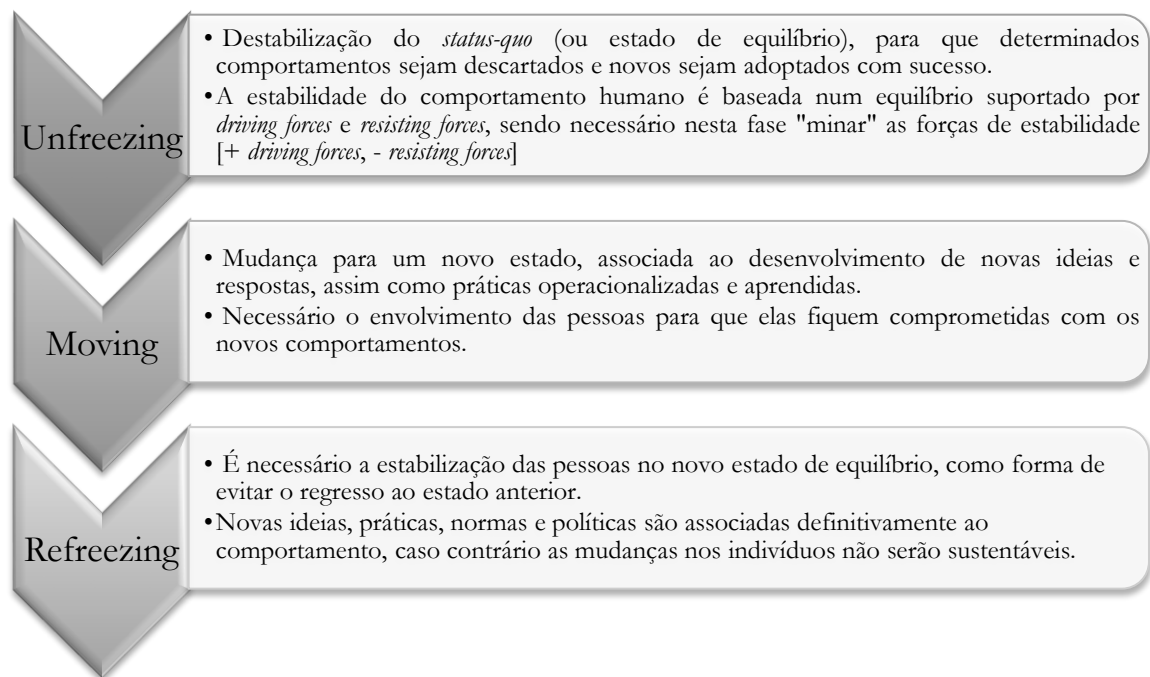


Figura 30 Modelo dos 3 passos de Kurt Lewin

A estas ideias iniciais, acrescentou ainda que a mudança será facilitada caso exista a presença de um agente externo de mudança, que continuamente aplique conhecimento comportamental e científico no processo (Alvesson & Sveningsson, 2008). Além disto, o *empowerment* dos funcionários para agir; a comunicação aberta; a facilidade de “detenção” do processo de mudança e dos seus resultados e a promoção de uma cultura de colaboração e de aprendizagem contínua são fatores fundamentais para o sucesso da mudança (Hurley et al. Alvesson e Sveningsson, 2008).

A segunda escola de pensamento, a Escola dos Sistemas Abertos, enfatiza a importância de entender a mudança como um fenómeno que envolve toda a organização, entidade esta que é composta por um conjunto de outros sub-sistemas que se inter-relacionam. Nesta abordagem, o sucesso da organização dependerá do alinhamento destes sub-sistemas mais do que da elevada performance de alguns deles em particular, o que envolve um vasto conhecimento da forma como eles se relacionam entre si e das suas interdependências (Bettencourt, 2010). Os subsistemas são geridos através de um processo linear e sequencial constituído pela análise e diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação.

O trabalho de John Kotter (1998), outro autor de referência no processo de mudança planeada, sistematiza esta perspectiva num modelo de oito passos na gestão eficaz da mudança.



Figura 31 Modelo de 8 passos de Kotter, tradução livre (Kotter, *Leading Change* 1996, 23)

Os quatro primeiros processos ajudam a destabilizar o *status quo* da organização, para que seja possível melhorar o que está a correr de uma forma menos positiva. Do quinto ao sétimo passo são introduzidas as mudanças e, finalmente, no oitavo passo as mesmas são implementadas (Pinheiro, 2017). Kotter afirma que todas as oito etapas são necessárias, e que devem estar presentes e na ordem correta para que o processo de mudança seja bem-sucedido (Quinn, et al., 2012).

Kotter (1996), enumerou também os erros que mais se verificam para a não concretização da mudança.

None of these change errors would be that costly in a slower-moving and less competitive world. Handling new initiatives quickly is not an essential component of success in relatively stable or cartel-like environments. The problem for us today is that stability is no longer the norm. And most experts agree that over the next few decades the business environment will become only more volatile. (Kotter, 1996, p.

16)

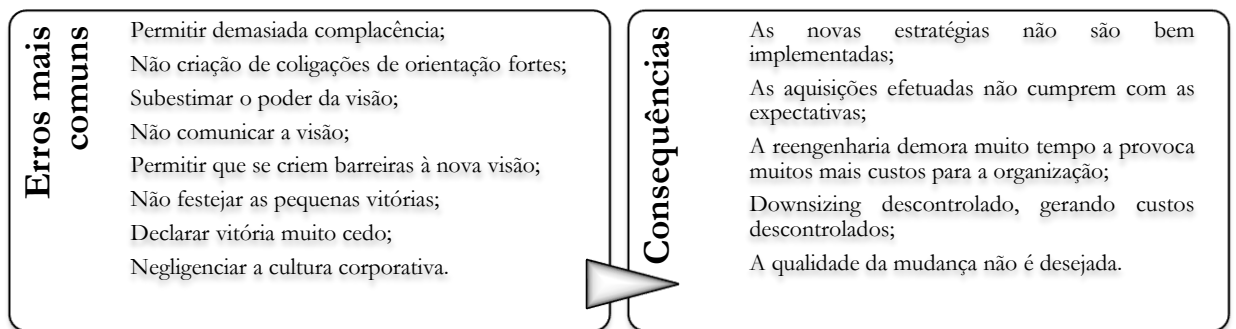


Figura 32 Oito erros comuns aos esforços de mudança organizacional e suas consequências, tradução livre de (Kotter, 1996, p. 16)

Executar alguns dos oito erros mais comuns no esforço à mudança podem trazer sérias consequências, criando uma resistência desnecessária, frustração dos colaboradores e, por vezes, sufocar as mudanças necessárias.

A abordagem de mudança organizacional planeada pressupõe que o processo é linear, definido e conduzido pela gestão de topo, passível de controlo através de um planeamento detalhado, sendo os seus resultados antecipados (Alvesson & Sveningsson, 2008). Com efeito disto, a influência dos gestores é ligeira devido à forma como cada um interpreta os planos e fazem sentido da estratégia (Balogun, 2006).

5.1.2 Mudança Não Planeada (vista como processo)

A perceção de que a mudança nem sempre pode ser implementada como planeado, além da evidência do frequente falhanço de processos de mudança planeados, tornou usual abordar a mudança como um sistema aberto, contínuo e de certo modo imprevisível. Desta forma, mudança organizacional tornou-se num conjunto de decisões e ações levadas a cabo por todos os elementos da organização, com o objetivo da adaptação às mudanças internas ou externas que vão acontecendo e afetando a organização (Alvesson & Sveningsson, 2008).

A mudança é vista como um processo contínuo, sem um começo ou término definido, onde os gestores procuram alcançar o que está delineado sabendo que os planos poderão ser alterados e reinterpretados de forma imprevisível (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Julia Balogun (2006) apresenta, então, uma nova maneira de gerir a mudança, que envolve a monitorização através da obtenção de *feed-back* regular, visando entender o que as pessoas pensam, mas também o motivo de pensarem assim; o alinhamento das interpretações com a estratégia da organização, não se ficando apenas pela gestão dos significados, sendo necessário o investimento na comunicação e o envolvimento ativo dos gestores na mudança (e não apenas na delegação e planeamento), tanto os de topo como os intermédios.

A contraposição entre a abordagem de mudança como processo, da mudança como substância foi exposta metaforicamente por Latour (1986, *in* Alvesson e Sveningsson, 2008), confrontando o modelo de difusão com o modelo de *translation*.

In the diffusion model it is generally assumed that an object, such as change plan or command, order, wish or claim, is bestowed with an inner force (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 29).

O modelo de difusão é comparado com um jogo de bilhar. O objeto espalhar-se-á e mover-se-á de acordo com a sua força inicial, desencadeando um movimento que constitui a sua energia única. O poder da sua força inicial poderá diminuir de acordo com o atrito presente, por exemplo, a má comunicação, a resistência, a oposição que pode desviar ou diminuir a força inicial. Sendo assim, em tudo a visão de mudança como substância se assemelha a esta metáfora, uma vez que, quando a mudança é estabelecida pela gestão de topo, os restantes colaboradores são vistos como agentes passivos e recetores, que podem ou não oferecer resistência à mesma.

Todavia, o modelo de *translation* destaca a ideia de transformação ativa do plano, em oposição à sua transmissão passiva. As pessoas (ou objetos) são analisados como mediadores que transformam, traduzem, distorcem e modificam os significados dos elementos que é suposto deterem e transmitirem (Alvesson & Sveningsson, 2008).

In this model an object, order, command or change programme will move according to how people actively align with and make sense of the order and command (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 29).

Na abordagem da mudança vista como processo (ou não planeada), em vez da transmissão passiva, observamos a transformação, que depende do sucesso do processo: não só da força inicial planeada (substância), mas da ação de todos os intervenientes, assim como da teia de relações que entre eles se estabelecem (Bettencourt, 2010).

É fundamental o envolvimento dos outros e a delineação dos respetivos papéis na mudança a que a organização está envolvida. Para atingir este envolvimento e “modelação” são necessárias competências de liderança e gestão por parte de sujeitos responsáveis pela organização ou pelo processo de mudança. O destaque é situado não só no plano, mas nos envolvidos, nas suas características pessoais e na possibilidade de modelação dos mesmos. Esta modelação depende das capacidades de aprendizagem, mas também dos “impulsos” que são transmitidos e da interação entre os intervenientes e das mensagens que são trocadas (Bettencourt, 2010).

5.2 Perspetivas de Mudança da Cultura Organizacional

Das diversas teorias existentes é possível reunir em três grandes abordagens: mudança cultural como sendo um fenómeno controlável pela gestão de topo, ou como um fenómeno dificilmente controlável pela gestão devido à profundidade das suas estruturas ou como um fenómeno impossível de se manipular dada a impossibilidade de controlar a cultura (Ogbonna & Harris, 1998).

Para entendimento de como decorrem os processos de mudança cultural e para identificação dos resultados mais recorrentes obtidos nas organizações, ao longo destes anos, inúmeros autores, têm estudado casos práticos de mudança da cultura organizacional.

Os projetos de mudança produzem consequências e resultados – ao nível dos indivíduos e/ou organizações – de carácter inesperado e esperado, em virtude do maior ou menor grau de influência de diversos fatores como as ações de topo, a receptividade dos colaboradores, o ambiente/contexto em que a organização está inserida e o contexto espaço-temporal no qual o projeto foi executado (Alvesson & Sveningsson, 2008). A análise das consequências inesperadas, como resultado do grau de imprevisibilidade, é crucial para a compreensão dos temas fundamentais relacionados com mudança. Nas organizações, as consequências inesperadas de mudança cultural usualmente estudadas são

a hipercultura, a anorexia simbólica, o valor limitado dos valores, a cultura como “aquilo” ou “aqueles” em vez de “nós”, conhecimento limitado e a ritualização da mudança cultural.

A hipercultura caracteriza-se por ser uma representação fácil e compreensível da cultura organizacional, enfatizando representações da realidade que são transmitidas e originam interesse, tornando-se mais reais do que os fenómenos que procuram retratar, como por exemplo, a publicidade (Silva, 2011).

A hipercultura retrata a cultura como um produto acabado, refletindo um pacote completo de valores, de discursos e rituais cerimoniais, traduzindo-se numa enorme fantasia acerca de um futuro que é visto como uma realidade pelos que produzem e apresentam a cultura (Silva, 2011). Deste modo, resulta, então, na forma como os indivíduos percebem a realidade e a transmitem uns aos outros – através de documentos, vídeos ou atividades (Araújo, 2012). No entanto, ela reflete problemas, uma vez que tende a traduzir-se numa retórica vazia e sem ligação à realidade da organização (Silva, 2011). Mesmo que este método possa parecer atrativo a consultores, especialistas de comunicação e discursos públicos da gestão, a mudança cultural deve adaptar-se a discursos que reflitam a realidade e a experiência das pessoas da organização. É de todo relevante salientar que a hipercultura não é imaginária, sendo um modo de falar de cultura organizacional claramente identificável (Silva, 2011).

A anorexia simbólica reflete a diminuta importância dada ao potencial associado de uso de símbolos nos processos de mudança cultural, uma vez que estes – eventos, ações, expressões, histórias, objetos materiais – resumizam e exprimem significados de uma forma rica e condensada, ilustrando abstrações que são simples de lembrar.

O valor limitado dos valores é uma limitação atribuída ao nível do carácter ampliado habitualmente conferido aos valores, mas isto não significa que estes não sejam importantes.

We believe that values are less valuable than most people seem to think in understanding and influencing culture. This is not to say that values are irrelevant. They are indispensable in work with organizational culture and the change of it.
(Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 167)

No entanto, a interpretação que os indivíduos elaboram dos valores pode levar a que o impacto que estes têm na cultura seja reduzido ou mesmo contrário ao expectável (Araújo, 2012).

Relativamente à cultura de como “aquilo” ou “aqueles” em vez de “nós”, traduz-se na necessidade de, durante um processo de mudança cultural, garantir o envolvimento de todos os elementos da organização, transversalmente a toda a hierarquia, sendo que é certo a existência de um esforço extra por parte da gestão de topo (assim como dos responsáveis por pensar e desencadear a mudança) para se integrarem diretamente no projeto, consentindo repensarem e mudarem os seus próprios ideais, valores e crenças. Desta forma, todos assumirão a mudança cultural como algo pessoal para a qual têm que contribuir e não como algo pré-definido por outros (Araújo, 2012).

“We need to change” – including those taking the initiative and pushing for change – rather than “they” or “it” (the rest of the organization) – being targeted for change is probably helpful here. (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 170)

Todavia, o conhecimento limitado traduz-se no conhecimento que a organização, na generalidade, tem sobre o seu papel e responsabilidades no processo de mudança, conduzindo a uma certa desresponsabilização de elementos face à posição que deveriam assumir no processo (Araújo, 2012).

Invoking modesty and curiosity, opening up channels for feedback and critique, checking assumptions as far as possible and trying to be close to those targeted for “improvement” and listening to their views and meanings all seem important in order to reduce the chance of change work becoming a fantasy project (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 171).

Ogbonna e Harris (2002) alertaram também para o facto de que o desconhecimento sobre a organização por parte de quem delinea e traça o processo de mudança, pode trazer resultados indesejados e colocar em causa os esforços da mudança.

Por último, a ritualização da mudança cultural expõe a necessidade de, ao longo da mudança cultural, garantir uma intervenção sustentada por um período de tempo significativo e em situações ocasionais, por meio do desenvolvimento de um conjunto de iniciativas de promoção da mudança cultural que garantam a continuidade do projeto (Ogbonna & Harris, 2002). No entanto, a consciência das organizações sobre a necessidade de definição de planos de ação de longo prazo podem levar à “ritualização” do processo, ajudando na redução do potencial da criatividade e intervenção que o deveria caracterizar (Ogbonna & Harris, 2002).

Uma vez identificadas as limitações fundamentais relacionadas com o processo de mudança cultural é relevante salientar as duas vertentes de mudança existentes e explicitar, tendo em

conta as suas bases teóricas, as razões pelas quais são antagónicas: mudança como grande projeto tecnocrático e mudança como reformulação da vida diária (Alvesson & Sveningsson, 2008).

5.2.1 Mudança como Grande Projeto Tecnocrático

A perspetiva da mudança como um “Grande Projeto Tecnocrático” é a mais comum na literatura. Esta abordagem assume que é concebível impor e controlar um processo de mudança sob a cultura existente, ou seja, uma transformação intencional, em larga escala, de uma situação cultural para outra. A gestão de topo consegue definir um caminho e manipular a cultura existente, de forma a atingir uma situação superior e mais lucrativa, admitindo, no entanto, que este caminho poderá ser vagaroso e difícil. Para esta situação ocorrer, será necessário seguir um certo plano genérico que envolve seis fases, conforme exposto por Alvesson e Sveningsson (2008, 44):

1. Avaliar a situação da organização e determinar os objetivos e direção estratégica;
2. Analisar a cultura existente e desenhar a cultura desejada;
3. Analisar a diferença entre o que existe e o que é desejado;
4. Desenvolvimento de um plano para o desenvolvimento da cultura;
5. Implementação do plano;
6. Avaliar as mudanças e novos esforços para avançar e/ou envolver em medidas para sustentar a mudança cultural.

Os meios mais comuns para a realização destas mudanças culturais são a combinação dos seguintes ingredientes, de acordo com Alvesson e Sveningsson (2008, 44):

- Novos procedimentos de recrutamento e seleção, para que as pessoas que apoiam a cultura desejada sejam contradas, às vezes, são combinados com demissões e/ou substituição de pessoas;
- Novas formas de socialização e programas de formação para sinalizar os valores e as crenças desejados;
- Sistemas de avaliação de desempenho em que os modos culturalmente corretos de ser e de comportamento são recompensados e encorajados;
- Promoção das pessoas que expressam e simbolizam a cultura desejada;
- Liderança que comunica os valores culturais em conversas e ações;

- Uso de símbolos organizacionais, como a linguagem – *slogans*, expressões, histórias –, ações – os gerentes usam o tempo de forma visível para sinalizar o que é importante – e objetos – por exemplo, a arquitetura corporativa, logótipo e código de vestuário.

Esta abordagem de mudança assume a cultura como algo passível de controlo pelos gestores, sendo o sucesso dependente, única e exclusivamente, da sua atuação. Esta gestão da mudança cultural abrange, não só os comportamentos, mas também, a modo de ser das pessoas, contudo, assumem a cultura organizacional como homogénea.

Autores como Beer e Nohria (2000), afirmaram que mudar a cultura organizacional está sujeita a directrizes, desígnios e vontades da gestão de topo, sendo esta responsável por identificar as necessidades de mudança e delinear todo o plano associado à implementação. O autor Beer (2000) definiu sete sub-princípios para a mudança organizacional (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 45):

1. Mobilizar energia para a mudança
2. Desenvolver uma nova direção convincente
3. Identificar barreiras organizacionais para implementar a nova direção
4. Desenvolver uma visão alinhada para a tarefa
5. Comunicar e envolver as pessoas na implementação
6. Mudar o comportamento de base
7. Monitorização do progresso e execução de novas mudanças

Os críticos desta abordagem acreditam que é necessária um entendimento mais profundo da cultura organizacional, já que esta expõe características de diferenciação (Martin, 2004), resultante da diversidade dos grupos (por exemplo, níveis hierárquicos, departamentos, funções) na organização. A evidência empírica apresenta a inexistência de uma cultura única que é aceite por todos, mas sim uma multiplicidade de culturas – subculturas. Decorrente destas heterogeneidades, surgem diferentes maneiras de “pensar” a organização, não sendo compatível com mensagens e práticas homogéneas.

Em virtude destas evidências, não é simples para os gestores e outros atores na mudança, como uma equipa de consultores, ditarem as suas ideias sobre o modo de pensar e o que os outros têm de mudar. No entanto, estas limitações não significam que o gestor não tem influência no processo de mudança, uma vez que, é certo que as organizações mudam,

contudo, a influência é mais complexa e multifacetada do que esta abordagem – mudança como um grande projeto tecnocrático – sugere (Silva, 2011).

5.2.2 Mudança como *Everyday Reframing*

Uma vez demonstrado que as mudanças culturais, quando impostas, não são assimiladas pela generalidade dos colaboradores – entendem-nas como grandes ações conduzidas pela gestão de topo –, torna-se interessante analisar agora o enquadramento teórico da visão mudança como *everyday reframing* ou reformulação da vida diária (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Esta visão é imensamente valorizada pelas chefias intermédias das grandes organizações. A mudança cultural é vista como uma iniciativa local, conduzida por um pequeno grupo de pessoas, frequentemente um gestor, levada a cabo de uma maneira incremental e gradual, envolvendo uma liderança pedagógica que pratica uma influência ténue através da renegociação de significados (Alvesson & Sveningsson, 2008).

The actors engaged in everyday reframing regularly influence the people they directly interact with, although this may create wider effects as these people in the next instance may affect those they interact with. (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 46)

Estes processos de mudança, como se amparam nas circunstâncias naturais e locais da organização, não são alvo – tão regularmente – de casos de fracasso ou não aceitação por parte dos colaboradores. Uma vez que são mudanças que ocorrem em contacto direto com as necessidades de melhoria reais e locais, e que se transportam pela organização através dos sistemas habituais de comunicação e partilha, pode-se considerar uma visão mais realista e mais conectada com o significado.

Requer criatividade, energia, perseverança, introspeção nos valores, crenças e ideias de cada um dos atores envolvidos, capacidade de comunicação e coragem. (Silva, 2011, p.

31)

5.2.3 Combinar o Grande e o Local

A compreensão dos processos de mudança cultural exige uma combinação das duas abordagens anteriores.

O sucesso de um projeto de mudança cultural implica o recurso regrado de execução de projetos completos, com planos de ação detalhados, que garantam a estabilidade e previsibilidade, além da atração da influência da realidade local, certificando o alinhamento dos colaboradores com o enquadramento cultural que se pretende que passe a vigorar – combinar o grande e o local (Araújo, 2012).

(...) in most cases there is an interaction, and in order to understand grand-scale change programmes, (...) it is typically important to consider what is happening at the local level and what kind, if any, of everyday reframing takes place. Without local initiative (and thus some variation within the organization), top manager-initiated cultural change is probably difficult. (Alvesson & Sveningsson, 2008, p. 47)

De facto, quando na organização subsistem diferentes níveis de interpretação ou aceitação do projeto de mudança, existe uma propensão para a mesma fracassar por falta de suporte adequado e alinhamento necessário (Araújo, 2012).

Esta abordagem presume que o modo mais adequado para garantir o sucesso de um processo de mudança cultural nas organizações compromete a existência de atenção, consideração e apoio, por parte da gestão de topo, às iniciativas que nascem e se desenvolvem no contexto local (Araújo, 2012).

5.3 Conclusão

O tema de mudança cultural, à semelhança do de cultura organizacional, não é um tema consensual e linear, existem distintas visões sobre o tema. Há autores que defendem a cultura como integração (Martin, 2004), mas existem outros que acreditam que esta subsiste a um nível mais profundo da consciência humana e, portanto, não pode ser gerida, ou mudada por iniciativa da gestão de topo.

Além destas posições mais extremistas, que não expõem a dinâmica dos processos de mudança cultural na totalidade, existem investigadores que defendem que a cultura pode ser manipulada, em certas circunstâncias, revelando uma conceção da cultura como algo que a organização “é” (Smircich, 1983).

Parte C – O caso

6. Problemática e Metodologia de Investigação

Neste capítulo expõem-se os objetivos que se pretende alcançar com a realização do presente trabalho de investigação, bem como a metodologia utilizada, fundamentando-a. Apresenta-se, também, todo o processo de recolha, sistematização e análise dos dados.

6.1 Problemática de investigação

O trabalho de investigação apresentado centra-se na mudança da cultura organizacional decorrente de compra da EDP Gás pela REN. Esta compra concretizou-se a 4 de outubro de 2017, apesar do anúncio da mesma já se ter realizado seis meses antes, a 7 de abril.

Com este trabalho pretende-se analisar sob duas perspetivas distintas – a oficial e a local – o modo como o processo de mudança organizacional está a ser implementado, compreendido e aceite pela organização.

Apresentar-se-á uma comparação entre a “versão oficial” da mudança cultural – o modo como foi definida, como está a ser implementada e o discurso que lhe está associado – e a “versão local” – como as pessoas fazem sentido dessa mudança, que participação estão a ter nela e o que na realidade se alterou.

6.2 Fundamentação metodológica

Este trabalho de investigação desenvolvido é de natureza qualitativa e traduz-se num *case study*, pretendendo-se investigar uma realidade específica, não tendo como objetivo a generalização de conclusões para outras organizações, mas sim analisar em profundidade uma realidade local. O objetivo, então, é de dar um contributo empírico, de um contexto específico, para uma melhor compreensão da cultura organizacional e dos processos de mudança cultural, tendo consciência, como se observou anteriormente, que não existe um consenso sobre estes temas.

De acordo com o autor Yin (2003), um *case study* irá responder a questões do tipo “como” e “porquê”, relativamente a uma certa situação inserida num contexto real e na qual a

investigadora tem pouco controlo. É, portanto, um método de estudo que se foca sobre uma investigação de um determinado contexto, indivíduo ou acontecimento específico.

Os *cases studies* são considerados como uma metodologia adequada para um entendimento mais profundo e rico das dinâmicas da mudança cultural (Ogbonna & Harris, 2002). É também apropriada esta metodologia, uma vez que, é possível a análise dos processos sociais à medida que estes se vão desenvolvendo nas organizações, oferecendo uma *compreensão mais profunda, um sentido mais completo do contexto e bases para o desenvolvimento da teoria* (tradução livre, Harrys e Ogbonna, 1998, 275).

Considerando o objetivo do trabalho, nesta investigação foram considerados adequados os seguintes métodos de pesquisa como forma de obtenção dos dados primários e secundários sobre a mudança:

- Colheita e análise de documentação da empresa relativa ao processo de mudança em causa;
- Entrevistas semiestruturadas a colaboradores da empresa, de diferentes níveis hierárquicos e diferentes funções.

Apesar dos benefícios deste tipo de metodologia, existe também um aspeto crítico. Deverá ser-se feita uma seleção de um número apropriado de casos e, apesar de não existir um número ideal de casos, o apropriado seriam entre quatro e dez (Harris & Ogbonna, 2000). Como esta investigação resulta de um único estudo de caso, torna-se um fator limitante no trabalho. Também o facto de não permitir generalizações é uma limitação, no entanto, Yin (2003) aponta que apesar de não permitir generalizações, o estudo de caso possibilita o levantamento de novas questões ou a confirmação de teorias já construídas.

Além destas limitações, a investigadora é colaboradora da empresa em estudo, sendo que a sua imparcialidade poderia ser interrogada. Também o facto de ser um elemento interno na organização, em certas situações poderá haver um acesso privilegiado à informação, que apesar de permitir à investigadora tirar conclusões, a verdade é que alguns desses elementos não poderão ser divulgados. Por outro lado, pertencendo a investigadora à organização, poderá não ser totalmente neutra no estudo de caso, selecionando fontes, que de acordo com o seu entendimento e a sua experiência deverão ser as mais fidedignas, mas que não o serão garantidamente.

Apesar disto, enquanto colaboradora, não teve participação ativa na origem e condução da mudança. O seu envolvimento e participação têm sido como os de qualquer outro colaborador da empresa.

6.3 O processo de recolha de dados

Ao nível da recolha de dados foram usados dados secundários e dados primários.

Para a versão oficial da mudança cultural os dados secundários foram obtidos através de documentação e informações diversas (como, por exemplo, relatórios de contas, apresentações, mensagens da gestão), recorrendo a canais de comunicação e informação que a organização dispõe – *intranet*, *newsletters* e *e-mails* – e a vários intervenientes no processo. Este levantamento de informação ocorreu entre setembro de 2017 e maio de 2018. Houve também a realização de entrevistas semiestruturadas, diretamente realizadas pela investigadora, a gestores de topo e gestores seniores diretamente envolvidos no processo.

Para a análise da versão local usou-se os dados primários, adquiridos através de entrevistas semiestruturadas, executadas pela investigadora, realizadas aos técnicos comerciais, gestores técnicos e técnicos administrativos – colaboradores da empresa.

Foram preparados dois guiões como suporte às entrevistas (Anexo) – um para cada versão. Estes guiões permitem, num determinado sentido, a orientação, mas deixam campo de manobra para a introdução de outras questões que se julguem pertinentes.

Yin (2003) analisa as entrevistas como uma das formas mais relevantes de obtenção de dados para um estudo de caso. No entanto, como diálogo entre dois intervenientes a validade e qualidade dos dados obtidos sujeitar-se-á ao desempenho de ambos.

Foram realizadas um total de 25 entrevistas - 6 a gestores da mudança, no âmbito da análise da versão oficial, e 19 a colaboradores, para a versão local – tendo decorrido no mês de maio de 2018.

Gestores de Topo	Diretores	Chefias Intermédias	Total
2	2	2	6

Tabela 12 Distribuição das entrevistas da Versão Oficial

Departamentos	Colaboradores sem posição de chefia	Total
Direção Comercial de Redes	14	19
Direção Técnica	2	
Gestão Corporativa	3	

Tabela 13 Distribuição das entrevistas da Versão Local

A duração das entrevistas terá variado entre 5 e 30 minutos e todas foram gravadas, transcritas e editadas, encontrando-se disponíveis em anexo.

6.4 O processo de sistematização e análise de dados

A partir da documentação e informação diversa recolhida – relatórios de contas, apresentações, mensagens da gestão, artigos -, contextualizou-se o início do processo de mudança organizacional, com o intuito de explicar a sua origem. Desta forma, o processo de sistematização dos dados começou com a análise crítica efetuada ao nível dos dados secundários. Feita a recolha de informação a partir de diversas fontes disponibilizadas pela organização, procedeu-se à sua leitura, análise e organização por tema:

- Enquadramento do setor do gás natural
- Caracterização da organização
- Origem da transição da EDP Gás para REN Portgás

Posteriormente, procurou-se entender as diversas etapas de implementação da mudança, identificando os respetivos eixos de atuação, formas de comunicação, assim como os discursos relevantes.

No que diz respeito aos dados primários, após a realização das entrevistas exploratórias, foi efetuada uma análise das ideias e dos respetivos resultados obtidos e a sua sistematização de acordo com os principais tópicos subjacentes à investigação.

A estrutura da análise dividiu-se em Versão Oficial e Versão Local, estando os gestores de topo e chefias intermédias enquadradas na primeira versão e colaboradores sem qualquer tipo de posição de chefia na versão local. As dimensões de análise são muitas vezes comuns às duas vertentes, permitindo fazer um confronto de ideias, inerente à problemática deste estudo.

Versão Oficial	Versão Local
Sucessos da mudança	Sucessos da mudança
Razão para a mudança	Razão para a mudança
--	Participação no processo de mudança
Participação em mudanças similares	Participação em mudanças similares
Conhecimento de processos similares noutras empresas	--
Dificuldades do processo de mudança	Dificuldades do processo de mudança
--	Consequências do processo
--	O que a empresa poderia fazer de diferente
Organização reagiu à mudança	Organização reagiu à mudança
Comunicação existente	Comunicação existente

Tabela 14 Dimensões de análise (elaboração própria)

O foco será sobretudo relativo aos aspetos do processo de mudança em curso, com o intuito de aferir a evolução do entendimento e sentimentos dos colaboradores face a este processo.

Durante os próximos capítulos, descrever-se-á as principais mudanças e episódios ocorridos, como forma de identificar a cultura vigente, além de aferir o seu impacto no desempenho da organização.

Tendo como referência a definição de Schein (1983) de culturas, a análise incidir-se-á ao nível dos artefactos, daquilo que é visível, procurando depreender dos demais níveis pela observação de comportamentos, bem como pelas entrevistas. Sendo que, as entrevistas poderão não transmitir toda a plenitude, uma vez que, poderá haver alguma contenção nas declarações proferidas pelos colaboradores, procurando ser “politicamente corretos”.

7. Mudança Organizacional – de EDP Gás para REN Portgás

Foi a 4 de outubro de 2017 que se realizou a compra da EDP Gás pela REN, apesar do anúncio de compra já se ter realizado a 7 de abril do mesmo ano, ou seja, 6 meses antes. Este terá sido um negócio avaliado em 530 milhões de euros, onde a REN comprou a totalidade do capital social da EDP Gás e das suas subsidiárias – EDP Gás Distribuição e EDP Gás GPL. Fora desta operação terá ficado a parte da comercialização, ou seja, a venda direta de gás natural aos clientes, uma vez que a REN não poderá deter nenhuma empresa de venda de eletricidade ou gás, por questões regulatórias.

Este trabalho de investigação centrar-se-á num projeto de mudança organizacional iniciado pela REN Portgás em Outubro de 2018.

Iremos neste capítulo, explorar a versão oficial da mudança, explicando o contexto em que surgiu o projeto, os objetivos e o discurso da gestão. Depois, analisar-se-á o discurso das pessoas no terreno, fazendo o confronto com a versão oficial.

No fim, apresentar-se-á uma reflexão do caso de estudo à luz do referencial teórico, visando um melhor entendimento e aprofundamento dos temas da mudança cultural e organizacional.

7.1 Apresentação da Portgás

Iniciamos este estudo de caso com uma apresentação da empresa alvo desta investigação, situando no contexto do mercado nacional.

7.1.1 Breve Resumo Histórico

“A empresa foi constituída como sociedade anónima de capitais privados por escritura pública de 12 de Janeiro de 1988, com a denominação Portgás – Sociedade de Produção e Distribuição de Gás. Tratando-se de uma empresa de serviço público de distribuição de gás natural, centra a sua atividade no desenvolvimento e exploração da rede pública de distribuição deste gás na região litoral norte de Portugal.”

(REN Gás, SA, 2018)

Em 1993, em Portugal, estabeleceu-se bases para a concessão das atividades de importação, transporte e distribuição de gás natural, tendo sido impostas condições às atividades, com o

objetivo da proteção dos respetivos clientes. As condições estabelecidas foram fruto do reconhecimento de que as concessionárias desempenham um papel económico em regime de monopólio (Neves M. P., 2012).

Em 1994, o Grupo Nelson Quintas e a empresa Gás de Portugal eram os principais acionistas da Portgás.

Em 2003, a participação do grupo Nelson Quintas na Portgás, começa a ser negociada e, em 2004, a Autoridade da Concorrência aprovou a aquisição de 12,92% da distribuidora regional de gás Portgás por parte da EDP. Anteriormente, já tinha ocorrido a compra da Gás de Portugal (GDP) por parte da EDP e da italiana Eni.

A janeiro de 2005, a Gás de Portugal (GDP) concluiu a venda de 46,6% do capital da Portgás à EDP.

Até ao ano de 2008, a Portgás era detida 72% pela EDP, 12,2% pelo GDF, 12,2% pela Suez e os restantes 2% por municípios.

A partir de 1 de janeiro de 2008, a Portgás começou a atuar no mercado com a marca EDP Gás Distribuição, reforçando a sua identificação com o grupo EDP. A EDP Gás, *sub-holding* para a área do gás detida a 100% pela EDP, foi responsável pela gestão de todas as atividades desenvolvidas pelo grupo EDP ao longo da cadeia de valor do gás natural, designadamente aprovisionamento, transporte, distribuição e comercialização, a nível ibérico. A separação das atividades de distribuição e de comercialização, decorrente da legislação relativa a abertura do mercado do gás natural, levou a concessionária a adequar a sua estratégia de atuação para fazer face aos requisitos legais e regulamentares, tendo, para isso, concebido duas empresas que atuavam no mercado com duas submarcas distintas: EDP Gás Distribuição e EDP Gás Serviço Universal. À EDP Gás Distribuição foram atribuídas as funções de operador da rede de distribuição, à qual têm acesso, em condições de igualdade, todos os agentes de mercado que pretendem vender gás natural a clientes na zona de concessão litoral norte, sendo que esta marca era também responsável pela operação e manutenção da rede de distribuição. Já a EDP Serviço Universal, ficava como comercializador de último recurso retalhista para a mesma área geográfica, tendo sido responsável pelo fornecimento de gás natural no mercado regulado (Jornal de Negócios, 2008).

Em maio de 2016, a designação social da empresa foi alterada para EDP Gás Distribuição, S.A.

A REN Gás, S.A. adquiriu, a 4 de outubro de 2017, a totalidade do capital social da EDP Gás, S.G.P.S., S.A. (“EDP Gás”) ao grupo EDP e, indiretamente, a sua subsidiária EDP Gás Distribuição, S.A. (“EDP Gás Distribuição”) (REN Gás, SA, 2018).

Na sequência desta aquisição, a empresa passou a integrar o grupo REN, com a denominação social REN Portgás Distribuição, S.A.

7.1.2 Motivos e fatores desta mudança

A REN adquiriu 100% do capital da EDP Gás ao grupo EDP, representando *uma importante aposta para a REN, mantendo o forte compromisso com a sua operação em Portugal, em linha com a estratégia de desenvolvimento do negócio*, referiu Rodrigo Costa, CEO da REN.

O Conselho de Administração autorizou uma estrutura de financiamento da compra com recurso a linhas de crédito e a um aumento de capital social da REN, mediante oferta pública de subscrição, com respeito pelo direito de preferências pelos acionistas e estando ainda sujeito a aprovação pelos órgãos competentes. Este aumento de capital terá um encaixe previsto de até 250 milhões de euros (Portal Energia, 2017).

Esta transação é uma oportunidade única para a REN atingir uma maior integração infraestrutura doméstica core de gás natural. A transação permite também à REN manter um forte perfil de crédito e financeiro (Rodrigo Costa, CEO da REN)

A empresa compradora ainda garantiu que a política de dividendos se iria manter estável e em linha com a estratégia definida, sendo esta operação uma oportunidade de investimento em Portugal, estando alinhada com o objetivo de criar valor e garantir a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo.

Além destes motivos que a REN tinha para aquisição da EDP Gás, o facto de terem conhecimento do mercado e tecnologia, reforçou as convicções para a compra. O CAPEX também tem fornecedores que são comuns às duas empresas, pois a REN não só opera

com a área de alta tensão (transporte de eletricidade), mas também com a área de gás natural.

Dadas as características deste projeto o nosso perfil de risco manter-se-á inalterado. A nossa crítica de conhecimento técnico ficará reforçada, algo que num mundo em grande evolução tecnológica constitui uma mais-valia crítica, que por sua vez, reforça as competências da REN e de Portugal no sector da energia. (Rodrigo Costa, CEO da REN)

Com este investimento a REN incorpora um ativo relevante no mercado nacional de distribuição de gás natural com potencial de crescimento dadas as características demográficas e económicas da região de concessão (Portal Energia, 2017). A empresa, agora denominada de REN Portgás, manterá o seu cariz regional e continuará a ter o suporte necessário para *potenciar o talento e as competências existentes na empresa* (Rodrigo Costa, CEO da REN).

Não obstante, a REN tinha adquirido uns meses antes a empresa chilena Eletrogás, portadora de um gasoduto na zona central do Chile com 165,6 quilómetros de comprimento. Esta operação foi um marco importante para a internalização da empresa. A REN gere ainda o gasoduto, o terminal de Sines e as cavernas de armazenamento de gás natural.

Para a EDP a alienação da empresa de gás surge depois do negócio de 2.600 milhões de euros da venda da Naturgás em Espanha, realizado a março de 2017. Com este negócio, a EDP deixa de estar encarregue da distribuição de gás na Península Ibérica, mas continuará a vender gás ao consumidor final, garantindo que não haverá nenhum impacto nessa parte do negócio.

A EDP estando fora do negócio da distribuição de gás natural na Península Ibérica, argumentou que isto *permitirá reforçar os objetivos de desavalcagem delineados pela EDP, bem como o aumento do nível de integração do modelo de negócio da EDP* (em comunicado enviado à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários – CMVM). Desta forma, para a empresa EDP, o desinvestimento nas redes de gás representa uma refocagem da estratégia em ativos de eletricidade, com foco para as energias renováveis (Suspiro, Observador, 2017).

7.2 A Versão Oficial da Mudança

Neste ponto iremos explorar a versão oficial da mudança organizacional, nas suas diversas dimensões: como o processo foi definido, como está a ser conduzido e implementado pela gestão e o discurso associado.

7.2.1 Informação e Comunicação

7.2.1.1 Visibilidade da Mudança a toda a empresa

A mudança de EDP Gás para REN Portgás foi comunicada a toda a empresa a Abril de 2017, apesar de, anteriormente, a EDP já teria anunciado a venda da distribuidora de gás espanhola Naturgás, tendo adiantado que a venda da Portgás também estaria para breve.

O anúncio da venda foi feito na empresa, numa reunião geral interna, onde estavam todos os colaboradores assim como o alto quadro do grupo.

Esta reunião teve como objetivo anunciar a venda da empresa e, ao mesmo tempo, o futuro acionista da mesma.

“...Antes que se comesse a trabalhar no tema, patrocinou-se uma reunião interna com todas as pessoas, com o alto quadro do grupo a assumir em frente a todas as pessoas que a empresa ia ser vendida, a falar sobre esse assunto de forma descomprometida e a pedir perguntas.”

Vogal do Conselho de Administração

A 4 de outubro de 2017, da parte da manhã, foi efetivada a compra da EDP Gás pela REN. Pela tarde, o Presidente do Conselho de Administração da REN, mandou um *e-mail* a todos os colaboradores a fazer a comunicação da mesma. O *e-mail* do CEO realçou que o conhecimento técnico da empresa ficaria reforçado com esta aquisição e que queria manter o cariz regional da empresa adquirida continuando a dar apoio para que esta se desenvolva.

“Este investimento está alinhado com o nosso objetivo de criar valor e garantir a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo. A nossa massa crítica de conhecimento técnico ficará reforçada, algo que num mundo em grande evolução tecnológica constitui uma mais-valia decisiva que, por sua vez, reforça as competências da REN e de Portugal no setor da energia. O nosso objetivo é manter o cariz regional da empresa e garantir a aposta e o suporte necessário para que a empresa se continue a desenvolver.”

Rodrigo Costa, CEO da REN

Aproveitou para dar as boas vindas aos novos colaboradores, antigos colaboradores EDP GÁS, passando uma mensagem de confiança para todos.

“Este também é o momento para, em nome do nosso Conselho de Administração e particular da Comissão Executiva da REN SGPS, dar as boas vindas a todos os novos colegas à REN. Acreditamos que iremos ser bem-sucedidos neste projeto. Este passo tem todas as razões para ser muito positivo para todos: para os Colaboradores, para os Clientes, para os nossos Parceiros, que nos ajudam em múltiplos serviços, e para os nossos investidores.”

Rodrigo Costa, CEO da REN

Ainda no e-mail do anúncio da aquisição da EDP Gás, o CEO afirmou que se pretendia consolidar uma estratégia que preserve a identidade, a dinâmica e o sucesso que sempre caracterizaram esta equipa desde a fundação da empresa. Concluiu o e-mail com a declaração de que *Os próximos meses vão trazer muitos desafios. Como é prática nesta nossa casa, vamos trabalhar juntos e com empenho, para ultrapassar as dificuldades e tirar partido da oportunidade que se nos apresenta.*

No primeiro dia útil a seguir à compra, a Comissão Executiva da REN foi a empresa apresentar-se e conhecer os colaboradores pertencentes à antiga EDP Gás.

Passados dois meses, a antiga EDP esteve presente num evento organizado pela REN, o jantar de Natal da empresa, que juntou todos os colaboradores da zona norte, pertencentes à REN Portgás e REN SGPS.

7.2.2 O Discurso Oficial da Mudança

Quando questionados sobre os sucessos desta mudança de EDP Gás para REN Portgás, os entrevistados apontaram, a tranquilidade com que esta ocorreu, o respeito pelos novos acionistas e a oportunidade de revisão de alguns processos.

“Há uma espécie de respeito pelo conhecimento e, como o conhecimento está agarrado às pessoas, há um respeito pelas pessoas, que sempre existiria, mas sobretudo pelas estruturas. (...) Há um outro ponto que tem sido muito relevante, que é a própria dimensão relativa das duas empresas, a que adquire e a adquirida. Esta empresa que foi vendida, era uma empresa que no grupo EDP representava, do ponto de vista relativo, um valor relativamente baixo, no universo REN, do ponto de vista relativo, vale muito mais e a dimensão relativa importa. Isto tem protegido a empresa adquirida e tem-lhe permitido ter o seu palco e ter a sua voz, puder dizer quem é, mostrar como faz, o que faz de melhor e o que faz menos bem, coisa que se calhar noutros casos, que nós vamos conhecendo, não acontece, ou seja, não há muito a oportunidade, e eu acho que o processo tem sido um processo feito com muito respeito.”

Vogal do Conselho de Administração da Portgás

“(...) Um sucesso que podemos, digamos assim, catalogar como um sucesso, é esta serenidade que está a acontecer a mudança, não está haver uma intervenção de choque com a mudança de acionista.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (A)

“A oportunidade de visitar alguns processos que estariam consolidados e ter visões diferentes e, portanto, é ter a oportunidade de recuperar novas metodologias e atualizar processos que, não raras as vezes, estavam um bocado limitados dentro da geografia e indicações da EDP.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (B)

É, no entanto, de destacar, que ao serem questionados sobre os sucessos desta mudança organizacional, os entrevistados da versão oficial, mostraram-se com alguma dificuldade em dar uma resposta a esta questão, exibindo-se reticentes e cautelosos.

“Um ponto prévio... quando uma empresa é comprada a tendência é um fenómeno de fusão, portanto há uma aquisição e há uma fusão e, essas fusões, regra geral, têm alguma dor associada”

Vogal do Conselho de Administração da Portgás

“Bem, nos ainda não podemos falar de sucessos ou insucessos porque a mudança é um facto, ela é em si própria não traduz um sucesso nem um insucesso, porque para nós foi um facto.”

Subdiretora - Gestão Corporativa e Auditoria

“É assim... sobre grandes sucessos... ainda estamos numa fase muito de transição.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

Destaca-se, ainda, a resposta do Diretor da Direção Comercial de Redes, que referiu

“Grandes sucessos... para já ainda não se está a ver... as coisas vão começar a acontecer quando efetivamente houver uma maior integração (...)”.

De uma maneira, de certa forma, transversal, destacou-se a tranquilidade e a serenidade com que esta mudança organizacional ocorreu, tendo sido marcante no discurso dos entrevistados.

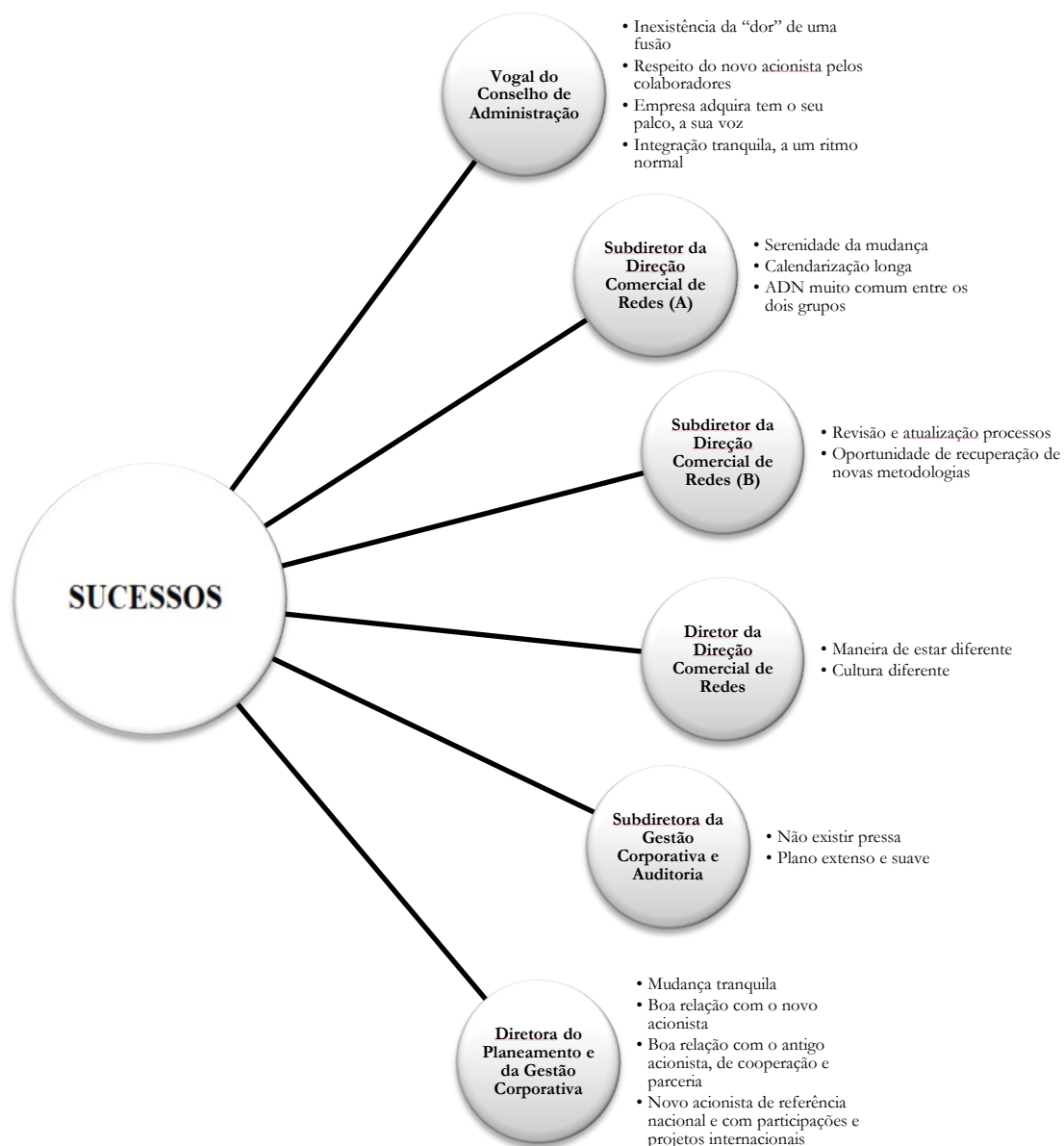


Figura 33 Versão oficial sobre os sucessos da mudança de EDP Gás para REN Portgás. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Oficial

“Passaram poucos meses, é verdade, mas esses poucos meses noutras realidades empresariais, as que conhece já teriam sido suficientes para uma incorporação mais agressiva, isto dito entre aspas, coisa que aqui não tem acontecido, as coisas têm sido tranquilas, vão num ritmo normal tranquilo, portanto esperamos que assim continue (...).”

Vogal do Conselho de Administração da Portgás

“Está a seguir-se a rotina normal (...), processos de mudança estão a ser feitos de uma forma serena e com uma calendarização mais longa.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (B)

“ (...) Já terás percebido que aqui o tempo é um bocadinho largo, não há propriamente muita pressa para fazer as coisas e, ainda bem de alguma forma. (...) É um plano relativamente extenso, ele vai decorrer até junho de 2019 e pretende-se que seja uma coisa suave e não há propriamente um objetivo (...) não há propriamente um plano que seja público, que seja conhecido e, lá está, também há aqui algum tempo, não há nenhuma urgência em fazer as coisas, nem da nossa parte nem da parte dos novos acionistas e as coisas estão acontecer de forma relativamente tranquila”

Subdiretora - Gestão Corporativa e Auditoria

“Primeiro, desde logo um sucesso é a mudança estar acontecer de uma forma tranquila e a funcionar e a termos uma boa relação com o novo acionista, naquilo que é a gestão corrente, na compreensão dos processos, como também mantermos uma relação com o antigo acionista numa lógica de transição tranquila e de cooperação e de parceria.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

Para o Vogal do Conselho de Administração um sucesso também relevante é a dimensão da empresa quando comparada ao novo acionista. Uma vez que a REN tem uma dimensão muito menor que a EDP, faz com que a Portgás tenha uma maior dimensão relativa na empresa que a comprou. Como tal, surge a oportunidade da adquirida ter a sua voz e mostrar como faz o seu trabalho.

“Há um outro ponto que tem sido muito relevante que é a própria dimensão relativa das duas empresas, a que adquire e a adquirida. Esta empresa que foi vendida, era uma empresa que no universo EDP representava, do ponto de vista relativo, um valor relativamente baixo, no universo REN, do ponto de vista relativo, vale muito mais e a dimensão relativa importa. Isso tem protegido a empresa adquirida e tem-lhe permitido ter o seu palco, ter a sua voz, puder dizer quem é, mostrar como faz, o que faz de melhor e o que faz menos bem, coisa que se calhar noutros casos, que nós vamos conhecendo, não acontece, ou seja, não há muito a oportunidade, e eu acho que o processo tem sido um processo feito com muito respeito.”

Vogal do Conselho de Administração

As respostas à questão sobre a razão principal desta mudança convergiram no sentido da EDP querer desinvestir no negócio do gás, por não o considerar core na sua atividade e a REN ver, nesta compra, uma oportunidade de crescimento. Além disso, a EDP tem vindo abandonar todas as suas áreas que têm ligação a combustíveis fósseis, estando apostar numa energia mais limpa e renovável.

“O grupo EDP vende normalmente as empresas, esporadicamente faz uma análise de portfólio e uma análise de fit, nessa análise de portfólio o grupo EDP eliminar progressivamente aquilo que era empresas associadas a combustíveis fósseis e, numa análise de fit, estas empresas de distribuição de gás não têm tanto a ver com o que se

poderia pensar com empresas de eletricidade, seja de produção, transporte ou de geração. Como era um alvo, de uma dimensão, do ponto de vista relativo, bastante mais pequena, no grupo EDP, entre aspas, não causava massa. Portanto, a venda foi um processo natural, de rearranjo de participações. Aconteceu em Portugal e aconteceu em Espanha com outro ativo. Para a REN, foi uma oportunidade de crescimento, a REN é uma empresa puramente regulada, as oportunidades de crescimento não abundam.”

Vogal do Conselho de Administração da Portgás

“(…) Houve um desinvestir do grupo EDP no negócio do gás que vem, digamos assim, de algo que está acontecer também na Europa, há um desinvestir no que é energias fósseis para investir em energias renováveis. (…) Para a REN comprar, acho não foi uma questão de ser um negócio de gás, porque o gás está no seu portfólio de produtos, mas para entrar num negócio que lhe dá outra abrangência em termos de explorar outro segmento de mercado que não o seu. E sem perder o foco no core de negócio, dá-lhe outras possibilidades ter uma distribuidora, ter uma ação distribuidora e não estar cingido ao que são infraestruturas. Aqui já vai ter contacto com o cliente final que lhe dá outras possibilidades de explorar outros mercados, outros segmentos.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (A)

“A EDP decidiu-se desfazer dos ativos de gás natural para se concentrar naquilo que é core e no entender, estratégico para eles, que é a produção de eletricidade e distribuição de eletricidade e renováveis.”

Diretor da Direção Comercial de Redes

Durante as entrevistas ficou bastante marcada a resposta da mudança estratégica da EDP, até porque não foi só uma empresa de distribuição de gás natural que vendeu em Portugal, também em Espanha alienou o seu ativo com o mesmo foco de negócio, ficando desta forma sem empresas de distribuição de gás natural.

“(…) Por mudança estratégica da EDP, ela decidiu vender os negócios da distribuição de gás. Incluiu-nos a nós, EDP Gás, e incluiu a Naturgás em Espanha. (…) Decorre de uma alteração da estratégia da EDP que entendeu que da sua carteira, do seu portfólio de empresas, as do gás não eram core para a sua atividade. E, que ainda por cima, poderia daí obter um rendimento interessante dado que o estado em que o mercado estava, estava a valorizar muito as empresas de distribuição, era um bom momento para vender.”

Subdiretora - Gestão Corporativa e Auditoria

“Foi uma vontade do acionista EDP... haver uma oportunidade do negócio da distribuição do gás, neste caso em concreto e entender, que se calhar, não era um ativo estratégico para a continuidade do seu negócio.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

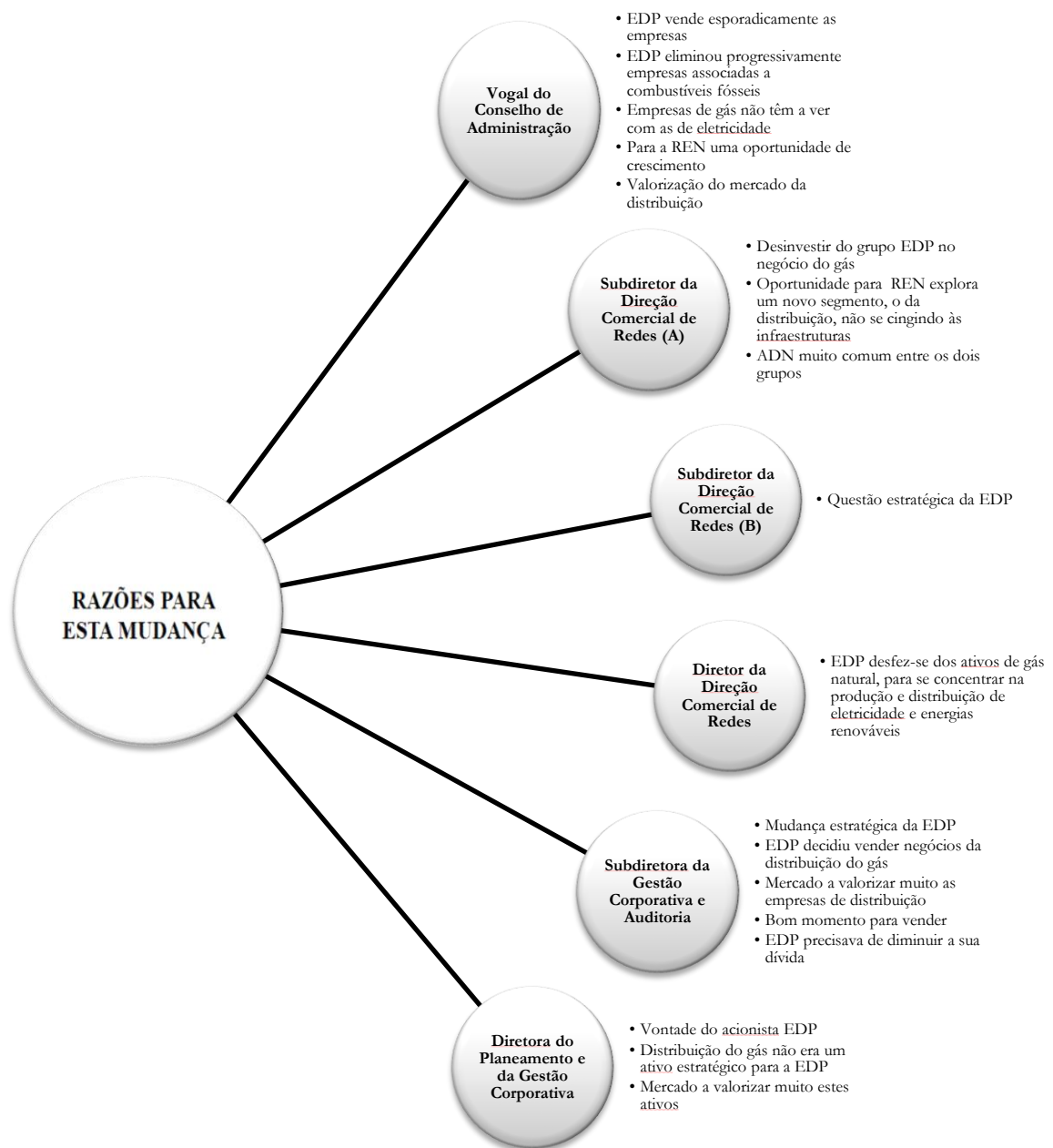


Figura 34 Versão Oficial sobre as razões para esta mudança. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Oficial

Alguns dos entrevistados ainda realçaram o facto de o mercado estar a valorizar muito os ativos de distribuição de gás natural aliado à necessidade da EDP quer reduzir a sua dívida, tornando-se como impulsionadores desta mudança organizacional.

“Comprar ativos regulados nós costumamos dizer que os ativos regulados são como peças de arte, vão poucas vezes a mercado e quando vão, são muito apetecíveis e são compradas por um preço alto. Foi o que aconteceu aqui, a REN esteve na disposição

de adquirir e achamos que fez uma boa aquisição e tem a ver com o ADN da REN a companhia.”

Vogal do Conselho de Administração da Portgás

“(…) Havia muita gente interessada e a pagar bons preços e a EDP também precisava de reduzir a dívida dela e pronto, lá entendeu que o negócio da distribuição do gás não era core e que poderia melhorar os seus resultados de outra forma e foi a decisão deles.”

Subdiretora - Gestão Corporativa e Auditoria

“Estando o mercado a valorizar muito este tipo de ativos, entenderam que podia ter uma oportunidade única de poder encaixar aqui um bom valor pelo negócio tendo em conta também que a Portgás se apresentava com uma empresa bem estruturada e apetecível e portanto para eles era fácil, digamos assim, obter uma valorização desse ativo.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

Perante a questão sobre a existência e participação de mudanças similares, todos os entrevistados da versão oficial, excetuando o Diretor da Direção Comercial de Redes, afirmaram ter estado presentes na mudança anterior ocorrida, de Portgás para EDP Gás, relembando a demora com que ocorreu, a magnitude e o impacto da mesma.

“A mudança anterior também foi feita com bastante tempo. Estas coisas das mudanças e do reajuste das organizações, ao contrário do que se possa pensar, não são coisas super programadas, elas não são de autogestão, elas vão acontecendo com determinados objetivos no tempo.”

Vogal do Conselho de Administração

“Sim, essa mudança sim, foi muito grande, muito grande mesmo (…) nós tínhamos aqui tudo. A Portgás em 2007 tinha componente de comercialização, de distribuição, ela lidava diretamente com os clientes, faturava diretamente aos clientes, tinha uma equipa de contabilidade, tinha uma equipa de recursos humanos, tinha uma equipa de sistemas de informação, de compras, de gestão de clientes e essa empresa teve de ser dividida em três. (…) Os sistemas informáticos tiveram que ser todos alterados, isso é sempre algo que provoca instabilidade no negócio, porque, de repente, perdes o referencial, estás habituada a fazer as coisas de uma maneira e depois aqueles sistemas já não funcionam, depois estás num período de transição e aquilo não funciona muito bem, depois comesas a trabalhar noutra. Foi uma alteração cultural muito grande a entrada da EDP no grupo Portgás, traduziu-se numa alteração de cultura, na forma de estar, de trabalhar distinta daquela que a Portgás tinha quando era uma empresa única.”

Subdiretora - Gestão Corporativa e Auditoria

“É assim mudanças similares quando a EDP comprou a Portgás, foi antes de 2008, mas a gestão começou a sentir-se em 2008 e portanto também houve uma mudança de

acionista maioritário, também houve uma necessidade de nos adaptarmos, também de forma gradual e cada vez mais crescente, ao novo acionista que era a EDP.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

De salientar que o Vogal do Conselho de Administração, em contrapartida aos restantes entrevistados, considerou que a mudança anterior, de Portgás para EDP Gás, ocorreu de uma maneira tranquila e sem grandes diferenças ao que estava estabelecido anteriormente.

“A integração no grupo EDP demorou, seguramente, 7 anos. Não demorou 7 anos porque se tivesse dito que era para demorar 7 anos, nem que isso fosse muito ou pouco, mas a própria vivência do grupo EDP e a própria vivência da Portgás na altura, fez com que fossem 7 anos, mas foram 7 anos tranquilos, ou seja, não houve nenhum Big Bang, não houve nenhuma vontade de acelerar coisas, as coisas foram feitas num tempo normal, até do próprio crescimento do grupo EDP. Eu não vejo uma grande diferença, a grande diferença, se eu tivesse de assinalar é: quando o grupo EDP ou a Portgás na altura, e eu estive no lado da EDP, portanto estava do lado do comprador, lá esta... mais uma vez, a dimensão relativa fazia-nos olhar para o alvo de uma maneira diferente daquela que a REN está a olhar. A EDP tinha mais certezas do que dúvidas, a REN não é que tenha dúvidas, mas se calhar o nível de certeza é inferior e confia mais na equipa residente. Eu acho que isso é positivo.”

Vogal do Conselho de Administração

De notar, também, que o Administrador, na altura da mudança de Portgás para EDP Gás, encontrava-se do lado do comprador, integrando na empresa após a aquisição da antiga Portgás.

Quando questionado sobre o conhecimento de iniciativas similares noutras empresas do mercado, pronunciou-se afirmativamente, acrescentado terem uma maior “dor” associada e o desconforto decorrente de uma fusão.

“Conheço, eu conheço outros casos com bastante dor associada nos processos de fusão. Os processos de fusão, eu acho que a melhor expectativa que nós podemos ter num processo de fusão é que corra bem, é claro, mas que não doa. A maior parte dos casos que conheço, porventura tiveram mais dores do que esta está a ter é a ideia que eu tenho. O nosso referencial é mais por aí, é vamos lá fazer isto, é para fazer isto na lógica do vamos lá fazer isto, vamos garantir que corre o melhor possível tendo em conta que, claro, nos vamos ter de ajustar um bocadinho e isso causa sempre algum desconforto e normalmente o desconforto tem sempre associada alguma ansiedade, alguma angústia, algum desconforto não é? Tem de se aceitar o desconforto como uma variável natural.”

Vogal do Conselho de Administração

Já a Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria evidenciou o caso da GALP como uma mudança similar à que ocorreu na empresa.

“ (...) A empresa mais semelhante com a nossa é a GALP, também tem concessionárias como nós e que tem ao longo do tempo passado por um processo mais ou menos idêntico ao nosso, porque são várias concessionárias que se têm juntado, que têm vindo a partilhar os serviços comuns e fazem parte agora de uma organização única que é a GALP Gás Natural, que no fundo é como se fosse uma holding que detém essas concessionárias todas. Eles agora têm uma só direção técnica, uma só direção comercial, estou-lhe a dar assim nomes genéricos. Ou seja, aquilo que era a direção técnica de cada uma das 10 entidades, aquilo que era a direção comercial de cada uma das 10 entidades, teve que se fundir numa só. (...) Passaram a ter uma contabilidade centralizada, serviços comerciais centralizados, um marketing centralizado, recursos humanos centralizados. Também tem essa componente que pode de alguma forma se assemelhar à nossa, mas mais à nossa de 10 anos atrás que é esta atual. Não obstante, eles também terem sido recentemente comprados (...) ”

Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria

A figura 37 aborda a perspetiva dos entrevistados sobre as dificuldades que se fizeram sentir decorrentes desta mudança organizacional.

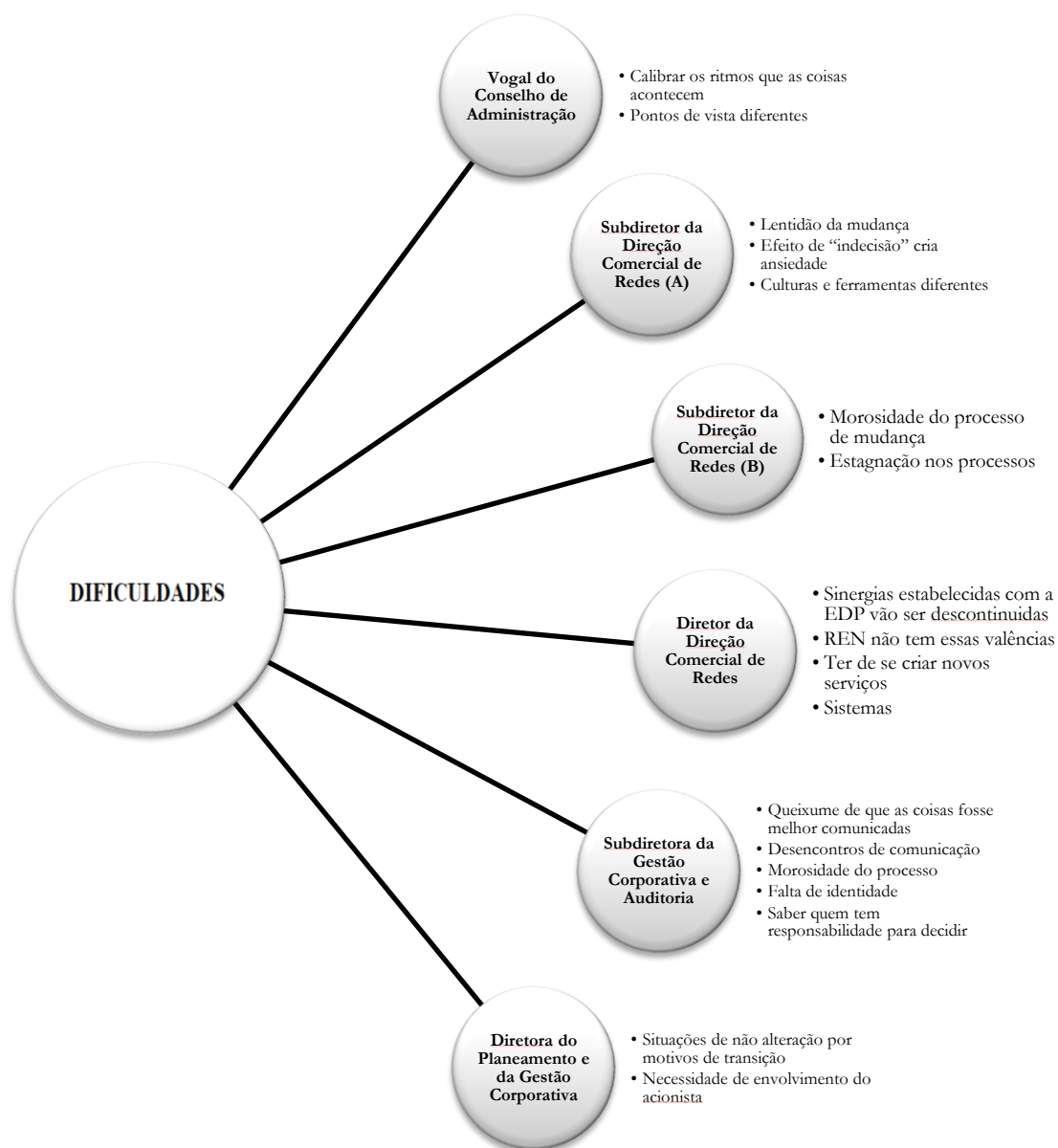


Figura 35 Versão oficial sobre as dificuldades decorrentes do processo de mudança. Fonte: elaborado a partir de entrevistas realizadas no âmbito da versão oficial

A morosidade do processo foi ideia sublimar à quase da totalidade das respostas dos entrevistados na versão oficial. Como o processo de mudança está a demorar tanto tempo a acontecer, houve quem comentasse mesmo se este estaria mesmo a realizar-se.

“(…) a vantagem era esta serenidade do processo, a grande questão no meu entender e na minha ótica é o contraponto disto que é “opá mas isto está a andar muito devagar, o que é que vai acontecer? Isto vai ser mesmo assim?” Este efeito de indecisão, entre aspas, pode não haver indecisão, mas é a sensação que dá, demasiado sereno. (...) Por um lado dá uma certa tranquilidade, conforto, por não haver grandes mudanças, mas por outro é uma pasmaceira demais.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (A)

Este vagar na mudança, no entender de um dos subdiretores, tem provocado estagnações e evoluções em certos processos da empresa.

“A morosidade, portanto a morosidade do que é a operação, pela complexidade que ela tem e a limitação efetivamente, portanto, pelo facto de estarmos num processo de transição, há um processo de estagnação nomeadamente em processos que tem necessidade de evoluir fruto desta emergência que é o transporte da EDP para a REN, nomeadamente numa série de processos, os outros de evolução estão paradas, ou condicionados, fortemente condicionados.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (B)

A Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria, afirmou que as dificuldades passavam pelo queixume das pessoas, por quererem que o processo fosse mais rápido e mais bem comunicado do que o que está a ser.

“As dificuldades às vezes é mais aquele queixume de que gostávamos que as coisas fossem mais rápidas, gostávamos que as coisas fossem melhor comunicadas, mas eu não sinto propriamente... lá está, se a mudança fosse muito grande, se calhar iríamos encontrar aqui dificuldade. (...) Eu acho que nós todos enquanto colaboradores tínhamos uma expectativa de que essa mudança (do logo) fosse mais rápida, porque uma empresa não pode viver sem identidade. (...) Às vezes estas questões de se saber ainda onde é que estão as atribuições, quem é que tem responsabilidade para decidir o que e quando e como levam tempo à ajustar nas organizações e ou há uma vontade muito forte de alguém destas partes todas envolvidas em levar avante um determinado projeto e implementá-lo o mais rapidamente possível, ou então as coisas acabam por se perder nestes vaivéns de correios, de tentativas de reunião, de tentativas de conciliar uma data ou um objetivo e leva a que o tempo passe e que quando se olha para trás já lá vão 6 meses ou 7 meses e nós ainda não temos uma marca.”

Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria

A dificuldade em calibrar os ritmos das pessoas e das duas organizações é, também, uma ideia presente no discurso, em particular do vogal do conselho de administração.

“Os ritmos. Calibrar os ritmos que as coisas acontecem, não é uma ciência, não tem nada de exato, tem muito mais de adivinhação e de sentimento, ou seja, em que tempo é que as coisas devem acontecer de tal forma que sejam assimiladas por duas organizações mas que têm tempos diferentes, porque o tempo nunca é igual. Portanto, mesmo que nós estejamos no sítio certo, no diapasão correto, há sempre quem queira que vá mais depressa e há sempre quem queira que vá mais devagar. Normalmente a parte que está mais desconfortável é que quer que vá mais devagarinho. Quem quer absorver, quer que vá mais depressa. Encontrar esse ponto de equilíbrio eu acho que é o fator crítico do sucesso. ”

Vogal do Conselho de Administração

O facto de o desenho/plano final da mudança ainda não estar estruturado, faz com que algumas decisões não sejam tomadas, pois aguardam determinações vindas do novo acionista.

“As grandes dificuldades acho que estão a ser aquelas que são as normais que é, sobretudo, nós garantirmos a gestão corrente e diária com muitas coisas a mudar e muitas situações em que nós não podemos melhorar ou não podemos alterar porque estamos numa fase de transição de, por exemplo, sistemas ou alguns processos, porque se percebemos que queremos mudar alguma coisa mas não é o momento porque não temos o desenho final e portanto, garantir a qualidade do serviço prestado seja em que área for e suportar todo o processo de gestão corrente e de negócio, de core, com esta mudança em tantas frentes que estamos a viver e portanto isso é o que é mais desafiante diariamente. (...) Temos de nos acautelar relativamente à forma como as queremos fazer ou como o acionista entende que as devemos fazer.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

Como anteriormente os serviços partilhados eram prestados pela EDP, houve alguns entrevistados que apontaram este facto com uma dificuldade, pela possibilidade de se ter de internalizar esses serviços.

“As grandes dificuldades é essencialmente, neste momento, aquilo que a gente pode verificar é tudo o que era assegurado em termos de sinergias como a EDP vão ter que ser descontinuadas e, neste caso concreto, como a REN não tem essas valências, existe aqui esta dificuldade que nos obriga a ter que criar, se calhar, novos serviços que a REN não consegue assegurar. Além de que também temos toda a parte de sistemas que é sempre bastante impactante.”

Diretor da Direção Comercial de Redes

“Nós temos as empresas do grupo EDP que nos prestavam serviços e que agora elas próprias também estão a deslastrar para a REN. As vezes pelo caminho geram-se zonas cinzentas que são difíceis de gerir. Tipo, a EDP Valor estava habituada a lidar diretamente aqui connosco (Controlo de Gestão) e a partilhar connosco o seu trabalho (...) há aqui desencontros de comunicação (...) Até agora éramos dois interlocutores e agora passámos a ser três e nem sempre a triangulação é perfeita. Isso sim, são as vezes inconvenientes.”

Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria

A Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria ainda destacou a falta de identidade e de uma marca no decorrer desta transição como uma dificuldade.

“(...) As pessoas que andam a fazer angariação no mercado existente, por exemplo, ainda ontem fui a um call-center e as pessoas estavam “olhe mas aqui o nosso layout

dos nossos computadores, os nossos frontheads ainda dizem EDP e estes dizem assim REN Gás Distribuição de uma forma ainda tão... isto é o lettring final que vai ter?”. As pessoas fazem estes comentários, porque de facto não se vive bem sem uma identidade. E aí eu acho que podia ter havido, mais celeridade no processo, (...)”

Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria

De salientar a resposta do Vogal do Conselho de Administração quando questionado sobre como a organização estaria a lidar com tais dificuldades, tendo afirmado que esta ainda não tinha lidado. Afirmou que o processo estava a ser delineado sem envolver os restantes colaboradores, de forma a conseguir que ocorra a mudança sem que estas se apercebam do caminho realizado. Tem como opinião que a organização deve ser protegida de momentos de discussão até as decisões estarem estabelecidas e que a implementação da mudança não deve estar calendarizada, para ele as mudanças devem ser impostas quando for oportuno.

“A organização na realidade ainda não lidou. A maior parte destas coisas são feitas em bastidor, tendencialmente são feitas em bastidor. E depois há um processo, que também não tem nada de científico, é sobretudo de comunicação e de alinhamento interno e as mudanças vão-se produzindo no dia-a-dia, tranquilamente. Não é que isto seja uma estratégia, maquiavélica, não é? Mas se conseguirmos levar as pessoas por um determinado caminho sem que elas, em alguns momentos, se apercebam que aquele está a ser o caminho, passado algum tempo elas vão-se ver numa nova realidade e quando olham para trás é que percebem “olha o caminho foi este”, mas não é preciso dizer, podemos dar umas pistas sobre para onde é que vamos, isso é importante, mas nós não precisamos de dizer tudo. (...) Há muita coisa que deve funcionar, e não é mau que funcione em bastidor, porque há muitas discussões sempre, há muitos pontos de vista sempre e há muitas coisas com que as pessoas não concordam. Se pudermos proteger a organização desses momentos de discussão, até de discussão aguerrida, é melhor, de tal forma que o que passe sejam coisas naturais. Há muita coisa acontecer em bastidor mas a organização já vai sentindo algumas mas não tem de as sentir todas nem todas ao mesmo tempo, nem se quer tem de as sentir todas, não é que as pessoas tenham de ser protegidas, a organização é que tem de ser protegida, ou seja, o ritmo que as coisas acontecem tem de ser pensado e, lá está, o pensado não é “nós não chegamos num dia 1, pegamos numa folha de cálculo e dizer olha daqui a x dias isto tem que estar e depois isto”, não, tem de se ir avaliando o melhor momento para introduzir algumas alterações.

Vogal do Conselho de Administração

À questão relativa à forma como os trabalhadores reagiram à mudança, este referiu que tinham reagido com angústia, mas que a maneira de atenuar essa angústia seria, como gestor, tranquiliza-las, pedindo-lhes para confiarem em si.

“Sempre com angústia. É inevitável. Ninguém gosta. Percebeu-se perfeitamente que dentro da organização quando se anunciou que a empresa ia ser vendida as pessoas

reagiram com ansiedade, não reagiram mal, reagiram com ansiedade (...) há ali uma rotura com uma realidade, quando isso acontece a primeira reação foi essa, de alguma ansiedade, demorou dias, nós sempre defendemos que as primeiras pessoas a saber deviam ser as pessoas e portanto antes que se começasse a trabalhar no tema patrocinou-se uma reunião interna com todas as pessoas, com o alto quadro do grupo a assumir em frente a todas as pessoas que a empresa ia ser vendida, a falar sobre esse assunto de forma descomprometida e a pedir perguntas. (...) A única coisa que se tem de fazer é passar uma mensagem tranquilizadora e de confiança, não há problema nenhum em dizer às pessoas para confiarem, um gestor que diga às pessoas para confiarem está-lhes a dizer o seguinte “não te preocupes, confia, se isto não correr bem eu estou cá para responder por ti”, isto tranquiliza muito as pessoas, há um elo que se estabelece, um contrato psicológico que se estabelece entre essas duas pessoas, isso não tem mal nenhum, porque depois não for bem assim, pelo menos as pessoas vão perceber que o assunto delas foi considerado, que na maior parte dos casos é aquilo que as pessoas se queixam, que é “nem se quer me ouviram”.”

Vogal do Conselho de Administração

Um dos subdiretores, em relação a esta questão, referiu que as pessoas reagiram com naturalidade e positivamente a esta mudança de EDP Gás para REN Portgás. Do ponto de vista do entrevistado, as pessoas estavam mais apreensivas quando não sabiam quem iria ser o futuro acionista, quando souberam essa apreensão foi dissipando.

“Eu acho que de uma forma positiva, acho que é uma organização jovem, que já estava habituada a este tipo de contextos. Acho que acabou por reagir favoravelmente, até pode ter tido inicialmente alguma apreensão pelo facto de não sabermos quem estava a comprar, mas a partir do momento que se conhece a empresa que comprou acho que também deixou minimamente confortável a organização, pelo facto de ser uma REN, portanto uma empresa também nacional, também de prestígio, a adquirir a concessão da Portgás. Acho que acabou por reagir favoravelmente, até pode ter tido inicialmente alguma apreensão pelo facto de não sabermos quem estava a comprar, mas a partir do momento que se conhece a empresa que comprou acho que também deixou minimamente confortável a organização, pelo facto de ser uma REN, portanto uma empresa também nacional, também de prestígio, a adquirir a concessão da Portgás.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (B)

Para o Diretor da Direção Comercial de Redes, uma vez que estas mudanças são uma constante no dia-a-dia das empresas, considerou que as pessoas reagiram, depois da surpresa, com naturalidade.

“Com naturalidade, pronto ok é sempre uma surpresa mas depois da surpresa vem a naturalidade. É algo que hoje em dia é uma constante, hoje o negócio não é como antigamente em que as coisas estavam estabilizadas com o mesmo dono, com o mesmo padrão, com as mesmas pessoas quarenta anos se fosse preciso. Hoje em dias as coisas

são muito mais rápidas, é tudo muito mais rápido. Mas as pessoas como também já tinham tido este processo com a EDP, agora com a REN... pronto surpresa no início mas depois naturalidade.”

Diretor da Direção Comercial de Redes

Também o facto de a empresa ter conhecimentos dos seus processos e funções fez com que atenuasse uma reação menos positiva dos colaboradores, segundo a Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa.

“A empresa reagiu bem, as pessoas reagiram bem, quer antes de saber da venda, quer depois. (...) Agora as pessoas estão a sentir-se tranquilas. Acho que o facto de a empresa ter muito conhecimento dos seus processos e consegui-los gerir de uma forma muito autónoma e ser muito rigorosa no cumprimento de algumas coisas, ter uma estrutura que consegue alimentar o negócio também facilita porque não está na dependência de decisões. É autónoma nas suas decisões, no seu negócio. A questão da decisão acionista, tudo bem, tem aqui questões que se têm de salvaguardar no dia-a-dia, mas sentem que continuam, que podem trabalhar, que têm condições para trabalhar e sabem como é que hão-de trabalhar e as soluções e os processos estão todos definidos à partida.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

Um dos subdiretores referiu que as pessoas ainda se encontravam num estado anestesiado, mas que pareciam ter ficado contentes com o nome Portgás, tendo retornado ao nome original. Este mesmo subdiretor mostrou-se reticente relativamente à futura autonomia da empresa.

“(...) A organização ainda está num estado anestesiado (...) as pessoas vão exercendo as suas funções sem impacto e sem ainda com interações com o seu verdadeiro acionista atual. (...) Ainda não se aperceberam, ou não nos apercebemos disto, do que é que está acontecer. Há a noção que ficaram contentes com o nome Portgás, da sua autonomia (...) o pouco que conheço da REN diz-me que esta suposta ilusão de autonomia de uma empresa separada poderá não acontecer, mas sim haver uma interação, um “bocanhar” da parte da REN a algumas direções, mais do que ser uma meramente uma componente do grupo REN, que tem uma distribuidora que se chama Portgás, e que tem elementos a prestar serviços e a trabalhar na Portgás, mas não deixamos de ser REN, face a esta influência e a este nível de achatamento.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (A)

Uma das entrevistadas mencionou mesmo que as pessoas já andavam desconfiadas de uma possível mudança organizacional.

“Nós já algum tempo, que íamos desconfiando que ia havendo aqui na nossa “rádio alcatifa” informação sobre “isto qualquer dia vai ser vendido”, depois entretanto, decorreram-se alguns meses e viu-se que de facto a coisa ia ser vendida. (...)”

Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria

Quando os entrevistados foram questionados sobre a comunicação existente por parte da hierarquia de topo, todos revelaram que esta era escassa, sendo que o próprio Vogal do Conselho Administração afirmou que esta poderia efetivamente melhorar.

“É sempre possível melhorar as questões de comunicação, é preciso sobretudo estar atento quando percebemos que alguma coisa nos está a fugir de controlo na comunicação e é muito fácil fugir de controlo, não é? Aquilo que as pessoas chamam de rádio alcatifa acontece.”

Vogal do Conselho de Administração

Como já referido anteriormente, o facto da administração e os novos acionistas não estarem a envolver as cadeias hierárquicas inferiores, faz com que os colaboradores não consigam perceber a estratégia que está a ser definida, sentindo-se desconhecedores das mudanças que irão ocorrer.

“Acho que não está a haver. (...) Está a haver aqui uma gestão, neste caso da administração com o grupo REN que está a tratar dos temas que tem de tratar, para definir as estratégias, para definir a própria organização sem envolvimento do resto da cadeia, ou com o mínimo, não é sem, é com o mínimo de envolvimento, de forma a que as pessoas continuem o seu trabalho, sem alterações nenhuma, sem estar a criar ruídos de que “isto vai mudar ou não”, (...) “

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (A)

“Bem...isso é uma questão...Ok...Tem havido aqui algumas falhas, pronto tem. Há alguma falta de informação por vezes, sentimos isso.”

Diretor da Direção Comercial de Redes

“ (...) Houve momentos em que sim, percebia-se que havia uma comunicação próxima, houve momentos que se calhar uma comunicação mais oportuna teria sido benéfico para o estado de espírito das pessoas (...) Acho que neste momento era importante, nesta fase em que nós estamos, em que entretanto já passaram alguns

meses, nós sabemos que a seguir à tempestade vem a bonança, mas também quando andamos assim em períodos muito calmos a gente fica ansiosa (...) às vezes o dizer que não há nada para dizer já é dizer muita coisa. Podia ser oportuno, mas pronto estas coisas é sempre assim, nós achamos sempre que podia ser de outra forma, (...) ”

Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria

Um pouco em concordância com o Vogal do Conselho de Administração encontra-se a Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa, uma vez que considera que não se deve comunicar sem se ter a certeza de que vai ser a decisão final, tendo sido difícil a gestão do que deve ser dito. No entanto afirma que as pessoas foram informadas atempadamente das decisões tomadas.

“Eu acho que a comunicação podia ser sempre mais um bocadinho. Também percebo o lado da gestão de topo, é difícil comunicar quando também não se sabe, não se conhece, às vezes também tem que se entrar em linha de conta com o comunicar coisas que às vezes podem não ser as mais finais, pode criar situações indesejáveis em quem está ouvir. (...), este equilíbrio entre o que devemos e o que podemos dizer e aquilo que vamos dizer vai ser mais benéfico ou não, também, às vezes não é muito fácil de gerir, mas acho que de uma forma geral as pessoas tiveram uma informação atempada e sempre que houve factos relevantes e que impactavam nas pessoas foi dado esse conhecimento pela administração, de uma forma até transversal e ao nível de todas as hierarquias, portanto, geral para a empresa, que permitiu um bocadinho esta tranquilidade na transição.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

O Vogal do Conselho de Administração considerou, ainda, que o que era para ser comunicado tinha sido feito e que as chefias deveriam estar preparadas para identificar problemas e resolvê-los, mostrando-se bastante pragmático. É de facto interessante a forma como este aborda a comunicação e a informação, uma vez que todos sentem que esta é insuficiente.

“As pessoas acham sempre que não sabem nada, é o normal. E a gestão acha sempre que disse tudo o que tem para dizer. (...) Eu acho que o que é preciso fazer é reduzir o capital de queixa. De tempos a tempos dizer alguma coisa, às vezes não importa o que se diz, importa é juntar as pessoas e dizer alguma coisa, um e-mail, uma reunião, uma informação às chefias e dizer-lhes: por favor, passem isto às vossas equipas, uma conversa no bar, encontrar uma pessoa no parque de estacionamento, é isto... a comunicação é tudo menos unidirecional, é tudo menos de cima para baixo, ela funciona em todos os sentidos. (...) Aquilo que as pessoas chamam de rádio alcatifa acontece. É preciso é ter as chefias preparadas para quando uma coisa dessas acontece ser logo identificada para se tentar matar o problema à nascença. Outras coisas

também nem vale a pena matar, não há problema nenhum em deixar correr alguns boatos, não há problema nenhum. Também serve para testar a organização, ver como é que ela reage.”

Vogal do Conselho de Administração

7.3 A Versão Local da Mudança

Neste subcapítulo iremos analisar o discurso local sobre a mudança organizacional, contrapondo, sempre que relevante, com a versão oficial, possibilitando analisar e refletir sobre as versões de mudança e, desta forma, atingir os objetivos do presente trabalho de investigação.

Perante a questão sobre quais os sucessos do programa, a resposta mais marcante foi o facto de os trabalhadores ainda não sentirem sucessos ou mudanças existentes na empresa. Contudo, essa afirmação é mais perceptível nos colaboradores que trabalham no terreno, do que naqueles que fazem parte da gestão da empresa. Muitos colaboradores, ainda, mencionam a prematuridade da mudança, mesmo já tendo passado 9 meses desde a data de compra da REN.

SUCESSOS							
REN PORTGÁS DISTRIBUIÇÃO	Direção Comercial de Redes	<u>Técnicos Superiores Seniores</u>	(1) - Logotipos tapados - Não há visibilidade de mudança	(2) - Não se fazem sentir	(3) - Ainda não se fazem sentir - Insucessos: não ter logotipo	(4) - Mudar para uma empresa mais pequena	
		<u>Técnico Principal Comercial</u>	(1) - Muito recente para avaliar	(2) - Não se sente sucessos nem insucessos - Nova empresa não está a fazer nada		(3) - Mudança é uma oportunidade - Mudar coisas menos boas que estavam com a EDP	
		<u>Técnico Superior Especialista Comercial</u>	(1) - Maior aproximação da gestão da empresa com os colaboradores	(2) - nenhuns - Perceção de insucessos	(3) - Não estão acontecer	(4) - Ainda é precoce - Diferenças a nível comportamental, a nível das chefias - Necessidade de alteração de procedimentos	(5) - Não se consegue pronunciar
		<u>Técnico de Gestão Administrativa</u>	(1) - Libertação de um grupo económico muito grande e confuso		(2) - Não se estão a ver - Não se nota diferença nenhuma		
	Direção Técnica	<u>Técnico Operacional Redes de Gás</u> - Não vê mudanças			<u>Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)</u> - Não se fazem sentir		
REN SGPS	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)</u> - Prematuro pensar em sucessos - Tirar as pessoas da zona de conforto		<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)</u> - Empresa ter um papel mais importante na nova organização		<u>Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)</u> - Não se percebe os sucessos		

Tabela 15 *Versão Local* sobre os sucessos da mudança de EDP Gás para REN Portgás. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da *Versão Local*

Para alguns entrevistados as diferenças passam pelos logotipos, que foram todos tapados, no entanto, todos os procedimentos ainda se encontram muito interligados com os da EDP.

“Eu sinceramente ainda não percebi bem, quer dizer ainda não há visibilidade da mudança. Acho que a mudança está a ser tão suave tão deslizante que só se for mesmo ao nível dos logotipos que estão tapados.”

Técnico Superior Sénior (1)

“Ainda não se fazem sentir, na minha opinião, porque ainda não se notou uma diferença significativa nos procedimentos nem na comunicação. Vamos ver ser agora

proximamente acontece alguma coisa que nos leve num sentido diferente que aquilo que era até agora.”

Técnico Superior Sénior (2)

“A mudança ainda é muito recente para fazer um diagnóstico da situação, para saber se há sucessos se há fracassos. Para já ainda não tenho dados suficientes que possa afirmar se foi um sucesso ou se foi um fracasso. Para já ainda acho que é muito recente, ainda estamos num processo de transição. Ainda estamos muito amarrados à EDP, temos que dar mais algum tempo para depois tirar uma conclusão.”

Técnico Principal Comercial (1)

O facto de não sentirem qualquer tipo de diferenças no seu dia-a-dia, faz com que afirmem que a empresa acionista não está a fazer nada para a mudança e, como tal, reclamam não existir sucessos. Alguns do entrevistados da versão local consideram mesmo existirem insucessos no decorrer desta mudança.

“Não se sente, nem sucessos nem insucessos. Para já não se sente nada. A nova empresa não está a fazer nada, está a deixar tudo como está. Ainda está em fase de análise de conhecer o que nós fazemos e portanto ainda não se sentem grandes alterações.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Para já ainda nenhuns. Sinceramente, neste momento, ainda não me apercebi de nada de sucessos. Insucessos já me apercebi de alguns.”

Técnico Superior Especialista Comercial (2)

“Ainda não se fizeram sentir mudanças ao nível do nosso dia-a-dia. A única mudança é em sentido... não diria negativo mas ainda de indecisão que é nem se quer termos um logotipo”

Técnica Superior Sénior (3)

Como consideram que ainda não aconteceu uma mudança, porque não observam nada de diferente na empresa, faz com que os colaboradores não consigam definir sucessos que resultaram da transição de EDP Gás para REN Portgás.

“(...) a mudança ainda não está acontecer. A visão que eu tenho é que a mudança, neste momento, é mesmo só em termos burocráticos, porque em termos de processos têm-se mantido mais ou menos o que estava.”

Técnica Superior Especialista Comercial (3)

“Não se estão a ver, neste momento não se nota diferença quase nenhuma, muita pouca coisa.”

Técnica de Gestão Administrativa

“Neste momento não me consigo pronunciar.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

“ (...) Ainda não vi grande implicação ou grandes diferenças”

Técnica Operacional Redes de Gás

“ (...) Grandes sucessos ainda não se fazem sentir, ainda está numa fase de viragem e ainda não conseguimos ver.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)

De notar, ainda, que houve alguns colaboradores que realçaram como sucesso o facto da saída de um grupo económico grande, a existência de uma maior proximidade da gestão, a empresa passar a ter um papel mais importante.

“Libertarmo-nos de um grupo económico muito grande e muito confuso.”

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

“A EDP é uma organização muito grande e a REN é uma organização que apesar de ser muito grande tem menos impacto. Portanto eu acho que nós vamos ter um papel mais importante na nova organização, neste caso na REN.”

Técnica Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

“Tentativa de maior aproximação da gestão da empresa com os colaboradores, mas em termos da concretização ainda vamos muito no início.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“Ainda é um pouco precoce, mas já se começa a sentir algumas alterações, principalmente a nível comportamental, a nível das chefias, já se começa a sentir alguma necessidade de alteração de alguns procedimentos. (...) verificar o que é que se pode melhorar, a nível de procedimentos e mesmo a nível estrutural da empresa.”

Técnico Superior Especialista Comercial (4)

Como consequência desta mudança alguns entrevistados afirmaram que será uma oportunidade para alterar alguns dos processos que não concordavam anteriormente com o acionista EDP e, também, vêem esta mudança como uma forma de tirar as pessoas da sua zona de conforto para que reflitam sobre como se deve estruturar a empresa para ser de sucesso no mercado.

“Mudanças são sempre oportunidades, de melhoria para a grande parte das pessoas e para algumas poderá não ser uma melhoria (...) concretamente connosco, estamos a dar a possibilidade de alterarmos, ou temos pelo menos a esperança, de que algumas coisas que estavam menos boas com a EDP possamos alterá-las agora com a REN.”

Técnico Principal Comercial (3)

“Prematuro pensar já nisso mas diria que o grande sucesso é tirar as pessoas da zona de conforto e fazê-las refletir um bocadinho do que é que acham que deve ser o negócio e como é que a empresa se deve organizar e estruturar para ser uma empresa de sucesso do mercado.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

Apesar da maioria dos entrevistados, na questão anterior, referir muitas vezes que não existiam ou não conseguiam verificar sucessos, quando questionados sobre quais os ganhos e perdas resultantes desta mudança, um grande número de entrevistados afirmou mais ganhos do que perdas. Os que anunciavam perdas, normalmente referiam-se aos Acordos Coletivos de Trabalho (ACT), uma vez que, quando comparados, o ACT da EDP presenteava melhores condições do que o da REN.

Ganhos e Perdas da mudança de EDP Gás para REN Portgás							
REN PORTGÁS DISTRIBUIÇÃO	Direção Comercial de Redes	<u>Técnicos Superiores Seniores</u>	(1) - Ganhos: disponibilidade da REN para investir - Perdas: ainda têm uma ligação forte à EDP	(2) - Ganhos: existe uma imagem pouco positiva da EDP perante os clientes	(3) - Ainda se estão por descobrir	(4) - Perdas: estão em negociação (relativamente ACT) - Ganhos: empresa ter uma gestão mais autónoma, mais facilidade em lidar com certos assuntos	
		<u>Técnico Principal Comercial</u> 1	(1) - Perdas: ACT da REN é mais desfavorável	(2) - Perdas: ACT da REN pior que o da EDP		(3) - Perdas: nenhuma - Ganhos: condições de trabalho mantêm-se; conhecer uma nova organização	
		<u>Técnico Superior Especialista Comercial</u>	(1) - Perdas: perda de terrenos nos clientes com o nome REN	(2) - Perdas: marca EDP mais forte que REN - Ganhos: ter outra vez a marca Portgás	(3) - Ganhos: nome Portgás vai voltar a ter impacto - Perdas: a imagem EDP já estava a ganhar força	(4) - Sem diferenças, empresas similares	(5) - Ganhos: pessoas novas, novas expectativas, outra maneira de ver o negócio
		<u>Técnico de Gestão Administrativa</u>	(1) - Ganhos: celeridade, desburocratização, proximidade com o resto da empresa - Perdas: nenhuma		(2) - Ganhos: saída de um grupo económico muito grande, com uma estrutura muito pesada, celeridade nos processos		
	Direção Técnica	<u>Técnico Operacional Redes de Gás</u> - Não vê diferenças - Perdas: REN ser de menor dimensão			<u>Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)</u> - Ganhos: lufada de ar fresco, progressão na carreira mais evidente - Perdas: benefícios que estavam assegurados com a EDP		

REN SGPS	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)</u> - Ganhos: maior autonomia da empresa, participação mais ativa - Perdas: provável inexistência de mobilidade	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)</u> - Ganhos: ganho de uma marca própria	<u>Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)</u> - Ganhos: consolidação e revisão de processos - Perdas: alguns benefícios

Tabela 16 *Versão Local sobre os ganhos e perdas da mudança de EDP Gás para REN Portgás. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local*

A disponibilidade para investir da REN e a imagem menos positiva da EDP junto dos clientes são alguns dos ganhos revelados por dois técnicos superiores seniores nas suas entrevistas. No entanto, esses ganhos são suposições que colocam uma vez que ainda não sentem diferenças em relação ao que estava imposto anteriormente.

“Comprando o que nos vendem, que a REN tem uma disponibilidade para investir e para expandir e que a EDP devido aos seus múltiplos investimentos não tinha. Tenho essa expectativa. (...) de momento continuamos a ter uma ligação muito forte à EDP, não vejo cá nada de diferente.”

Técnico Superior Sénior Comercial (1)

“(...) podem haver ganhos porque existe uma imagem pouco positiva da EDP nos clientes. Embora a EDP se esforce por ter uma imagem forte e transmitir para o exterior uma imagem de uma grande empresa, mas na sua relação com os clientes, e é dos clientes que as empresas vivem, há de facto uma opinião muito pouco positiva da EDP. As pessoas quando podem optar optam por outra empresa.”

Técnico Superior Sénior Comercial (2)

Em termos de empresa, é para muitos considerado um ganho o facto de a empresa ter mais autonomia e um nome próprio, voltando ao original Portgás. No entanto, declararam que tem causado alguns constrangimentos todos estes nomes envolvidos (EDP, EDP Gás, REN, REN Portgás, Portgás,...) junto do cliente.

“Para a empresa diria que tem a ver com a maior autonomia que tem, porque o facto de nós pesarmos mais nos resultados da REN permite que nós tenhamos uma participação mais ativa no grupo, coisa que na EDP não tínhamos. Ao nível de desvantagens efetivamente não vejo muitas a nível macro. Depois a a nível micro diria que as desvantagens têm muito mais a ver com a mobilidade, eu era uma pessoa que achava que para mim fazia sentido a mobilidade.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

“(...) vamos ganhar em termos de marca, vamos ganhar uma marca própria que até agora não acontecia porque estávamos muito ligados à EDP (...)”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

Para mim tem sempre ganhos. A mudança tem sempre ganhos. Causa sempre algum desconforto quando saímos da nossa zona de conforto, já estava implementado, a

imagem junto dos cliente já estava a ganhar força... aí será uma perda que eu acho que é momentânea (...) acho que se calhar em termos de nome a Portgás vai voltar outra vez a ter algum impacto, que tinha há alguns anos atrás. Foi uma perda porque estamos ainda aqui neste processo de transição e as pessoas não sabem muito bem se referem EDP Gás, se referem Portgás, REN... e o cliente fica um bocado baralhado com estes nomes todos.”

Técnica Superior Especialista Comercial (3)

Mais uma vez, a revisitação de processos e práticas que estavam impostas na empresa é mencionado, desta vez como um ganho que a empresa irá ter.

“Ganhos... o facto de mudar consegue-se consolidar processos e rever processos que muitas vezes com hábitos, com situações quotidianas e decorrentes não se vão ver nem se vão alterar, e acho que isso é positivo, é um ganho muito interessante que está a ocorrer, é a revisitação de processos e de práticas na empresa que é importante. (...) As perdas, eu acho que não estou a ver. Perdas podem ser mais na perspetiva de alguns benefícios, (...) ”

Técnica Superior Sénior da Regulação e Compliance

Sobretudo por anteriormente estarem num grupo económico muito grande e complexo, a EDP, os técnicos administrativos, consentiram que a passagem para uma empresa de menor dimensão irá trazer ganhos como a desburocratização, celeridade nos processos e uma maior proximidade.

“Ganhos: celeridade, desburocratização, proximidade com o resto da empresa. As perdas... o que é que perdemos... nada.”

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

“ (...) o grande ganho é sairmos de um grupo muito grande, com uma estrutura muito pesada em que tínhamos grandes problemas, nomeadamente no contacto com a EDP Valor (...)aí teremos algum ganho, na celeridade de certos processos. Perdas, para já, não conseguimos perceber.”

Técnica de Gestão Administrativa

Do ponto de vista de alguns técnicos, como as condições têm-se mantido iguais, vêm como um ganho o conhecimento de uma nova empresa, novas formas de trabalhar e uma outra maneira de ver o negócio.

“ (...) acho que não temos perdas. Eu acho que é uma oportunidade. As condições de trabalho que tínhamos mantêm-se, continuam todas as mesmas. É uma oportunidade, vamos conhecer uma nova organização, uma nova forma de trabalhar da REN, portanto uma filosofia diferente.”

Técnico Principal Comercial (3)

“Qualquer mudança traz sempre pessoas novas, novas expectativas, vai trazer de certeza outra maneira de ver o negócio, outra maneira de investir e no meio disso, na parte que me toca pessoalmente, gosto sempre de mudanças, novas maneiras de ver, novas maneiras de abordar, normalmente há, ou espero que haja, ênfase no cliente, e normalmente há.”

Técnico Superior Especialista Comercial (5)

Como o ACT da EDP ainda se vai manter em vigor até ao ano de 2019 e, até lá, vão existir negociações, não são observáveis perdas, por enquanto, por parte dos trabalhadores. As perdas, na generalidade das pessoas, tem sido sempre vistas do lado pessoal, porque ao nível de empresa são muito poucas vezes mencionadas.

“Perdas... nós ainda nem sabemos. Perdas... depende daquilo que está ainda em negociação com a administração, pelo que eu percebi pela comissão de trabalhadores. Ganhos, eventualmente se calhar alguns... permitir, aquilo que eu já percebi, que a empresa tenha uma gestão muito autónoma, fora da alçada da REN. (...) Mais facilidade em lidar com determinados assuntos, que são aqui da empresa e não da EDP, (...) ”

Técnico Superior Sénior Comercial (4)

“Os ganhos, no fundo, sempre que se muda para uma nova empresa há uma viragem, uma lufada de ar fresco, há uma expectativa, há uma possibilidade de... (...) As perdas, havia um contexto que já tínhamos assegurado, nomeadamente benefícios que possivelmente podemos perder ou ver diminuídos, portanto será aí a grande perda. Por outro lado, ao ser uma empresa de menor dimensão, mas também com boas capacidades, pode em termos de progressão na carreira, para determinadas pessoas, ser mais evidente, mais provável haver mais possibilidades do que no grupo EDP, porque o leque era muito mais vasto.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo da Direção Técnica)

Houve, em particular, quatro colaboradores que apenas mencionaram perdas com esta mudança de acionista, referindo as possíveis alterações o ACT e da perda de terreno com o cliente com a mudança de marca.

“ (...) estratégia da empresa, o nome REN, nós chegámos a perder no terreno em contacto com os clientes, nós ficamos a perder porque o nome REN é menos conhecido que a EDP.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“olhando para o ACT da EDP e olhando para o ACT da REN, se ficarmos enquadrados no ACT da REN é mais desfavorável para o colaborador. Mas acredito que também será feito um enquadramento em que nem haja aqui entre os novos colaboradores da REN e os antigos haja muita diferenciação mas que se consiga criar aqui um ponto de equilíbrio entre um e outro.”

Técnico Principal Comercial (1)

“(…) nós conhecemos os ACT que temos e o que eles têm, sendo que o deles é pior que o nosso, portanto há aqui um forte receio que o nosso venha a ser mudado e venhamos a ser nivelado pelo deles. O deles é pior que o nosso. Acho que vamos ter aí discussões e conversações intensas quando chegar a altura de discutir o ACT (…)”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Não acho que haja assim nenhuns em particular, tanto ao nível dos ganhos... ao nível das perdas eventualmente podem existir algumas porque a marca EDP eu acho que era uma marca mais forte que a REN, como marca e como imagem, no que diz respeito ao nosso mass market, (...) a EDP, quer queiramos quer não é uma marca substancialmente mais forte que a REN. As pessoas vêm a REN mais como uma empresa de transporte de eletricidade e não de gás. (...) chamando novamente a marca de Portgás, que tínhamos antes de sermos EDP Gás, podemos vir a recuperar qualquer coisa. Também estava fortemente implementada ni norte. Agora, ao nível dos ganhos em si, não consigo fazer grandes contabilizações a esse nível.”

Técnico Comercial Superior Especialista (2)

Grande parte das respostas à questão sobre qual o motivo da ocorrência da mudança tem um denominador comum: mudança de estratégia da EDP, muitas vezes associada à falta de liquidez da empresa.

Razão Principal para a Mudança						
REN PORTGÁS DISTRIBUIÇÃO	Direção Comercial de Redes	<u>Técnicos Superiores Seniores</u>	<u>(1)</u> - Unidade de gás apelativa para quem queria investir - EDP com pouca liquidez	<u>(2)</u> - Financeira	<u>(3)</u> - Negócio Comercial	<u>(4)</u> - EDP precisava de dinheiro
		<u>Técnico Principal Comercial</u>	<u>(1)</u> - Estratégia - Financeira	<u>(2)</u> - EDP precisava de dinheiro - Empresa, Portgás, apetecível		<u>(3)</u> - Necessidade da EDP diminuir a dívida
		<u>Técnico Superior Especialista Comercial</u>	<u>(1)</u> - Negócio estratégico - Gestão Financeira	<u>(2)</u> - Estratégia financeira do grupo EDP	<u>(3)</u> - Negócio	<u>(4)</u> - Razões económicas <u>(5)</u> - Financeira
		<u>Técnico de Gestão Administrativa</u>	<u>(1)</u> - Não era a área de negócio da EDP		<u>(2)</u> - EDP comprou a Portgás numa perspetiva de venda futura	
	Direção Técnica	<u>Técnico Operacional Redes de Gás</u> - Questões Financeiras			<u>Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)</u> - Questão Estratégica	

REN SGPS	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)</u> - Financeira	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)</u> - EDP quis dedicar-se só a eletricidade e energias renováveis	<u>Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)</u> - Interesses financeiros, de gestão e de estruturação
-----------------	--	---	--

Tabela 17 *Versão Local sobre a razão principal da mudança.* Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da *Versão Local*

“Negócio estratégico, pura e simplesmente de gestão financeira da EDP e uma oportunidade da REN que não quis perder.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“(...) questão estratégica e por uma questão financeira. Por uma questão estratégica porque apostaram exclusivamente na eletricidade e a venda deste ativo foi um bom negócio para a EDP.”

Técnico Principal Comercial (1)

Associada a falta de liquidez da EDP vem o facto das empresas de distribuição de gás natural estarem a ter uma grande valorização no mercado, segundo o Coordenador da Comissão de Trabalhadores.

“De repente as empresas de distribuição tiveram uma valorização muito grande. (...) nós, sempre fomos muito apetecíveis, passamos a ser ainda mais apetecíveis. A EDP também precisava de dinheiro, foi uma operação de 550 milhões, a EDP tem uma dívida muito grande, precisa de reduzir a dívida e nós fomos a forma rápida de uma operação financeira.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Acho que é tudo uma questão de dinheiro.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

Como já tinha mencionado por alguns entrevistados da versão oficial, aqui também houve quem afirmasse que a EDP quis desfazer-se de tudo o que estivesse relacionado com combustíveis fosseis, deixando de ser *core* para empresa, uma vez que esta queria mudar a sua estratégia para energias mais limpas e renováveis.

“(...) provavelmente a EDP queria desfazer-se entre aspas do gás e dedicar-se só à eletricidade e às energias renováveis. Acho que tem a ver com a área de negócio.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

“(...) não era a área de negócio da EDP, nunca foi, nunca será, portanto... acho que foi normal esta venda. A REN está mais relacionada, transporte e distribuição de energia é mais o core business da REN. E eles precisam de know-how também, de conhecimento na área do gás que não têm.”

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

A generalidade das pessoas do terreno, apenas assinalaram como razão para esta mudança a financeira e a estratégica, sem desenvolverem muito mais.

“Acho que houve interesses das empresas, quer financeiros quer de gestão, de estruturação e de alguma forma, mas acho que sobretudo foram interesses financeiros.”

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

“(…)uma estratégia financeira do grupo EDP, não me parece que seja uma razão de negócio correr bem ou mal. Acho que é uma questão estratégica de investimento do grupo EDP.”

Técnico Superior Especialista Comercial (2)

“Negócio comercial, como é normal.”

Técnico Superior Sénior Comercial (3)

“Negócios... é o que é.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

“Razões económicas.”

Técnico Superior Especialista Comercial (4)

“(…) necessidade da EDP diminuir, digo eu, a dívida que tem, portanto necessitou de alienar um património.”

Técnico Principal Comercial (3)

“Financeira.”

Técnico Superior Especialista Comercial (5)

“A EDP precisava de dinheiro.”

Técnico Superior Sénior Comercial (4)

“Eu acho que isto é tudo questões de dinheiro. Eu acho que a EDP está atravessar uma fase difícil em termos de cash-flow, digamos assim, e acho que foi por isso que resolveram vender tanto a Portgás como a Naturgás, porque eles venderam duas empresas de gás.”

Técnico Operacional Redes de Gás

“Foi uma questão estratégica, apenas do grupo EDP.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo DT)

É de realçar a resposta de um dos trabalhadores da empresa, funcionário à 24 anos, desde o começo da mesma, mostrando-se, de certa forma, desapontado e desiludido com a decisão de venda da empresa, pois tinha a esperança de no futuro a empresa ser integrada num espaço comum da EDP.

“(...) nós somos gado para o matadouro, nós sabemos muito poucas coisas. O que foi dado a perceber é que o negócio de gás, a unidade de gás, era bastante apelativa para quem queria investir, até tendo em conta os valores que estavam a praticar no mercado. E a EDP não deve ter muita liquidez ou precisa de dinheiro para outras áreas e apareceu propostas bastante apetecíveis e vendeu porque, como tive oportunidade de dizer ao administrador, nós éramos apresentados como uma empresa modelo (...) Nós tínhamos uma expectativa alta, de sermos até centrados num espaço mais EDP e foi um bocado um choque quando apareceu a oportunidade de sermos vendidos.”

Técnico Superior Sénior Comercial (1)

Houve ainda dois colaboradores que afirmaram que esta venda era esperada, uma vez que nunca tinha havido uma integração total e por não ser o core de negócio do grupo EDP.

“Sobretudo financeira, isto tem a ver com os ganhos e perdas dos acionistas. É isso que gere os mercados de ações, portanto foi uma oportunidade, aliás, penso eu, na minha opinião, desde o início, desde que a EDP adquiriu a Portgás foi já numa perspectiva de um negócio futuro porque responsáveis da EDP diziam que era uma área desconhecida para eles, que iam aprender, mas que podia ser uma aposta apenas para conhecimento. Foi um bom negócio que fizeram na aquisição e foi sempre na perspectiva de um bom negócio na venda que de facto aconteceu.”

Técnico Superior Sénior Comercial (2)

“Eu tenho a sensação, e há muita gente que tem, que a EDP nos comprou numa perspectiva de venda futura, nunca houve uma integração a 100%. Era expectável que mais cedo ou mais tarde isso iria acontecer.”

Técnica de Gestão Administrativa

A maioria da mensagem sobre o motivo da mudança de EDP Gás para REN Portgás foi apreendida pelos colaboradores do terreno. De notar que, tal facto está alinhado com o que acontece com as respostas da versão oficial.

Relativamente à participação no processo de mudança as respostas foram uniformes, sendo que, maioritariamente, todos os colaboradores do terreno afirmaram não terem qualquer tipo de participação, nem solicitação para tal.

Participação na Mudança							
REN PORTGÁS DISTRIBUIÇÃO	Direção Comercial de Redes	<u>Técnicos Superiores Seniores</u>	(1) - Não	(2) - Muito Pouco	(3) - Não	(4) - Não	
		<u>Técnico Principal Comercial</u>	(1) - Não	(2) - Sim - Tentar perceber a realidade REN		(3) - Reuniões com colegas da REN, com a administração da Portgás, fazer pontos de situação	
		<u>Técnico Superior Especialist a Comercial</u>	(1) - Não	(2) - Não	(3) - Não, só na divulgação da marca junto do cliente	(4) - Não	(5) - Não
		<u>Técnico de Gestão Administrativa</u>	(1) - Não		(2) - Não		
	Direção Técnica	<u>Técnico Operacional Redes de Gás</u> - Não, responde às mesmas pessoas			<u>Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)</u> - Sim, mas pouco		
REN SGPS	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)</u> - Não			<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)</u> - Sim, pedidos de informação.		<u>Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)</u> - Participação no início, quando se fez o estudo dos potenciais compradores	

Tabela 18 Versão Local sobre a Participação na Mudança. Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local

“Muito pouco, não nos é solicitada a colaboração nesse sentido.”

Técnico Superior Sénior Comercial (2)

“Eu não vejo grandes alterações nas minhas funções. Eu ainda respondo às mesmas pessoas, ainda faço os mesmos processos da mesma forma.”

Técnico Operacional Redes de Gás

Um aspeto interessante na versão local sobre a participação no processo de mudança é a perceção de que a intervenção decorre do trabalho do dia-a-dia. De salientar que esta perceção é mais visível na área comercial da empresa.

“Não tenho participado em nenhum projeto que esteja incluído neste processo de mudança. Tenho sido um colaborador e tenho começado a envergar a nova camisola.”

Técnico Principal Comercial (1)

“Não, participando não. Tenho absorvido e continuado com a atividade que tenho.”

Técnico Comercial Superior Especialista (2)

“Ativamente ainda não. Só mesmo em termos de divulgação de marca junto do cliente.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

Apenas 5 colaboradores de 19 entrevistados, que efetivamente têm maior contacto com a administração, afirmaram ter alguma participação na mudança, sendo essa participação percecionada como reuniões e seguimento de diretrizes.

“Sim, mas esta mudança é uma mudança que ainda não aconteceu, ou melhor, aconteceu porque já somos REN, mas efetivamente ainda não aconteceu, tirando o facto de sermos REN, não se passou nada que se possa dizer que é uma mudança, inclusivamente nem se sabe bem se vamos mudar e para onde é que vamos mudar e o que é que a REN quer fazer connosco. A participação que eu tenho tido tem sido no sentido de tentar perceber ao máximo a realidade da REN comparada com a nossa realidade e preparar-me para poder de alguma maneira discutir nos fóruns corretos, no âmbito da comissão de trabalhadores os temas quando eles forem levantados. Nós não temos interesse nenhum em levantar temas nesta fase porque o que nós temos neste momento é mais vantajoso do que a REN tem. Portanto nós não temos interesse nem vontade nenhuma de discutir seja o que for. Inevitavelmente há-de chegar o dia que nós teremos de discutir alguma coisa.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Sim, muito indiretamente. Mais pedidos de informação, ou seja, não participei diretamente, mais indiretamente.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

“Participei no início, digamos quando se fez o estudo e a colaboração com as potenciais empresas. Nesta fase propriamente dita não tenho tido muita participação, se se entender participação por dar resposta à REN questões da minha área, questões sobre a área que tenho conhecimento, e partilha de dados, sim estou a participar. Eu acho que devia de haver um grupo para esta mudança. Quando digo um grupo era um elemento de cada área. Pelo menos eu não tenho conhecimento disso (que haja grupos), eu acho que não existe, mas se existir não é do meu conhecimento. Porque eu acho que neste tipo de mudança devia de haver precisamente para ir dando nota ou conhecimento de uma forma direta ou indireta (...) Devia ser transversal a todas as pessoas desta empresa o conhecimento sobre aquilo que está a ser feito relativamente à mudança.”

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

“Tenho, temos tido reuniões com funcionários/colegas da REN, temos tido reuniões com a administração da Portgás, fazer pontos de situação sobre... se bem que neste momento as novidades são muito pequenas. Não há praticamente mudanças nenhuma.”

Técnico Principal Comercial (3)

“Sim, mas pouco. Sempre que há reuniões com a REN, que tenho de elaborar, uma vez que faço assistência ao diretor técnico diretamente, na própria rede de contactos que tenho, que está a ser elaborada, que está a ser criada e nos processos de transição de sistemas.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo DT)

Na linha de respostas da versão oficial, quando abordados sobre o envolvimento em mudanças similares, todos os colaboradores afirmaram ter participado na mudança de Portgás para EDP Gás, à exceção de duas pessoas que tinham entrado mais recentemente na empresa. Relativamente aos resultados dessa mudança as opiniões repartem-se, se por um lado o balanço é positivo por ganharem maior disponibilidade financeira por integrarem um grupo maior, por outro esse grupo maior acabou por desvanecer a individualidade da empresa.

“Quando a Portgás passou a fazer parte do grupo EDP.” (...) Eu acho que para nós o peso na balança entre o que foi positivo e o que foi negativo, foi favorável o que foi positivo. Efetivamente abriu-se um leque de opções que enquanto era só Portgás não existiam, o leque de benefícios também, houve uma série de mudanças quer em termos de génese da empresa que se perdeu. A perda, a desvantagem, nesse aspeto, até aqui ou até a essa altura nós éramos como uma pequena família, todos se conheciam, havia um espírito de entreajuda muito grande e uma cooperação também que se perdeu quando passámos para a EDP. Passou a ser um leque maior de opções, mas ao mesmo tempo perdeu-se um bocadinho da identidade que acho que se vai notar também agora.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo DT)

“Eu tenho essa particularidade, eu estou cá desde o início, Portgás, Portgás com o grupo Nelson Quintas, Petrogal, GDF, depois houve a mudança para o grupo EDP e depois houve outras mudanças em que estive ou fui testemunha: quando se passou para a liberalização, quando houve o bandling das diferentes áreas de negócio, quando houve a “fatiação” do negócio. Eu sou do tempo em que nós éramos vendedores de gás, angariadores de clientes, construtores de rede, éramos tudo. Tenho estado nessas mudanças todas.”

Técnico Superior Sénior Comercial (1)

“Sim, da Portgás para a EDP. (...) Quando mudámos da Portgás para a EDP... isto nunca se pode ter o melhor dos dois mundos, houve coisas em que ficámos melhor outras em que ficámos pior mas o balanço é positivo.”

Técnico Principal Comercial (1)

“Sim, nós já mudámos da Portgás para a EDP. Foi uma coisa assim parecida com esta, embora a grande diferença foi que nós não tínhamos nenhuma organização como uma comissão de trabalhadores, a presença sindical aqui era muito reduzida, agora está mais presente, mas na altura era muito reduzida. Portanto, a mudança foi sendo

feita e nós fomos atrás e nunca levantámos grandes questões (...) esta é a segunda vez que estamos a mudar de empresa e aprendemos o que se passou, o que foi feito, de bom e mau na mudança da Portgás para a EDP. A ideia é que nesta segunda mudança, nós através dos órgãos representativos dos trabalhadores, seja a comissão seja os sindicatos, possamos ter uma palavra a dizer e salvaguardar aqui algumas coisas que, por exemplo, para a passagem para a EDP não foram muito à cautelada.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Sim, de Portgás para a EDP. (...) Foi um impacto bastante grande, até porque era uma empresa mais familiar, mais local e com a EDP ganhámos uma dimensão assim um bocadinho mais a nível nacional, não em termos de zona de concessão mas de nome. O impacto foi um bocadinho grande, porque a EDP tem um nome ao nível nacional, uma imagem de marca muito forte. Foi um processo bastante complexo. Para mim trouxe benefícios porque tivemos a possibilidade de ter outras perspetivas. No caso de mobilidade para outras funções, abriu-nos um bocadinho o horizonte, foi muito positivo. Apesar que há sempre aquela nuance de empresas grandes perde-se aquela proximidade entre colaboradores, há mais burocracia no tratamento, mas tudo se ajusta.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

Com a EDP como acionista todos os serviços partilhados foram externalizados, o que para a maioria dos colaboradores trouxe inconvenientes, principalmente na celeridade da resolução de problemas.

“(...) Portgás quando foi comprada pela EDP. (...) Passámos a estar integrados num grupo muito grande, tinha vantagens. A empresa passou a ter uma visibilidade maior, por estar num grupo grande. Agora, por estarmos num grupo grande, perdemos também algumas coisas, perdemos, nomeadamente, os apoios do tipo informática, recursos humanos, passaram a estar fora e praticamente estávamos em regime de outsourcing, apesar de dentro do mesmo grupo, o que trazia alguns problemas na não celeridade de resolver problemas.”

Técnica de Gestão Administrativa

“Sim, já tivemos mudanças anteriores. Nós antes eramos Portgás e quando integrámos o grupo EDP foi uma mudança. Não similar, foi diferente, mas também teve alterações organizacionais, alterações de estrutura, o que normalmente está alterado a uma mudança. (...) Teve aspetos positivos e aspetos negativos. Tivemos que moldar-nos um bocadinho aquilo que eram as práticas do grupo EDP, que na minha opinião nem sempre eram as melhores em termos do detalhe. Quando tu trabalhas numa empresa individualmente se calhar tens um foco e um objetivo, quando integras um grupo, o objetivo passa a ser o grupo e depois perde-se um bocadinho a individualização de cada empresa. Eu acho que aí foi negativo, ou menos positivo, porque nós sabemos que é assim, quando integramos grupos temos de nos

alinhar pelas políticas desse grupo, só que nem sempre são as melhores políticas para a empresa no sentido individual. Isso foi menos positivo.”

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

“Já. Aqui na Portgás, da Portgás para a EDP, na altura o maior acionista era o grupo Quintas e Quintas e que alienou a sua participação para a EDP, foi um processo similar a este.(...) Há aqui um pequeno grupo, do qual eu faço parte, que penso que ficámos a perder com a mudança da Portgás, do grupo Quintas e Quintas, para a EDP, um pequeno grupo, de 17 pessoas, ficámos a perder com essa mudança. De uma forma geral, as condições são diferentes mas penso que não houve perdas. Fomos integrados num grupo bastante maior, com outra dimensão, com outra visibilidade, e penso que isso é um ganho. Agora em termos de condições remuneratórias, não só salariais, mas ajudas e outras condições, esse grupo de 17 pessoas ficou a perder.”

Técnico Principal Comercial (3)

Houve, ainda, dois colaboradores que, quando questionados sobre os resultados da mudança anterior, se mostraram descontentes, referindo que os estes não tinham sido positivos.

“Sim, na Portgás para a EDP. (...) Foram maus [leia-se, os resultados da mudança de Portgás para EDP Gás]. Mexeram muito, quebraram muito. Tiveram uma disrupção grande com aquilo que estávamos habituados. Foram muito disruptivos com o modelo de gestão que tinham os franceses, tinham uma gestão mais humana, mais próxima e conheciam-nos melhor pelo nome. Eles romperam com isso tudo, trouxeram regras que não estávamos habituados a nível pessoal, de remuneração, de direitos, de avaliação... que eram os deles, sem um período de habituação... disruptivos. Portanto, a coisa nunca foi bem vista.”

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

“Quando saímos da Portgás para a EDP. (...) Inicialmente ficámos, como é normal, um bocado expectantes, com o tempo fomos chegando à conclusão que fomos prejudicados, que saímos muito penalizados, a maioria das pessoas.”

Técnico Superior Sénior Comercial

“Na Portgás para a EDP sim tivemos envolvidos e também já nessa altura perdemos alguma coisa com a mudança. (...) Os resultados da Portgás para EDP foram menos positivos para a população Portgás e agora esperamos que seja retomar e a perspetiva seja sempre otimista.”

Técnico Superior Sénior Comercial (2)

Além das opiniões mais negativas sobre a mudança de Portgás para a EDP, existem opiniões muito positivas em relação à mudança anterior, principalmente de quatro colaboradores, que nas suas respostas o afirmaram. Essas opiniões refletem-se acima de

tudo a benefícios individuais, como outro tipo de seguros, saldo de eletricidade, mobilidade e progressão na carreira.

“Sim, quando nós passámos da Portgás pequenina para a EDP. (...) Foi mas em termos de regalias [leia-se, dos resultados da mudança de Portgás para EDP Gás], digamos assim, houve muita mudança, nós éramos uma empresa muito pequenininha, tínhamos um seguro de saúde e ficávamo-nos por ali. Depois com a EDP passámos a ter aquele saldo para a eletricidade, outro tipo de seguros, os fundos... passámos a ter PPR e depois a atitude também mudou muito. Nós vivíamos muito acanhados, era uma empresa muito pequenina, muito fechada e com a EDP houve do género de uma abertura. Mesmo em termos de funções e tudo, pessoas que evoluíram logo e que se calhar se isto tivesse sido ainda a Portgás isto não tinha evoluído tão depressa.”

Técnico Operacional Redes de Gás

Ao nível da empresa, as vantagens passaram por integrarem um grupo maior, com uma marca nacional, ganhando posicionamento no mercado assim como maior disponibilidade financeira.

“Portgás para a EDP, tivemos essa mudança também, mas ao nosso nível a participação é muito reduzida, muito limitada. Aí foi um bocadinho o contrário. Passámos de uma marca muito regional, que era o caso da Portgás, para uma marca EDP. Passámos para todo um leque que era a empresa do grupo EDP face à Portgás, que era uma empresa regional e o grupo EDP não é, é uma empresa internacional, outra dimensão.”

Técnico Superior Especialista Comercial (2)

“Sim, quando foi o processo de mudança de Portgás para EDP Gás, houve algum ajuste na estratégia, acompanhamento assim direto não, mas tivemos algum acompanhamento nomeadamente definindo a estratégia com a Portgás. Tinha acabado o mercado existente e portanto retomou, e eu acompanhei um bocadinho e envolvi-me um pouco nisso. (...) Essencialmente a mudança para a EDP trouxe-nos outra disponibilidade financeira e outra estratégia, outra visão estratégica da EDP, nomeadamente o investimento. Uma mais-valia na altura.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“Sim, quando passámos de Portgás para EDP Gás. (...) Os resultados foram a inclusão numa empresa de uma dimensão completamente diferente daquela que tínhamos na altura e sendo que agora voltámos a ser a dimensão, não diria da anterior, da Portgás, mas com menor escala também relativamente ao grupo EDP. (...) Foram positivos [leia-se, os resultados da mudança de Portgás para EDP Gás].”

Técnico Superior Sénior Comercial (3)

As respostas, à questão sobre as dificuldades do processo de mudança, dos colaboradores estão, de certa forma, alinhadas com as chefias da versão oficial, quando referem que a dificuldade é a demora da mudança, a transição de sistemas e a falta de imagem.

Dificuldades no Processo de Mudança							
REN PORTGÁS DISTRIBUIÇÃO	Direção Comercial de Redes	<u>Técnicos Superiores Seniores</u>	(1) - Lidar com a EDP Valor	(2) - Não são percetíveis - Período de adaptação do novo acionista	(3) - O tempo que a mudança está a levar - Não se vê resultados	(4) - Dependência, durante algum tempo, da EDP - Sistemas mais lentos	
		<u>Técnico Principal Comercial</u>	(1) - Marca e Imagem - Processo demorado - Tudo ligado, ainda, à EDP	(2) - Processos que esta mudança parou - Pouco investimento no desenvolvimento de processos, de sistemas, de <i>software</i>		(3) - Falta de informação - Falta de imagem	
		<u>Técnico Superior Especialista Comercial</u>	(1) - Clara indefinição da estratégia da REN - Perda de fluidez nos processos	(2) - Mudança não é visível - Lidar com a EDP Valor	(3) - Demora em efetivar a transição - Pessoas desorientadas - Inexistência de rumo e imagem	(4) - Coordenar as ferramentas da EDP com as da REN	(5) - Indefinição
		<u>Técnico de Gestão Administrativa</u>	(1) - REN não estava preparada para ter clientes finais		(2) - Falta de comunicação e informação		
	Direção Técnica	<u>Técnico Operacional Redes de Gás</u> - Sistemas			<u>Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)</u> - Transição dos serviços e dos sistemas - Serviços de apoio ainda centralizados na REN		
REN SGPS	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)</u> - Falta de informação - Falta de comunicação		<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)</u> - Demora da mudança - Mudança de sistemas, procedimentos, pessoas, ferramentas		<u>Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)</u> - Falha da comunicação		

Tabela 19 Versão Local sobre as dificuldades do processo de mudança. Fonte: elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local

No entanto, os colaboradores da versão local, referem mais uma dificuldade que, os da versão oficial não mencionaram tanto, a falta de informação e comunicação, que vem alinhada com a falta de rumo e de estratégia que estes sentem.

“É a indefinição clara da estratégia da REN, porque a gente não sabe exatamente para onde vai e como vamos fazer a mudança. A expectativa é que estamos um bocadinho na continuidade, mas há uma mudança de ferramentas e de assessoria,

nomeadamente das empresas paralelas, EDP Valor, Soluções Comerciais, isso tudo, que portanto estamos a perder alguma fluidez nos processos.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“Não vejo que haja grande mudança, por outro lado nós vínhamos num caminho de um certo desenvolvimento mesmo em termos de processos em que esta mudança parou tudo. Nós, neste momento, estamos um bocado no marasmo de saber para onde é que vamos, quais são as opções e quais são as soluções. Nos investimentos, está previsto, em termos de rede, mas nós já não investimos ou investimos o menos possível pelo desenvolvimento de processos, pelo desenvolvimento de sistemas, de software, há uma série de coisas que estão paradas e, portanto, isso acaba por ser uma dificuldade. Ninguém quer mexer muito até perceber o que a REN quer fazer. A própria REN não quer que se mexa muito enquanto não souber exatamente não conhecer a estrutura que nós temos aqui e como funcionamos.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Eu diria que as grandes dificuldades podem-se dividir em duas. Uma tem a ver com a falta de informação e a segunda é a falta de comunicação que está um bocadinho inerente à primeira. A falta de informação que eu como técnico tenho, eu não sei se depois a administração da empresa terá mais informação ou não, não estou capacitado para responder, mas eu como técnico sinto que existe uma falta de informação sobre como é que vai ser o futuro da empresa, sobre como é que vão ficar as nossas condições, sobre como é que vão ser os desafios que nós vamos ter, até sobre o trabalho que nós estamos a fazer agora não sabemos exatamente para o que é que serve. Acho que a falta de comunicação é o facto que eu assinalava mais.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

“Eu diria numa visão muito periférica, porque eu não estou diretamente relacionada, mas eu diria que talvez o tempo que as mudanças demoram, a mudança de sistemas, a mudança de procedimentos, a mudança de pessoas, a mudança de ferramentas, tudo. É o tempo e é a mudança de tudo.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

“Eu penso que as dificuldades passam um bocadinho pela comunicação. A comunicação aqui tem falhado de alguma forma, e quando digo comunicação é todos os colaboradores estarem informados em que ponto de situação estamos neste momento. Sobretudo a informação, nem que seja uma informação conclusiva do género “olha o processo está findo, ou estamos nesta fase a fazer isto”, acho que esta comunicação não tem existido no momento certo, não tem existido se quer.”

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

Uma vez que a REN não é uma comercializadora nem distribuidora, como a EDP, faz com que esta nunca tenha lidado com clientes finais e, como tal, tem-se tornado numa dificuldade do ponto de vista de um dos técnicos administrativos.

“As dificuldades são que a REN não estava preparada para ter clientes finais. É uma coisa que EDP tem esse know-how, tem essa estrutura, tem lojas, tem contact centres, tem uma série de serviços e uma estrutura para o cliente final e a REN não tem isso e essas coisas demoram a construir e a montar.”

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

A morosidade da mudança a par com a falta de comunicação é sem dúvida o principal enfoque da versão local, aquando questionadas sobre as dificuldades no processo. As pessoas, no geral, sentem-se desorientadas e sem uma estratégia definida que as possa guiar.

“O tempo que está a levar. É normal, julgo eu, porque mudar uma empresa não é de um dia para o outro, não é num estalar de dedos, mas, de facto, acho que o tempo não ajuda muito. Indo passado e não vendo resultados acaba por não ser muito eficaz.”

Técnico Superior Sénior Comercial (3)

“O que eu sinto aqui é a demora em efetivar mesmo a transição. Acho que as pessoas andam um bocadinho desorientadas neste momento. Não há assim um rumo, seja em termos de imagem como o foco. Ainda não percebemos muito bem a diretriz que vem agora a seguir. Se vamos ter o que está, se vai mudar radicalmente, estamos um bocadinho assim desorientados.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

“Não sei. Como praticamente não nos é comunicado nada e se calhar é essa a grande dificuldade, falta de informação. Não sabemos bem aquilo que está a passar, nem quando nem como.”

Técnica de Gestão Administrativa

“A informação. Não temos informação nenhuma. Fazemos pontos de situação mas a informação que há é nenhuma. A imagem, por exemplo, já estamos integrados na REN e continuámos a trabalhar em alguns casos com a imagem EDP. O endereço de e-mail é EDP, penso que isso cria dificuldades, até para as pessoas do exterior, entenderem esta mudança.”

Técnico Principal Comercial (3)

A coordenação de ferramentas também foi assinalada como uma dificuldade, uma vez que os sistemas das duas empresas são diferentes.

“Se calhar as ferramentas, tentar coordenar com as ferramentas que existem do outro lado e atualizar as que temos, se calhar tem sido essa a maior dificuldade, principalmente com as atualizações das existentes do lado de cá, que vão ser eliminadas, que vão ser trocadas.”

Técnico Superior Especialista Comercial (4)

“Ainda não é muito visível a mudança. O que nós tínhamos ainda está mais ou menos como estava dentro do grupo EDP. Tenho que notar que ao nível das nossas

ferramentas de trabalho em particular, os sistemas estão substancialmente mais embrulhados, muito mais lentos, neste momento. Não sei se é resultados desta transição. Não sei se é, não tenho conhecimento para o fazer, mas neste momento, a esse nível em particular tenho que notar que o que afeta muito a nossa atividade ao nível dos sistemas de informação estão substancialmente muito mais lentos, muito mais embrulhados, muito mais complicados.”

Técnico Comercial Superior Especialista (2)

“Neste momento a indefinição, o vazio.”

Técnico Superior Especialista Comercial (5)

O facto de a empresa ainda estar alinhada com a EDP e a marca e a imagem ainda não estarem definidas, torna-se confuso e numa dificuldade para os colaboradores que têm de lidar ou com a EDP Valor ou com outro tipo de serviços partilhados adjacentes da EDP e até mesmo com o cliente.

“A grande dificuldade é ainda estarmos dependentes durante um período de tempo, que eu acho que é muito alargado, da EDP ou dos serviços da EDP. Essa é a grande dificuldade. E se calhar o apoio que agora nos têm a dar. Os sistemas estão um bocado mais lentos mas não sei se é dentro desta mudança. Mas o equipamento está um bocado mais lento.”

Técnico Superior Sénior Comercial

“Eu acho que a primeira dificuldade é a marca e a imagem.” Está um processo muito demorado, já se devia ter criado uma marca e uma imagem. Relativamente aos processos... isto estava tudo muito ligado ao grupo EDP e agora isto vai demorar algum tempo a desligar e principalmente os serviços partilhados do grupo que é difícil.”

Técnico Principal Comercial (1)

“A transição dos serviços e dos sistemas. Creio que para mim essa é a principal dificuldade nesta altura. Por um lado temos que trabalhar com a marca REN, mas ainda estamos com todos os serviços de apoio centralizados na EDP, portanto nem é carne nem é peixe. Efetivamente gera aqui uma grande confusão e uma maior dificuldade, principalmente porque a própria EDP também está a migrar os seus sistemas. Neste momento nós não fazemos parte do sistema da EDP mas também ainda não fazemos da REN.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo DT)

Três dos entrevistados da versão local afirmaram, nas suas respostas, não sentirem dificuldades neste processo de mudança, uma vez que ainda respondem às mesmas pessoas e por acharem que o novo acionista não quer assumir de imediato muitas alterações.

“As dificuldades que se sentem deve ser ao nível das chefias, porque as pessoas ao meu nível... eu não sei se estão a ter grandes dificuldades. Ah e deve, eu não conheço, não

estou dentro do tema, mas, por exemplo, uma coisa que deve estar a ser muito difícil de fazer a mudança, deve ser os sistemas. Deve andar aí muita gente aflita com a mudança de sistemas da EDP para a REN, isso acredito.”

Técnico Operacional Redes de Gás

“Para já não são perceptíveis porque sempre que há esta mudança há um período de adaptação em que o novo acionista não quer exercer, ou pelo menos não é normal que exerça uma ação predominante e que force no imediato muitas alterações. Portanto, possivelmente estar-se-ão a aperceber de como funciona a empresa e estarão já a trabalhar garantidamente naquilo que é necessário mudar para que logo possível aconteça.”

Técnico Superior Sénior Comercial (1)

“Eu pela parte que me toca, estou na DCR nos grandes clientes, tenho uma ligação na área que eu estou, uma ligação quase, em termos daquele cliente interno, tenho com as mesmas pessoas, com as mesmas entidades. Percebe-se que neste período de transição, percebo que quem lida com a EDP Valor, está com mais dificuldades, mas eu sinceramente até ao momento não tenho sentido essa diferença.”

Técnico Superior Sénior Comercial (1)

Nas respostas à questão sobre as consequências do processo de mudança no seu trabalho do dia-a-dia, ressalta a afirmação de que não existem consequências a assinalar. Os colaboradores que realçam consequências são os que trabalham com o cliente final e aqueles que reportam diretamente para a administração.

Consequências no trabalho do dia-a-dia						
REN PORTGÁS DISTRIBUIÇÃO	Direção Comercial de Redes	<u>Técnicos Superiores Seniores</u>	(1) - Não	(2) - Espera que existiam e positivas	(3) - Não	(4) - Não
		<u>Técnico Principal Comercial</u>	(1) - Não - Apenas a confusão nos clientes	(2) - Não - Apenas confusão de ser EDP ou REN - Técnicos andam descaracterizados		(3) - O facto de as pessoas não entenderem bem o que se passa
		<u>Técnico Superior Especialista Comercial</u>	(1) - Remuneração que nem toda a gente recebe ao mesmo tempo - Gestão das taxas com as câmaras - Troca de computador está adiada	(2) - Pagamento das taxas de apreciação às câmaras	(3) - Cliente baralhado com os nomes EDP ou REN	(4) - Não (5) - Indefinição da gestão traduz-se em insegurança na decisão
		<u>Técnico de Gestão Administrativa</u>	(1) - Não		(2) - Não	
	Direção Técnica	<u>Técnico Operacional Redes de Gás</u> - Não			<u>Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)</u> - Bastantes, mais negativas que positivas - Dificuldade em encontrarmos um caminho - Não haverem diretivas claras - Hierarquias demasiado envolvidas no processo que não sobra tempo para os projetos diários	
REN SGPS	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)</u> - Relevantes não - Novos interlocutores - Novas metodologias		<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)</u> - Sim, mais pedidos de diferentes		<u>Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)</u> - Interrupções no trabalho derivada de pedidos	

Tabela 20 Versão Local sobre as consequências no trabalho do dia-a-dia decorrentes do processo de mudança. Fonte: elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local

“Não. Nada.”

Técnica de Gestão Administrativa

“Como eu te disse, ainda não vejo nada, não noto nada.”

Técnico Operacional Redes de Gás

“Não, em real não, mas nota-se uma indefinição na gestão. É uma indefinição que não é no dia-a-dia, mas a médio prazo nota-se uma insegurança na decisão. Dos decisores à uma insegurança, há uma incerteza. Ainda hoje estive numa reunião em que a própria direção tem incerteza... “acho que, acho que”.

Técnico Comercial Superior Especialista (5)

Os três colaboradores que pertencem à REN SGPS, e que lidam mais diretamente com a administração, destacam consequências no seu trabalho do dia-a-dia decorrentes desta mudança de EDP Gás para REN Portgás, como por exemplo, novos pedidos de informação que interrompem os seus trabalhos habituais.

“Relevantes não. Acho que sim, e é natural porque temos novos interlocutores, temos novos interlocutores, novos pontos de contato, novos acionistas que têm novas metodologias. Mas acho que não é uma alteração significativa e é bom que não seja já.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

“Sim, porque tenho mais pedidos ou pedidos diferentes, mas nada de especial.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

“Faço o meu trabalho normal, obviamente que há sempre interrupções derivadas a pedidos que passam à frente do meu trabalho normal. O acionista é neste momento a prioridade da administração. Muitas vezes a interrupção no nosso trabalho diário podemos entender como consequência, mas tenho lidado bem com essa parte.”

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

Os elementos da Direção Comercial de Redes trabalham continuamente com os clientes. Estes vão sentindo algumas dificuldades pelo facto de estarem a trabalhar com a marca EDP, mas, no entanto, terem de se apresentar como elementos da REN Portgás, resultando episódios de confusão e desconfiança dos clientes.

“No meu [leia-se, trabalho] particularmente não. Há apenas alguma dificuldade nesta transição do sou EDP agora sou REN, a comunicação, os e-mails vão ainda com EDP, portanto isto gera alguma confusão, mas pequena. Mas, por exemplo, ao nível da empresa há certas áreas que têm algumas dificuldades. Técnicos que andam descaracterizados, não têm símbolo nenhum, não têm nome nenhum, vão bater à porta do cliente, dizem que são da REN mas não têm nada que justifique. Isto tem criado algumas situações que eu tenho ouvido dizer que os técnicos da exploração têm tido mais dificuldade em entrar em casa das pessoas, em responder solicitações, as pessoas ficam sempre na dúvida, “de onde vêm agora estas pessoas?”. Fora disso não, o meu trabalho em particular não.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

Não. Nem consequências positivas nem negativas. O meu trabalho está a desenvolver normalmente. Quer dizer, há aqui alguma confusão, isto gerou alguma confusão aos clientes. Não tanto no âmbito da distribuição, mas na comercialização. A partir do

momento que deixámos de ser EDP, isso gerou alguma confusão na cabeça dos clientes principalmente daqueles que iam com o processo a meio.”

Técnico Principal Comercial (1)

“Tem. Tem, porque eu trabalho diretamente com o cliente e é esta questão, o cliente neste momento está um bocado baralhado com tantos nomes. Não só pela mudança EDP Gás para REN Portgás, mas também a mistura que há entre o mercado liberalizado, porque depois eles têm que lidar com comercializadoras, com o distribuidor, ... estão tantos nomes à mistura que é muito complicado explicar ao cliente. (...) São [leia-se, consequências negativas], que o cliente fica um bocadinho desconfiado.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

“Tem, estas por exemplo. Das pessoas não entender muito bem o que se passa... “afinal é EDP, o senhor diz-me que é REN e o endereço é EDP”. Elas não entendem muito bem e fazemos um esforço para tentar explicar que é um processo que está em mudança. Agora, realmente está a demorar um bocadinho mais daquilo que nós gostaríamos, ou que eu gostaria que demorasse. (...) Sim, é uma consequência negativa.”

Técnico Principal Comercial (3)

Também as questões de pagamentos de taxas de apreciação das câmaras, feitas pela EDP Valor, e os pagamentos dos salários não estarem a ser feitos no dia correto, foram assinaladas como consequências negativas no trabalho do dia-a-dia decorrentes desta mudança.

“Está, os impactos não são assim muito grandes que a gente não consiga contornar mas sim tem impactos. (...) todos os negócios que a gente quer tratar (...) a remuneração que nem toda a gente está a receber ao mesmo tempo. Depois também temos a gestão de taxas com as câmaras, a parte com a informática, por exemplo, eu estou para trocar de computador e está adiado. São alguns impactos.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“Não, neste momento não. Tudo se tem desenvolvido normalmente, com exceção da questão do pagamento das taxas de apreciação a algumas câmaras e aí sim, implica com o trabalho do dia-a-dia. E tem consequências negativas, claramente, a toda a gente.”

Técnico Comercial Superior Especialista (2)

A colaboradora que dá apoio administrativo ao Diretor da Direção Técnica afirma existirem muitas consequências negativas no seu trabalho do dia-a-dia decorrentes deste processo de mudança de EDP Gás para REN Portgás, uma vez que, muitos projetos ficam pendentes porque as hierarquias estão demasiado envolvidas no processo.

“Sim, bastantes. Neste momento, são mais negativas do que positivas [leia-se, consequências no trabalho do dia-a-dia]. A dificuldade de encontrarmos um caminho, de saber para que lado vamos e de não haver ainda umas diretivas claras, dificulta muito o trabalho do dia-a-dia. Por outro lado, as hierarquias estão de tal forma envolvidas neste processo de alteração que não sobra tempo para os projetos diários.

Portanto, tem sido bastante difícil de gerir em termos pessoais.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo DT)

Quando questionados sobre o que a empresa poderia fazer de diferente, grande parte dos entrevistados admitiu que o processo podia ser mais célere, assim como a comunicação devia ser mais constante e presente, interligando, desta forma, com as dificuldades que apresentaram.

“Não sei, é assim eu gostaria que se agilizasse o processo, eu sei que são processos complicados, que são processos morosos, não sei se conseguia. Era expectável que fosse porque agilizava tudo o que está pendente.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“Epa... podiam ser um bocadinho mais velozes, digamos assim. O processo está a ser moroso. Se calhar é moroso, não tenho bem noção das alterações a serem efetuadas, se calhar é assim que deve ser feito.”

Técnico Operacional Redes de Gás

“O nosso nível de informação é sempre diferente do nível de informação deles. Agora acho que este processo de mudança, de marca e de desligar da EDP devia ser mais rápido.”

Técnico Principal Comercial (1)

“Não sei se podia, mas pelo menos devia. Acho que o processo de definição da marca e do nome acho que devia ter sido mais célere. Acho que esta aquisição que foi e não se sabe ainda bem para quê, porque a REN quer continuar a desenvolver e a investir e, portanto, no seio das empresa da REN já não consegue fazer, a distribuição é uma forma de poder investir mais. Portanto, esta perspetiva percebe-se. De resto é muito aborrecido este marasmo em que nós estamos que nós não sabemos para onde é que vamos. Acho que a poderia, não sei se poderia mas deveria comunicar com as pessoas e dizer o que está à espera de fazer, devia ser uma preocupação. Não digo que não seja, mas se calhar é menos para eles do que para nós, mas acho que poderia ter uma comunicação mais presente.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Sim, garantidamente. A parte da comunicação. Acho que o fundamental nisto é manter as pessoas com o conhecimento pleno de como está a ser gerido o processo, quais são os pontos críticos, quais são as vitórias e as derrotas que nós estamos a ter

porque garantidamente teremos algumas coisas que estamos a vencer e outras que não estamos a vencer.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

Houve até uma entrevistada que sugeriu que houvesse um grupo que fizesse a interlocução com todos os elementos da empresa sobre o processo de mudança.

“Criar um grupo, uma comissão de mudança e esse grupo faria a interlocução com as restantes pessoas da empresa, acho que aí há um bocadinho uma falha na minha opinião.”

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

Há técnicos que consideram este tipo de mudanças complexas e, como tal, demoram o seu tempo. No entanto, percebem que a comunicação poderia ter sido feita de uma forma mais presente, envolvendo todos os colaboradores. As comunicações que têm vindo a ser realizadas são normalmente muito institucionais e já declarações finais, sem pontos de situação intermédios.

“Não, eu compreendo que são mudanças complicadas e que tem efetivamente de ter o seu tempo. Agora, não sei se poderiam ser feitas de uma outra maneira. Talvez envolvendo mais ao nível da comunicação com os colaboradores. É tudo muito institucional, muito sem grande conteúdo para os colaboradores que estão deste lado. Também ainda não temos muito tempo de transição entre o que é EDP e a REN efetiva, desde Outubro até agora passaram 9 meses, já deu tempo para a criança nascer, mas podíamos efetivamente, acho que ser mais envolvidos um bocadinho nesta questão e muitas questões que temos e que diz respeito aos colaboradores em particular. Ao nível da gestão da empresa, ultrapassa-me claro.”

Técnico Comercial Superior Especialista (2)

“Acho que deveria haver mais informação ou informação contínua, não é que eles não tenham informado porque informam mas há aqui um espaço muito grande, muito vazio. Nós não vamos acompanhando no dia-a-dia, dá-nos a sensação que o processo parou, poderá não ser o caso mas estamos assim um bocadinho naquele vazio. Acho que devia haver mais informação contínua e acho que aqui a nível de trabalhar o cliente, é a minha área e eu tenho de falar disso, está a falhar, o nível de marketing, comunicação está a falhar.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

“Sim, principalmente na informação. Falta de informação, acho que desmotiva um bocado as pessoas.”

Técnica de Gestão Administrativa

“Não... talvez só, se calhar, pensar mais algumas mensagens de como as que as coisas estão a correr. Fazer alguns pontos intermédios, pontos de situação, só isso.”

Técnico Superior Especialista Comercial (4)

Para outros entrevistados, como este processo de venda já tinha sido antecipado, consideraram que as coisas já deviam estar mais preparadas para a implementação do novo acionista.

“É um bocado difícil para mim, que não estou por dentro desse processo dizer que podia, mas acho que sim. Se este processo de venda, de certeza absoluta que não foi decidido de um dia para o outro, poderiam ter preparado pelo menos esta mudança de imagem com mais antecedência, com mais tempo. Estarem as coisas preparadas, depois ser só implementá-las.”

Técnico Principal Comercial (3)

“Sim, eu acho que se tivesse sido prevista, por exemplo, uma coisa tão simples como a marca, a apresentação da marca, com antecedência, neste momento nós estamos desde outubro à espera da marca, como disse, estamos com muita dificuldade em posicionarmos face ao mercado precisamente por causa disso, e uma vez que já estava efetivada a compra podiam-lho ter previsto com antecedência. Na mesma forma que acho que se calhar, a transição, embora demore, mas principalmente no que diz respeito aos recursos humanos também deveria ter sido projetada e prevista com alguma antecedência.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo DT)

O colaborador mais antigo dos entrevistados da versão local, que está desde o começo da Portgás em 1994, mostrou-se mesmo desapontado com a maneira como ocorreu este processo de mudança, tendo considerado um trabalho amador e com um fluxo lento.

“Nós temos os nossos tetos, sermos a raia miúda. Posso dizer que era ter valores mais altos, que era termos um bolo apetecível, as pessoas que estavam interessadas nesse bolo estarem dispostas a pagar mais por esse bolo, mas eu acho que o timing é que não foi quanto a mim bem escolhido. Assim como eu acho que é muito questionável este espaço de tempo que está a decorrer até à integração plena da REN. Eu acho que todos nós também somos consumidores, por exemplo, pelo aspeto, é quase indesculpável que passado este tempo, mais de 6 meses de integração plena, de formalização com presença de administradores e tudo, da passagem para outra empresa, a malta ainda continua sem logotipo, sem e-mails próprios. Tudo isto eu acho que é de um amadorismo, sinceramente não estava à espera que empresas tão grandes, EDP e REN, tivessem com este fluxo tão lento.”

Técnico Superior Sénior Comercial (1)

Fugindo um pouco da tendência dos outros entrevistados, houve duas respostas que referiram que a REN estava a cumprir os *timings*, uma vez que ainda está numa fase de captação de conhecimento da empresa que adquiriu.

“Poderia ter feito algo de diferente mas isso implicaria que tivesse um conhecimento já muito profundo da forma de funcionamento da empresa e do que a empresa produzia. Eu penso que é natural e é normal que haja um período em que estudem após a aquisição, porque só aí é que tem acesso a uma grande parte da informação e da documentação, se apercebiam de facto de como funciona a empresa e comecem a planear as alterações que são necessárias em função de uma alteração de estratégia que fatalmente terá que acontecer”.

Técnico Superior Sénior Comercial (2)

“Não... para já está a reboque das necessidades e dos timings da EDP. Para já não vejo algo que pudessem de fazer diferente, está a seguir o ciclo natural das coisas. A demora é compreensível, eles são uma estrutura pequena, uma empresa pequena. Acredito que as coisas não se fazem de um momento para o outro. Mesmo as pessoas que estão lá de repente ter que absorber mais uma série de serviços da empresa também não é fácil. Aliás... eu acho que isso aconteceu com a EDP. Nós tivemos que pegar numa série de pessoas, foram na altura 20/30 pessoas que tiveram que ir para a EDP, para a EDP conseguir montar os serviços, a prestação de serviços que tem hoje, e que entretanto cresceram, que já devem ser uns 60 ou 100 a prestar serviços para nós. Portanto agora é exatamente o mesmo efeito. Não vai ser fácil segui-los sem know-how, absorverem aqui os serviços que neste momento a EDP com 100 pessoas está a prestar. Podia ter sido diferente? Podia. Podiam ter estudado mais as coisas, mas se calhar não era esse o foco. O foco é comprar ações e não comprar problemas.”

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

As respostas relativamente à forma como a organização reagiu à mudança dividem-se. Alguns dos entrevistados da versão local afirmaram que tiveram uma reação normal, muitos por já estarem habituados a este tipo de mudanças; outros afirmaram que a organização se encontra expectante, alguns mesmos desconfiados com esta mudança.

Organização reagiu à mudança							
REN PORTGÁS DISTRIBUIÇÃO	Direção Comercial de Redes	<u>Técnicos Superiores Seniores</u>	(1) - Não houve inércia	(2) - Reação normal - Pessoas descontentes com o rumo da EDP - Expectativa que algo positivo vai acontecer	(3) - Com expectativa e desconfiança	(4) - Expectantes	
		<u>Técnico Principal Comercial</u>	(1) - Está a reagir bem - Pessoas adaptam-se bem	(2) - REN não foi mal recebida - Reagiram com naturalidade, com alguma expectativa, sem grandes alaridos		(3) - Já tinham passado por um processo semelhante - Não viram uma dificuldade, mas uma oportunidade.	
		<u>Técnico Superior Especialista Comercial</u>	(1) - Confiante e tranquila	(2) - Não consigo perceber como a organização está a reagir	(3) - Foi pacífico - Já estavam habituados	(4) - Aceitou de forma positiva	(5) - Está à espera que alguém diga o que fazer
		<u>Técnico de Gestão Administrativa</u>	(1) - Expectativa no futuro - Apreensivos, mas pacíficos Não		(2) - Mudança criou um impacto negativo		
	Direção Técnica	<u>Técnico Operacional Redes de Gás</u> - À espera para ver o que vai dar			<u>Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)</u> - Organização de topo está muito voltada para a mudança - As hierarquias abaixo estão completamente perdidas		
REN SGPS	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)</u> - Organização está reticente, devido à incerteza associada		<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)</u> - Mudar não é fácil, ainda por cima porque a empresa teve 10 anos no grupo EDP - Mas já existe um histórico de mudança		<u>Técnico Superior Sênior da Regulação e Compliance (1)</u> - Estão a reagir bem - No início reticente quando não sabiam quem ia comprar a empresa		

Tabela 21 Versão Local sobre como a organização reagiu à mudança. Fonte: elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local

Como já tinha sido mencionado, quando os colaboradores da empresa souberam que a REN ia ser o novo acionista, a opinião geral foi de que as pessoas tranquilizaram-se mas mantiveram sempre alguma expectativa.

“(…) a REN não é propriamente uma empresa que tenha sido mal recebida, havia outros concorrentes que se calhar iam causar um bocadinho mais de transtorno ou de apreensão. Reagiram com alguma naturalidade, com alguma expectativa, sem grandes alaridos e, também é justo que se diga, perante o cenário que era as hipóteses quando foi da venda e sabendo quem eram os potenciais concorrentes, era o grupo REN e outra empresa italiana, portanto a REN acabou por ser uma opção mais bem-recebida que os outros, porque é sempre alguém que se conhece que se sabe quem é, tem a ver com a história da EDP. Os outros traziam, se calhar mais alguma

insegurança. Tudo isto junto fez com que as pessoas na organização tivessem encarado isto com bastante naturalidade e sem dramas.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Está a reagir bem, acho que está a reagir bem. Não tenho tido nenhum feedback negativo. As pessoas adaptam-se bem.”

Técnico Principal Comercial (1)

“Eu acho que a organização, os trabalhadores em geral estão a reagir bem pela empresa que estamos a falar. No início estávamos um bocadinho reticentes em relação aquele que poderia ser o potencial comprador. Depois de conhecermos achámos que é uma empresa muito semelhante à nossa e isso dá-nos alguma tranquilidade. Eu acho que as pessoas estão tranquilas relativamente a isso. Agora todos nós gostamos de saber o que a empresa espera de nós, aquilo que cada um faz neste momento e o que possa a vir fazer. Como é que é a decisão relativamente à gestão e à forma como vão ser geridas as pessoas se se vão manter nos seus lugares, se vão mudar, o que vão fazer? Acho que aí há uma instabilidade nas pessoas relativamente a isso, aquilo que vai ser a decisão da empresa. Segundo sei, ainda não há decisão quanto a isso. Se vão ser internalizados os serviços, nós tínhamos neste momento externalizados os serviços partilhados, há uma série de questões que eu acho que as pessoas têm. Agora em termos da empresa nossa acionista acho que é tranquilo, a organização tem reagido tranquilamente relativamente a isso.”

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

Por outro lado, já existe um histórico de mudança na empresa, o que faz com que algumas pessoas pensem que as pessoas já estão habituadas a estes processos.

“Acho que mudar nunca é fácil, principalmente porque nós tivemos cerca de 10 anos aproximadamente no grupo EDP, mas também acho que já há um histórico de mudança, portanto as pessoas já estão “ok é mais uma mudança”. Apesar de não ser fácil e principalmente porque é o grupo EDP e o grupo EDP tem muito impacto na generalidade das pessoas, ou seja, sair do grupo EDP causa sempre um impacto, mas acho que as pessoas já estão habituadas à mudança. Portanto, se daqui por quatro anos ou cinco anos mudarmos novamente, ninguém irá ficar surpreendido.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

“Foi pacífico. Já estavam habituados. Estas mudanças eu acho que já aceitam como um desafio mesmo.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

“Acho que a organização aceitou de uma forma positiva esta mudança, sem grandes ondas.”

Técnico Superior Especialista Comercial (4)

“À semelhança daquilo que eu encarei, a maior parte das pessoas encaram até porque já tinham passado por um processo semelhante. Não vêem nisto uma dificuldade, é uma oportunidade, é uma mudança.”

Técnico Principal Comercial (3)

Contudo, certos colaboradores da empresa concordaram que a empresa estava reticente, apreensiva, expectante no futuro e desconfiados em relação a este processo de mudança.

“Se tivesse que fazer uma escala de 1 a 10 diria um 4, ou seja, a organização como um todo está um bocado reticente à mudança e esta reticência advém também um bocadinho da incerteza que lhe está associada. Tendo em conta também que as pessoas que estão aqui na empresa já têm alguma idade, a média de idades é acima dos 40 anos, é natural que haja mais algumas reticências. Mas acho que apesar de tudo não tem sido mau, mesmo assim as pessoas têm reagido relativamente bem apesar de tudo, desta incerteza toda.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

“Eu acho que ficaram um bocado expectantes, muitas pessoas.”

Técnico Superior Sénior Comercial (4)

“Está toda a gente na expectativa do futuro, apreensivos, tudo à espera. Mas está tudo pacífico, se calhar é o melhor neste momento. Não entrar a matar, não ser disruptivo, fazendo as coisas devagarinho.”

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

“As mudanças implicam sempre alguma expectativa e desconfiança, acho que é normal. Tem as duas questões sempre. São encaradas sempre das duas formas.”

Técnico Superior Sénior Comercial (3)

“Não sei o que te hei-de dizer. Desconfiados propriamente não, mas cria algum impacto negativo o facto de nós não sabermos o que se vai passar. Não tem havido grandes problemas, as coisas correm mais ou menos suavemente, mas cria algum impacto negativo a falta de informação.”

Técnica de Gestão Administrativa

Além disso, dois entrevistados disseram que a empresa se encontrava muito à espera de que alguém decidisse, uma vez que ainda não se estabeleceu um rumo ou estratégias diferentes das que estavam.

“Acho que está muito pendente, está à espera que alguém decida, alguém diga o que fazer, qual é o caminho? Isto é, tu não traças o teu caminho, estás à espera que alguém te diga qual é o caminho a seguir.”

Técnico Superior Especialista Comercial (5)

“Não sei se é por nós termos alguma entre aspas juventude, haver muita gente com muito dinamismo, eu acho que não houve grande inércia. O que eu acho é que o barco

está com determinado rumo, quem o dirige ainda não teve as mudanças de rumo ou as estratégias diferentes, continua tudo quase como antes. Por isso é que não noto nem reação em “estou aqui atrasar o processo” nem dinamismo em demasia porque não há um novo rumo. A agulha de marear a bússola não está apontada para outro sítio, continuamos na mesma.”

Técnico Superior Sénior Comercial (1)

Uma das entrevistadas, que reporta diretamente ao Diretor da Direção Técnica, afirmou mesmo que as hierarquias abaixo se encontravam completamente perdidas na estratégia que têm de seguir.

“A organização em si, se falarmos em termos da organização de topo, eu acho que eles estão muito voltados para a mudança, estão a tentar organizar, coordenar-se o melhor possível, estão a fazer algo positivo que foi transmitir, tentar colocar a par toda a empresa. Ao mesmo tempo, continua a ver que há uma tentativa de um nível hierárquico de topo mas depois as hierarquias seguintes, de terceiro nível ou mesmo os próprios operacionais estão completamente perdidos.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo DT)

Se por um lado, existem entrevistados que acreditam que a EDP não era o acionista ideal para a empresa devido aos seus métodos de gestão. Outros acreditam que a empresa preferia ter ficado com o esse acionista.

“Eu penso que foi uma reação normal, ou seja, ninguém sabe o que vem aí, há no entanto uma atitude que penso que é transversal a toda a empresa que é de alguma descompressão relativamente aquilo que existia com a EDP. Eu penso que genericamente toda as pessoas estavam insatisfeitas com o rumo da empresa genericamente toda as pessoas estavam insatisfeitas com o rumo da empresa. A EDP é uma empresa que tem uma forma muito sui generis de gestão e que não se adapta, ou as pessoas não se estavam a adaptar a essa forma de gestão. Portanto, agora é uma expectativa de algo positivo de que vai acontecer.”

Técnico Superior Sénior Comercial (2)

“Eu acho que toda a gente à espera para ver o que é que vai dar, porque por vontade das pessoas eu acho que tinham ficado na EDP. Porque a EDP transpira segurança, tolerância, as pessoas estavam acomodadas, estavam certinhas, estavam bem. A EDP não é propriamente uma empresa que despede por “dá cá aquela palha”, portanto eu acho que as pessoas se sentiam mais seguras na EDP. Neste caso, eu acho que vai continuar idêntico. Posso estar enganada, mas as pessoas estão naquela coisa de “vamos aguardar, ver o que é que isto vai dar.”

Técnico Operacional Redes de Gás

Quando questionados sobre a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo de mudança, mais uma vez revelaram que tem sido o ponto fraco, no

entanto, alguns afirmaram que no início, antes de a empresa ter sido vendida, a comunicação tinha sido correta e eficaz.

“A primeira comunicação acho que foi bastante eficaz, já houve uma segunda comunicação que me pareceu bastante eficaz mas depois há uma comunicação geral num determinado ponto que é bastante importante, mas depois falha no meio tudo o que é o desenvolvimento, não há nenhum acompanhamento. O que acontece é que efetivamente esforçam-se por comunicar, mas apenas quando já é uma comunicação global. Não há um acompanhamento de um processo, não há uma comunicação eficaz. Continuo a voltar a referir a marca, não há nesta altura uma data provável para termos uma marca, continuo a achar que é ridículo passados tantos meses.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo DT)

Comunicação existente por parte da hierarquia de topo							
REN PORTGÁS DISTRIBUIÇÃO	Direção Comercial de Redes	<u>Técnicos Superiores Seniores</u>	(1) - Não há grande dinamismo vindo de cima	(2) - Houve comunicação sistemática, embora filtrada - Não era suficiente para as pessoas da empresa	(3) - Correta	(4) - Muito fraca e muito pequena	
		<u>Técnico Principal Comercial</u>	(1) - Comunicação honesta, oportuna e transparente	(2) - Pouca informação e quando sai, sai a conta-gotas - Misto de falta de informação com falta de definição de um plano estratégico		(3) - Diminuta, parca, pouca informação	
		<u>Técnico Superior Especialista Comercial</u>	(1) - Silenciosa - Não transmitem informação até terem a certeza	(2) - Falha depois de ter sido efetivado este transmitir de EDP para REN Portgás - Não temos acesso a nada da REN	(3) - Pouca, muito pontual - Devia ser mais contínua	(4) - Não muito atualizada	(5) - Muito vazia, muito negativa
		<u>Técnico de Gestão Administrativa</u>	(1) - Muito boa - Fomos informados daquilo que tínhamos de saber - Deram logo a cara		(2) - Começou por ser bastante boa - Depois que a REN comprou, pouca informação apareceu		
	Direção Técnica	<u>Técnico Operacional Redes de Gás</u> - Apresentaram os novos padrões - Não especificaram com pormenores o que é que iria acontecer - Já quando era EDP nunca comunicaram grandemente			<u>Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo)</u> - Primeira comunicação acho que foi bastante eficaz - Falta os desenvolvimentos, não há nenhum acompanhamento - Esforçam-se para comunicar apenas quando há comunicação global		

REN SGPS	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)</u> - Ficou aquém das expectativas - Deveria ter sido mais corrente e mais profunda	<u>Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)</u> - Comunicação razoável	<u>Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)</u> - Existente, mas escassa
-----------------	--	--	---

Tabela 22 *Versão Local sobre a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo. Fonte: elaborado a partir das entrevistas realizadas no âmbito da Versão Local.*

“A parte da hierarquia de topo, acredito que nas limitações que tinham, porque também há situações negociais que estão mais ou menos em sigilo, se quisermos utilizar este termo. A partir do momento que as coisas foram mais elucidativas foi-nos comunicado. Agora acho que falha depois de ter sido efetivado este transmitir de EDP para REN Portgás, se calhar houve alguma comunicação independente na tentativa de abertura que já existiu com o jantar de Natal, com a apresentação. Não sei se não poderia existir mais alguma ou até ter sido mais célere a integração de acesso dos colaboradores, que ainda são da EDP. Nós que já somos da REN, mas não temos acesso a nada da REN. Temos acesso exclusivamente a uma intranet da EDP, não temos conhecimento, tirando os e-mails que recebemos da comunicação da REN como relatórios financeiros, pouco mais temos da REN. Já temos 9 meses de REN...”

Técnico Superior Especialista Comercial (2)

“Começou por ser bastante boa, lembro-me que fizemos uma reunião geral para nos comunicarem que a empresa ia ser vendida à REN e acho que a partir daí pouca informação apareceu. E com certeza tem havido alguma coisa, algum desenvolvimento, só que nós desconhecemos.”

Técnica de Gestão Administrativa

Todavia, o ponto visto dos entrevistados é comum. A comunicação e informação ao longo deste processo de mudança foram escassa e muito pontuais.

“Existente, mas escassa. Não quero também dizer que é inexistente porque acho que existiu, mas acho que é escassa.”

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

“Acho que é pouca, é muito pontual o que dá azo a muitos “disse-que-disse” de corredor. Acho que devia ser mais contínua, só isso, de resto, o que tem comunicado acho que têm sido assertivos, acho é que deixam aqui um vazio no meio.”

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

“Se queres que te diga eu nem sei se a hierarquia de topo sabe bem o que é que vai acontecer. Eles fizeram o que tinha de ser feito, apresentaram os novos patrões, não especificaram com pormenores o que é que iria acontecer, porque nem eles próprios acho que têm noção do que é que vai acontecer. As hierarquias que ficaram foram hierarquias da EDP. Ficas naquela base do “será que estão a vestir a camisola da

REN?” porque são pessoas que também estão em final de carreira. O engenheiro lá em cima mais dois anos e reforma-se, se for tanto... mas também quando era EDP nunca comunicaram assim grandemente, nunca houve uma grande comunicação por parte da chefia.”

Técnico Operacional Redes de Gás

Apesar de alguns afirmarem que a primeira comunicação tivesse sido eficaz, outros não conseguem aceitar a forma como a comunicação foi feita, uma vez que a consideram fraca e aquém das expectativas.

“Eu sinceramente não sei também se eles também foram apanhados de surpresa, se ordens de cima também dizem para eles manterem o processo assim como está, eu acho que não há grande dinamismo vindo de cima. É este deslizar, mas vamos acreditar que isto rapidamente vai ter que ter uma mudança mas acho que duas empresas com a dimensão que tem eu não percebo como é que isto tem este ritmo.”

Técnico Superior Sénior Comercial (1)

“É um bocadinho silenciosa, ou seja, eles não querem transmitir informação nenhuma sem ter a certeza daquilo que estão a transmitir. Pronto, mas isso também traz alguma ansiedade para quem não está no topo não sabe exatamente para onde a gente vai. Portanto a informação ou a comunicação que estão a ter, eu acho que estão a pecar um bocadinho por défice de informação.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“Eu aqui tenho duas visões. Tenho a visão minha enquanto coordenador da comissão de trabalhadores, porque temos acesso, apesar de tudo, a mais informação do que os restantes trabalhadores. Temos acesso e vamos à procura também e das duas coisas acabamos por obter mais informação. Alguma é para ser divulgada ou pode ser divulgada, outra nem tanto porque o momento não é oportuno. Portanto eu diria que a empresa com os representantes dos trabalhadores tem tido alguma preocupação de ir informando e mesmo quando assim não é nós também temos a preocupação de irmos falar com eles e perguntar como é que as coisas se vão passando. Na perspetiva da administração à organização e não à comissão, eu acho que tem havido pouca informação e a informação quando sai, sai a conta-gotas, sai muito desfasada no tempo. Eu acho que isto não é uma questão propriamente da empresa não querer dar informação, eu acho que nós REN Portgás, a nossa administração não tem as respostas todas, ainda não sabe bem qual é o caminho e, portanto, há coisas que eles não sabem, não sabem responder. Acho que a REN também ainda não tem uma ideia clara do que é que vai fazer connosco, há muita coisa que eles não sabem, ainda estão a pensar e, portanto, acho que a informação é pouca, demora muito a sair qualquer coisa de novo e temos andado aqui um bocadinho neste “ram-ram” que é ver como é que a coisa vai correr. É claro que para as pessoas todas, andam sempre na expectativa de ver o que se vai passando que alterações é que vão haver, qual o caminho que vamos seguir e também acho que isso não está bem definido. Há um misto de falta de informação e falta de definição dum plano estratégico para nós. As

duas coisas em termos gerais fazem com que não haja muita informação que seja dada, nem que possa ser dada.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Acho que ficou aquém das expectativas. Deveria ter sido mais, e quando digo mais é a dois níveis. Uma mais corrente e mais periódica, se possível de 15 em 15 dias e mais profunda também, ou seja, quando há informação a informação que deve dar deve ser uma informação substancial e não meras palavras de bajulação, não sei se é o termo correto, mas palmadinhas nas costas.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

Os entrevistados são da opinião que a informação, decorrente do processo de mudança, que eles têm vai chegando muito pontualmente e, por vezes, já não é a mais atualizada.

“Não muito atualizada, ou seja, não existe uma atualização da informação, só temos de quando em quando, muito espaçadamente essa informação de como é que estão a correr as coisas.”

Técnico Superior Especialista Comercial (4)

“Eu classifico de diminuta, parca, muito pouca informação, mas se calhar a informação que eles têm também... penso que não estão a esconder nada. Penso que as coisas se estão a fazer, mas realmente a informação é muito pouca.”

Técnico Principal Comercial (3)

“Não há outra forma de avaliar, acho que tem sido muito vazio, muito negativo, muito à espera que digam o que fazer.”

Técnico Superior Especialista Comercial

“Muito fraca e muito pequena. A informação que nos chegava, chegava-nos mais vezes através da comissão de trabalhadores do que da chefia.”

Técnico Superior Sénior Comercial (4)

Para alguns colaboradores, alguns deles descontentes com a gestão da EDP, como já tinham referido anteriormente, e por isso, estarem animados com esta transição de EDP para REN, afirmaram que a comunicação tem sido boa e a necessária.

“Boa, muito boa... Nós fomos informados daquilo que tínhamos de saber, daquilo que interessa saber, logo desde o início, o que foi bom. Deram logo a cara, logo nos primeiros dias. Portanto agora é esperar pelo resto, sem ansiedades.”

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

“Acho que foi uma comunicação honesta. Tiveram que comunicar nos momentos certos e nos períodos certos. Não existe nenhuma tentativa de esconder alguma coisa nem nada. Acho que é transparente.”

Técnico Principal Comercial (1)

“Eu quando entrei já estava o processo em andamento, ou seja, eu não sei a comunicação que houve mesmo no início do processo. Mas eu diria que a comunicação que houve eu acho que foi razoável, sendo que nós como estamos aqui muito pertos ou reportamos diretamente à gestão e à administração, temos acesso a informação que se calhar outros departamentos não têm. Então, se calhar, nem sentimos muito essa questão da comunicação, porque fomos sabendo, não formalmente, mas se calhar não valorizamos tanto a comunicação como se calhar na generalidade dos outros departamentos.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

“Correta e... pelo menos, pelo que nos é dado a conhecer, é aquilo que vai sendo a evolução. Portanto, até agora, correta.”

Técnico Superior Sénior Comercial (3)

“A comunicação é uma das armas fortes da EDP e portanto houve sempre uma comunicação muito sistemática embora filtrada, que também é normal, portanto foram comunicando o que achavam que era necessário e suficiente comunicar às pessoas. Se era o suficiente para as pessoas da organização, não era, mas era aquilo que queriam e podiam dizer.”

Técnico Superior Sénior Comercial (2)

7.4 Reflexão sobre as Versões Oficial e Local

Neste capítulo apresentar-se-á uma análise das versões oficial e local à luz do referencial teórico que serve de base a este trabalho de investigação e, acima de tudo, ter presente o objetivo de contribuição para um melhor entendimento dos temas da mudança organizacional e cultural.

7.4.1 O Início da Mudança: a Forma e os Discursos

A transição da EDP Gás para a REN Portgás surgiu de uma mudança estratégica por parte da EDP, como uma resposta ao posicionamento estratégico da organização. A EDP tem vindo, ao longo dos anos, a eliminar do seu portfólio empresas associadas a combustíveis fósseis e, uma vez que, a empresa Portgás representava uma distribuidora de gás natural, decidiu aliena-la, reajustando assim a sua estratégia e portfólio. Além do mais, do ponto de vista relativo, a empresa Portgás, no universo EDP, tinha uma dimensão diminuta.

“O grupo EDP vende normalmente as empresas, esporadicamente faz uma análise de portfólio e uma análise de fit, nessa análise de portfólio o grupo EDP eliminar progressivamente aquilo que era empresas associadas a combustíveis fósseis e, numa análise de fit, estas empresas de distribuição de gás não têm tanto a ver com o que se

poderia pensar com empresas de eletricidade, seja de produção, transporte ou de geração. Como era um alvo, de uma dimensão, do ponto de vista relativo, bastante mais pequena, no grupo EDP, entre aspas, não causava massa. Portanto, a venda foi um processo natural, de rearranjo de participações. Aconteceu em Portugal e aconteceu em Espanha com outro ativo.”

Vogal do Conselho de Administração

Já, para a REN, está mudança estratégica surge como uma oportunidade de crescimento da empresa, pelo facto de esta ser puramente regulada, não abundando este tipo de oportunidades para o seu negócio.

“Com este investimento, a REN passa a incluir no seu portfólio um ativo relevante e com potencial de crescimento no mercado nacional de distribuição de gás natural, dadas as características demográficas e económicas da região de concessão. (...) A nossa massa crítica de conhecimento técnico ficará reforçada, algo que num mundo em grande evolução tecnológica constitui uma mais-valia decisiva que, por sua vez, reforça as competências da REN e de Portugal no setor da energia e a aposta da empresa no país.”

CEO da REN

“Para a REN, foi uma oportunidade de crescimento, a REN é uma empresa puramente regulada, as oportunidades de crescimento não abundam. Comprar ativos regulados nós costumamos dizer que os ativos regulados são como peças de arte, vão poucas vezes a mercado e quando vão, são muito apetecíveis e são compradas por um preço alto. Foi o que aconteceu aqui, a REN esteve na disposição de adquirir e achamos que fez uma boa aquisição e tem a ver com o ADN da REN a companhia.”

Vogal do Conselho de Administração

No início da mudança, em Outubro de 2017, foi organizada uma reunião para toda a empresa com o intuito de apresentação dos novos acionistas, passando-se a mensagem de que este seria um projeto que envolveria todos os colaboradores, refletindo-se numa mudança planeada.

De facto, no início do processo de mudança, conseguimos observar a perspetiva do modelo dos oito passos de Jonh Kotter para a gestão eficaz da mudança, mas que se vai desvanecendo no decorrer das etapas.

1. Estabelecer a noção de urgência: Na reunião de apresentação dos novos acionistas aos colaboradores da Portgás, passou-se a mensagem sobre o porquê desta mudança, tendo sido absorvida por todos, como se veio a perceber ao longo das entrevistas aquando questionados sobre o motivo desta mudança.

“A mudança de acionista, houve um desinvestir do grupo EDP no negócio do gás que vem, digamos assim, de algo que está acontecer também na Europa, há um desinvestir no que é energias fósseis para investir em energias renováveis e face à alavanca que a EDP tinha em termos de dívida vendeu aqui e vendeu na Espanha.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (A) – Versão Oficial

“Penso que foi uma questão estratégica e por uma questão financeira. Por uma questão estratégica porque apostaram exclusivamente na eletricidade, na energia elétrica, e depois digamos que foi um bom negócio, a venda deste ativo foi um bom negócio para a EDP.”

Técnico Principal Comercial (1) – Versão Local

2. Criar uma coligação poderosa para liderar: Tanto a administração da empresa, como a gestão de topo e até a comissão de trabalhadores foram envolvidos neste processo de mudança.

“(...) patrocinou-se uma reunião interna com todas as pessoas, com o alto quadro do grupo a assumir em frente a todas as pessoas que a empresa ia ser vendida, a falar sobre esse assunto de forma descomprometida e a pedir perguntas. (...) É preciso é ter as chefias preparadas (...)”

Vogal do Conselho de Administração

“(...) nós temos acompanhado também a forma como essa transição está a ser feita, interfaceando com a REN, garantido também esta gestão diária das atividades e da integração de algumas atividades na REN, estão a ser feitas de forma gradual, a explicação da forma como estamos estruturados e tentar perceber a forma como a REN está estruturada para percebermos de que forma vamos trabalhar no futuro.”

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

“Portanto eu diria que a empresa com os representantes dos trabalhadores tem tido alguma preocupação de ir informando e mesmo quando assim não é nós também temos a preocupação de irmos falar com eles e perguntar como é que as coisas se vão passando.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“(...) as hierarquias estão de tal forma envolvidas neste processo de alteração que não sobra tempo para os projetos diários.”

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo Direção Técnica)

3. Desenvolver a visão e a estratégia: a visão subjacente para esta mudança era “criar valor e garantir a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo” (Ceo da REN, em comunicação interna)
4. Comunicar a visão de mudança: A visão foi transmitida no e-mail de anúncio da compra por parte da REN, pelo CEO dessa mesma empresa.

“Tremos trabalhar em conjunto para preparar os próximos passos. Pretende-se consolidar uma estratégia que preserve a identidade, a dinâmica e o sucesso que sempre caracterizaram esta equipa desde a fundação da empresa. (...) Os próximos meses vão trazer muitos desafios. Como é prática nesta nossa casa, vamos trabalhar juntos e com empenho, para ultrapassar as dificuldades e tirar partido da oportunidade que se nos apresenta.”

CEO da REN

De facto, os quatro primeiros passos ocorreram e ajudaram a destabilizar o *status quo* da organização, para que fosse possível mudar para o novo estado, associado ao desenvolvimento de novas ideias e respostas, assim como práticas operacionais. No entanto, durante estes 8 meses não se verificaram a realização dos outros quatro passos restantes (Capacitar os funcionários para uma ampla ação, Planear pequenas vitórias a curto prazo; Consolidar ganhos e produzir mais mudança e Incorporar a nova mudança na cultura). Do quinto ao sétimo passo são introduzidas as mudanças e, finalmente, na oitava fase, as mesmas são implementadas.

No início, este processo assumiu contornos de uma mudança planeada, no entanto, o discurso oficial e a condução do processo de mudança, mostraram uma visão desta como processo (Balogun, 2006). A gestão desta mudança foi sendo feita através da construção partilhada dos planos de ação e ao envolver o alinhamento das interpretações com a estratégia da organização.

“No meu entendimento tem existido um grande respeito por parte do novo acionista sobre o alvo adquirido. Isto tem a ver com dois fatores essenciais, um é o know-how residente na companhia que foi adquirida e o facto de que a companhia que adquiriu não ter esse know-how, embora conheça bem o sector. (...) no caso concreto desta aquisição e desta incorporação, há um outro ponto que tem sido muito relevante que é a própria dimensão relativa das duas empresas, a que adquire e a adquirida. (...) Isso tem protegido a empresa adquirida e tem-lhe permitido ter o seu palco, ter a sua voz, poder dizer quem é, mostrar como faz, o que faz de melhor e o que faz menos bem, (...)”

Vogal do Conselho de Administração

O discurso inicial da versão oficial refletia uma perspetiva de mudança cultural que combinaria o grande e o local (Alvesson & Sveningsson, 2008), alinhando os colaboradores com o enquadramento cultural que se pretendia que passasse a vigorar.

“Iremos trabalhar em conjunto para preparar os próximos passos. (...) Como é prática nesta nossa casa, vamos trabalhar juntos e com empenho, para ultrapassar as dificuldades e tirar partido da oportunidade que se nos apresenta.”

CEO da REN

Contudo, o discurso da versão oficial pelo Administrador da empresa adquirida, refletiu uma perspectiva de mudança cultural como um grande projeto tecnocrático (Alvesson & Sveningsson, 2008), assumindo que é concebível impor e controlar um processo de mudança sob a cultura existente. A gestão de topo afirma que consegue definir um caminho e manipular a cultura existente, de forma atingir a situação desejável, admitindo que este caminho poderá ser vagaroso e difícil.

“E depois há um processo, que também não tem nada de científico, é sobretudo de comunicação e de alinhamento interno e as mudanças vão-se produzindo no dia-a-dia, tranquilamente. Não é que isto seja uma estratégia, maquiavélica, não é? Mas se conseguirmos levar as pessoas por um determinado caminho sem que elas, em alguns momentos, se apercebam que aquele está a ser o caminho, passado algum tempo elas vão-se ver numa nova realidade e quando olham para trás é que percebem “olha o caminho foi este”, mas não é preciso dizer, podemos dar umas pistas sobre para onde é que vamos, isso é importante, mas nós não precisamos de dizer tudo. Portanto há muita coisa que deve funcionar, e não é mau que funcione em bastidor, porque há muitas discussões sempre, há muitos pontos de vista sempre e há muitas coisas com que as pessoas não concordam. Se pudermos proteger a organização desses momentos de discussão, até de discussão aguerrida, é melhor, de tal forma que o que passe sejam coisas naturais. Enquanto estamos na discussão e enquanto não for natural é bom que não passe porque ainda não se atingiu um consenso, uma formulação.”

Vogal do Conselho de Administração

Também a versão local vê esta mudança cultural como um grande projeto tecnocrático, uma vez que dos 19 entrevistados apenas 5 afirmaram ter participado, em algum momento, no processo de mudança, sendo que, recentemente não têm sido envolvidos em nenhum projeto.

“Muito pouco, não nos é solicitada a colaboração nesse sentido.”

Técnico Superior Sénior Comercial (2)

“Não tenho participado em nenhum projeto que esteja incluído neste processo de mudança. Tenho sido um colaborador e tenho começado a envergar a nova camisola.”

Técnico Principal Comercial (1)

Da interpretação das entrevistas no âmbito da versão local emerge que, regra geral, os colaboradores do terreno não se sentem participativos na implementação da mudança

cultural. Os que afirmaram ter participado nesta mudança, percecionam a sua intervenção com a participação em reuniões e no seguimento de diretrizes, refletindo-se, desta forma, submissão aos valores de participação do processo pela sua reinterpretação.

“Tenho, temos tido reuniões com funcionários/ colegas da REN, temos tido reuniões com a administração da Portgás, fazer pontos de situação sobre... se bem que neste momento as novidades são muito pequenas. Não há praticamente mudanças nenhumas.”

Técnico Principal Comercial (3)

“Participei no início, digamos quando se fez o estudo e a colaboração com as potenciais empresas. Nesta fase propriamente dita não tenho tido muita participação, se se entender participação por dar resposta à REN questões da minha área, questões sobre a área que tenho conhecimento, e partilha de dados, sim estou a participar.”

Técnico Superior Sênior da Regulação e Compliance (1)

“Sim, muito indiretamente. Mais pedidos de informação, ou seja, não participei diretamente, mais indiretamente.”

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

Saliente-se ainda que, alguns colaboradores afirmaram que o processo não lhes trouxe nada de novo e/ou não trouxe modificações na sua forma de trabalhar.

“Sim, mas esta mudança é uma mudança que ainda não aconteceu, ou melhor, acontecer porque já somos REN, mas efetivamente ainda não aconteceu, tirando o facto de sermos REN, não se passou nada que se possa dizer que é uma mudança, inclusivamente nem se sabe bem se vamos mudar e para onde é que vamos mudar e o que é que a REN quer fazer. Acho que a própria REN não sabe muito bem o que é que quer fazer connosco.”

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

“Na minha função ainda não vi grande implicação ou grandes diferenças, porque eu trabalho com facturação, lido com a contabilidade e nós ainda estamos muito ligados à EDP Valor. Por isso, em termos de mudança, ainda não vi muita coisa.”

Técnico Operacional Redes de Gás

“Eu sinceramente ainda não percebi bem, quer dizer ainda não há visibilidade da mudança. Acho que a mudança está a ser tão suave tão deslizando que só se for mesmo ao nível dos logotipos que estão tapados.”

Técnico Superior Senior Comercial (1)

7.4.2 “Versões” vs. “Versão” Local e Oficial

Durante esta investigação foi feita a referência de “versão local” e “versão oficial”, mas da análise das entrevistas, retira-se, claramente, que estamos perante “versões”, particularmente na análise “local”, mas também na “oficial”. Esta conclusão vai de encontro com a literatura mais recente sobre cultura organizacional, compreendida como pluralista e não como única e homogénea em toda a empresa.

Decorrente da análise local, reflete-se uma multiplicidade de sentidos sobre a mudança cultural e quais as dificuldades e consequências. Esta pluralidade de entendimentos relaciona-se com fatores como a antiguidade, a função e a vivência de cada um na empresa, ou seja, com o processo de *sensemaking* de cada colaborador da organização.

Não obstante, as chefias intermédias estão divididas entre as posições oficiais e as dos restantes elementos do terreno.

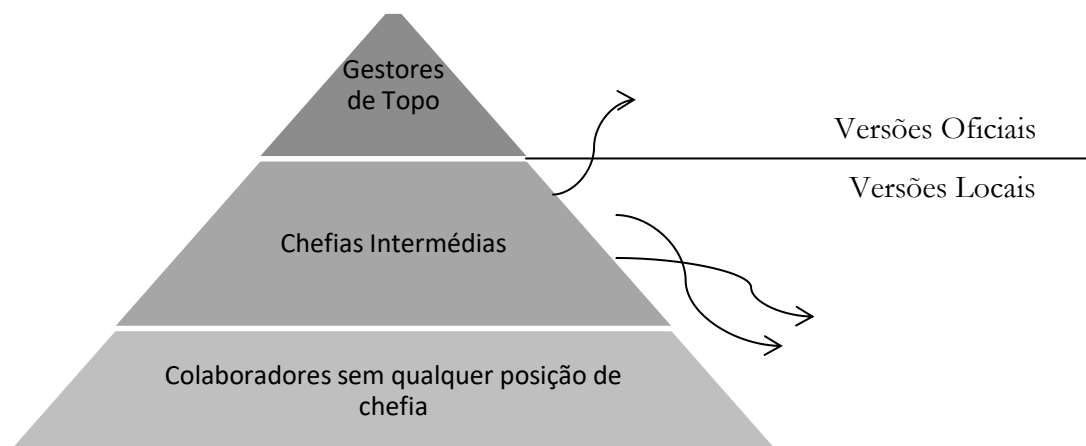


Figura 36 Chefias Intermédias: Entre o Oficial e o Local (elaboração própria)

Tendem a estar alinhadas com as posições de análise oficial em questões como os fatores que levaram a esta mudança, sucessos e dificuldades do processo e o carácter de longo prazo e abrangente do mesmo.

“Um sucesso que podemos, digamos assim, catalogar como um sucesso, é esta serenidade que está a acontecer a mudança, ou seja, não está haver uma intervenção de choque com a mudança de acionista. Está a seguir-se a rotina normal, se se pode chamar assim, e os processos de mudança estão a ser feitos de uma forma serena e com uma calendarização mais longa.”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (1)

“Isto são sempre processos muito longos, principalmente quando se mete recursos humanos e quando se tenta fazer a uniformização diferentes filosofias. Existe sempre aqui esta dificuldade e demora, é um processo longo, não é assim de repente.”

Diretor da Direção Comercial de Redes

No entanto, estão também alinhadas com os demais colaboradores do terreno, principalmente, no que diz respeito à parte da comunicação por parte da hierarquia de topo.

“Bem...isso é uma questão...Ok...Tem havido aqui algumas falhas, pronto tem. Há alguma falta de informação por vezes, sentimos isso.”

Diretor da Direção Comercial de Redes

“Essa é aquela pergunta do euro-milhões. Acho que não está a haver. Esta a haver aqui uma gestão, neste caso da administração com o grupo REN que está a tratar dos temas que tem de tratar, para definir as estratégias, para definir a própria organização sem envolvimento do resto da cadeia, ou com o mínimo, não é sem, é com o mínimo de envolvimento”

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (1)

Assim sendo, as distintas “versões” sobre o processo de mudança refletem uma perspetiva de diferenciação, consistente com heterogeneidade dos membros da organização, assim como a complexidade de funcionamento da empresa, em que existe uma inconsistência dos significados atribuídos ao processo (Martin, 2004).

7.4.3 A Importância da Comunicação

Nos processos de mudança, a importância da comunicação é evidenciada por diversos autores. (e.g Balogun, 2006, Alvesson e Sveningsson, 2008). Mostra-se relevante, principalmente, no (re) alinhamento das interpretações e gestão das expectativas, além de que, mostra que é um tema que está na agenda da organização.

O Administrador da empresa parece não estar muito consciente desta importância. Por muito que no início tenha existido um grande destaque para a comunicação – a reunião com todos os colaboradores e apresentação dos novos acionistas, o jantar de natal com todos os colaboradores da REN, a eliminação dos logotipos da EDP pela empresa, equipamentos e fardas – a realidade é que esta tem vindo a reduzir ao longo do tempo.

“As pessoas acham sempre que não sabem nada, é o normal. E a gestão acha sempre que disse tudo o que tem para dizer. Não é de uma maneira nem de outra. Eu acho que o que é preciso fazer é reduzir o capital de queixa. De tempos a tempos dizer alguma coisa, às vezes não importa o que se diz, importa é juntar as pessoas e dizer alguma coisa, um e-mail, uma reunião, uma informação às chefias e dizer-lhes: por favor, passem isto às vossas equipas, uma conversa no bar, encontrar uma pessoa no parque de estacionamento, é isto... a comunicação é tudo menos unidirecional, é tudo menos de cima para baixo, ela funciona em todos os sentidos. É sempre possível melhorar as questões de comunicação, é preciso sobretudo estar atento quando percebemos que alguma coisa nos está a fugir de controlo na comunicação e é muito fácil fugir de controlo, não é?”

Vogal do Conselho de Administração

Já nas versões oficiais e locais a comunicação foi expressamente considerada como insuficiente, notando-se um grande desconhecimento sobre o estado atual do processo de mudança cultural.

“(...) houve momentos em que sim, percebia-se que havia uma comunicação próxima, houve momentos que se calhar uma comunicação mais oportuna teria sido benéfico para o estado de espírito das pessoas. Acho que neste momento era importante, nesta fase em que nós estamos, em que entretanto já passaram alguns meses, nós sabemos que a seguir à tempestade vem a bonança, mas também quando andamos assim em períodos muito calmos a gente fica ansiosa “e agora? O que vem a seguir?”. Eu acho que nós agora estamos assim numa fase quase de letargia, não acontece nada, parece estar tudo muito calmo, mas é como se ao mesmo tempo tivéssemos à espera de uma nova tempestade. Acho que era uma fase boa, o momento bom para haver uma comunicação informal nem que fosse para dizer “está tudo tranquilo, não temos nada para dizer”. Isto também é importante, às vezes o dizer que não há nada para dizer já é dizer muita coisa.”

Subdiretora da Gestão Corporativa e Auditoria

“É um bocadinho silenciosa, ou seja, eles não querem transmitir informação nenhuma sem ter a certeza daquilo que estão a transmitir. Pronto, mas isso também traz alguma ansiedade para quem não está no topo não sabe exatamente para onde a gente vai. Portanto a informação ou a comunicação que estão a ter, eu acho que estão a pecar um bocadinho por défice de informação.”

Técnico Superior Especialista Comercial (1)

“A parte da hierarquia de topo, acredito que nas limitações que tinham, porque também há situações negociais que estão mais ou menos em sigilo, se quisermos utilizar este termo. A partir do momento que as coisas foram mais elucidativas foi-nos comunicado. Agora acho que falha depois de ter sido efetivado este transmitir de EDP para REN Portgás, se calhar houve alguma comunicação independente na tentativa de abertura que já existiu com o jantar de Natal, com a apresentação. Não sei se não poderia existir mais alguma ou até ter sido mais célere a integração de

acesso dos colaboradores, que ainda são da EDP. Nós que já somos da REN, mas não temos acesso a nada da REN. Temos acesso exclusivamente a uma intranet da EDP, não temos conhecimento, tirando os e-mails que recebemos da comunicação da REN como relatórios financeiros, pouco mais temos da REN. Já temos 9 meses de REN...”

Técnico Superior Especialista Comercial (2)

“Começou por ser bastante boa, lembro-me que fizemos uma reunião geral para nos comunicarem que a empresa ia ser vendida à REN e acho que a partir daí pouca informação apareceu. E com certeza tem havido alguma coisa, algum desenvolvimento, só que nós desconhecemos.”

Técnica de Gestão Administrativa

Com o propósito de manter o tema em agenda é fundamental o envolvimento de todos os colaboradores e, como tal, será imprescindível mais informação e comunicação.

8. Considerações Finais

8.1 Sumário

Os temas da cultura organizacional e da mudança organizacional são temas complexos que não são consensuais na literatura.

Esta investigação concentrou-se na mudança organizacional decorrente da venda da EDP Gás para a REN em novembro de 2017 e teve, como principal objetivo, confrontar a visão de topo com a visão local, entre a retórica e a realidade ou, também, entre a teoria e a prática, propondo contribuir com uma melhor compreensão dos temas da cultura organizacional e da mudança organizacional.

Da análise realizada resulta que venda da EDP Gás surge como um projeto de mudança estratégica por parte da EDP. Quando é efetivada a compra por parte da REN, começa por existir uma mudança planeada, sendo que no seu início, encontramos quase que fielmente o seguimento de quatro dos oito passos apresentados por Kotter (1996) para a gestão eficaz da mudança. Contudo, o discurso oficial e a condução inicial do processo, revela uma visão de mudança como processo (mudança não planeada) (Balogun, 2006), ao pressupor que os gestores procuram o alinhamento das interpretações com a estratégia da organização, procurando alcançar o que está delineado sabendo que os planos poderão ser alterados e reinterpretados de forma imprevisível (Alvesson & Sveningsson, 2008).

O discurso inicial da versão oficial refletia uma perspetiva de mudança cultural que combinaria o grande e o local (Alvesson & Sveningsson, 2008), alinhando os colaboradores com o enquadramento cultural que se pretendia que passasse a vigorar. Contudo, o discurso da versão oficial, pelo Administrador da empresa adquirida, refletiu uma perspetiva de mudança cultural como um grande projeto tecnocrático (Alvesson & Sveningsson, 2008), assumindo que é concebível impor e controlar um processo de mudança sob a cultura existente. A gestão de topo afirma que consegue definir um caminho e manipular a cultura existente, de forma atingir a situação desejável, sendo que este caminho poderá ser vagaroso e difícil. Igualmente, a versão local, refletiu uma perspetiva de mudança cultural como um grande projeto tecnocrático, um projeto grandioso que emergiu e foi conduzido por esta gestão de topo. De facto, dos 19

entrevistados, apenas 5 afirmaram ter participado, em algum momento, no processo de mudança, sendo que, recentemente não têm sido envolvidos em nenhum projeto.

Portanto, existe uma certa discrepância entre o que foi inicialmente discursado pelo acionista da nova empresa e pelo que agora está a ser executado.

Desta análise resulta também que, apesar da importância de envolver os colaboradores no processo de mudança de forma a “vestirem a camisola” REN, e já fazer parte da linguagem corrente e das preocupações dos colaboradores no terreno, ainda não é claro que faça parte das assunções de todos eles. Assim, concluímos que a mudança cultural ainda não é genuína (Ogbonna & Harris, 1998 e Ogbonna & Harris, 2002). Este entendimento parece ser partilhado pelos órgãos de gestão da empresa.

Os gestores de topo assumem que este irá ser um projeto de longo prazo. Tal parece indicar que o objetivo da gestão será, não só modificar sistemas e estruturas, mas também fazer surgir novos comportamentos para alteração das assunções e que, desta forma, a mudança necessita de continuar para consistir numa “autêntica” mudança cultural.

A investigação revela, ainda a importância da comunicação, principalmente no (re) alinhamento das interpretações e gestão das expectativas, além de que, mostra que é um tema que está na agenda da organização. No entanto, esta não tem tido a devida atenção do administrador. Por muito que no início tenha existido um grande destaque para a comunicação – a reunião com todos os colaboradores e apresentação dos novos acionistas, o jantar de natal com todos os colaboradores da REN, a eliminação dos logotipos da EDP pela empresa, equipamentos e fardas – a realidade é que esta tem vindo a reduzir ao longo do tempo. Além do mais, a comunicação é atendida como insuficiente, quer na versão oficial, quer na versão local, sendo que, em muitos colaboradores, nota-se um elevado desconhecimento sobre os atuais eixos no processo de mudança. Em vista disso, mais comunicação e informação permitirão manter a mudança em agenda, sendo fundamental o envolvimento de todos os colaboradores, fazendo com que deixem de dizer “a organização” ou “nós deveríamos fazer isto ou aquilo” e superem para o “eu tenho de fazer isto” ou “eu vou fazer isto”, será essencial para o sucesso da mudança.

Por fim, os resultados desta investigação são consistentes com a literatura mais recente sobre a cultura organizacional, compreendida como pluralista e heterogênea, com uma visão de cultura como fragmentação (Martín, 2004). Durante a análise é possível identificar

versões oficiais e versões locais e não unicamente uma única versão local ou uma única versão oficial. Estas versões revelam a multiplicidade de sentidos sobre como está a decorrer a mudança, sobre as dificuldades e as suas consequências. Esta pluralidade de entendimentos relaciona-se com fatores como a antiguidade, a função e a vivência de cada um na empresa, ou seja, com o processo de *sensemaking* de cada colaborador da organização.

8.2 Implicações e Relevância do Estudo

Esta investigação mostra bem certos entendimentos mais generalistas da literatura sobre os temas da cultura organizacional e da mudança cultural. A cultura das organizações é sem dúvida um fenómeno bastante pluralista, complexo e holístico, abarcando várias direções, não sendo, obrigatoriamente, consensuais nem contraditórias. Mudar a cultura, não é processo linear, seguindo sempre de acordo com o plano inicial, com resultados previsíveis e de sucesso, muito menos uma mudança de curto prazo.

Aspetos mais realistas sobre o processo da mudança cultural, esta investigação aponta, apesar de não ser um objetivo a generalização de conclusões, são no entanto relevantes para o entendimento do tema.

O envolvimento dos colaboradores não é um tema para a gestão de topo e estes também não se sentem como participantes no projeto de mudança. Mais comunicação e informação era interessante para os trabalhadores para estes se sentirem mais confiantes e estarem envolvidos e comprometidos com a mudança. Apesar de alguns elementos da gestão, excluindo o Vogal do Conselho de Administração, e os colaboradores do terreno considerarem a informação e a comunicação como um elemento chave, seria interessante a empresa sustentar mais esta parte do processo para que este assunto passasse a integrar a agenda do dia-a-dia da empresa.

Esta investigação exhibe, também, que a gestão da REN Portgás tem consciência da diversidade e complexidade dos seus colaboradores, contrapondo o pensamento de alguns estudos sobre a gestão de topo ter uma visão unitarista e homogénea da sua cultura.

8.3 Limitações do Estudo

Nesta investigação podemos, no entanto, encontrar algumas limitações, uma vez que, as conclusões proporcionadas derivam de uma empresa e de um setor de atividade.

Também, o facto da informação utilizada corresponder ao período entre o início da mudança (novembro de 2017) e maio de 2018, mês em que foram realizadas as entrevistas, a recolha e análise foram efetuadas durante esse mesmo período, não acompanhando o período pré-mudança. Por outro lado, o facto de ter terminado o meu estágio profissional na empresa no mês de maio, fez com que não acompanhasse o desenrolar da mudança, tendo-se tornado um período curto de análise, tendo em conta a complexidade do tema.

O facto de ter optado por uma abordagem qualitativa poderá não satisfazer os defensores de análises mais quantitativas que permitem as generalizações. No entanto, para esta limitação, ela é propositada, uma vez que para este estudo considerou-se a investigação qualitativa mais oportuna para o estudo profundo de uma realidade específica.

8.4 Possibilidades de Investigação Adicional

Na mesma empresa seria relevante analisar se as perceções dos colaboradores se manterão no futuro ou se, quando houver uma maior integração da empresa compradora, se irão alterar; de que forma é que as perceções dos colaboradores são influenciadas por outros processos de mudança passados, como o caso da anterior mudança (de Portgás para EDP Gás); se as perceções dos colaboradores estão relacionadas com relações de poder e de que forma este processo de mudança cultural está a atingir a *performance* da empresa.

Do lado da empresa compradora, era interessante incluir na análise a forma como os colaboradores reagiram a esta aquisição e de que forma fazem parte deste projeto.

Por fim, a análise de processos de mudanças similares noutras empresas do setor do gás natural, era interessante e relevante.

Bibliografia

- Almeida, E. C. (2016). *O transporte de gás natural: estará o preço regulado próximo do custo marginal?* Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Alvarenga, D. (10 de 04 de 2017). *Investing.com*. Obtido em 17 de 01 de 2018, de <https://pt.investing.com/news/mercado-de-a%C3%A7%C3%B5es-e-financeiro/ren-confiante-captura-sinergias--quot;consider%C3%A1veis-quot;-com-compra-edp-g%C3%A1s,-v%C3%AA-dividendo-e-rating-%27intactos%27-34748>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. New York: Routledge.
- Araújo, P. P. (2012). *A gestão da diversidade enquanto motor de um processo de mudança cultural*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39, 29-49.
- Baptistia, A. (07 de 04 de 2017). *Expresso*. Obtido em 17 de 01 de 2018, de <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-04-07-REN-compra-distribuidora-de-gas-natural-da-EDP-por-mais-de-500-milhoes#gs.IVgb9R8>
- Beppler, M. K. (2012). *A influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades académicas da universidade federal de Santa Catarina*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Bettencourt, S. R. (2010). *As diferenças culturais num contexto de mudança organizacional*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- BP. (29 de 09 de 2017). *Statistical Review of World Energy*. Obtido de BP: Statistical Review of World Energy: bp.com/statisticalreview
- Bryson, J. (2008). Dominant, Emergent and Residual Culture: The Dynamics of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (6), 743-757.
- Capitão, M. F. (2010). *Mercado Liberalizado Gás Natural Diferenciação e Inovação*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Capitão, M. F. (2010). *Mercado Liberalizado: Gás Natural Diferenciação e Inovação*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Davis, G. F., & Powell, W. W. (1992). Organization-Environment Relations. (M. D. Hough, Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 315-365.
- Direção Geral de Energia e Geologia. (2014). *Energia em Portugal*.
- Dorigoni, S., Graziano, C., & Pontoni, F. (2010). Can LNG increase competitiveness in the natural gas market? *Energy Policy*, 38, Issue 12, 7653-7664.

- EDP gás distribuição. (2013). *Gás Natural: A empresa*. Obtido em 11 de 10 de 2017, de <http://www.edpgasdistribuicao.pt/index.php?id=164>
- EDP Gás Distribuição. (2017). *EDP Gás Distribuição - Plano de Desenvolvimento e Investimento da Rede de Distribuição*.
- ERSE. (2015). *A ERSE*. Obtido em 11 de 10 de 2017, de <http://www.erse.pt/pt/gasnatural/Paginas/default.aspx>
- ERSE. (2015). *Agentes do Setor*. Obtido em 11 de 10 de 2017, de <http://www.erse.pt/pt/gasnatural/agentesdosector/Paginas/default.aspx>
- ERSE. (2015). *Receção, armazenamento e regaseificação de GNL*. Obtido em 11 de 10 de 2017, de <http://www.erse.pt/pt/gasnatural/actividadesdosector/terminalgnl/Paginas/default.aspx>
- ERSE. (2017). *Comercializadores em regime de mercado*. Obtido em 11 de 10 de 2017
- ERSE. (2017). *Parecer às propostas de planos de desenvolvimento e investimento das redes de distribuição de gás natural para o período 2017-2021 (PDIRD-GN 2016)*.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, P., Soares, I., & Araújo, M. (2005). Liberalisation, consumption heterogeneity and the dynamics of energy prices. *Energy Policy*, 33, Issue 17, 2244-2255.
- Galp Energia. (15 de Março de 2017). *Galp Energia: Cadeia de Valor*. Obtido em 06 de 10 de 2017, de <http://www.galpenergia.com/PT/investidor/ConhecerGalpEnergia/Os-nossos-negocios/Gas-Power/Gas-Natural/Paginas/Cadeia-de-valor.aspx>
- GALP Energia. (29 de Março de 2017). *O mercado do gás natural em Portugal*. Obtido em 06 de 10 de 2017, de <http://www.galpenergia.com/PT/agalpenergia/os-nossos-negocios/Gas-Power/Gas-Natural/Paginas/Mercado-em-Portugal.aspx>
- GEOPORTAL. (2017). Obtido em 12 de 10 de 2017, de <http://geoportal.cm-oeiras.pt/glossary/term/54>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2000). The Responses of Front-line Employees to Market-oriented Culture Change. *European Journal of Marketing*, 34, 318-340.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18 (3), 657-693.
- Jacobsen, H. K., Fristrup, P., & Munksgaard, J. (2006). Integrated energy markets and varying degrees of liberalisation: Price links, bundled sales and CHP production exemplified by Northern European experiences. *Energy Policy*, 34, Issue 18, 3527-3537.
- Jornal de Negócios. (07 de 01 de 2008). *Negócios*. Obtido em 17 de 06 de 2018, de https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/portgas_passa_a_operar_no_mercado_com_a_marca_edp_gas

- Jornal de Notícias. (07 de 04 de 2017). JN. Obtido em 17 de 01 de 2018, de JN: <https://www.jn.pt/economia/interior/ren-compra-edp-gas-por-532-milhoes-de-euros-5780960.html>
- Joskow, P. L. (2003). ELECTRICITY SECTOR RESTRUCTURING AND COMPETITION: LESSONS LEARNED. *Cuadernos de economía*, 121, 548-558.
- Kanapinskas, V., & Urmonas, A. (2011). Changes of Legal Regulation on Natural Gas Market in the Context of the Third European Union Energy Package. *Jurisprudence*, 18 (1), 223-249.
- Katsurayama, E. H. (2014). *Cultura organizacional e identidade organizacional: distinções e aproximações*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lages, F. A. (2014). *Cultura organizacional num processo de internacionalização - Um estudo de caso numa empresa de serviços energéticos*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Lopes, J. M. (2014). *Indicadores de desempenho ambiental do sector petróleo e gás natural em Portugal*. Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.
- Lusa. (19 de 12 de 2016). *Público*. Obtido em 17 de 01 de 2018, de <https://www.publico.pt/2016/12/19/economia/noticia/ren-celebra-contrato-para-aquisicao-de-empresa-chilena-por-180-milhoes-usd-1755335>
- Lusa. (04 de 10 de 2017). *Negócios*. Obtido em 17 de 01 de 2018, de <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/energia/detalhe/rodrigo-costa-aumento-de-capital-da-ren-concluido-ate-ao-final-do-ano>
- Magalhães, S. C. (2011). *Regulação e Incentivos ao Investimento no Sector do Gás: Que soluções?* Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Martin, J. (2004). *Organizational Culture*. Stanford: Graduate school of business.
- Neves, M. P. (2012). *A Regulação do Gás Natural: Estarão os proveitos permitidos às empresas distribuidoras acima do custo marginal? Uma análise da perda de bem-estar*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Neves, M. P. (2012). *A Regulação do Gás Natural: Estarão os proveitos permitidos às empresas distribuidoras acima do custo marginal? Uma análise da perda de bem-estar*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Managing Organizational Culture: compliance or genuine change? *British Journal of Management*, 9, 273-288.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12 (1), 33-53.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing Organisational Culture: Insights from the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 2(1), 33-64.

- Pimentel, D. (2012). *Sociologia da empresa e das organizações: uma breve introdução a problemas e perspectivas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pinheiro, T. R. (2017). *Comunicação das alterações organizacionais no âmbito de projetos de mudança*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 719-822.
- Portal Energia - Energias Renováveis. (9 de 04 de 2017). *Portal Energia - Energias Renováveis*. Obtido em 17 de 01 de 2018, de <https://www.portal-energia.com/edp-gas-vendida-ren-530-milhoes-euros/>
- Portal Energia. (9 de abril de 2017). *Portal Energia*. Obtido em 17 de janeiro de 2018, de <https://www.portal-energia.com/edp-gas-vendida-ren-530-milhoes-euros/>
- Portal ERSE - A ERSE. (2017). Obtido de <http://www.erse.pt/pt/aerse/Paginas/default.aspx>
- Quelhas, A. A. (2013). *A importância da qualidade institucional na liberalização dos mercados: o caso do gás natural europeu*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Quinn, D. M., Amer, Y., Lonie, A.-L., Blackmore, K., Kane, L., & Pettigrove, M. (2012). Leading change: Applying change management approaches to engage students in blended learning. *Australasian Journal of Educational Technology*, 28 (1), 16-29.
- REN. (2015). *Plano de Desenvolvimento e Investimento da RNTLAT 2016-25*.
- REN. (2016). *REN: Dados Técnicos 2016*.
- REN. (10 de 04 de 2017). *REN conclui aquisição da EDP Gás*. Obtido em 25 de 10 de 2017, de https://www.ren.pt/pt-PT/media/comunicados/detalhe/ren_conclui_aquisicao_da_edp_gas_2/
- REN Gás, SA. (2018). *Portgás*. Obtido em 17 de 06 de 2018, de <http://www.edpgasdistribuicao.pt/index.php?id=427>
- Silva, I. d. (2011). *Virar a empresa para o cliente: perspectivas sobre uma mudança cultural*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Suspiro, A. (7 de abril de 2017). *Observador*. Obtido em 17 de janeiro de 2018, de <http://observador.pt/2017/04/07/edp-vende-redes-da-gas-em-portugal-a-ren/>
- Suspiro, A. (7 de 04 de 2017). *Observador*. Obtido em 17 de 01 de 2018, de <https://observador.pt/2017/04/07/edp-vende-redes-da-gas-em-portugal-a-ren/>
- Tegoni, A. C. (2015). *Comunicação interna, diferenciação, integração e fragmentação na cultura organizacional em uma instituição particular de ensino superior*. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Teixeira, A. (21 de 09 de 2017). *Eco Economia Online*. Obtido em 17 de 01 de 2018, de Eco Economia Online: <https://eco.pt/2017/09/21/ren-conclui-compra-da-edp-gas-por-530-milhoes/>

Williams, R. (1980). *Problems in materialism and culture*. Londres: Verso.

Anexos

Transcrição de entrevistas

Versão Oficial

Vogal do Conselho de Administração

A: No seu entender, quais foram (ou estão a ser) os grandes sucessos desta mudança de EDP Gás para REN Portgás?

B: Um ponto prévio... quando uma empresa é comprada a tendência é um fenómeno de fusão, portanto há uma aquisição e há uma fusão, e essas fusões, regra geral, têm alguma dor associada sobre o alvo adquirido. Do meu ponto de vista, do que tem acontecido até aqui, neste caso em concreto essa dor ainda não é perceptível, nem é se quer questão ainda, ou seja, no meu entendimento tem existido um grande respeito por parte do novo acionista sobre o alvo adquirido. Isto tem a ver com dois fatores essenciais, um é o *know-how* residente na companhia que foi adquirida e o facto de que a companhia que adquiriu não ter esse *know-how*, embora conheça bem o sector. Há uma espécie de respeito pelo conhecimento e como o conhecimento está agarrado às pessoas, há um respeito pelas pessoas, que sempre existiria, mas sobretudo pelas estruturas. Não quer dizer que não se façam adaptações nas estruturas, porque o ADN da companhia A e da companhia B são diferentes e é necessário, normalmente, como também acontece nas relações humanas, há um período de adaptação. Portanto, há um factor sobre o conhecimento e aqui, no caso concreto desta aquisição e desta incorporação, há um outro ponto que tem sido muito relevante que é a própria dimensão relativa das duas empresas, a que adquire e a adquirida. Esta empresa que foi vendida, era uma empresa que no universo EDP representava, do ponto de vista relativo, um valor relativamente baixo, no universo REN, do ponto de vista relativo, vale muito mais e a dimensão relativa importa. Isso tem protegido a empresa adquirida e tem-lhe permitido ter o seu palco, ter a sua voz, puder dizer quem é, mostrar como faz, o que faz de melhor e o que faz menos bem, coisa que se calhar noutros casos, que nós vamos conhecendo, não acontece, ou seja, não há muito a oportunidade, e eu acho que o processo tem sido um processo feito com muito respeito. Passaram poucos meses, é verdade, mas esses poucos meses noutras realidades empresariais, as que conhece já teriam sido suficientes para uma incorporação mais agressiva, isto dito entre aspas, coisa que aqui

não tem acontecido, as coisas têm sido tranquilas, vão num ritmo normal, tranquilo, portanto esperamos que assim continue, mas há também uma grande motivação e um entendimento por parte da empresa adquirida para garantir que isto corre bem, isso está acontecer.

A: Qual foi a razão principal para esta mudança?

B: Eu posso falar da venda, porque é que a EDP vendeu e porque é que a REN comprou. O grupo EDP vende normalmente as empresas, esporadicamente faz uma análise de portfólio e uma análise de *fit*, nessa análise de portfólio o grupo EDP eliminar progressivamente aquilo que era empresas associadas a combustíveis fósseis e, numa análise de *fit*, estas empresas de distribuição de gás não têm tanto a ver com o que se poderia pensar com empresas de eletricidade, seja de produção, transporte ou de geração. Como era um alvo, de uma dimensão, do ponto de vista relativo, bastante mais pequena, no grupo EDP, entre aspas, não causava perda. Portanto, a venda foi um processo natural, de rearranjo de participações. Aconteceu em Portugal e aconteceu em Espanha com outro ativo. Para a REN, foi uma oportunidade de crescimento, a REN é uma empresa puramente regulada, as oportunidades de crescimento não abundam. Comprar ativos regulados nós costumamos dizer que os ativos regulados são como peças de arte, vão poucas vezes a mercado e quando vão, são muito apetecíveis e são compradas por um preço alto. Foi o que aconteceu aqui, a REN esteve na disposição de adquirir e achamos que fez uma boa aquisição e tem a ver com o ADN da REN a companhia. E agora é trabalhar.

A: Já esteve envolvido na mudança anterior ocorrida (Portgás para EDP Gás)?

B: A mudança anterior também foi feita com bastante tempo. Estas coisas das mudanças e do reajuste das organizações, ao contrário do que se possa pensar, não são coisas super programadas, elas não são de autogestão, elas vão acontecendo com determinados objetivos no tempo. Mas eu diria que não há assim um macro plano, ele é estudado, normalmente nos primeiros meses, depois tenta-se seguir, mas normalmente há graus de liberdade, existe bastante flexibilidade, no grupo EDP também aconteceu. A integração no grupo EDP demorou, seguramente, 7 anos. Não demorou 7 anos porque se tivesse dito que era para demorar 7 anos, nem que isso fosse muito ou pouco, mas a própria vivência do grupo EDP e a própria vivência da Portgás na altura, fez com que fossem 7 anos, mas

foram 7 anos tranquilos, ou seja, não houve nenhum *Big Bang*, não houve nenhuma vontade de acelerar coisas, as coisas foram feitas num tempo normal, até do próprio crescimento do grupo EDP. Eu não vejo uma grande diferença, a grande diferença, se eu tivesse de a assinalar é: quando o grupo EDP ou a Portgás na altura, e eu estive no lado da EDP, portanto estava do lado do comprador, lá esta... mais uma vez, a dimensão relativa fazia-nos olhar para o alvo de uma maneira diferente daquela que a REN está a olhar. A EDP tinha mais certezas do que dúvidas, a REN não é que tenha dúvidas, mas se calhar o nível de certeza é inferior e confia mais na equipa residente. Eu acho que isso é positivo. É a mesma coisa que, vamos imaginar que esta era a empresa adquirida por um gigante do sector energético francês, a probabilidade de eles saberem tudo o que havia para saber sobre o sector iria ser imensa. Quando assim é a possibilidade das pessoas terem uma voz é mais baixa, isso faz muita diferença, depois no dia-a-dia, no estado anímico, na autoestima das pessoas e das organizações. Acho que aqui, esta tem condições para correr pelo menos tão bem como a anterior.

A: Conhece mudanças similares noutras empresas?

B: Conheço, eu conheço outros casos com bastante dor associada nos processos de fusão. Os processos de fusão, eu acho que a melhor expectativa que nós podemos ter num processo de fusão é que corra bem, é claro, mas que não doa. A maior parte dos casos que conheço, porventura tiveram mais dores do que esta está a ter é a ideia que eu tenho. O nosso referencial é mais por aí, é vamos lá fazer isto, é para fazer isto na lógica do vamos lá fazer isto, vamos garantir que corre o melhor possível tendo em conta que, claro, nos vamos ter de ajustar um bocadinho e isso causa sempre algum desconforto e normalmente o desconforto tem sempre associada alguma ansiedade, alguma angústia, algum desconforto não é? Tem de se aceitar o desconforto como uma variável natural. É a mesma coisa que nós irmos para a praia, temos de ir de havaianas e vamos ter areia é inevitável não é? Agora no dia-a-dia ninguém gosta de andar com areia nos pés, mas na praia já sabemos que a vamos encontrar, é um bocado esta a lógica, só que quando vamos para a praia aceitamos que é assim, e gostamos. Se calhar não é a melhor imagem, mas é um bocadinho esta a ideia.

A: No seu entender, quais foram/estão a ser as grandes dificuldades do processo de mudança?

B: Os ritmos. Calibrar os ritmos que as coisas acontecem, não é uma ciência, não tem nada de exato, tem muito mais de adivinhação e de sentimento, ou seja, em que tempo é que as coisas devem acontecer de tal forma que sejam assimiladas por duas organizações mas que têm tempos diferentes, porque o tempo nunca é igual. Portanto, mesmo que nós estejamos no sítio certo, no diapasão correto, há sempre quem queira que vá mais depressa e há sempre quem queira que vá mais devagar. Normalmente a parte que está mais desconfortável é que quer que vá mais devagarinho, não é? Quem quer absorver, quer que vá mais depressa. Encontrar esse ponto de equilíbrio eu acho que é o fator crítico do sucesso.

A: Como a organização lidou (ou está a lidar) com tais dificuldades?

B: A organização na realidade ainda não lidou. A maior parte destas coisas são feitas em bastidor, tendencialmente são feitas em bastidor. E depois há um processo, que também não tem nada de científico, é sobretudo de comunicação e de alinhamento interno e as mudanças vão-se produzindo no dia-a-dia, tranquilamente. Não é que isto seja uma estratégia, maquiavélica, não é? Mas se conseguirmos levar as pessoas por um determinado caminho sem que elas, em alguns momentos, se apercebam que aquele está a ser o caminho, passado algum tempo elas vão-se ver numa nova realidade e quando olham para trás é que percebem “olha o caminho foi este”, mas não é preciso dizer, podemos dar umas pistas sobre para onde é que vamos, isso é importante, mas nós não precisamos de dizer tudo. Portanto há muita coisa que deve funcionar, e não é mau que funcione em bastidor, porque há muitas discussões sempre, há muitos pontos de vista sempre e há muitas coisas com que as pessoas não concordam. Se pudermos proteger a organização desses momentos de discussão, até de discussão aguerrida, é melhor, de tal forma que o que passe sejam coisas naturais. Enquanto estamos na discussão e enquanto não for natural é bom que não passe porque ainda não se atingiu um consenso, uma formulação. Há sempre muita coisa que acontece em bastidor, neste momento na empresa, há muita coisa acontecer em bastidor mas a organização já vai sentindo algumas mas não tem de as sentir todas nem todas ao mesmo tempo, nem se quer tem de as sentir todas, não é que as pessoas tenham de ser protegidas, a organização é que tem de ser protegida, ou seja, o ritmo que as coisas acontecem tem de ser pensado e, lá está, o pensado não é “nós não chegamos num dia 1, pegamos numa folha de cálculo e dizer olha daqui a x dias isto tem

que estar e depois isto”, não, tem de se ir avaliando o melhor momento para introduzir algumas alterações.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Sempre com angústia. É inevitável. Ninguém gosta. Percebeu-se perfeitamente que dentro da organização quando se anunciou que a empresa ia ser vendida as pessoas reagiram com ansiedade, não reagiram mal, reagiram com ansiedade, como é normal não é? Porque há ali uma rotura com uma realidade, quando isso acontece a primeira reação foi essa, de alguma ansiedade, demorou dias, nós sempre defendemos que as primeiras pessoas a saber deviam ser as pessoas e portanto antes que se começasse a trabalhar no tema patrocinou-se uma reunião interna com todas as pessoas, com o alto quadro do grupo a assumir em frente a todas as pessoas que a empresa ia ser vendida, a falar sobre esse assunto de forma descomprometida e a pedir perguntas. E pedir às pessoas para não terem vergonha de em caso de dúvida ou em caso de ansiedade ou em caso de até algum problema pessoal em dirigir-se em quem direito e expor a questão. É sempre melhor saber as coisas, aquelas que desconfortam mais, do que não as saber, porque se não se sabe não se pode fazer o *copying* delas. Não se consegue encaixá-las e a maior parte das coisas conseguem-se encaixar num determinado *framework*. É preciso haver vontade, mas normalmente consegue-se fazer isso. Até às vezes problemas pessoais, por exemplo, uma pessoa que mora não sei onde e se calhar não queria que a empresa fosse vendida porque “meu deus e agora para onde é que vai a empresa?”, “não, calma lá, explica-me a situação, vamos lá ver porque, se calhar, até resolvemos isso daqui a algum tempo, porque até já sabemos que daqui a algum tempo vai haver uma coisa que vai acontecer e isso vai jogar a favor daquela pessoa. A única coisa que se tem de fazer é passar uma mensagem tranquilizadora e de confiança, não há problema nenhum em dizer às pessoas para confiarem, um gestor que diga às pessoas para confiarem está-lhes a dizer o seguinte “não te preocupes, confia, se isto não correr bem eu estou cá para responder por ti”, isto tranquiliza muito as pessoas, há um elo que se estabelece, um contrato psicológico que se estabelece entre essas duas pessoas, isso não tem mal nenhum, porque depois não for bem assim, pelo menos as pessoas vão perceber que o assunto delas foi considerado, que na maior parte dos casos é aquilo que as pessoas se queixam, que é “nem se quer me ouviram”. Portanto eu acho que aqui houve um cuidado relativamente a isso.

A: Não achou que as pessoas ficaram mais tranquilizadas quando souberam que a REN era o comprador final?

B: Há compradores de todos os tipos. Há gente para tudo. E como há gente para tudo, mesmo as pessoas que estavam a ser alvo da aquisição também têm comportamentos diferentes dependendo se gostariam mais de um investidor de uma estirpe A, B ou C. Na verdade, cabe à gestão garantir o seguinte: qualquer que fosse o comprador cabe à gestão dizer que é o melhor comprador, porquê? Eu compreendo que alguns compradores pareçam melhores do que outros, mas todos eles têm vantagens e inconvenientes, o que é que a gestão tem de fazer? Reforçar as vantagens e trabalhar os inconvenientes. Portanto, o grupo REN tem vantagens mas também tem inconvenientes e outros investidores tinham outras vantagens e outros inconvenientes. O que é preciso é desmistificar isso, quebrar as barreiras mentais. Por exemplo, um fundo... isto não foi comprado por um fundo, mas se fosse comprado por um fundo de investimento ou um fundo de infraestruturas, na maior parte dos casos as pessoas associam os fundos a despedimentos, a sinergias, a reestruturações, não tem que ser assim. Cabe à gestão que estiver nessa empresa vender ao fundo, para além de uma empresa um projeto de futuro e dizer-lhes: olha há determinadas sinergias que se calhar não vale a pena ir captar porque nós temos aqui este plano de negócios, onde essa energia sinergia encaixa. Ou seja, não há nenhum investidor no mundo que não queira ganhar dinheiro com as empresas que compra, nenhum! Seja o mais conservador, seja o mais agressivo e aqui podemos falar da REN como o mais conservador e um fundo como o mais agressivo, para os dois é possível criar uma narrativa que encaixe com as expectativas. É mais ou menos isto. Agora é verdade que se a empresa vai ser vendida a um fundo, que já sabemos que tem uma expectativa agressiva sobre a captação de sinergias, se não fizermos nada, pois com certeza que eles vão fazer o trabalho deles. É esta a ideia. Portanto, eu acho que nestes momentos a gestão tem de ter sensibilidade para adaptar a narrativa de uma determinada organização e enquadrá-la na narrativa daquilo que vai ser o novo pai.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: As pessoas acham sempre que não sabem nada, é o normal. E a gestão acha sempre que disse tudo o que tem para dizer. Não é de uma maneira nem de outra. Eu acho que o que é preciso fazer é reduzir o capital de queixa. De tempos a tempos dizer alguma coisa, às

vezes não importa o que se diz, importa é juntar as pessoas e dizer alguma coisa, um *e-mail*, uma reunião, uma informação às chefias e dizer-lhes: por favor, passem isto às vossas equipas, uma conversa no bar, encontrar uma pessoa no parque de estacionamento, é isto... a comunicação é tudo menos unidirecional, é tudo menos de cima para baixo, ela funciona em todos os sentidos. É sempre possível melhorar as questões de comunicação, é preciso sobretudo estar atento quando percebemos que alguma coisa nos está a fugir de controlo na comunicação e é muito fácil fugir de controlo, não é? Aquilo que as pessoas chamam de rádio alcatifa acontece. É preciso é ter as chefias preparadas para quando uma coisa dessas acontece ser logo identificada para se tentar matar o problema à nascença. Outras coisas também nem vale a pena matar, não há problema nenhum em deixar correr alguns boatos, não há problema nenhum. Também serve para testar a organização, ver como é que ela reage.

Diretor da Direção Comercial de Redes

A: No seu entender, quais foram (ou estão a ser) os grandes sucessos desta mudança de EDP Gás para REN Portgás?

B: Grandes sucessos... para já ainda não se está a ver... as coisas vão começar a acontecer quando efetivamente houver uma maior integração, mas para já a gente vê outra forma de estar, essencialmente vê outra cultura, uma outra forma diferente de estar que é sempre benéfico. Agora, grandes sucessos ou classificar isso como grandes sucessos ou mesmo que ainda possa existir, penso que só mais para a frente com a criação de diversas sinergias poderá vir a acontecer e então, fazendo essa análise, poderemos, eventualmente, tirar essas conclusões. Penso que para já ainda é um bocadinho cedo.

A: No seu entender, qual foi a razão principal para esta mudança?

B: A EDP decidiu-se desfazer dos ativos de gás natural para se concentrar naquilo que é core e no entender, estratégico para eles, que é a produção de eletricidade e distribuição de eletricidade e renováveis. Ao fim ao cabo, tudo à volta da eletricidade.

A: Já esteve envolvido na mudança anterior ocorrida (Portgás para EDP Gás)?

B: Não.

A: E noutras empresas, esteve envolvido em mudanças similares?

B: Na altura estava na Lusitaniagás quando foi integrada na Galp, mas também foi um processo em todo semelhante a este, porque as coisas não acontecem de repente, é ao longo do tempo. Por exemplo, mesmo com a EDP, quando houve a transição, eu já cheguei cá e já era EDP, mas de qualquer forma apanhei o período de transição e isto são sempre processos muito longos, principalmente quando se mete recursos humanos e quando se tenta fazer a uniformização dos recursos humanos de diferentes culturas, de diferentes modos de estar, de diferentes filosofias. Existe sempre aqui esta dificuldade e demora, é um processo longo, não é assim de repente.

A: No seu entender, quais foram/estão a ser as grandes dificuldades do processo de mudança?

B: As grandes dificuldades é essencialmente, neste momento, aquilo que a gente pode verificar é tudo o que era assegurado em termos de sinergias como a EDP vão ter que ser descontinuadas e, neste caso concreto, como a REN não tem essas valências, existe aqui esta dificuldade que nos obriga a ter que criar, se calhar, novos serviços que a REN não consegue assegurar. Além de que também temos toda a parte de sistemas que é sempre bastante impactante.

A: Como é que as pessoas estão a lidar com essas dificuldades?

B: Para já essas alterações ainda não começaram a suceder nesta fase. Nesta fase ainda estamos só na análise do que é que se tem de fazer. Agora vai começar a parte do ter que se fazer, começar, operacionalizar de uma forma independente da EDP. Neste momento as dificuldades não são muitas, mas quando os sistemas começarem efetivamente a serem trocados aí sim poderão a surgir coisas que ninguém estava a prever.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Com naturalidade, pronto ok é sempre uma surpresa mas depois da surpresa vem a naturalidade. É algo que hoje em dia é uma constante, hoje o negócio não é como antigamente em que as coisas estavam estabilizadas com o mesmo dono, com o mesmo patrão, com as mesmas pessoas quarenta anos se fosse preciso. Hoje em dias as coisas são muito mais rápidas, é tudo muito mais rápido. Mas as pessoas como também já tinham tido este processo com a EDP, agora com a REN... pronto surpresa no início mas depois naturalidade.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Bem...isso é uma questão...Ok...Tem havido aqui algumas falhas, pronto tem. Há alguma falta de informação por vezes, sentimos isso.

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (A)

A: No seu entender quais foram ou estão a ser os grandes sucessos desta mudança de EDP Gás para REN Portgás?

B: Os grandes sucessos... um sucesso que podemos, digamos assim, catalogar como um sucesso, é esta serenidade que está a acontecer a mudança, ou seja, não está haver uma intervenção de choque com a mudança de acionista. Está a seguir-se a rotina normal, se se pode chamar assim, e os processos de mudança estão a ser feitos de uma forma serena e com uma calendarização mais longa. Isto também surge um pouco por serem dois grupos que são próximos, têm uma génese muito semelhante do que se fosse um grupo, vamos supor, estrangeiro, onde o corte seria mais radical. Certamente há um clima de colaboração, uma génese muito comum, um ADN muito comum entre os dois grupos, o que leva a que haja um grau de confiança. Esta é a parte que podemos considerar sucesso porque acaba por dar esta serenidade às pessoas.

A: E resultados ou medidas com valor acrescentado que emergiram ou estão a emergir aqui neste processo de mudança?

B: Ainda não consigo dar essa resposta, porque isto é o que tem sido divulgado também, que o plano é fazer uma migração de tudo que temos num grupo para a REN, para serviços próprios dentro daqui da REN Portgás. Só depois aí há um calendário de médio prazo estipulado, que estamos a falar sempre de dois anos, portanto, nada apressado. Só depois disso se vai conseguir avaliar ou incrementar novas estratégias e aí quantificar se temos valor acrescentado ou não, mas acredito que sim. Quem apostou investir 550 milhões de euros é porque trás valor e acha que temos valor para fazer render ainda mais esse capital investido.

A: No seu entender, qual foi a razão principal para esta mudança?

B: A mudança de acionista, houve um desinvestir do grupo EDP no negócio do gás que vem, digamos assim, de algo que está acontecer também na Europa, há um desinvestir no

que é energias fósseis para investir em energias renováveis e face à alavanca que a EDP tinha em termos de dívida vendeu aqui e vendeu na Espanha. Para a REN comprar, acho não foi uma questão de ser um negócio de gás, porque o gás está no seu portfólio de produtos, mas para entrar num negócio que lhe dá outra abrangência em termos de explorar outro segmento de mercado que não o seu. E sem perder o foco no *core* de negócio, dá-lhe outras possibilidades ter uma distribuidora, ter uma ação distribuidora e não estar cingido ao que são infraestruturas. Aqui já vai ter contacto com o cliente final que lhe dá outras possibilidades de explorar outros mercados outros segmentos.

A: Já esteve envolvido na mudança anterior ocorrida (Portgás para EDP) ou em mudanças similares?

B: Já. Estive na mudança de Portgás para EDP e estive noutras em tempos passados.

A: O que achou dos resultados dessas mudanças?

B: As mudanças têm sempre coisas boas e coisas menos boas. Temos é de ver sempre pelo copo meio cheio, no sentido positivo, porque há um virar de página e há sempre novas situações, há pontos positivos a explorar e não ficar agarrado ao que se perdeu, a cor que se deixou de usar. Há que virar a página e esquecer o que é que é o passado. Efetivamente, seja com EDP ou outras passadas que já vivi, seja agora com a REN, é isto que temos de ver. Não podemos ficar a pensar “ah, no passado é que era bom”, passado é passado, acabou. Isto é a minha maneira de pensar em relação à vida profissional e pessoal, é pouco nisto que temos de nos centrar. Houve uma (mudança), num tempo passado, que houve aí uma compra por uma empresa de capital espanhol e depois foi comprada por alemães, e todas estas mudanças que participei foi: os portugueses quando foram comprados por espanhóis foi “vamos perder tudo, os espanhóis vão só por aqui gente espanhola”, aquele conceito de que só os espanhóis é que sabem e, como estava no meu início de carreira aprendi bastante, e quando foram os alemães trouxeram outro rigor e conjugar todos estas culturas a empresa só ganhou. Houve um momento que houve decisões difíceis, houve fecho de fábricas, de escritórios na altura, mas isso faz parte da mudança.

A: Quais foram, ou estão a ser as grandes dificuldades neste processo de mudança?

B: Como disse há pouco, a vantagem era esta serenidade do processo, a grande questão no meu entender e na minha ótica é o contraponto disto que é “opá mas isto está a andar muito devagar, o que é que vai acontecer? Isto vai ser mesmo assim?”. Este efeito de

“indecisão”, entre aspas, pode não haver indecisão, mas é a sensação que dá, que é demasiado sereno. Então isto, para uma pessoa que seja bastante dinâmica, ainda piora, ainda cria mais ansiedade. Por um lado dá uma certa tranquilidade, conforto, por não haver grandes mudanças, mas por outro é uma pasmaceira demais. Não acontecer nada... Quem investe é quase como nós, quando compramos, vamos supor, uma casa, se investimos 100 mil euros, mas chegamos lá, compramos a casa e começamos a dizer “eu não quero este quadro aqui, e vai para outro lado, ou ponho uma coisa nova, vou deitar esta parede abaixo” e é um pouco estas coisas, isto não se vê ainda, não se vê... certamente está pensado por quem tem que pensar, mas pode criar esta intranquilidade.

A: Surgiram algumas dificuldades relativamente aos processos, ferramentas, pessoas?

B: Para já não. Porque, volto a dizer, é uma coisa que não é um corte geral, mas obviamente que, como qualquer mudança, vai haver. São culturas diferentes, as ferramentas, algumas são iguais, mas tem as suas características. A REN tem uma forma de ver as coisas de uma maneira mais direta, é uma organização que não é hierárquica como a EDP, apesar de ter a sua hierarquia como é óbvio, mas é mais achatada, é mais focada e mais direta. E tudo isto, quer em termos de relacionamento, quer em termos de ferramentas vai-se refletir como é óbvio.

A: Que tipo de competências é que a organização não tinha (ou não tem) e vai passar a ter?

B: Não tenho ainda esse conhecimento, há uma que acho que vai ter. Anteriormente estava num grupo que era dividido, o foco ali era a eletricidade, o gás era um parente pobre, e portanto, tudo o que poderias lutar pelo setor do gás, que é o nosso produto, gás natural, se beliscasse alguma coisa da eletricidade era logo abafado e aniquilado, digamos. Aqui não, aqui já é diferente, aqui acho há uma componente e um agregar de conhecimento e de luta pelo produto em si para vingar e para ter posicionamento no mercado. Isto eu acho que é um ganho muito grande para nós em termos, também, do que será posicionamento da empresa com o seu produto.

A: Como acha que a organização está a lidar com estas dificuldades e mudanças?

B: Para já acho que a organização ainda está num estado anestesiado, vou-lhe chamar assim. Ainda não está claro. É um pouco aquilo que disse no início, isto é um comboio que está em andamento, está com o mesmo andamento, as pessoas vão exercendo as suas funções sem impacto e sem ainda com interações com o seu verdadeiro acionista atual. E

portanto, acho que ainda não se aperceberam, ou não nos apercebemos disto, do que é que está acontecer. Ainda há a noção que ficaram contentes com o nome Portgás, da sua autonomia, agora se me perguntas “achas que isto vai acontecer para o futuro?”, o pouco que conheço da REN diz-me que não, ou seja, esta suposta ilusão de autonomia de uma empresa separada poderá não acontecer, mas sim haver uma interação, um “bocanhar”, permite-me a expressão, da parte da REN a algumas direções, mais do que ser uma meramente uma componente do grupo REN, que tem uma distribuidora que se chama Portgás, e que tem elementos a prestar serviços e a trabalhar na Portgás, mas não deixamos de ser REN, face a esta influência e a este nível de achatamento. Acho que é diferente do grupo EDP que tinha unidades de negócio completamente separadas, autonomizadas. Aqui, acho que vai ser diferente.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo de mudança?

B: Essa é aquela pergunta do euro-milhões. Acho que não está a haver. Esta a haver aqui uma gestão, neste caso da administração com o grupo REN que está a tratar dos temas que tem de tratar, para definir as estratégias, para definir a própria organização sem envolvimento do resto da cadeia, ou com o mínimo, não é sem, é com o mínimo de envolvimento, de forma a que as pessoas continuem o seu trabalho, sem alterações nenhuma, sem estar a criar ruídos de que “isto vai mudar ou não”, portanto e no seu devido momento, só veio comunicações a informar as pessoas, portanto, o discurso foi o próprio discurso do CEO da REN quando veio cá “tudo mantém-se igual, tudo vai continuar da mesma forma, não vamos fazer alterações” e portanto é o materializar desse discurso inicial e na própria orientação no dia-a-dia da organização. Não sei se é o que as pessoas sentem, mas pelo menos é o que eu vejo.

Subdiretora - Gestão Corporativa e Auditoria

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Bem, nos ainda não podemos falar de sucessos ou insucessos porque a mudança é um facto, ela é em si própria não traduz um sucesso nem um insucesso, porque para nós foi um facto. Podíamos estar numa fase em que tínhamos planeado uma mudança, podia ter sido uma coisa pensada para dentro... imagina há empresas que decidem que não estão com o formato organizacional mais adequado e fazem uma reestruturação, fazem uma

mudança profunda e, portanto, ela tem de ser planeada, tem de ser trabalhada, tem de ser implementada e, depois, ela pode ter ou pode não ter sucesso consoante corresponda ou não aos objetivos fixados. No nosso caso, isso não aconteceu. O que nos aconteceu foi que por força da mudança acionista nós vamos com o tempo e, já terás percebido que aqui o tempo é um bocadinho largo, não há propriamente muita pressa para fazer as coisas e, ainda bem de alguma forma. E, também como não há muita pressa também não há propriamente um plano e embora algumas atividades que tenham de ser modificadas e algumas áreas que tenham de ser adaptadas, tenham naturalmente um plano para o fazer, é um plano relativamente extenso, ele vai decorrer até junho de 2019 e pretende-se que seja uma coisa suave e não há propriamente um objetivo, como eu dizia não é uma reestruturação que nasça por uma vontade interna, que percebe-se que há um problema que tem de ser colmatado, define-se uma solução e um plano de implementação dessa solução e depois vai-se medir o sucesso ou insucesso. Aqui, de qualquer das formas nós temos um processo que é sobretudo de migração. Nós estávamos umbilicalmente ligados à EDP e por força dessa ligação nós temos aqui um período de 21 meses a contar da data da transição acionista para mudar os sistemas, ferramentas de trabalho, procedimentos de trabalho, internalizar os serviços que é o caso, por exemplo, dos serviços que eram prestados pela EDP Soluções Comerciais, que nós vamos passar a internaliza-los e era uma área que nós já não tínhamos aqui na empresa há muitos anos. Outros vão transitar, nomeadamente os da EDP Valor, vão transitar para a REN Serviços e, portanto, o que está hoje em dia neste plano de mudança é sobretudo a migração desses serviços para outras áreas do nosso negócio, deste novo grupo económico. Acredito, que no entretanto vão surgir aqui, também, algumas mudanças orgânicas que são naturais. Mas também não me parece que sejam assim mudanças por aí além. Nós de qualquer das formas, o grupo REN Portgás Distribuição, ainda é composto por três unidades organizativas, a REN Portgás Distribuição, a REN Portgás GPL e a REN Portgás SGPS, é possível que venham a ocorrer alterações na configuração destas três unidades, mas também ainda não há propriamente um plano que seja público, que seja conhecido e, lá está, também há aqui algum tempo, não há nenhuma urgência em fazer as coisas, nem da nossa parte nem da parte dos novos acionistas e as coisas estão acontecer de forma relativamente tranquila.

A: Resultados/medidas com valor acrescentado que emergiram ou estão a emergir do processo de mudança

B: Os resultados diretos para a empresa não deverão variar muito, porquê? Porque nós somos uma empresa regulada que, basicamente, tem um proveito permitido anual e a nossa, vamos-lhe chamar, o nosso resultado operacional é razoavelmente constante ao longo do tempo e previsível. Portanto, o impacto que estas alterações possam ter no resultado que a empresa produz não é de visibilidade imediata. Portanto, nesse sentido esta reorganização e esta mudança que está aqui a acontecer na nossa organização não tem a ver com uma necessidade de reduzir custos ou de aumentar proveitos. Não tem tanto a ver com isso, tem mesmo a ver com esta circunstância de termos mudado de acionista ponto. E, como ainda por cima, somos uma empresa regulada, com um resultado que é estável, também não é esperado que daí advenham impactos significativos na nossa organização ao nível do resultado que ela produz.

A: No seu entender, qual foi a razão principal para esta mudança?

B: A Portgás há uns anos atrás, 10/12 anos atrás, era uma empresa autónoma. Depois em 2007, com o *unblanbling* das atividades ela teve que separar as atividades de comercialização, distribuição e comercialização de GPL também. E, com isso, foi criado também uma *holding* que detinha estas empresas todas, que era a EDP SGPS. Entretanto passamos a fazer parte do grupo EDP. Aquilo que era atividades que eram consideradas partilháveis com outras áreas de negócio transitaram para empresas de serviços partilhados. A determinada altura, por mudança estratégica da EDP, ela decidiu vender os negócios da distribuição de gás. Incluiu-nos a nós, EDP Gás, e incluiu a Naturgás em Espanha. Portanto, isso é uma questão que nos é absolutamente alheia. Nós enquanto unidade de negócio mantivemos o nosso *core*, o que aconteceu foi um acionista que nos detinha, que detinha o nosso capital, decidiu aliená-lo a outro acionista, a outro interessado. E, amanhã a REN pode-nos vender a outra entidade qualquer. Nós enquanto unidade de negócio, nós não compramos nem vendemos, somos comprados ou vendidos mas mantemos o *core* da nossa atividade. As motivações da EDP, só a EDP o poderá dizer. O que nós sabemos do mercado, decorre de uma alteração da estratégia da EDP que entendeu que da sua carteira, do seu portfólio de empresas, as do gás não eram *core* para a sua atividade. E, que ainda por cima, poderia daí obter um rendimento interessante dado que o estado em que o mercado estava, estava a valorizar muito as empresas de distribuição, era um bom momento para vender. Nós às vezes não estamos a pensar vender a casa mas de repente ela começa a ser muito valorizada e começamos a pensar nisso. O mercado estava bom para vender, havia muita gente

interessada e a pagar bons preços e a EDP também precisava de reduzir a dívida dela e pronto, lá entendeu que o negócio da distribuição do gás não era core e que poderia melhorar os seus resultados de outra forma e foi a decisão deles. Agora, que outras aspiração estavam na mente da EDP só eles saberão dizer.

A: Já esteve envolvida na mudança anterior ocorrida?

B: Sim, essa mudança sim, foi muito grande, muito grande mesmo porque o que aconteceu foi que uma empresa que estava verticalizada, nós tínhamos aqui tudo. A Portgás em 2007 tinha componente de comercialização, de distribuição, ela lidava diretamente com os clientes, faturava diretamente aos clientes, tinha uma equipa de contabilidade, tinha uma equipa de recursos humanos, tinha uma equipa de sistemas de informação, de compras, de gestão de clientes e essa empresa teve de ser dividida em três. E isso sim, é uma mudança muito relevante para uma organização. Para além de que, dessas três é como se tivessem sido dívidas em cinco ou seis porque depois houve pessoas que estavam na Portgás inicial que não fizeram parte de nenhuma destas três (do gás distribuição, da SU, da GPL). Elas foram para a Soluções Comerciais e depois houve outras que foram para a Valor e outras que foram para o centro corporativo para a DSI. Portanto, de facto as 100 pessoas que existiam na altura foram completamente espalhadas por estas áreas de negócio todas. Passaram a ter *reports* distintos dos que tinham, as hierarquias eram diferentes, o modelo de relacionamento era completamente distinto, as atividades que as pessoas faziam também mudaram substancialmente, criaram-se aqui um conjunto de relações intra-grupo que até então não existiam, porque era tudo uma empresa só. Os sistemas informáticos tiveram que ser todos alterados, isso é sempre algo que provoca instabilidade no negócio, porque, de repente, perdes o referencial, estás habituada a fazer as coisas de uma maneira e depois aqueles sistemas já não funcionam, depois estás num período de transição e aquilo não funciona muito bem, depois comesças a trabalhar noutro. E foi uma alteração cultural muito grande a entrada da EDP no grupo Portgás, traduziu-se numa alteração de cultura, na forma de estar, de trabalhar distinta daquela que a Portgás tinha quando era uma empresa única. Aí sim, pode-se dizer que o impacto foi muito forte desde o primeiro dia. Portanto, imagina o que é que é, de repente somos todos chamados para uma reunião e dizem “a partir de amanhã ou da próxima semana a equipa de gestão de clientes vai passar para a equipa de Soluções Comerciais e vão ser identificadas as pessoas, cerca de 80 a 90% das pessoas que estão hoje em dia nas áreas económico-financeiras e administrativas vão passar

para a EDP Valor”, isto cria uma ansiedade nas pessoas terrível que é “vou para lá fazer o quê? Com quem? Com que condições?”. Isto sim, cria muita instabilidade. No momento atual, felizmente não temos isso, porque o que está preconizado é o que nós cá temos, para já, no curto prazo, mantem-se tal e qual como está. Aquilo que era feito pela EDP vai passar para outro sítio, portanto não é algo que nos impacte diretamente. A questão aqui é que vamos deixar de nos relacionar com a EDP e vamos passar-nos a relacionar com a REN. E, digamos que, a cultura REN e EDP é muito idêntica, seria muito pior, por exemplo, se fôssemos comprados por um fundo de pensões ou por uma empresa com outra agressividade no mercado e com outra forma de ver os recursos. Felizmente para nós, penso eu, transitamos de uma empresa para outra que é quase irmã, aliás elas têm um passado muito comum. As pessoas que estão na REN muitas delas vieram da EDP e de empresas que também têm passados comuns com a EDP. No fundo, não é assim uma alteração...

A: Conhece mudanças similares noutras empresas?

B: As semelhanças são sempre difíceis de dizer, de falar de semelhanças, porque, de facto, cada transformação organizacional, cada mudança de acionista, cada aquisição ou venda ou fusão é muito própria e deve viver dores muito próprias. Desde logo há uma coisa que é diferente, cada empresa tem a sua cultura, é um lugar-comum. E as pessoas têm uma forma de estar muito peculiar em cada uma das organizações. A forma como o grupo como um todo, a equipa encara as mudanças, também é distinto de empresa para empresa. E depois porque as circunstâncias são de facto distintas, é como digo, nós próprios aqui que vivemos dois momentos de mudança, vemos esta mudança de uma forma muito diferente daquela que vimos há 12 anos atrás. Porque elas são de facto distintas, embora o grupo de pessoas que cá ficou seja o mesmo, a circunstância à nossa volta, que levam a esta mudança, são distintas, e nós também percecionamos de forma diferente. Com outras empresas, a empresa mais semelhante com a nossa é a GALP, também tem concessionárias como nós e que tem ao longo do tempo passado por um processo mais ou menos idêntico ao nosso, porque são várias concessionárias que se têm juntado, que têm vindo a partilhar os serviços comuns e fazem parte agora de uma organização única que é a GALP Gás Natural, que no fundo é como se fosse uma *holding* que detém essas concessionárias todas. Eles agora têm uma só direção técnica, uma só direção comercial, estou-lhe a dar assim nomes genéricos. Ou seja, aquilo que era a direção técnica de cada uma das 10 entidades, aquilo que era a

direção comercial de cada uma das 10 entidades, teve que se fundir numa só. Também isso é diferente do nosso, a nós isso não aconteceu, nós éramos uma e continuamos uma. Mas passaram a ter uma contabilidade centralizada, serviços comerciais centralizados, um marketing centralizado, recursos humanos centralizados. Também tem essa componente que pode de alguma forma se assemelhar à nossa, mas mais à nossa de 10 anos atrás que é esta atual. Não obstante, eles também terem sido recentemente comprados, eles foram comprados, foram vendidos, uma parte. Nós fomos vendidos na totalidade, a 100%, mas a GGND foi vendida 25% se eu não estou em erro, a um grupo empresarial japonês, mas lá está, como a participação é minoritária, também não gerou, para já assim mudanças muito significativas. As pessoas continuam no mesmo sítio, a fazer no essencial as mesmas coisas. Agora as empresas estão sempre a passar por mudanças, são organismos vivos e têm que se ir adaptando aos tempos.

A: No seu entender, quais foram/estão a ser as grandes dificuldades do processo de mudança?

B: As dificuldades às vezes é mais aquele queixume de que gostávamos que as coisas fossem mais rápidas, gostávamos que as coisas fossem melhor comunicadas, mas eu não sinto propriamente... lá está, se a mudança fosse muito grande, se calhar iríamos encontrar aqui dificuldade. A mudança... estamos aqui a falar de uma migração, o que está acontecer e que acontece ao longo de um ano e meio é uma migração. O que é que isso nos trás assim de dissabores no dia-a-dia? Nós temos as empresas do grupo EDP que nos prestavam serviços e que agora elas próprias também estão a deslastrar para a REN. As vezes pelo caminho geram-se zonas cinzentas que são difíceis de gerir. Tipo, a EDP Valor estava habituada a lidar diretamente aqui connosco (Controlo de Gestão) e a partilhar connosco o seu trabalho. Nós partilhávamos *timings* para fecho, *timings* para *report*. Sempre que acontecia alguma coisa que era relevante nas contas era previamente conversado entre nós. Agora temos aqui um terceiro interlocutor, que é a REN, que muitas das vezes dá *inputs* diretos à EDP Valor e não passa por nós. Outras vezes, a EDP Valor dá conta de situações à REN e não passa por nós. E percebemos que há aqui desencontros de comunicação que são motivados por isso. Até agora éramos dois interlocutores e agora passámos a ser três e nem sempre a triangulação é perfeita. Isso sim, são as vezes inconvenientes. Depois há questões que nós vamos aguardando, nós sabemos que vai haver aqui uma reestruturação muito grande, que vai haver uma reestruturação orgânica,

estamos expectantes de saber o que é que vai acontecer e que oportunidades é que isso pode trazer para as pessoas, que isso é importante. Porque eu acho que um dos aspetos positivos das mudanças é que elas geram não só instabilidade como também geram oportunidades. E isso tem de ser visto de forma positiva pelos colaboradores. É sempre uma oportunidade para mudarem, para fazerem outras coisas, para terem novas chefias, terem novos desafios, terem novos projetos, novos colaboradores.

A: Como é que acha que a organização está a lidar com estas dificuldades? Muitos colaboradores falavam-me da questão da marca, do *e-mail*,...

B: Sim, isso é um bom exemplo. Eu acho que nós todos enquanto colaboradores tínhamos uma expectativa de que essa mudança fosse mais rápida, porque uma empresa não pode viver sem identidade. No fundo esta falta de identidade que já se arrasta há 6 meses é assim uma coisa que nos deixa um pouco desamparados e sobretudo para quem anda no terreno. Para nós, que estamos aqui no escritório, ter um *e-mail* que ainda diz EDP quando nós já somos REN, tirando quando são com pessoas que de facto são externas quer à EDP, quer a nós, quer à REN, pode causar algum embaraço e alguma confusão. No resto, tanto faz que aquilo diga EDP ou REN, como outra coisa qualquer. Mas para as pessoas que estão no terreno não, as pessoas que andam a fazer angariação no mercado existente, por exemplo, ainda ontem fui a um *call-center* e as pessoas estavam “olhe mas aqui o nosso *layout* dos nossos computadores, os nossos *frontheads* ainda dizem EDP e estes dizem assim REN Gás Distribuição de uma forma ainda tão... isto é o *lettring* final que vai ter?”. As pessoas fazem estes comentários, porque de facto não se vive bem sem uma identidade. E aí eu acho que podia ter havido, mais celeridade no processo, parece que está para breve agora, mas sim esse é um tema... às vezes estas questões de se saber ainda onde é que estão as atribuições, quem é que tem responsabilidade para decidir o que e quando e como levam tempo à ajustar nas organizações e ou há uma vontade muito forte de alguém destas partes todas envolvidas em levar avante um determinado projeto e implementá-lo o mais rapidamente possível, ou então as coisas acabam por se perder nestes vaivéns de correios, de tentativas de reunião, de tentativas de conciliar uma data ou um objetivo e leva a que o tempo passe e que quando se olha para trás já lá vão 6 meses ou 7 meses e nós ainda não temos uma marca.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Eu acho que isto foi tendo vários momentos, porque depois nestas coisas nós vivemos num mundo pequenino e as coisas vão se sabendo mesmo antes de elas serem tornadas conhecidas. Nós já algum tempo, que íamos desconfiando que ia havendo aqui na nossa “rádio alcatifa” informação sobre “isto qualquer dia vai ser vendido”, depois entretanto, decorreram-se alguns meses e viu-se que de facto a coisa ia ser vendida. Depois era “e quem é que nos vai comprar?”. Portanto isto vai passar por várias fases. A primeira “vamos ser vendidos ou não vamos?”, depois “vamos ser vendidos a quem?”, depois “somos vendidos à REN e como é que depois isto se vai implementar?”. Nós vamos passando assim por vários momentos. A gestão disto tudo... nós podemos dizer que podia ser melhor, naturalmente quando olhamos para trás ou quando estamos a viver os momentos, nós achámos sempre que a coisa pode ser feita de forma diferente e melhor. Na verdade, não sabemos muito bem quem está em posição para fazer as coisas de outra forma se tinha as condições todas reunidas para o fazer ou não. Nós gostaríamos que sim, que tivesse havido mais comunicação, que a coisa fosse mais oportuna, que soubéssemos mais de uma forma direta, do que de uma forma indireta. Estes são sempre os nossos desejos enquanto colaboradores, se estivéssemos do lado de lá faria a mesma coisa ou teríamos condições de forma diferente nunca saberemos. Uma coisa é certa, eu acho que esta administração, esta gestão desta casa, quando abordada acho que é transparente. Ou seja, pode propriamente não ter iniciativa para num determinado momento que nós podemos, enquanto colaboradores, achar que era um momento ótimo para nos dizerem qualquer coisa, pode até não o ter feito, mas estou certa que qualquer colaborador desta casa que se tivesse colocado a sua dúvida, a sua angústia, a sua ansiedade perante alguém dos órgãos de gestão, teria uma resposta. E seria com certeza a melhor resposta que a administração poderia dar naquele momento, não iria ocultar, não iria sobretudo mentir. Porque ocultar nós sabemos que não se pode dizer tudo, mas mentir ou criar falsas expectativas não acredito, nesse sentido acho que há muita transparência. Há aqui uma diferença entre o levar as coisas e querer comunicar, há estilos que são mais comunicativos que outros. Por exemplo, uma coisa que foi muito interessante da parte da REN foi o Presidente do Conselho de Administração da REN, no dia que nos comprou mandou um *e-mail* a todos. A compra tinha acontecido de manhã e no início da tarde já estávamos a receber um *e-mail*. No primeiro dia útil a seguir à compra estava cá a Comissão Executiva toda a fazer uma comunicação a todos os colaboradores, isso foi muito positivo. Entretanto as coisas foram arrefecendo um bocadinho e deixou de haver tanta comunicação, mas, volto a referir, uma

coisa é as pessoas não terem a iniciativa de gerar um momento de comunicação outra coisa é não estarem disponíveis para conversar, para esclarecer o quer que seja e aí eu acho que estão sempre e de uma forma transparente e honesta. E isso é bom, porque no fundo se há alguém que está muito angustiado só aguenta a sua angústia se quiser, porque tem sempre uma porta aberta para puder, na medida dos possíveis, esclarecer a sua angústia e aliviar-se um bocadinho.

A: A minha última questão era mesmo sobre a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo deste processo...

B: É como digo, houve momentos em que sim, percebia-se que havia uma comunicação próxima, houve momentos que se calhar uma comunicação mais oportuna teria sido benéfico para o estado de espírito das pessoas. Acho que neste momento era importante, nesta fase em que nós estamos, em que entretanto já passaram alguns meses, nós sabemos que a seguir à tempestade vem a bonança, mas também quando andamos assim em períodos muito calmos a gente fica ansiosa “e agora? O que vem a seguir?”. Eu acho que nós agora estamos assim numa fase quase de letargia, não acontece nada, parece estar tudo muito calmo, mas é como se ao mesmo tempo tivéssemos à espera de uma nova tempestade. Acho que era uma fase boa, o momento bom para haver uma comunicação informal nem que fosse para dizer “está tudo tranquilo, não temos nada para dizer”. Isto também é importante, às vezes o dizer que não há nada para dizer já é dizer muita coisa. Podia ser oportuno, mas pronto estas coisas é sempre assim, nós achamos sempre que podia ser de outra forma, mas como digo imagina que eu estou ansiosa com uma coisa qualquer, posso sempre bater à porta de um dos administradores, perguntar e sei que terei uma resposta. E comigo como qualquer outro colaborador desta casa, literalmente com qualquer outro.

Subdiretor da Direção Comercial de Redes (2)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: A oportunidade de visitar alguns processos que estariam consolidados e ter visões diferentes e, portanto, é ter a oportunidade de recuperar novas metodologias e atualizar processos que, não raras as vezes, estavam um bocado limitados dentro da geografia e indicações da EDP.

A: São resultados/medidas de valor acrescentado que estão a emergir neste processo de mudança?

B: Pelo menos expectáveis. Que acrescente valor, não sendo certo, não conhecemos ainda a realidade REN, conhecemos algumas limitações da realidade EDP que para a Portgás tinham algum impacto, até porque era uma empresa, dentro do grupo EDP, pequena. Também pela sua escala, não raras as vezes, não conseguia ver satisfeitas as suas necessidades num contexto mais abrangente EDP.

A: No seu entender qual foi a razão principal para esta mudança?

B: Uma questão estratégica da EDP, portanto, em termos de negócio.

A: Já esteve envolvido na mudança anterior ocorrida?

B: Sim.

A: Quais os resultados?

B: Qual foi a mais-valia de ter existido a mudança anterior? A Portgás na altura estava num ciclo de menor investimento, o facto de ter entrado o acionista EDP permitiu alavancar muito o crescimento da Portgás nos anos em que a EDP cá esteve. Podemos também aprender e ter experiências com o mundo empresarial diferente, muito maior do que aquele que a Portgás tinha até então que também de alguma forma podemos aproveitar em muito, práticas, portanto é um grupo de referência, a EDP. Mesmo até ao nível de pessoas, RH, a título pessoal acho que as pessoas e a organização também, beneficiou pelo facto de ter sido a Portgás na altura adquirida pela EDP.

A: Este presente em mudanças similares noutras empresas?

B: Não.

A: No seu entender, quais foram/estão a ser as grandes dificuldades neste processo?

B: A morosidade, portanto a morosidade do que é a operação, portanto pela complexidade que ela tem e a limitação efetivamente, portanto, pelo facto de estarmos num processo de transição, há um processo de estagnação nomeadamente em processos que tem necessidade de evoluir fruto desta emergência que é o transporte da EDP para a REN, nomeadamente numa série de processos, os outros de evolução estão paradas, ou condicionados, fortemente condicionados.

A: E dificuldades ao nível de ferramentas, pessoas?

B: A nível de pessoas não há propriamente dificuldades porque as pessoas mantêm-se, portanto, há algumas mudanças organizativas mas sendo que para a DCR muito poucas, diria até que nenhuma. Em termos de sistemas, sim temos algumas dificuldades pelo facto de não estarmos a investir hoje no *upgrade* de sistemas, mas sim no transporte de sistemas.

A: Que tipo de competências a organização não tinha (ou não tem) e que eram (ou são críticas)?

B: Eu acho que diria que obvias nenhuma. Portanto acho que a Portgás tem as competências, a própria REN, penso eu, que adquire a Portgás para adquirir novas competências para ela própria, porque é uma realidade que a REN não tinha, a distribuição, a concessão em baixa pressão a REN não tinha nenhuma, portanto é uma área de negócio nova. Acho que há aqui um misto de partilha de experiências que se vai poder constituir com esta operação.

A: Como é que a organização lidou (ou está a lidar) com tais dificuldades?

B: Com muita resiliência e paciência das pessoas.

A: Se o processo começasse agora, faria algo de diferente?

B: A organização não tem muito a determinar relativamente ao processo, portanto isso são processos que são tratados pelas administrações das empresas e acho que a administração, dentro do conhecimento que tem e que a própria EDP tem muito, porque é uma empresa que num curto intervalo de tempo foi comprando e vendendo também outras empresas e como é óbvio a experiência da EDP leva-me a acreditar que sim, que eles terão trilhado o melhor caminho no sentido da venda.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Eu acho que de uma forma positiva, acho que é uma organização jovem, que já estava habituada a este tipo de contextos. Acho que acabou por reagir favoravelmente, até pode ter tido inicialmente alguma apreensão pelo facto de não sabermos quem estava a comprar, mas a partir do momento que se conhece a empresa que comprou acho que também deixou minimamente confortável a organização, pelo facto de ser uma REN, portanto uma empresa também nacional, também de prestígio, a adquirir a concessão da Portgás.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Acho que aceitável, há informações que estamos a falar, algum tipo de informações neste tipo de operações que são confidenciais e dentro dessa confidencialidade nem sempre podemos partilhar toda a informação, mas acho que a mínima necessária foi partilhada.

Diretora do Planeamento e Gestão Corporativa

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: É assim... sobre grandes sucessos... ainda estamos numa fase muito de transição. Primeiro, desde logo um sucesso é a mudança estar acontecer de uma forma tranquila e a funcionar e a termos uma boa relação com o novo acionista, naquilo que é a gestão corrente, na compreensão dos processos, como também mantermos uma relação com o antigo acionista numa lógica de transição tranquila e de cooperação e de parceria. Isso para já é o grande sucesso, porque por vezes nestes processos de transição acontecem coisas mais difíceis de gerir e, para já, no momento imediato, temos 6 meses, digamos assim, de novo acionista e parece-me o ponto mais relevante e que é realmente muito impactante positivamente na organização.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: É assim os ganhos perdas estão sempre... nós estamos a falar de deixar um acionista de referência como a EDP e irmos para o acionista que também é de referência como a REN. Portanto nós aqui estamos a falar de duas empresas que embora tenham características completamente diferentes em termos da sua estrutura mas que não são assim dois acionistas que no final acabam por ser tão diferentes quanto isso. A dimensão é diferente, a REN é muito mais pequena em termos de colaboradores, dimensão do negócio como a EDP, mas acabam por ser dois acionistas com referência nacional e com participações e projetos internacionais também. Mas portanto, nesse aspeto, não podemos dizer que estejamos aqui com ganhos ou perdas por deixar de ficar numa e entrar noutra. Claro que há sempre aqui aspetos que são mais positivos de um lado ou que podem ser mais valorizados do outro em detrimento de outros e é preciso também sabermos aproveitar as partes boas de cada um dos acionistas, de cada um dos processos que depois temos de acabar por seguir. Portanto, diria que é aqui um balanço que é sempre positivo.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Foi uma vontade do acionista EDP... haver uma oportunidade do negócio da distribuição do gás, neste caso em concreto e entendeu, que se calhar, não era um ativo estratégico para a continuidade do seu negócio. Estando o mercado a valorizar muito este tipo de ativos, entendeu que podia ter uma oportunidade única de poder encaixar aqui um bom valor pelo negócio tendo em conta também que a Portgás se apresentava com uma empresa bem estruturada e apetecível e portanto para eles era fácil, digamos assim, obter uma valorização desse ativo.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Sim.

A: Quando e como?

B: Primeiro, desde logo, porque também acabei por acompanhar o processo da venda e depois da integração na REN e, depois, porque alguns contratos que nós ainda mantemos com a EDP de Prestação de Serviços, também estão aqui na gestão da minha área e portanto, nós temos acompanhado também a forma como essa transição está a ser feita, interfaceando com a REN, garantido também esta gestão diária das atividades e da integração de algumas atividades na REN, estão a ser feitas de forma gradual, a explicação da forma como estamos estruturados e tentar perceber a forma como a REN está estruturada para percebermos de que forma vamos trabalhar no futuro. Portanto isso tem sido tudo numa fase inicial mais formal, de explicação mais formal em que as coisas estavam estruturadas ainda numa lógica EDP e agora numa lógica de gestão corrente percebendo como as coisas se vão encaixando, que nos vamos libertando gradualmente dos processos EDP para entrarmos nos processos REN.

A: Já esteve envolvida antes em mudanças similares?

B: É assim mudanças similares quando a EDP comprou a Portgás, foi antes de 2008, mas a gestão começou a sentir-se em 2008 e portanto também houve uma mudança de acionista maioritário, também houve uma necessidade de nos adaptarmos, também de forma gradual e cada vez mais crescente, ao novo acionista que era a EDP. E no passado também já houve outras de pequena dimensão ...

A: E quais foram os resultados?

B: Os resultados da mudança da Portgás para a EDP foram um bocadinho, se calhar, mais impactantes do que estes vão ser. Na altura a Portgás tinha uma estrutura muito completa, ela tinha uma estrutura de alguns serviços completamente internalizados ou estando em subcontratação era ela que os geria diretamente e depois passou para uma empresa, um grupo económico com outra dimensão que já disponha de um conjunto de serviços, nomeadamente de suporte à atividade, nos quais as atividades da Portgás foram integradas. Portanto, foi uma mudança grande porque passamos a não ter essas atividades sobre a nossa responsabilidade direta e aí sentiu-se um bocadinho, porque era uma mudança significativa e por outro lado também houve saída de pessoas para outras empresas do grupo EDP, que estavam exatamente nessas atividades. Sentiu-se aqui uma estrutura... agora com a mudança para a REN não vai ser tanto assim porque nós já temos esses serviços externalizados, mas também vai haver aqui mudanças, porque há coisas que a opção acionista pode ser distinta e portanto pode querer internalizar ou pode não querer, portanto... mas sim foi uma mudança grande porque estávamos habituados a ser uma empresa autónoma, de gestão autónoma, e passámos a estar inseridos num grande grupo económico em que a nossa autonomia relativamente reduziu, porque tínhamos que estar obrigados a uma gestão do grupo EDP e umas orientações do grupo EDP transversais, muitas vezes, a todas as unidades de negócio e para o grupo EDP acabamos por ter uma dimensão relativamente reduzida, portanto, se calhar, a nossa autonomia ou a força para garantirmos a nossa autonomia foi reduzindo, mas embora eu acho que nós também soubemos mantê-la e soubemos estar no grupo EDP e mostrarmos como capazes de manter essa autonomia. Mas, claramente, por estarmos num grupo económico de maior dimensão era quase inevitável essa perda de autonomia.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: As grandes dificuldades acho que estão a ser aquelas que são as normais que é, sobretudo, por exemplo, nós garantirmos a gestão corrente e diária com muitas coisas a mudar e muitas situações em que nós não podemos melhor ou não podemos alterar porque estamos numa fase de transição de, por exemplo, sistemas ou alguns processos, porque se percebemos que queremos mudar alguma coisa mas não é o momento porque não temos o desenho final e portanto, garantir a qualidade do serviço prestado seja em que área for e suportar todo o processo de gestão corrente e de negócio, de core, com esta mudança em tantas frentes que estamos a viver e portanto isso é o que é mais desafiante diariamente.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Está.

A: Quais as consequências?

B: São estas no fundo. São estas questões de mudança de processos, muitas das coisas ainda não estão 100% definidas, temos de nos acautelar relativamente à forma como as queremos fazer ou como o acionista entende que as devemos fazer. Portanto, as vezes há aqui um maior esforço para concretizar algumas coisas porque estamos a mudar, portanto, há uma necessidade de envolver o acionista de uma forma mais recorrente e depois também há algumas indefinições que nós temos que ir gerindo e ir solucionando da melhor forma possível mas sempre tendo em linha de conta o contexto em que estamos, e que as coisas têm de ser decididas.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: É assim... de uma forma que eu diga que acho que é importante ou relevante acho que está a gerir bem o processo e é o normal, estes processos são assim. Claro que olhando para trás há sempre coisas que podemos melhorar, mas não particularmente um aspeto de mudança conceptual de transição porque acho que aí estamos a fazer um percurso que me parece o normal e o adequado para também ser tranquilo na mudança do negócio e não haver aqui sobressaltos que nos impeçam aí sim de continuar uma atividade, sobretudo aquela que nós somos obrigados em distribuição de gás natural e que temos obrigações muito claras e exigentes e por em causa a atividade, isso é que não e eu acho que isso tem sido realmente uma das premissas do acionista, que o negócio se mantenha com tranquilidade e que não haja aqui sobressaltos que nos levem a não ter resposta para algumas coisas que somos obrigados, até pelo contrato de concessão. Ai diria que não alteraria nada.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Eu acho que, de uma forma geral, a empresa reagiu bem, as pessoas reagiram bem, quer antes de saber da venda, quer depois. Claro está, sempre com algumas questões, umas dúvidas mais, porque é natural que as pessoas sintam a mudança de acionista, sobretudo quando não sabiam bem que acionista que ia ser, mas sempre tudo muito dentro daquilo que é natural e normal as pessoas sentirem. Agora as pessoas estão a sentir-se tranquilas.

Acho que o facto de a empresa ter muito conhecimento dos seus processos e conseguí-los gerir de uma forma muito autónoma e ser muito rigorosa no cumprimento de algumas coisas, ter uma estrutura que consegue alimentar o negócio também facilita porque não está na dependência de decisões. É autónoma nas suas decisões, no seu negócio. A questão da decisão acionista, tudo bem, tem aqui questões que se têm de salvaguardar no dia-a-dia, mas sentem que continuam, que podem trabalhar, que têm condições para trabalhar e sabem como é que hão-de trabalhar e as soluções e os processos estão todos definidos à partida.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo deste processo?

B: É assim... eu acho que a comunicação podia ser sempre mais um bocadinho. Também percebo o lado da gestão de topo, é difícil comunicar quando também não se sabe, não se conhece, às vezes também tem que se entrar em linha de conta com o comunicar coisas que às vezes podem não ser as mais finais, pode criar situações indesejáveis em quem está ouvir. Portanto, este equilíbrio entre o que devemos e o que podemos dizer e aquilo que vamos dizer vai ser mais benéfico ou não, também, às vezes não é muito fácil de gerir, mas acho que de uma forma geral as pessoas tiveram uma informação atempada e sempre que houve factos relevantes e que impactavam nas pessoas foi dado esse conhecimento pela administração, de uma forma até transversal e ao nível de todas as hierarquias, portanto, geral para a empresa, que permitiu um bocadinho esta tranquilidade na transição.

Versão Local

Técnico Superior Sénior da Direção Comercial de Redes (1)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Eu sinceramente ainda não percebi bem, quer dizer ainda não há visibilidade da mudança. Acho que a mudança está a ser tão suave tão deslizante que só se for mesmo ao nível dos logotipos que estão tapados.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Comprando o que nos vendem, que a REN tem uma disponibilidade para investir e para expandir e que a EDP devido aos seus múltiplos investimentos não tinha. Tenho essa expectativa. Como disse atrás, até ao momento nada.

A: Relativamente ao ACT, há alguma coisa que ganha/perde/muda?

B: Também é das tais coisas... de momento continuamos a ter uma ligação muito forte à EDP, não vejo cá nada de diferente.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Lá está... nós somos gado para o matadouro, nós sabemos muito poucas coisas. O que foi dado a perceber é que o negócio de gás, a unidade de gás, era bastante apelativa para quem queria investir, até tendo em conta os valores que estavam a praticar no mercado. E a EDP não deve ter muita liquidez ou precisa de dinheiro para outras áreas e apareceu propostas bastante apetecíveis e vendeu porque, como tive oportunidade de dizer ao administrador, nós éramos apresentados como uma empresa modelo, nós e a Naturgás, e inclusivamente a Portgás no contexto Ibérico, a EDP chegou a ter outras localizações de negócio (Múrcia, etc.) e éramos de referência. Nós tínhamos uma expectativa alta, de sermos até centrados num espaço mais EDP e foi um bocado um choque quando apareceu a oportunidade de sermos vendidos.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não, não tenho.

A: Já estive envolvido em mudanças similares anteriormente?

B: Sim.

A: Quais?

B: Eu tenho essa particularidade, eu estou cá desde o início, Portgás, Portgás com o grupo Nelson Quintas, Petrogal, GDF, depois houve a mudança para o grupo EDP e depois houve outras mudanças em que estive ou fui testemunha. Quando se passou para a liberalização, quando houve o *bandling* das diferentes áreas de negócio, quando houve a “fatição” do negócio. Eu sou do tempo em que nós éramos vendedores de gás, angariadores de clientes, construtores de rede, éramos tudo. Tenho estado nessas mudanças todas.

A: Quais foram os resultados no decorrer dessas mudanças?

B: Eu acho que no geral, teoricamente, depois vê-se que a prática não é bem assim, e não é só nesta área, é em todas as áreas, a separação e a liberalização das áreas podia-se ver como algo extremamente defensável, há liberdade de escolha, depois verifica-se muitas vezes que há uma concertação mas acho que talvez seja mais transparente assim.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: Eu, pela parte que me toca, estou na DCR nos grandes clientes, tenho uma ligação na área que eu estou, uma ligação quase, em termos daquele cliente interno, tenho com as mesmas pessoas com as mesmas entidades. Percebe-se que neste período de transição, percebo que quem lida com a EDP Valor, está com mais dificuldades, mas eu sinceramente até ao momento não tenho sentido essa diferença.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Não.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo diferente?

B: É aquela questão que falamos há bocado. Nós temos os nossos tetos, sermos a raia miúda. Posso dizer que era ter valores mais altos, que era termos um bolo apetecível, as pessoas que estavam interessadas nesse bolo estarem dispostas a pagar mais por esse bolo, mas eu acho que o *timing* é que não foi quanto a mim bem escolhido. Assim como acho que é muito questionável do este espaço de tempo que está a decorrer até à integração plena da REN. Eu acho que todos nós também somos consumidores, por exemplo pelo aspeto, é quase indesculpável que passado este tempo, mais de 6 meses de integração plena, de formalização com presença de administradores e tudo, da passagem para outra empresa, a malta ainda continua sem logotipo, sem *e-mails* próprios. Tudo isto eu acho que é de um amadorismo, sinceramente não estava à espera que empresas tão grandes, EDP e REN, tivessem com este fluxo tão lento.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Não sei se é por nós termos alguma entre aspas juventude, haver muita gente com muito dinamismo, eu acho que não houve grande inércia. O que eu acho é que o barco está com determinado rumo, quem o dirige ainda não teve as mudanças de rumo ou as estratégias

diferentes, continua tudo quase como antes. Por isso é que não noto nem reação em “estou aqui atrasar o processo” nem dinamismo em demasia porque não há um novo rumo. A agulha de mariar a bussola não está apontada para outro sítio, continuamos na mesma.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Eu sinceramente não sei também se eles também foram apanhados de surpresa, se ordens de cima também dizem para eles manterem o processo assim como está, eu acho que não há grande dinamismo vindo de cima. É este deslizar, mas vamos acreditar que isto rapidamente vai ter que ter uma mudança mas acho que duas empresas com a dimensão que tem eu não percebo como é que isto tem este ritmo.

Técnico Superior Sénior da Direção Comercial de Redes (2)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Ainda não se fazem sentir, na minha opinião, porque ainda não se notou uma diferença significativa nos procedimentos nem na comunicação. Vamos ver se agora proximamente acontece alguma coisa que nos leve num sentido diferente que aquilo que era até agora.

B: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

A: Eu penso que podem haver ganhos porque existe uma imagem pouco positiva da EDP nos clientes. Embora a EDP se esforço por ter uma imagem forte e transmitir para o exterior uma imagem de uma grande empresa, mas na sua relação com os clientes e é dos clientes que as empresas vivem há de facto uma opinião muito pouco positiva da EDP. As pessoas quando podem optar por outra empresa optam de imediato.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Sobretudo financeira, isto tem a ver com os ganhos e perdas dos acionistas. É isso que gere os mercados de ações, portanto foi uma oportunidade, aliás, penso eu, na minha opinião, desde o início, desde que a EDP adquiriu a Portgás foi já numa perspetiva de um negócio futuro porque desde o início, não sei se todas as pessoas se aperceberam disso, desde o início que os responsáveis da EDP diziam que era uma área desconhecida para eles, que iam aprender, mas que podia ser uma aposta apenas para conhecimento. Foi um

bom negócio que fizeram na aquisição e foi sempre na perspetiva de um bom negócio na venda que de facto aconteceu.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Muito pouco, não nos é solicitada a colaboração nesse sentido.

A: Já este envolvido antes em mudanças similares?

B: Na Portgás para a EDP sim tivemos envolvidos e também já nessa altura perdemos alguma coisa com a mudança.

A: Então os resultados foram menos positivos?

B: Os resultados da Portgás para EDP foram menos positivos para a população Portgás e agora esperamos que seja retomar e a perspetiva seja sempre otimista.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: Para já não são perceptíveis porque sempre que há esta mudança há um período de adaptação em que o novo acionista não quer exercer, ou pelo menos não é normal que exerça uma ação predominante e que force no imediato muitas alterações. Portanto, possivelmente estar-se-ão a aperceber de como funciona a empresa e estarão já a trabalhar garantidamente naquilo que é necessário mudar para que logo possível aconteça.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Espero que sim e que sejam positivas porque para além das pessoas fazerem um trabalho possivelmente, digo eu, no meu caso assim é, que gostam de fazer, gostam de ter a perceção de que o trabalho que estão a desenvolver que é de facto adaptado e que é apreciado de forma correta.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Poderia ter feito algo de diferente mas isso implicaria que tivesse um conhecimento já muito profundo da forma de funcionamento da empresa e do que a empresa produzia. Eu penso que é natural e é normal que haja um período em que estudem após a aquisição, porque só aí é que tem acesso a uma grande parte da informação e da documentação, se apercebiam de facto de como funciona a empresa e comecem a planear as alterações que são necessárias em função de uma alteração de estratégia que fatalmente terá que acontecer.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Eu penso que foi uma reação normal, ou seja, ninguém sabe o que vem aí, há no entanto uma atitude que penso que é transversal a toda a empresa que é de alguma descompressão relativamente aquilo que existia com a EDP. Eu penso que genericamente todas as pessoas estavam insatisfeitas com o rumo da empresa. A EDP é uma empresa que tem uma forma muito sui generis de gestão e que não se adapta, ou as pessoas não se estavam a adaptar a essa forma de gestão. Portanto agora é uma expectativa de algo positivo de que vai acontecer.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: A comunicação é uma das armas fortes da EDP e portanto houve sempre uma comunicação muito sistemática embora filtrada, que também é normal, portanto foram comunicando o que achavam que era necessário e suficiente comunicar às pessoas. Se era o suficiente para as pessoas da organização, não era, mas era aquilo que queriam e podiam dizer.

Técnico-Comercial Superior Especialista (1)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Eu acho que há uma tentativa de maior aproximação da gestão da empresa com os colaboradores, mas em termos da concretização ainda vamos muito no início.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança EDP/REN?

B: Não sei, em termos de regalias não sei exatamente se vai haver ganhos se vai haver perdas. Espero que não, não haver perdas e ganhos espero que sim. Nota-se enquanto estratégia da empresa, o nome REN, nós chegámos a perder no terreno em contacto com os clientes, nós ficamos a perder porque o nome REN é menos conhecido que a EDP. Aí ficámos a perder, mas tenho expectativa que não vamos ter grandes perdas.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Eu acho que foi um negócio estratégico, pura e simplesmente de gestão financeira da EDP e uma oportunidade da REN que não quis perder.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não propriamente.

A: Já este envolvido antes em mudanças similares?

B: Sim, quando foi o processo de mudança de Portgás para EDP Gás, houve algum ajuste na estratégia e pronto, acompanhamento assim direto não, mas tivemos algum acompanhamento nomeadamente definindo a estratégia com a Portgás. Tinha acabado o mercado existente e portanto retomou, e eu acompanhei um bocadinho e envolvi-me um pouco nisso.

A: E quais foram os resultados dessa mudança?

B: Essencialmente, a mudança para a EDP trouxe-nos outra disponibilidade financeira e outra estratégia, outra visão estratégica da EDP, nomeadamente o investimento. Uma mais-valia na altura.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: É a indefinição clara da estratégia da REN, porque a gente não sabe exatamente para onde vai e como vamos fazer a mudança. A expectativa é que estamos um bocadinho na continuidade, mas há uma mudança de ferramentas e de assessoria, nomeadamente das empresas paralelas, EDP Valor, Soluções Comerciais, isso tudo, que portanto estamos a perder alguma fluidez nos processos.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Está, os impactos não são assim muito grandes que a gente não consiga contornar mas sim tem impactos.

A: Quais?

B: Por exemplo, todos os negócios que a gente quer tratar. Hoje é o sinónimo (das consequências) (neste dia, nem todos os trabalhadores receberam a remuneração), a remuneração que nem toda a gente está a receber ao mesmo tempo. Depois também temos a gestão de taxas com as câmaras, a parte com a informática, por exemplo, eu estou para trocar de computador e está adiado. São alguns impactos.

A: São consequências menos positivas?

B: São consequências negativas no meu trabalho do dia-a-dia.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Não sei, é assim eu gostaria que se agilizasse o processo, eu sei que são processos complicados, que são processos morosos, não sei se conseguia. Era expectável que fosse porque agilizava tudo o que está pendente.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Não sei, sinceramente não sei. Eu acho que a organização está confiante na mudança e está a tentar transmitir o processo de tranquilidade de mudança pacífico. Mas não sei exatamente aquilo que eles pensam, se calhar é mais isso que eles querem transmitir.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: É um bocadinho silenciosa, ou seja, eles não querem transmitir informação nenhuma sem ter a certeza daquilo que estão a transmitir. Pronto, mas isso também traz alguma ansiedade para quem não está no topo não sabe exatamente para onde a gente vai. Portanto a informação ou a comunicação que estão a ter, eu acho que estão a pecar um bocadinho por défice de informação.

Técnico Principal Comercial (1)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: A mudança ainda é muito recente para fazer um diagnóstico da situação, para saber se há sucessos se há fracassos. Para já ainda não tenho dados suficientes que possa afirmar se foi um sucesso ou se foi um fracasso. Para já ainda acho que é muito recente, ainda estamos num processo de transição. Ainda estamos muito amarrados à EDP, temos que dar mais algum tempo para depois tirar uma conclusão.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: A resposta é parecida, sendo que olhando para o ACT da EDP e olhando para o ACT da REN, se ficarmos enquadrados no ACT da REN é mais desfavorável para o colaborador. Mas acredito que também será feito um enquadramento em que nem haja

aqui entre os novos colaboradores da REN e os antigos haja muita diferenciação mas que se consiga criar aqui um ponto de equilíbrio entre um e outro.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Penso que foi uma questão estratégica e por uma questão financeira. Por uma questão estratégica porque apostaram exclusivamente na eletricidade, na energia elétrica, e depois digamos que foi um bom negócio, a venda deste ativo foi um bom negócio para a EDP.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não tenho participado em nenhum projeto que esteja incluído neste processo de mudança. Tenho sido um colaborador e tenho começado a envergar a nova camisola.

A: Já esteve envolvido antes em mudanças similares?

B: Sim, da Portgás para a EDP.

A: Quais os resultados?

B: Quando mudámos da Portgás para a EDP... isto nunca se pode ter o melhor dos dois mundos, houve coisas em que ficámos melhor outras em que ficámos pior mas o balanço é positivo.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades?

B: Eu acho que a primeira dificuldade é a marca e a imagem. Está um processo muito demorado, já se devia ter criado uma marca e uma imagem. Relativamente aos processos... isto estava tudo muito ligado ao grupo EDP e agora isto vai demorar algum tempo a desligar e principalmente os serviços partilhados do grupo que é difícil. Como aconteceu hoje com as remunerações.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Não. Nem consequências positivas nem negativas. O meu trabalho está a desenvolver normalmente. Quer dizer, há aqui alguma confusão, isto gerou alguma confusão aos clientes. Não tanto no âmbito da distribuição, mas na comercialização. A partir do momento que deixámos de ser EDP, isso gerou alguma confusão na cabeça dos clientes principalmente aqueles que iam com o processo a meio.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo diferente?

B: O nosso nível de informação é sempre diferente do nível de informação deles. Agora acho que este processo de mudança, de marca e de desligar da EDP devia ser mais rápido.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Está a reagir bem, acho que está a reagir bem. Não tenho tido nenhum feedback negativo. As pessoas adaptam-se bem.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Acho que foi uma comunicação honesta. Tiveram que comunicar nos momentos certos e nos períodos certos, mas foi uma comunicação honesta. Não existe nenhuma tentativa de esconder alguma coisa nem nada. Acho que é transparente.

Técnico Principal Comercial (2) e Coordenador da Comissão de Trabalhadores

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Não se sente, nem sucessos nem insucessos. Para já não se sente nada. A nova empresa não está a fazer nada, está a deixar tudo como está. Ainda está em fase de análise de conhecer o que nós fazemos e portanto ainda não se sentem grandes alterações.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança?

B: Para já ainda não existem nem ganhos nem perdas. Aquilo que se perspetiva é o seguinte... nós conhecemos os ACT que temos e o que eles têm, sendo que o deles é pior que o nosso, portanto há aqui um forte receio que o nosso venha a ser mudado e venhamos a ser nivelado pelo deles. O deles é pior que o nosso. Acho que vamos ter aí discussões e conversações intensas quando chegar a altura de discutir o ACT que vai ser feito quando ele entrar na fase de caducidade/de renuncio em que se não for renunciado, portanto mantem-se, só que só vai ser para o próximo ano, portanto até lá mantem-se tudo igual.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: De repente as empresas de distribuição tiveram uma valorização muito grande. A Galp vendeu a participação deles também a um chinês, isto começou com a Galp. E portanto as empresas de distribuição tiveram uma valorização muito grande. De repente nós, sempre

fomos muito apetecíveis, passamos a ser ainda mais apetecíveis. A EDP também precisava de dinheiro, foi uma operação de 550 milhões, a EDP tem uma dívida muito grande, precisa de reduzir a dívida e nós fomos a forma rápida de uma operação financeira. Foi um conjunto de circunstâncias que levaram a que a venda se procedesse.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Sim, mas esta mudança é uma mudança que ainda não aconteceu, ou melhor, aconteceu porque já somos REN, mas efetivamente ainda não aconteceu, tirando o facto de sermos REN, não se passou nada que se possa dizer que é uma mudança, inclusivamente nem se sabe bem se vamos mudar e para onde é que vamos mudar e o que é que a REN quer fazer. Acho que a própria REN não sabe muito bem o que é que quer fazer connosco. A participação que tenho tido tem sido no sentido de tentar perceber ao máximo a realidade da REN comparada com a nossa realidade e preparar-me para poder de alguma maneira discutir nos fóruns corretos, no âmbito da comissão de trabalhadores os temas quando eles forem levantados. Nós não temos interesse nenhum em levantar temas nesta fase porque o que nós temos neste momento é mais vantajoso do que a REN tem. Portanto nós não temos interesse nem vontade nenhuma de discutir seja o que for. Inevitavelmente há-de chegar o dia que nós teremos de discutir alguma coisa.

A: Já esteve envolvido antes em mudanças similares?

B: Sim, nós já mudámos da Portgás para a EDP. Foi uma coisa assim parecida com esta, embora a grande diferença foi que nós não tínhamos nenhuma organização como uma comissão de trabalhadores, a presença sindical aqui era muito reduzida, agora está mais presente, mas na altura era muito reduzida. Portanto a mudança foi sendo feita e nós fomos atrás e nunca levantámos grandes questões e, portanto, a coisa foi rolando. Logicamente, esta é a segunda vez que estamos a mudar de empresa e aprendemos o que se passou, o que foi feito, de bom e mau na mudança da Portgás para a EDP. A ideia é que nesta segunda mudança, nós através dos órgãos representativos dos trabalhadores, seja a comissão seja os sindicatos, possamos ter uma palavra a dizer e salvaguardar aqui algumas coisas que, por exemplo, para a passagem para a EDP não foram muito à cautelada.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: Não vejo que haja grande mudança, por outro lado nós vínhamos num caminho de um certo desenvolvimento mesmo em termos de processos em que esta mudança parou tudo.

Nós neste momento estamos um bocado no marasmo de saber para onde é que vamos, quais são as opções e quais são as soluções. Nos investimos, está previsto, em termos de rede, mas nós já não investimos ou investimos o menos possível pelo desenvolvimento de processos, pelo desenvolvimento de sistemas, de *software*, há uma série de coisas que estão paradas e, portanto, isso acaba por ser uma dificuldade. Ninguém quer mexer muito até perceber o que a REN quer fazer. A própria REN não quer que se mexa muito enquanto não souber exatamente e não conhecer a estrutura que nós temos aqui e como funcionamos.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: No meu particularmente não. Há apenas alguma dificuldade nesta transição do sou EDP agora sou REN, a comunicação, os *e-mails* vão ainda com EDP, portanto isto gera alguma confusão, mas pequena. Mas, por exemplo, ao nível da empresa há certas áreas que têm algumas dificuldades. Técnicos que andam descaracterizados, não têm símbolo nenhum, não têm nome nenhum, vão bater à porta do cliente, dizem que são da REN mas não têm nada que justifique. Isto tem criado algumas situações que eu tenho ouvido dizer que os técnicos da exploração têm tido mais dificuldade em entrar em casa das pessoas, em responder a solicitações, as pessoas ficam sempre na dúvida, “de onde vêm agora estas pessoas?”. Fora disso não, o meu trabalho em particular não.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo diferente?

B: Não sei se podia, mas pelo menos devia. Acho que o processo de definição da marca e do nome acho que devia ter sido mais célere. Acho que esta aquisição que foi e não se sabe ainda bem para quê, porque a REN quer continuar a desenvolver e a investir e, portanto, no seio das empresas da REN já não o consegue fazer a distribuição é uma forma de puder investir mais. Portanto, essa perspetiva percebe-se. De resto é muito aborrecido este marasmo em que nós estamos que nós não sabemos para onde é que vamos. Acho que a REN poderia, não sei se poderia, mas deveria comunicar com as pessoas e dizer o que está à espera de fazer, devia ser uma preocupação. Não digo que não seja, mas se calhar é menos para eles do que para nós, mas acho que poderia ter uma comunicação mais presente.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: No outro dia ouvi uma expressão muito engraçada e acho que representa isso que era “nós ainda estamos no estado de graça ou dar a REN o estado de graça”, a REN não é propriamente uma empresa que tenha sido mal recebida, havia outros concorrentes que se calhar iam causar um bocadinho mais de transtorno ou de apreensão e, portanto, a REN não causou essa apreensão. Reagiram com alguma naturalidade, com alguma expectativa, sem grandes alaridos e, também é justo que se diga, perante o cenário que era as hipóteses quando foi da venda e sabendo quem eram os potenciais concorrentes, era o grupo REN e outra empresa italiana, portanto a REN acabou por ser uma opção mais bem-recebida que os outros, porque é sempre alguém que se conhece que se sabe quem é, tem a ver com a história da EDP. Os outros traziam, se fossem os outros a ficar com a empresa, se calhar mais alguma insegurança. Tudo isto junto fez com que as pessoas na organização tivessem encarado isto com bastante naturalidade e sem dramas.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Eu aqui tenho duas visões. Tenho a visão minha enquanto coordenador da comissão de trabalhadores, porque temos acesso, apesar de tudo, a mais informação do que os restantes trabalhadores. Temos acesso e vamos à procura também e das duas coisas acabamos por obter mais informação. Alguma é para ser divulgada ou pode ser divulgada, outra nem tanto porque o momento não é oportuno. Portanto eu diria que a empresa com os representantes dos trabalhadores tem tido alguma preocupação de ir informando e mesmo quando assim não é nós também temos a preocupação de irmos falar com eles e perguntar como é que as coisas se vão passando. Na perspetiva da administração à organização e não à comissão, eu acho que tem havido pouca informação e a informação quando sai, sai a conta-gotas, sai muito desfasada no tempo. Eu acho que isto não é uma questão propriamente da empresa não querer dar informação, eu acho que nós REN Portgás, a nossa administração não tem as respostas todas, ainda não sabe bem qual é o caminho e, portanto, há coisas que eles não sabem, não sabem responder. Acho que a REN também ainda não tem uma ideia clara do que é que vai fazer connosco, há muita coisa que eles não sabem, ainda estão a pensar e, portanto, acho que a informação é pouca, demora muito a sair qualquer coisa de novo e temos andado aqui um bocadinho neste “ram-ram” que é ver como é que a coisa vai correr. É claro que para as pessoas todas, andam sempre na expectativa de ver o que se vai passar, que alterações é que vão haver, qual o caminho que

vamos seguir e também acho que isso não está bem definido. Há um misto de falta de informação e falta de definição dum plano estratégico para nós. As duas coisas em termos gerais fazem com que não haja muita informação que seja dada, nem que possa ser dada.

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (1)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Eu acho que é um bocado prematuro pensar já nisso mas diria que o grande sucesso é tirar as pessoas da zona de conforto e fazê-las refletir um bocadinho do que é que acham que deve ser o negócio e como é que a empresa se deve organizar e estruturar para ser uma empresa de sucesso do mercado.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Para empresa diria que tem a ver com a maioria autonomia que tem, porque o facto de nós pesarmos mais nos resultados da REN permite que nós tenhamos uma participação mais ativa no grupo, coisa que na EDP não tínhamos. Ao nível de desvantagens efetivamente não vejo muitas a nível macro. Depois a nível micro diria que as desvantagens têm muito mais a ver com a mobilidade, eu era uma pessoa que achava que para mim fazia sentido a mobilidade. Acho que devemos regularmente ou periodicamente mudar de funções, mudar de empresa, mudar para ter uma perspetiva diferente e um desafio diferente e acho que com esta mudança para REN isto se perdeu um bocadinho. Ao nível de ganhos e perdas pessoais, ainda é difícil identificar porque ainda não sabemos exatamente como vai ficar o ACT, como é que vão ficar as nossas condições, acho que não consigo adiantar muito mais.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Acho que é tudo uma questão de dinheiro. Eu quero acreditar que sim.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não muito.

A: Já esteve envolvido antes em mudanças similares?

B: Sim.

A: Quais?

B: Eu estava na SONAE COM e depois, fruto da fusão de uma empresa da SONAE COM que se chamava OPTIMUS com a ZON tive uma mudança substancial, acho que ainda bem mais séria que esta, isto foi em 2013.

A: E quais foram os resultados?

B: Para mim foram francamente positivos. Pode parecer estranho porque um ano e meios depois dessa fusão acabei por sair e aceitar um novo desafio, mas acho que foram altamente positivos, acho que foi um desafio brutal, acho que toda a gente no final da fusão acabou por sair beneficiada e identificar-se ainda mais com a empresa onde estava.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades neste processo de mudança?

B: Eu diria que as grandes dificuldades podem-se dividir em duas. Uma tem a ver com a falta de informação e a segunda é a falta de comunicação que está um bocadinho inerente à primeira. A falta de informação que eu como técnico tenho, eu não sei se depois a administração da empresa terá mais informação ou não, não estou capacitado para responder, mas eu como técnico sinto que existe uma falta de informação sobre como é que vai ser o futuro da empresa, sobre como é que vão ficar as nossas condições, sobre como é que vão ser os desafios que nós vamos ter, até sobre o trabalho que nós estamos a fazer agora não sabemos exatamente para o que é que serve. Acho que a falta de comunicação é o facto que eu assinalava mais.

A: E relativamente a processos, ferramentas, sistemas?

B: Até ao momento não se sabe nada.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Relevantes não. Acho que sim, e é natural que sim porque temos novos interlocutores, novos pontos de contato, novos acionistas que têm novas metodologias. Mas acho que não é uma alteração significativa e é bom que não seja já.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo diferente?

B: Sim, garantidamente. A parte da comunicação. Acho que o fundamental nisto é manter as pessoas com o conhecimento pleno de como está a ser gerido o processo, quais são os pontos críticos, quais são as vitórias e as derrotas que nós estamos a ter porque

garantidamente teremos algumas coisas que estamos a vencer e outras que não estamos a vencer.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Se tivesse que fazer uma escala de 1 a 10 diria um 4, ou seja, a organização como um todo está um bocado reticente à mudança e esta reticência advém também um bocadinho da incerteza que lhe está associada. Tendo em conta também que as pessoas que estão aqui na empresa já têm alguma idade, a média de idades é acima dos 40 anos, é natural que haja mais algumas reticências. Mas acho que apesar de tudo não tem sido mau, mesmo assim as pessoas têm reagido relativamente bem apesar de tudo, desta incerteza toda.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Acho que ficou aquém das expectativas. Deveria ter sido mais, e quando digo mais é a dois níveis. Uma mais corrente e mais periódica, se possível de 15 em 15 dias e mais profunda também, ou seja, quando há informação a informação que deve dar deve ser uma informação substancial e não meras palavras de bajulação, não sei se é o termo correto, mas palmadinhas nas costas.

Técnico Superior da Gestão Corporativa e Auditoria (2)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: A EDP é uma organização muito grande e a REN é uma organização que apesar de ser muito grande tem menos impacto. Portanto eu acho que nós vamos ter um papel mais importante na nova organização, neste caso na REN. Eu acho que é um caso que poderá levar a um maior sucesso, digamos assim.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança EDP/REN?

B: Ao nível do ACT ainda está um bocado indefinido, nós ainda não sabemos o que vamos ganhar e o que vamos perder, mas acredito que haja alterações e, provavelmente, nós vamos perder em alguns aspetos e noutros vamos ganhar é normal. Acho que vamos ganhar em termos de marca, vamos ganhar uma marca própria que até agora não acontecia porque estávamos muito ligados à EDP e era a EDP e, portanto, acho que também é um

ponto positivo. E também ainda não há muito para dizer sobre isso porque ainda há muito trabalho em mãos, é tudo muito recente.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Provavelmente, não sei... Mas provavelmente a EDP queria desfazer-se entre aspas do gás e dedicar-se só à eletricidade e às energias renováveis. Acho que tem a ver com a área de negócio.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Sim, muito indiretamente. Mais pedidos de informação, ou seja, não participei diretamente, mais indiretamente.

A: Já esteve envolvida antes em mudanças similares?

B: Sim.

A: Quais?

B: No meu primeiro emprego tive uma mudança, não foi bem uma mudança na totalidade, ou seja, não houve mudança de marca, não houve mudança total do acionista, mas o acionista principal mudou, portanto, fomos adquiridos por outro grupo, no fundo aconteceu um pouco como aqui, simplesmente não foi mudança a 100%, foi mudança a 60%, mas os impactos são muito idênticos.

A: E quais foram os impactos?

B: Diferentes daqui vão ser de certeza, porque nós já tínhamos uma marca própria, ou seja nós já éramos um grupo de empresas independente. O que aconteceu foi um grupo adquiriu-nos, em vez de termos um acionista, passamos a ter dois. Mas em termos práticos para nós não mudou praticamente nada, a não ser ter que reportar não sou internamente mas depois externamente porque o acionista mudou então tinha outros critérios, tínhamos mais pedidos, mas em termos práticos, em termos de recursos humanos, em termos de instalações houve mudanças mas foi mudança porque depois houve mais investimento e o investimento levou a que houvesse mais crescimento, portanto tivemos que mudar a estrutura, criar mais instalações mas decorrente do investimento em si.

A: Quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: Eu diria numa visão muito periférica, porque eu não estou diretamente relacionada, mas eu diria que talvez o tempo que as mudanças demoram, a mudança de sistemas, a mudança de procedimentos, a mudança de pessoas, a mudança de ferramentas, tudo. É o tempo e é a mudança de tudo.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Sim, porque tenho mais pedidos ou pedidos diferentes, mas nada de especial.

A: Considera essas consequências positivas ou negativas?

B: Acho que positivas, traz novas oportunidades.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo diferente?

B: Neste momento eu diria que não, mas também acho que digo que não porque ainda estamos muito na fase inicial. Acho que de certeza, que alguma coisa depois no decorrer do processo que sim. A própria empresa vai pensar e a própria gestão vai ter noção que havia de fazer coisas de maneira diferente, é como em tudo. Todas as mudanças têm as suas dores, portanto acredito que sim. Neste momento não, mas acredito que sim.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Acho que mudar nunca é fácil, principalmente porque nós tivemos cerca de 10 anos aproximadamente no grupo EDP, mas também acho que já há um histórico de mudança, portanto as pessoas já estão “ok é mais uma mudança”. Apesar de não ser fácil e principalmente porque é o grupo EDP e o grupo EDP tem muito impacto na generalidade das pessoas, ou seja, sair do grupo EDP causa sempre um impacto, mas acho que as pessoas já estão habituadas à mudança. Portanto, se daqui por quatro ou cinco anos mudarmos novamente ninguém irá ficar surpreendido.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Eu quando entrei já estava o processo em andamento, ou seja, eu não sei a comunicação que houve mesmo no início do processo. Mas eu diria que a comunicação que houve eu acho que foi razoável, sendo que nós como estamos aqui muito pertos ou reportamos diretamente à gestão e à administração, temos acesso a informação que se calhar outros departamentos não têm. Então se calhar nem sentimos muito essa questão da comunicação

porque fomos sabendo não formalmente, mas se calhar não valorizamos tanto a comunicação como se calhar na generalidade dos outros departamentos.

Técnico Superior Sénior da Regulação e Compliance (1)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Neste momento acho que se calhar ainda não se consegue ter essa perceção da transição acionista quais são os sucessos. Aquilo que eu posso dizer em relação ao sucesso que possa ser é que uma grande empresa como a que tínhamos, e para já não consigo dizer quais são as grandes mudanças e os grandes sucessos. Eu sei que é uma grande empresa e não tenho assim grande opinião sobre o sucesso que neste momento... acho que o processo ainda não está concluído para poder se fazer uma conclusão sobre isso.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Ganhos... o facto de mudar consegue-se consolidar processos e rever processos que muitas vezes com hábitos, com situações quotidianas e decorrentes não se vão ver nem se vão alterar, e acho que isso é positivo, é um ganho muito interessante que está a ocorrer, é a revisão de processos e de práticas na empresa que é importante. É quase como começar do zero, e aí eu acho que é positivo. As perdas, eu acho que não estou a ver. Perdas podem ser mais na perspectiva de alguns benefícios, mas é como lhe digo, como ainda estamos numa fase de transição, ainda não podemos dizer “tínhamos aquilo e agora temos isto”. Isto não é uma fase final. Portanto, tenho que ter alguma cautela a falar sobre isso porque não sei exatamente o que vamos ter, mas sim isso pode acontecer.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Acho que houve interesses das empresas, quer financeiros quer de gestão, de estruturação e de alguma forma, mas acho que sobretudo foram interesses financeiros.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Particpei no início, digamos quando se fez o estudo e a colaboração com as potenciais empresas. Nesta fase propriamente dita não tenho tido muita participação, se se entender participação por dar resposta à REN questões da minha área, questões sobre a área que tenho conhecimento, e partilha de dados, sim estou a participar. Eu acho que devia de haver um grupo para esta mudança. Quando digo um grupo era um elemento de cada área.

Pelo menos eu não tenho conhecimento disso (que haja um grupo), eu acho que não existe, mas se existir não é do meu conhecimento. Porque eu acho que neste tipo de mudança devia de haver precisamente para ir dando nota ou conhecimento de uma forma direta ou indireta mesmo que nós não estejamos a participar nos grupos. Devia ser transversal a todas as pessoas desta empresa o conhecimento sobre aquilo que está a ser feito relativamente à mudança. Isso eu acho um ponto negativo.

A: Já estive envolvida antes em mudanças similares?

B: Sim, já estivemos mudanças anteriores. Nós dantes éramos Portgás e quando entregámos o grupo EDP foi uma mudança. Não similar, foi diferente, mas também teve alterações organizacionais, alterações de estrutura, o que normalmente está alterado a uma mudança.

A: E quais foram os resultados decorrentes dessa mudança?

B: Teve aspetos positivos e aspetos negativos. Tivemos que moldar-nos um bocadinho aquilo que eram as práticas do grupo EDP, que na minha opinião nem sempre eram as melhores em termos do detalhe. Quando tu trabalhas numa empresa individualmente se calhar tens um foco e um objetivo, quando integras um grupo, o objetivo passa a ser o grupo e depois perde-se um bocadinho a individualização de cada empresa. Eu acho que aí foi negativo, ou menos positivo, porque nós sabem que é assim, quando integramos grupos temos de nos alinhar pelas políticas desse grupo, só que nem sempre são as melhores políticas para a empresa no sentido individual. Isso foi menos positivo.

A: Quais foram ou estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: Eu penso que as dificuldades passam um bocadinho pela comunicação. A comunicação aqui tem falhado de alguma forma, e quando digo comunicação é todos os colaboradores estarem informados em que ponto de situação estamos neste momento. Sobretudo a informação, nem que seja uma informação conclusiva do género “olha o processo está findo, ou estamos nesta fase a fazer isto”, acho que esta comunicação não tem existido no momento certo, não tem existido se quer.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: É assim, consequências? Faço o meu trabalho normal, obviamente que há sempre interrupções derivadas a pedidos que passam à frente do meu trabalho normal. O acionista

é neste momento a prioridade da administração. Muitas vezes a interrupção no nosso trabalho diário podemos entender como consequência, mas tenho lidado bem com essa parte.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Sim, eu acho que o que podia fazer diferente era aquilo que eu lhe estava a dizer. Existir um grupo, uma comissão, o que lhe quiser chamar, algo ou alguém que se constituísse com esse objetivo. Criar um grupo, uma comissão de mudança e esse grupo faria a interlocução com as restantes pessoas da empresa, acho que aí há um bocadinho uma falha na minha opinião.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Eu acho que a organização, os trabalhadores em geral estão a reagir bem pela empresa que estamos a falar. No início estávamos um bocadinho reticentes em relação aquele que poderia ser o potencial comprador. Depois de conhecermos achámos que é uma empresa muito semelhante à nossa e isso dá-nos alguma tranquilidade. Eu acho que as pessoas estão tranquilas relativamente a isso. Agora todos nós gostamos de saber o que a empresa espera de nós, aquilo que cada um faz neste momento e o que possa a vir fazer. Como é que é a decisão relativamente à gestão e à forma como vão ser geridas as pessoas se se vão manter nos seus lugares, se vão mudar, o que vão fazer? Acho que aí há uma instabilidade nas pessoas relativamente a isso, aquilo que vai ser a decisão da empresa. Segundo sei ainda não há decisão quanto a isso. Se vão ser internalizados os serviços, nós tínhamos neste momento externalizados os serviços partilhados, há uma série de questões que eu acho que as pessoas têm. Agora em termos da empresa nossa acionista acho que é tranquilo, a organização tem reagido tranquilamente relativamente a isso.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Existente, mas escassa. Não quero também dizer que é inexistente porque acho que existiu, mas acho que é escassa.

Técnico Comercial Superior Especialista (2)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Para já ainda nenhuns. Sinceramente, neste momento, ainda não me apercebi de nada de sucessos. Insucessos já me apercebi de alguns.

A: Quais?

B: Esta questão, por exemplo, da regulação de pagamentos e de taxas às entidades camararias em particular. Não sei se é pela mudança ou não, mas sei que neste momento não estão a funcionar e é complicado.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Não acho que haja assim nenhuns em particular, tanto ao nível dos ganhos... ao nível das perdas eventualmente podem existir algumas porque a marca EDP eu acho que era uma marca mais forte que a REN, como marca e como imagem, no que diz respeito ao nosso *mass market*, ao nosso em particular. Pronto, a EDP, quer queiramos quer não é uma marca substancialmente mais forte que a REN. As pessoas vêm a REN mais como uma empresa de transporte de eletricidade e não de gás. Acho que aí perdemos alguma coisa, nessa parte e voltando ao tema e chamando novamente a marca de Portgás, que tínhamos antes de sermos EDP Gás, podemos vir a recuperar qualquer coisa. Também estava fortemente implementada norte. Agora, ao nível dos ganhos em si, não consigo fazer grandes contabilizações a esse nível.

A: E ao nível pessoal?

B: Ao nível pessoal é isto, a atividade, neste momento, tudo se mantém até à data, não analisada no futuro, mas analisada até à data. Tudo o que estava, tudo o que está. Não tivemos alterações nenhuma. Há uma série de indefinições que até ao momento não foram esclarecidas que vão ser ou não, no futuro, analisadas de outra vertente, de outra maneira.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Acho que só uma estratégia financeira do grupo EDP, não me parece que seja uma razão de negócio correr bem ou mal. Acho que é uma questão estratégica de investimento do grupo EDP.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não, participando não. Tenho absorvido e continuado com a atividade que tenho.

A: Já esteve envolvido antes em mudanças similares?

B: Portgás para a EDP, tivemos essa mudança também, mas ao nosso nível a participação é muito reduzida, muito limitada.

A: E quais foram os resultados dessa mudança anterior?

B: Ai foi um bocadinho o contrário. Passámos de uma marca muito regional, que era o caso da Portgás, para uma marca EDP. Passámos para todo um leque que era a empresa do grupo EDP face à Portgás, que era uma empresa regional e o grupo EDP não é, é uma empresa internacional, outra dimensão.

A: Quais foram/estão a ser as grandes dificuldades neste processo de mudança?

B: Ainda não é muito visível a mudança. O que nós tínhamos ainda está mais ou menos como estava dentro do grupo EDP. Tenho que notar que ao nível das nossas ferramentas de trabalho em particular, os sistemas estão substancialmente mais embrulhados, muito mais lentos, neste momento. Não sei se é resultado desta mudança, desta transição. Não sei se é, não tenho conhecimento para o fazer, mas, neste momento, a esse nível em particular tenho que notar que o que afeta muito a nossa catividade ao nível dos sistemas de informação estão substancialmente muito mais lentos, muito mais embrulhados, muito mais complicados.

A: Este processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Não, neste momento não. Tudo se tem desenvolvido normalmente, com exceção da questão do pagamento das taxas de apreciação a algumas câmaras e aí sim, implica com o trabalho do dia-a-dia. E tem consequências negativas, claramente, a toda a gente.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Não, eu compreendo que são mudanças complicadas e que tem efetivamente de ter o seu tempo. Agora, não sei se poderiam ser feitas de uma outra maneira. Talvez envolvendo mais ao nível da comunicação com os colaboradores. É tudo muito institucional, muito sem grande conteúdo para os colaboradores que estão deste lado. Também ainda não temos muito tempo de transição entre o que é EDP e a REN efetiva, desde outubro até agora passaram 9 meses, já deu tempo para nascer a criança, mas podíamos efetivamente, acho que ser mais envolvidos um bocadinho nesta questão e muitas questões que temos e

que diz respeito aos colaboradores em particular. Ao nível da gestão da empresa, ultrapassa-me claro.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage a esta mudança?

B: Não consigo ainda perceber como a organização em si está a reagir a esta mudança. Como digo, ao nosso nível as coisas mantiveram-se iguais, quase iguais. Ao nível organizacional, ao nível superior não faço ideia como é que eles estão a interpretar isso. Ao nível organizacional tudo está igual, não houve mexidas.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: A parte da hierarquia de topo, acredito que nas limitações que tinham, porque também há situações negociais que estão mais ou menos em sigilo, se quisermos utilizar este termo. A partir do momento que as coisas foram mais elucidativas foi-nos comunicado. Agora acho que falha depois de ter sido efetivado este transmitir de EDP para REN Portgás, se calhar houve alguma comunicação independente na tentativa de abertura que já existiu com o jantar de Natal, com a apresentação. Não sei se não poderia existir mais alguma ou até ter sido mais célere a integração de acesso dos colaboradores, que ainda são da EDP. Nós que já somos da REN, mas não temos acesso a nada da REN. Temos acesso exclusivamente a uma intranet da EDP, não temos conhecimento, tirando os *e-mails* que recebemos da comunicação da REN como relatórios financeiros, pouco mais temos da REN. Já temos 9 meses de REN...

Técnico Superior Sénior de Apoio Administrativo

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Os grandes sucessos... libertarmo-nos de um grupo económico muito grande e muito confuso.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança?

B: Ganhos: celeridade, desburocratização, proximidade com o resto da empresa. As perdas... o que é que perdemos... nada.

A: Se o ACT mudar existirão algumas perdas...

B: Sim, mas vamos ver. Para já não vale a pena sofrer por antecipação.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: A EDP... este não era a área de negócio da EDP, nunca foi, nunca será, portanto... acho que foi normal esta venda.

A: E relativamente à compra? Qual seria o motivo da REN para comprar a EDP Gás?

B: Está mais relacionado, transporte e distribuição de energia é mais o *core business* da REN. E eles precisam de *know-how* também, de conhecimento na área do gás que não têm.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não.

A: Já esteve envolvido antes em mudanças similares?

B: Sim.

A: Em quais?

B: Na Portgás para a EDP.

A: E quais foram os resultados?

B: Foram maus. Mexeram muito, quebraram muito. Tiveram uma disrupção grande com aquilo que estávamos habituados. Foram muito disruptivos com o modelo de gestão que tinham os franceses, tinham uma gestão mais humana, mais próxima e conheciam-nos melhor pelo nome. Eles romperam com isso tudo, trouxeram regras que não estávamos habituados a nível pessoal, de remuneração, de direitos, de avaliação... que eram os deles, sem um período de habituação... disruptivos. Portanto, a coisa nunca foi bem vista.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades no processo de mudança?

B: As dificuldades são que a REN não estava preparada para ter clientes finais. É uma coisa que a EDP tem esse *know-how*, tem essa estrutura, tem lojas, tem *contact centres*, tem uma série de serviços e uma estrutura para o cliente final e a REN não tem isso e essas coisas demoram a construir e a montar.

A: O processo teve/está a ter consequências no seu trabalho do dia-a-dia?

B: Não...

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo diferente?

B: Não... para já está a reboque das necessidades e dos *timings* da EDP. Para já não vejo algo que pudessem de fazer diferente, está a seguir o ciclo natural das coisas.

A: Mesmo sendo um ciclo já um pouco demorado?

B: A demora é compreensível, eles são uma estrutura pequena, uma empresa pequena. Acredito que as coisas não se fazem de um momento para o outro. Mesmo as pessoas que estão lá de repente ter que absorver mais uma série de serviços da empresa também não é fácil. Aliás... eu acho que isso aconteceu com a EDP. Nós tivemos que pegar numa série de pessoas, foram na altura 20/30 pessoas que tiveram que ir para a EDP, para a EDP conseguir montar os serviços, a prestação de serviços que tem hoje, e que entretanto cresceram, que já devem ser uns 60 ou 100 a prestar serviços para nós. Portanto agora é exatamente o mesmo efeito. Não vai ser fácil segui-los sem *know-how* absorverem aqui os serviços que neste momento a EDP com 100 pessoas está a prestar. Podia ter sido diferente? Podia. Podiam ter estudado mais as coisas, mas se calhar não era esse o foco. O foco é comprar ações e não comprar problemas.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Está toda a gente na expectativa do futuro, apreensivos, tudo à espera. Mas está tudo pacífico, se calhar é o melhor neste momento. Não entrar a matar, não ser disruptivo, fazendo as coisas devagarinho.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Boa, muito boa... Nós fomos informados daquilo que tínhamos de saber, daquilo que interessa saber, logo desde o início, o que foi bom. Deram logo a cara, logo nos primeiros dias. Portanto agora é esperar pelo resto, sem ansiedades.

Técnico Superior Sénior Comercial

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Eu acho que ainda não se fizeram sentir mudanças ao nível do nosso dia-a-dia. A única mudança é em sentido... não diria negativo mas ainda de indecisão que é nem se quer termos um logotipo, mas... não sei dizer mais.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança EDP/REN?

B: Ainda está por descobrir... não sei mesmo.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Negócio comercial, como é normal.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não.

A: Já esteve envolvida antes em mudanças similares?

B: Sim, quando passámos de Portgás para EDP Gás.

A: E quais foram os resultados?

B: Os resultados foram a inclusão numa empresa de uma dimensão completamente diferente daquela que tínhamos na altura e sendo que agora voltámos a ser a dimensão, não diria da anterior, da Portgás, mas com menor escala também relativamente ao grupo EDP.

A: E os resultados vistos dessa forma foram positivos ou negativos?

B: Foram positivos.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: O tempo que está a levar. É normal, julgo eu, porque mudar uma empresa não é de um dia para o outro, não é num estalar de dedos, mas, de facto, acho que o tempo não ajuda muito. Indo passado e não vendo resultados acaba por não ser muito eficaz.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Não.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Não tenho conhecimento para avaliar.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: As mudanças implicam sempre alguma expectativa e desconfiança, acho que é normal. Tem as duas questões sempre. São encaradas sempre das duas formas.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Correta e... pelo menos, pelo que nos é dado a conhecer, é aquilo que vai sendo a evolução. Portanto, até agora, correta.

Técnico Superior Especialista Comercial

A: No seu entender, quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: É assim, na minha opinião a mudança ainda não está acontecer. A visão que eu tenho é que a mudança, neste momento, é mesmo só em termos burocráticos, porque em termos de processos têm-se mantido mais ou menos o que estava. Percebo que as pessoas estão assim um bocadinho à espera, apreensivas, mas eu não sinto mudança ainda. Em termos práticos tem-se mantido o que estava, EDP Gás.

A: No seu entender, quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança?

B: Para mim tem sempre ganhos. A mudança tem sempre ganhos. Causa sempre algum desconforto quando saímos da nossa zona de conforto, já estava implementado, a imagem junto dos cliente já estava a ganhar força... aí será uma perda que eu acho que é momentânea. E nesse caso... acho que se calhar em termos de nome a Portgás vai voltar outra vez a ter algum impacto, que tinha há alguns anos atrás. Foi uma perda porque estamos ainda aqui neste processo de transição e as pessoas não sabem muito bem se referem EDP Gás, se referem Portgás, REN... e o cliente fica um bocado baralhado com estes nomes todos. Mas eu acho que vai ser um desafio muito grande trabalharmos aqui a imagem Portgás novamente.

A: No seu entender, qual foi a razão principal para a mudança?

B: Negócios... é o que é.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Ativamente ainda não. Não tenho sentido assim muita parte ativa neste processo de mudança. Só mesmo em termos de divulgação de marca junto do cliente.

A: Já esteve envolvida em mudanças similares anteriormente?

B: Sim, de Portgás para a EDP.

A: E quais foram os resultados?

B: Foi um impacto bastante grande, até porque era uma empresa mais familiar, mais local e com a EDP ganhámos uma dimensão assim um bocadinho mais a nível nacional, não em termos de zona de concessão mas de nome. O impacto foi um bocadinho grande, porque a EDP tem um nome ao nível nacional, uma imagem de marca muito forte. Foi um processo bastante complexo. Para mim trouxe benefícios porque tivemos a possibilidade de ter outras perspetivas. No caso de mobilidade para outras funções, abriu-nos um bocadinho o horizonte, foi muito positivo. Apesar que há sempre aquela nuance de empresas grandes perde-se aquela proximidade entre colaboradores, há mais burocracia no tratamento, mas tudo se ajusta.

A: Quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: O que eu sinto aqui é a demora em efetivar mesmo a transição. Acho que as pessoas andam um bocadinho desorientadas neste momento. Não há assim um rumo, seja em termos de imagem como o foco. Ainda não percebemos muito bem a diretriz que vem agora a seguir. Se vamos ter o que está, se vai mudar radicalmente, estamos um bocadinho assim desorientados.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Tem. Tem, porque eu trabalho diretamente com o cliente e é esta questão, o cliente neste momento está um bocado baralhado com tantos nomes. Não só pela mudança de EDP gás para REN Portgás, mas também a mistura que há entre o mercado liberalizado, porque eles depois têm que lidar com comercializadoras, com o distribuidor,... estão tantos nomes à mistura que é muito complicado explicar ao cliente.

A: São consequências negativas então?

B: São, que o cliente fica um bocadinho desconfiado.

A: No seu entender, a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Acho que deveria haver mais informação ou informação contínua, não é que eles não tenham informado porque informam mas há aqui um espaço muito grande, muito vazio.

Nós não vamos acompanhando no dia-a-dia, dá-nos a sensação que o processo parou, poderá não ser o caso mas estamos assim um bocadinho naquele vazio. Acho que devia haver mais informação contínua e acho que aqui a nível de trabalhar o cliente, é a minha área e eu tenho de falar disso, está a falhar, ao nível de marketing, comunicação está a falhar.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Foi pacífico. Já estavam habituados. Estas mudanças eu acho que já aceitam como um desafio mesmo.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Acho que é pouca, é muito pontual o que dá azo a muitos “disse-que-disse” de corredor. Acho que devia ser mais contínua, só isso, de resto, o que tem comunicado acho que têm sido assertivos, acho é que deixam aqui um vazio no meio.

Técnica de Gestão Administrativa

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Não se estão a ver, neste momento não se nota diferença quase nenhuma, muito pouca coisa.

A: Quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Para mim o grande ganho é sairmos de um grupo muito grande, com uma estrutura muito pesada em que tínhamos grandes problemas, nomeadamente no contacto com a EDP Valor. Penso que aí teremos algum ganho, na celeridade de certos processos. Perdas para já não conseguimos perceber.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Não sei. Eu tenho a sensação, e há muita gente que tem, que a EDP nos comprou numa perspectiva de venda futura, nunca houve uma integração a 100%. Era expectável que mais cedo ou mais tarde isso iria acontecer.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não. Não temos sido solicitados.

A: Já esteve envolvida antes em mudanças similares?

B: Só na parte da Portgás quando foi comprada pela EDP.

A: E quais foram os resultados?

B: Passámos a estar integrados num grupo muito grande, tinha vantagens. A empresa passou a ter uma visibilidade maior, por estar num grupo grande. Agora, por estarmos num grupo grande, perdemos também algumas coisas, perdemos, nomeadamente, os apoios do tipo informática, recursos humanos, passaram a estar fora e praticamente estávamos em regime de *outsourcing*, apesar de dentro do mesmo grupo, o que trazia alguns problemas na não celeridade de resolver problemas.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: Não sei. Como praticamente não nos é comunicado nada e se calhar é essa a grande dificuldade, falta de informação. Apenas ficamos pela falta de informação. Não sabemos muito bem aquilo que está a passar, nem quando nem como.

A: O processo teve/está a ter consequências no seu trabalho do dia-a-dia?

B: Não. Nada.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Sim, principalmente na informação. Falta de informação, acho que desmotiva um bocado as pessoas.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Nem sei o que te hei de dizer. Desconfiados propriamente não, mas cria algum impacto negativo o facto de nós não sabermos o que se vai passar. Não tem havido grandes problemas, as coisas correm mais ou menos suavemente, mas cria algum impacto a falta de informação por exemplo.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Começou por ser bastante boa, lembro-me que fizemos uma reunião geral para nos comunicarem que a empresa ia ser vendida à REN e acho que a partir daí pouca

informação apareceu. E com certeza tem havido alguma coisa, algum desenvolvimento, só que nós desconhecemos.

Técnico Superior Especialista Comercial (3)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Ainda é um pouco precoce, mas já se começa a sentir algumas alterações, principalmente a nível comportamental, a nível das chefias, já se começa a sentir alguma necessidade de alteração de alguns procedimentos. Tentar verificar o que é que se pode melhorar, a nível de procedimentos e mesmo a nível estrutural da empresa.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança EDP/REN?

B: A nível de ganhos e perdas para a Portgás e para quem cá está, essencialmente não me parece que exista grandes alterações porque são duas empresas muito similares. Por isso julgo que não existirão grandes alterações nesse nível.

A: No seu entender qual foi a razão principal para esta mudança?

B: Razões económicas.

A: Tem participado nesta mudança?

B: De uma forma ativa, não muito.

A: Já esteve envolvido em mudanças similares anteriormente?

B: Não.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: Se calhar as ferramentas, tentar coordenar com as ferramentas que existem do outro lado e atualizar as que temos, se calhar tem sido essa a maior dificuldade, principalmente com as atualizações das existentes do lado de cá, que vão ser eliminadas, que vão ser trocadas.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Não.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Não... talvez só, se calhar, pensar mais algumas mensagens de como as coisas estão a correr. Fazer alguns pontos intermédios, pontos de situação, só isso.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Acho que a organização aceitou de uma forma positiva esta mudança, sem grandes ondas.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Não muito atualizada, ou seja, não existe uma atualização da informação, só temos de quando em quando, muito espaçadamente essa informação de como é que estão a correr as coisas.

Técnico Principal Comercial (3)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Eu acho que as mudanças são sempre oportunidades, de melhoria para a grande parte das pessoas e para algumas poderá não ser uma melhoria. Mas, concretamente connosco, estamos a dar a possibilidade de alterarmos, ou temos pelo menos a esperança, de que algumas coisas que estavam menos boas com a EDP possamos alterá-las agora com a REN.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança?

B: Eu acho que não temos perdas. Eu acho que é uma oportunidade. As condições de trabalho que tínhamos mantêm-se, continuam todas as mesmas. É uma oportunidade, vamos conhecer uma nova organização, uma nova forma de trabalhar da REN, portanto uma filosofia diferente. Eu acho que é uma oportunidade, não vejo que haja perdas.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: A razão principal tem a ver com a necessidade da EDP diminuir, digo eu, a dívida que tem, portanto necessitou de alienar um património. Eu acho que isso foi a razão principal.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Tenho, temos tido reuniões com funcionários/colegas da REN, temos tido reuniões com a administração da Portgás, fazer pontos de situação sobre... se bem que neste momento as novidades são muito pequenas. Não há praticamente mudanças nenhuma.

A: Já esteve envolvida em mudanças similares anteriormente?

B: Já. Aqui na Portgás, da Portgás para a EDP, na altura o maior acionista era o grupo Quintas e Quintas e que alienou a sua participação para a EDP, foi um processo similar a este.

A: E quais foram os resultados?

B: Há aqui um pequeno grupo do qual eu faço parte que penso que ficámos a perder com a mudança da Portgás, do grupo Quintas e Quintas, para a EDP, um pequeno grupo, de 17 pessoas, ficámos a perder com essa mudança. De uma forma geral, as condições são diferentes mas penso que não houve perdas. Fomos integrados num grupo bastante maior, com outra dimensão, com outra visibilidade, e penso que isso é um ganho. Agora em termos de condições remuneratórias, não só salariais, mas ajudas e outras condições, esse grupo de 17 pessoas ficou a perder.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: A informação. Não temos informação nenhuma. Fazemos pontos de situação mas a informação que há é nenhuma. A imagem, por exemplo, já estamos integrados na REN e continuámos a trabalhar em alguns casos com a imagem EDP. O endereço de *e-mail* é EDP, penso que isso cria dificuldades, até para as pessoas do exterior, entenderem esta mudança.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Tem, estas por exemplo. Das pessoas não entender muito bem o que se passa... “afinal é EDP, o Senhor diz-me que é REN e o endereço é EDP”. Elas não entendem muito bem e fazemos um esforço para tentar explicar que é um processo que está em mudança. Agora, realmente está a demorar um bocadinho mais daquilo que nós gostaríamos, ou que eu gostaria que demorasse.

A: São consequências negativas então?

B: Sim, isso é uma consequência negativa.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: É um bocado difícil para mim, que não estou por dentro desse processo dizer que podia, mas acho que sim. Se este processo de venda, de certeza absoluta que não foi decidido de um dia para o outro, poderiam ter preparado pelo menos esta mudança de imagem com mais antecedência, com mais tempo. Estarem as coisas preparadas, depois ser só implementá-las.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: À semelhança daquilo que eu encarei, a maior parte das pessoas encaram até porque já tinham passado por um processo semelhante. Não vêem nisto uma dificuldade, é uma oportunidade, é uma mudança.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo deste processo?

B: Eu classifico de diminuta, parca, muito pouca informação, mas se calhar a informação que eles têm também... penso que não estão a esconder nada. Penso que as coisas se estão a fazer mas realmente a informação é muito pouca.

Técnico Superior Especialista Comercial (4)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Neste momento não me consigo pronunciar.

A: Quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Os ganhos e perdas é aquilo que traz qualquer mudança. Qualquer mudança traz sempre pessoas novas, novas expectativas, vai trazer de certeza outra maneira de ver o negócio, outra maneira de investir e no meio disso, na parte que me toca pessoalmente, gosto sempre de mudanças, novas maneiras de ver, novas maneiras de abordar, normalmente há, ou espero que haja, ênfase no cliente, e normalmente há. Se forem essas as vertentes tudo bem. Neste momento não sei, neste momento há uma incógnita.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Financeira.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não.

A: Já esteve envolvido em mudanças anteriores similares?

B: Sim. Da Portgás para a EDP.

A: E quais foram os resultados?

B: É aquilo que eu disse na primeira. Qualquer mudança traz uma série de maneiras de pensar, de estar, de investir, outras pessoas, outros decisores. As mudanças são sempre boas, normalmente as mudanças são boas, normalmente.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: Neste momento a indefinição, o vazio.

A: O processo teve/está ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Não, em real não, mas nota-se uma indefinição na gestão. É uma indefinição que não é no dia-a-dia, mas a médio prazo nota-se uma insegurança na decisão. Dos decisores à uma insegurança, há uma incerteza. Ainda hoje estive numa reunião em que a própria direção tem incerteza... “acho que, acho que”.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo diferente?

B: Não sei. Não tenho conhecimento para isso.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Acho que está muito pendente, está à espera que alguém decida, alguém diga o que fazer, qual é o caminho? Isto é, tu não traças o teu caminho, estás à espera que alguém te diga qual é o caminho a seguir.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Não há outra forma de avaliar, acho que tem sido muito vazio, muito negativo, muito à espera que digam o que fazer.

Técnico Superior Sénior Comercial

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Os grandes sucessos? Mudar para um empresa mais pequena, com mais facilidade de lidar com as pessoas e só.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Perdas... nós ainda nem sabemos. Perdas... depende daquilo que está ainda em negociação com a administração, pelo que eu percebi pela comissão de trabalhadores. Ganhos, eventualmente se calhar alguns... permitir, aquilo que eu já percebi, que a empresa tenha uma gestão muito autónoma, fora da alçada da REN. Como ganho se calhar é importante isso. Mais facilidade em lidar com determinados assuntos, que são aqui da empresa e não da EDP, quando as coisas são muito segmentadas.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: A EDP precisava de dinheiro.

A: Tem participado nesta mudança?

B: Não.

A: Já esteve envolvido antes em mudanças similares?

B: Quando saímos da Portgás para a EDP.

A: Como foram os resultados dessa mudança?

B: Inicialmente ficámos, como é normal, um bocado expectantes, com o tempo fomos chegando à conclusão que fomos prejudicados, que saímos muito penalizados, a maioria das pessoas.

A: Então os resultados foram negativos?

B: Sim, muito negativos.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: A grande dificuldade é ainda estarmos dependentes durante um período de tempo, que eu acho que é muito alargado, da EDP ou dos serviços da EDP. Essa é a grande dificuldade. E se calhar o apoio que agora nos tão a dar. Os sistemas estão um bocado mais lentos mas não sei se é dentro desta mudança. Mas o equipamento está um bocado mais lento.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Não.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Não sei.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage a esta mudança?

B: Eu acho que ficaram um bocado expectantes, muitas pessoas.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Muito fraca e muito pequena. A informação que nos chegava, chegava-nos mais vezes através da comissão de trabalhadores do que da chefia.

Técnico Operacional Redes de Gás

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos?

B: Na minha função ainda não vi grande implicação ou grandes diferenças, porque eu trabalho com faturação, lido com a contabilidade e nós ainda estamos muito ligados à EDP Valor. Por isso, em termos de mudança, ainda não vi muita coisa.

A: No seu entender quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Eu acho que não vai haver muita diferença, porque a REN e a EDP pertenceram ao mesmo grupo. Eu acho que a forma de trabalhar deles é muito idêntica, apesar de a REN ser mais pequenina, neste momento é uma empresa muito mais pequenina. Mas em termos de alicerces, digamos assim, eu acho que são muito idênticas. Posso estar enganada, mas até ao momento é isso que prevejo.

A: No seu entender qual foi a razão principal para esta mudança?

B: Eu acho que isto é tudo questões de dinheiro. Eu acho que a EDP está a atravessar uma fase difícil em termos de *cash-flow*, digamos assim, e acho que foi por isso que resolveu vender tanto a Portgás como a Naturgás, porque eles venderam duas empresas de gás.

A: Tem participado na mudança?

B: Eu não vejo grandes alterações nas minhas funções. Eu ainda respondo às mesmas pessoas, ainda faço os mesmos processos da mesma forma, não vejo alterações nenhuma por enquanto.

A: Já esteve envolvida antes em mudanças similares?

B: Sim, quando nós passámos da Portgás pequenina para a EDP.

A: E quais foram os resultados dessa mudança?

B: Foi mais em termos de regalias, digamos assim, houve muita mudança, nós éramos uma empresa muito pequenininha, tínhamos um seguro de saúde e ficávamo-nos por ali. Depois com a EDP passámos a ter aquele saldo para a eletricidade, outro tipo de seguros, os fundos... passámos a ter PPR e depois a atitude também mudou muito. Nós vivíamos muito acanhados, era uma empresa muito pequenina, muito fechada e com a EDP houve do género de uma abertura. Mesmo em termos de funções e tudo, pessoas que evoluíram logo e que se calhar se isto tivesse sido ainda a Portgás isto não tinha evoluído tão depressa.

A: Então são consequências positivas?

B: Sim, na altura foi positivo.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades na mudança?

B: As dificuldades que se sentem deve ser ao nível das chefias, porque as pessoas ao meu nível... eu não sei se estão a ter grandes dificuldades. Ah e deve, eu não conheço, não estou dentro do tema, mas por exemplo uma coisa que deve estar a ser muito difícil de fazer a mudança, deve ser os sistemas. Deve andar aí muita gente aflita com a mudança de sistemas da EDP para a REN, isso acredito.

A: O processo teve/está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Como eu te disse, ainda não vejo nada, não noto nada.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo de diferente?

B: Epá... podiam ser um bocadinho mais velozes, digamos assim. O processo está a ser moroso. Se calhar é moroso, não tenho bem noção das alterações a serem efetuadas, se calhar é assim que deve ser feito. Não é propriamente do tipo “Olha mudei de casa!” de uma semana para a outra. Se calhar isto é diferente.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: Eu acho que está toda a gente à espera para ver o que é que vai dar, porque por vontade das pessoas eu acho que tinham ficado na EDP. Porque a EDP transpira segurança, tolerância, as pessoas estavam acomodadas, estavam certinhas, estavam bem. A EDP não é propriamente uma empresa que despede por “dá cá aquela palha”, portanto eu acho que as pessoas se sentiam mais seguras na EDP. Neste caso, eu acho que vai continuar idêntico. Posso estar enganada, mas as pessoas estão naquela coisa de “vamos aguardar, ver o que é que isto vai dar”.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: Se queres que te diga eu nem sei se a hierarquia de topo sabe bem o que é que vai acontecer. Eles fizeram o que tinha de ser feito, apresentaram os novos padrões, não especificaram com pormenores o que é que iria acontecer, porque nem eles próprios acho que têm noção do que é que vai acontecer. As hierarquias que ficaram foram hierarquias da EDP. Ficas naquela base do “será que estão a vestir a camisola da REN?” porque são pessoas que também estão em final de carreira. O engenheiro lá em cima mais dois anos e reforma-se, se for tanto... mas também quando era EDP nunca comunicaram assim grandemente, nunca houve uma grande comunicação por parte da chefia.

Técnica Principal de Gestão (Apoio Técnico Administrativo Direção Técnica)

A: No seu entender quais foram/estão a ser os grandes sucessos desta mudança?

B: Eu acho que grandes sucessos ainda não se fazem sentir, ainda está numa fase de viragem e ainda não conseguimos ver, na minha opinião, qual vai ser o grande sucesso.

A: No seu entender, quais são os ganhos/perdas resultantes desta mudança de EDP/REN?

B: Os ganhos, no fundo, sempre que se muda para uma nova empresa há uma viragem, uma lufada de ar fresco, há uma expectativa, há uma possibilidade de... Portanto, para mim, neste momento, esses serão aparentemente os ganhos. As perdas, havia um contexto que já tínhamos assegurado, nomeadamente benefícios que possivelmente podemos perder ou ver diminuídos, portanto será aí a grande perda. Por outro lado, ao ser uma empresa de menor dimensão, mas também com boas capacidades, pode em termos de progressão na carreira, para determinadas pessoas, ser mais evidente, mais provável haver mais

possibilidades do que no grupo EDP, porque o leque era muito mais vasto. Eu acho que essencialmente é isso.

A: No seu entender qual foi a razão principal para a mudança?

B: Foi uma questão estratégica, apenas do grupo EDP.

A: Tem participado na mudança?

B: Sim, mas pouco.

A: E quando é que ocorre essa participação?

B: Sempre que há reuniões com a REN, que tenho de elaborar, uma vez que faço assistência ao diretor técnico diretamente, na própria rede de contactos que tenho, que está a ser elaborada, que está a ser criada e nos processos de transição de sistemas.

A: Já esteve envolvida antes em mudanças similares?

B: Já. Quando a Portgás passou a fazer parte do grupo EDP.

A: E quais foram os resultados?

B: Teve vários resultados. Eu acho que para nós o peso na balança entre o que foi positivo e o que foi negativo, foi favorável o que foi positivo. Efetivamente abriu-se um leque de opções que enquanto era só Portgás não existiam, o leque de benefícios também, houve uma série de mudanças quer em termos de génese da empresa que se perdeu. A perda, a desvantagem, nesse aspeto, até aqui ou até a essa altura nós éramos como uma pequena família, todos se conheciam, havia um espírito de entreajuda muito grande e uma cooperação também que se perdeu quando passámos para a EDP. Passou a ser um leque maior de opções mas ao mesmo tempo perdeu-se um bocadinho da identidade que acho que se vai notar também agora.

A: No seu entender quais foram/estão a ser as grandes dificuldades?

B: A transição dos serviços e dos sistemas. Creio que para mim essa é a principal dificuldade nesta altura. Por um lado temos que trabalhar com a marca REN, mas ainda estamos com todos os serviços de apoio centralizados na EDP, portanto nem é carne nem é peixe. Efetivamente gera aqui uma grande confusão e uma maior dificuldade, principalmente porque a própria EDP também está a migrar os seus sistemas. Neste

momento nós não fazemos parte do sistema da EDP mas também ainda não fazemos da REN. Eu acho que nesta altura, esta é a grande dificuldade que nós temos.

A: O processo está a ter consequências no trabalho do dia-a-dia?

B: Sim, bastantes.

A: As consequências são positivas ou negativas?

B: Neste momento são mais negativas do que positivas. A dificuldade de encontrarmos um caminho, de saber para que lado vamos e de não haver ainda umas diretivas claras, dificulta muito o trabalho do dia-a-dia. Por outro lado, as hierarquias estão de tal forma envolvidas neste processo de alteração que não sobra tempo para os projetos diários. Portanto, tem sido bastante difícil de gerir em termos pessoais.

A: No seu entender a empresa poderia ter feito algo diferente?

B: Sim, eu acho que se tivesse sido prevista, por exemplo, uma coisa tão simples como a marca, a apresentação da marca, com antecedência, neste momento nós estamos desde outubro à espera da marca, como disse, estamos com muita dificuldade em posicionarmos face ao mercado precisamente por causa disso, e uma vez que já estava efetivada a compra podiam-lho ter previsto com antecedência. Na mesma forma que acho que se calhar, a transição, embora demore, mas principalmente no que diz respeito aos recursos humanos também deveria ter sido projetada e prevista com alguma antecedência.

A: Como caracteriza a forma como a organização entende/reage à mudança?

B: A organização em si, se falarmos em termos da organização de topo, eu acho que eles estão muito voltados para a mudança, estão a tentar organizar, coordenar-se o melhor possível, estão a fazer algo positivo que foi transmitir, tentar colocar a par toda a empresa. Ao mesmo tempo, continua a ver que há uma tentativa de um nível hierárquico de topo mas depois as hierarquias seguintes, de terceiro nível ou mesmo os próprios operacionais estão completamente perdidos.

A: De que forma classifica a comunicação existente por parte da hierarquia de topo ao longo do processo?

B: A primeira comunicação acho que foi bastante eficaz, já houve uma segunda comunicação que me pareceu bastante eficaz mas depois há uma comunicação geral num

determinado ponto que é bastante importante, mas depois falha no meio tudo o que é o desenvolvimento, não há nenhum acompanhamento. O que acontece é que efetivamente esforçam-se por comunicar, mas apenas quando já é uma comunicação global. Não há um acompanhamento de um processo, não há uma comunicação eficaz. Continuo a voltar a referir a marca, não há nesta altura uma data provável para termos uma marca, continuo a achar que é ridículo passados tantos meses.

