

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**A Gestão de Recursos Humanos na Empresa Mecachrome  
Aeronáutica de Évora**

**Verónica Mendes Rosado**

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira  
Ana Sofia Sarilho Borreicho

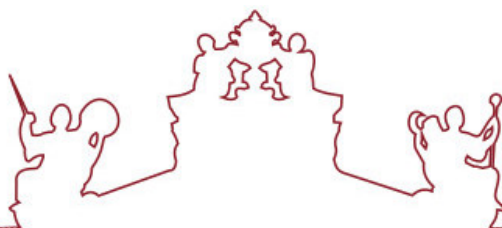
Évora 2021

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**A Gestão de Recursos Humanos na Empresa Mecachrome  
Aeronáutica de Évora**

**Verónica Mendes Rosado**

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira  
Ana Sofia Sarilho Borreicho

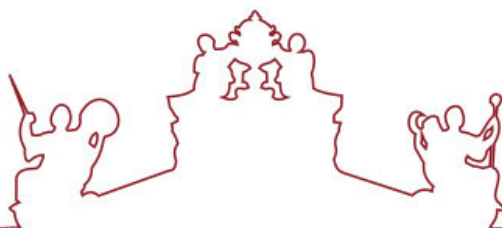
Évora 2021

---

---

---

---



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Arguente)

## **Resumo**

### **A Gestão de Recursos Humanos na Empresa Mecachrome Aeronáutica de Évora**

O relatório de estágio aqui exposto foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão: Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora do ano letivo 2017/2018. Tendo por base a experiência de estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos na empresa Mecachrome Aeronáutica, Unipessoal, Lda., procedeu-se a uma descrição detalhada das atividades realizadas e posterior análise de acordo com as dimensões Estratégia de Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Manutenção de Gestão de Recursos Humanos e Higiene e Segurança no Trabalho. Posteriormente, foram enquadradas as atividades a nível teórico, e partindo de uma análise crítica, elaborou-se um conjunto de propostas de intervenção/melhoria da realidade organizacional, particularmente ao nível dos Recursos Humanos.

**Palavras-chave:** *Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Gestão da Formação, Higiene e Segurança, Aeronáutica, Mecachrome.*

## **Abstract**

### **The Human Resources Management at Mecachrome Aeronáutica de Évora**

The present master's degree final word was carried out within the scope of the Master in Management: Specialization in Human Resources of the University of Évora for the 2017/2018 academic year. Based on the curricular internship experience in the Human Resources Department at Mecachrome Aeronáutica, Unipessoal, Lda., A detailed description of the activities carried out and further analysis according to the dimensions of Human Resources Management Strategy, Recruitment and Selection, Training and Development, Maintenance of Human Resources Management and Health and Safety at Work. Subsequently, the activities were framed at the theoretical level, and based on a critical analysis, a set of intervention/improvement proposals for the organizational reality was developed, particularly at the Human Resources level.

**Keyword:** *Human Resources Management, Recruitment and Selection, Training Management, Health and Safety, Aeronautics, Mecachrome.*

## **Agradecimentos**

Agradeço a todas aqueles que de forma direta, ou indireta, tornaram possível a elaboração deste trabalho final de mestrado, nomeadamente à Prof. Doutora Fátima Jorge por ter aceite o desafio de ser minha orientadora e pelo acompanhamento desde o início da minha formação académica.

À minha coorientadora de estágio, Dra. Ana Borreicho, por toda a sua dedicação, paciência, aconselhamento e amizade, bem como, a oportunidade de iniciar a minha carreira a seu lado. Obrigado por expandir os meus horizontes relativamente ao que deve ser um bom profissional na área de Gestão de Recursos Humanos.

Quero agradecer também em especial às minhas colegas de trabalho, Sandra Destapado, Cláudia Santos e Ana Luísa Figueira, bem como, à estagiária Jéssica Caldeira, pela ajuda, amizade, companheirismo e boa disposição que sempre irradiaram.

Por último, mas aos mais importantes, quero deixar um agradecimento especial à minha família, nomeadamente aos meus pais por todo o apoio incondicional que sempre me deram, por acreditarem nas minhas capacidades e me permitirem evoluir nos estudos. Ao meu namorado, pelo seu amor e por me recordar todos os dias de que tinha um objetivo para concluir. Sem vocês tudo teria sido muito mais difícil. Este trabalho tanto é meu, como vosso.

**Muito Obrigado!**

## ÍNDICE

1	Introdução .....	13
1.1	Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	13
1.2	Formulação dos Objetivos.....	13
1.3	Metodologia .....	14
1.4	Estrutura do Relatório.....	14
2	Enquadramento da Entidade Acolhedora do Estágio .....	16
2.1	A História, Estrutura e Organização do Grupo Mecachrome.....	16
2.1.1	A Mecachrome Aeronáutica, Lda .....	19
3	Atividades Desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos e Higiene e Segurança no Trabalho na Mecachrome Aeronáutica .....	25
3.1	Plano de Estágio .....	25
3.2	Atividades Desenvolvidas.....	25
3.2.1	Recrutamento e Seleção .....	25
3.2.2	Procedimento de Contratação .....	27
3.2.3	Acolhimento e Integração .....	30
3.2.4	Gestão do Emprego.....	32
3.2.4.1	Estágio Curricular e/ou Contexto de Trabalho.....	32
3.2.4.2	Estágio Profissional .....	34
3.2.4.3	Gestão de Contratos CDD e CDI .....	39
3.2.4.4	Gestão de Saídas .....	39
3.2.5	Formação e Desenvolvimento.....	41
3.2.6	Competências e Conhecimentos.....	45
3.2.7	Entrevistas Individuais.....	47
3.2.8	Manutenção de Recursos Humanos .....	50
3.2.8.1	Ordens de Missão.....	50
3.2.8.2	Medicina no Trabalho .....	52
3.2.8.3	Gestão de Férias.....	53
3.2.8.4	Processamento Salarial .....	54
3.2.8.5	Indicadores de Recursos Humanos .....	61
3.2.8.6	Protocolos e Parcerias.....	63
3.2.9	Formação de HST.....	68
3.2.10	Tour Terrain.....	70
3.2.11	Análise Ergonómica .....	71

3.2.12	Acidentes de Trabalho.....	72
3.2.13	Outras Atividades .....	73
4	Enquadramento Teórico .....	77
4.1	Recrutamento e Seleção .....	77
4.2	Acolhimento e Integração .....	78
4.3	Formação e Desenvolvimento.....	79
4.4	Gestão de Competências .....	80
4.5	Avaliação de Desempenho .....	82
4.6	Gestão Administrativa.....	83
4.7	Higiene e Segurança no Trabalho.....	84
5	Reflexão Crítica.....	86
6	Considerações Finais .....	89
	Bibliografia .....	91

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura n.º 1: Mapa com a localização das fábricas existentes do Grupo Mecachrome.....	16
Figura n.º 2: Carteira de Clientes da Mecachrome nos Diferentes Setores.....	17
Figura n.º 3: Valores da Mecachrome Aeronáutica. ....	18
Figura n.º 4: Organograma da Direção do Grupo Mecachrome .....	19
Figura n.º 5: Processo de Construção da Fábrica de Évora .....	20
Figura n.º 6: Inauguração da Mecachrome Aeronáutica. ....	20
Figura n.º 7: Imagem Aérea do Espaço Físico da Mecachrome Aeronáutica. ....	20
Figura n.º 8: Ilustração das Peças Produzidas no Setor Aeromotor. ....	21
Figura n.º 9: Organograma da Direção da Mecachrome Aeronáutica à data de 29/11/2017....	23
Figura n.º 10: Pedido de Recrutamento.....	26
Figura n.º 11: Exemplar de ficha de função. ....	29
Figura n.º 12: Ficha de Acolhimento. ....	30
Figura n.º 13: Ficha de Avaliação. ....	32
Figura n.º 14: Mapa de Planeamento de Estágios Curriculares e/ou Contexto de Trabalho .....	33
Figura n.º 15: Mapa de Medida dos Estágios Profissionais.....	34
Figura n.º 16: Mapa de Medida dos Estágios Profissionais (continuação). ....	34
Figura n.º 17: Declaração de Agregado Familiar.....	35
Figura n.º 18: Declaração de acesso à Medida Estágio Profissional. ....	36
Figura n.º 19: Declaração Jovem Neet. ....	36
Figura n.º 20: Relatório de Acompanhamento e Avaliação do Estagiário. ....	37
Figura n.º 21: Ficha de Avaliação do Estagiário. ....	38
Figura n.º 22: Certificado de Estágio Profissional. ....	39
Figura n.º 23: Ficha de Partida do Colaborador. ....	41
Figura n.º 24: Ficha de pedido de formação individual. ....	42
Figura n.º 25: Tabela <i>Corporate</i> de Formação. ....	43
Figura n.º 26: Tabela Excel de Formação criada pelo DRH. ....	43
Figura n.º 27: Ficha de Programa de Formação Interna. ....	44
Figura n.º 28: Ficha de Presenças na Formação.....	44
Figura n.º 29: Tabela de Competências. ....	46
Figura n.º 30: Tabela de Conhecimentos. ....	47
Figura n.º 31: Modelo de Entrevista Individual para Funções de Gestão.....	48
Figura n.º 32: Modelo de Entrevista Individual para Funções Especialistas.....	48

Figura n.º 33: Modelo de Entrevista Individual para Funções Operacionais. ....	49
Figura n.º 34: Ficha de Ordem de Missão. ....	51
Figura n.º 35: Tabela de Integração 2017. ....	53
Figura n.º 36: Plano de férias 2018. ....	53
Figura n.º 37: Ficha de Autorização de Ausência. ....	54
Figura n.º 38: Ficheiro Excel com Registo de Picagens de cada Colaborador. ....	55
Figura n.º 39: Ficheiro Excel de Registo das Variáveis de março 2018. ....	56
Figura n.º 40: Ficheiro Excel de Registo das Variáveis de março 2018 (continuação). ....	56
Figura n.º 41: Ficheiro Excel de Registo das Variáveis de março 2018 (continuação). ....	56
Figura n.º 42: Ficheiro Excel de Registo das Variáveis de março 2018 (continuação). ....	57
Figura n.º 43: Ficha de Pedido de Horas Suplementares. ....	58
Figura n.º 44: Rubricas de Horas Suplementares das Variáveis de março 2018. ....	59
Figura n.º 45: Rubricas de Horas Noturnas das Variáveis de março 2018. ....	59
Figura n.º 46: Tabela de Afetação de Colaboradores. ....	60
Figura n.º 47: Tabela de Registo de Cartões Refeição. ....	61
Figura n.º 48: Tabela Excel Comparativa de Seguros de Saúde. ....	64
Figura n.º 49: Questionário Clínico do Seguro de Saúde Médis. ....	65
Figura n.º 50: Tabela de Emissão do Seguro de Saúde Médis. ....	66
Figura n.º 51: Exemplar de Protocolo entre a Clínica Dentária Santa Madalena e Mecachrome Aeronáutica. ....	66
Figura n.º 52: Modelo de Questionário para Implementação de Creche. ....	67
Figura n.º 53: Power-Point da Formação de Integração de HST. ....	68
Figura n.º 54: Questionário de HSE. ....	70
Figura n.º 55: Ficheiro Excel Tour Terrain. ....	71
Figura n.º 56: Ficheiro Análise de Riscos. ....	72
Figura n.º 57: Análise SWOT do Departamento de Recursos Humanos. ....	74
Figura n.º 58: Template de Sensibilização à Segurança. ....	75

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

CDD – Contrato a Termo Certo  
CDI – Contrato a Termo Indeterminado  
CND – Controlo Não Destrutivo  
CODIR – Comité de Direção  
CPGO – Ferramentas de Corte  
CT – Contesto de Trabalho  
DO – Diretor de Operações  
DRH – Departamento de Recursos Humanos  
EIP – Entrevista Individual  
GRH – Gestão de Recursos Humanos  
HS – Horas Suplementares  
HSE – Higiene e Segurança e Ambiente  
HST – Higiene e Segurança no Trabalho  
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional  
MOD – Mão-de-obra Direta  
MOI – Mão-de-obra Indireta  
R&S – Recrutamento e Seleção  
RH – Recursos Humanos  
SA – Subsídio de Alimentação  
SI – Sistemas de Informação  
SQCDP – Segurança, Qualidade, Custo, Prazo, Pessoal

## **GLOSSÁRIO**

**MOD** – Significa mão-de-obra direta. No caso da Mecachrome, são todos os colaboradores que estão diretamente ligados à realização do produto final. Neste caso associa-se a Operadores CNC, Reguladores, Controladores, Ajustadores e Técnicos de Controlo Não Destrutivos.

**MOI** – Significa mão-de-obra indireta. No caso da Mecachrome, são todos os colaboradores que não estão diretamente em contacto com o produto, mas auxiliam à produção. Neste caso associam-se a departamentos, como, os Recursos Humanos, Financeiro, Informática, Supply Chain e Compras, Projetos, Métodos, Qualidade, Ferramentas e Manutenção.

*Corporate* – Significa o mesmo que a palavra corporativo em português. Normalmente, tratam-se de ficheiros que foram desenvolvidos pelo Grupo Mecachrome e são de cariz obrigatório para cumprimento de procedimentos estipulados.

**Trombinoscope** - Documento onde se agrupam fotografias de todos os elementos da organização.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

O presente relatório decorre do estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos na Mecachrome Aeronáutica, Unipessoal, Lda., (filial do grupo francês Mecachrome), no âmbito do Mestrado em Gestão - especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora (edição 2017/2018).

A seleção da entidade acolhedora do estágio decorreu do interesse prévio na empresa por parte da estagiária, por ser uma empresa multinacional em expansão em Évora, e como tal, suscetível de proporcionar uma oportunidade para a aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal. A motivação para estagiar na organização decorreu também da ambição de integrar o contexto profissional, e da necessidade de uma perceção mais realista acerca da prática profissional, contribuindo desta forma para uma oportunidade para colocar em prática as competências e conhecimentos teóricos adquiridos na formação académica, bem como, adquirir novos conhecimentos e competências através da primeira experiência profissional na área.

A orientação foi realizada a nível interno pela Universidade de Évora, e a nível externo pela Mecachrome Aeronáutica. A nível interno, foi requerida a orientação à Professora Doutora Fátima Jorge, docente da Universidade de Évora, ao qual competia o acompanhamento e apoio durante o período de estágio e todo o trabalho pós-estágio, essencialmente, na elaboração deste relatório. A nível externo, foi designada como orientadora a Doutora Ana Borreicho, licenciada em Psicologia das Organizações e Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Mecachrome Aeronáutica de Évora, à qual competia a coordenação do estágio, atividades e tarefas desempenhadas, o acompanhamento e esclarecimento de dúvidas ao longo da experiência.

## **1.2 Formulação dos Objetivos**

O presente relatório de estágio, que tem como tema “A Gestão de Recursos Humanos na Empresa Mecachrome Aeronáutica de Évora”, permite a obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Recursos Humanos, bem como, possibilita um primeiro contacto com a realidade organizacional, de forma a colocar em prática os conhecimentos teóricos.

O objetivo geral deste relatório, consiste em descrever e analisar criticamente um conjunto de atividades da Gestão de Recursos Humanos (GRH), no que respeita às suas políticas e práticas, na filial Portuguesa do Grupo Mecachrome. De forma a cumprir tal propósito foram definidos os seguintes objetivos específicos, tal como, identificar e descrever as atividades realizadas nos domínios de Recrutamento e seleção; Formação e desenvolvimento; Manutenção de Recursos Humanos e Higiene e Segurança no Trabalho.

Por fim, enquadrar teoricamente as práticas apresentadas e analisar criticamente as atividades realizadas, e propor um conjunto de melhorias/intervenções na realidade organizacional.

### **1.3 Metodologia**

Quanto à metodologia utilizada, tratando-se de um relatório de estágio, e sendo este definido como uma atividade descritiva dos acontecimentos observados e presenciados, as metodologias utilizadas consistiram na análise documental e na observação participante.

Para o autor Chaumier (1974), citado em Bardin (1977, pág. 45), a análise documental pode ser definida como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”. Assim, o objetivo da análise documental, passa por sintetizar a informação dos documentos facilitando o acesso ao observador, de forma a que este obtenha o máximo de informação (Bardin, 1977).

No decorrer do estágio, foram consultados documentos internos da empresa acolhedora do estágio como os processos de recursos humanos, contratos dos colaboradores e recibos de vencimento, entrevistas individuais, entre outros.

Em relação à observação participante, para Luiz Marietto (2018), esta “consiste numa investigação efetivada a partir da *inserção* e na *interação* do pesquisador ou da pesquisadora no grupo, comunidade ou instituição investigado”. Assim, a observação participante implica a frequente presença do observador no local de investigação, segundo Haguette (2005) citada em Luiz Marietto (2018).

### **1.4 Estrutura do Relatório**

O presente relatório encontra-se dividido em sete capítulos:

- 1 – Introdução;
- 2 - Enquadramento da Entidade Acolhedora do Estágio;

3 – Atividades Desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos e Higiene e Segurança no Trabalho na Mecachrome Aeronáutica;

4 - Enquadramento Teórico;

5 – Reflexão Crítica;

6 - Considerações Finais;

7 – Bibliografia.

O primeiro capítulo apresenta uma nota introdutória à estrutura do relatório de estágio e metodologia utilizada. De seguida, no segundo capítulo, é apresentada a entidade acolhedora do estágio, sendo caracterizado pelo grupo Mecachrome e em específico a Mecachrome Aeronáutica, filial de Évora, nomeadamente ao nível das áreas e setores de atuação, visão, missão e valores, bem como a história do grupo e da filial portuguesa, a sua estrutura e organização.

No terceiro e quarto capítulo, é apresentado o plano de estágio, onde posteriormente será elaborada uma descrição detalhada das atividades de estágio, focando assim nas Políticas e Práticas de GRH, Recrutamento e Seleção (R&S), Gestão do Emprego, Formação e Desenvolvimento (F&D), Gestão de Competências e Manutenção de GRH; e por fim, as atividades desenvolvidas no âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho (HST).

O quarto capítulo refere-se ao enquadramento teórico fundamental para sustentar as temáticas desenvolvidas durante o período de estágio.

O quinto capítulo aborda as propostas de intervenção de melhoria da realidade organizacional de Mecachrome Aeronáutica de Évora, considerando as teorias dos autores, bem como a experiência da estagiária decorrente dos projetos realizados na empresa.

De seguida, no sexto capítulo, são compreendidas as considerações finais decorrentes dos capítulos anteriores; e a última secção diz respeito à bibliografia utilizada.

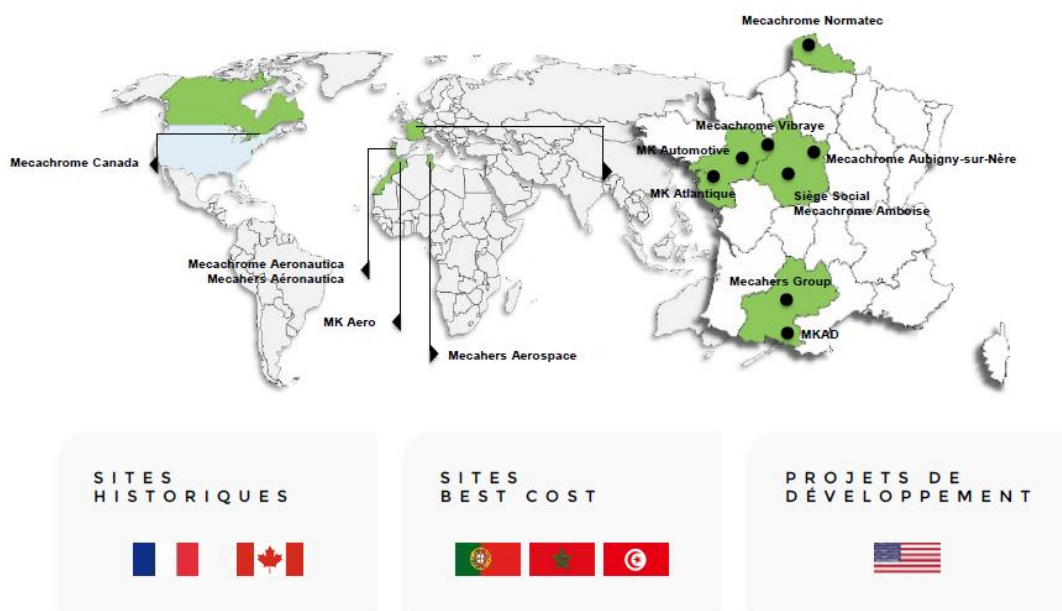
## 2 ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO ESTÁGIO

### 2.1 A História, Estrutura e Organização do Grupo Mecachrome

A Mecachrome é uma empresa multinacional francesa que nasceu em 1937. Esta está presente no mercado há cerca de 80 anos, com sede em Tours.

As diferentes fábricas deste Grupo ocupam posições geográficas estratégicas. Repartida em 3 continentes, possui atualmente 13 unidades industriais em 5 países – 8 em França, 1 no Canadá, 1 na Tunísia, 1 em Marrocos e 2 em Portugal. A Mecachrome reúne cerca de 3.000 colaboradores no total (figura n.º 1) e reportou receitas cerca de 380 milhões de euros em 2018.

Figura n.º 1: Mapa com a localização das fábricas existentes do Grupo Mecachrome.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

A Mecachrome é a parceira estratégica dos principais *players* industriais e devido ao seu know-how, esta evolui em 3 universos principais:

- **Aeronáutica**, com produção de conjuntos e subconjuntos complexos.
- **Automotivo**, com motores e peças destinado a deportes mecânicos.
- **Energia, espaço e medicina**, com usinagem e a montagem de peças específicas.

E atua essencialmente em 4 setores: aeroespacial (autoestrutura e aeroengenharia); aeromotor; automobilismo; energia, medical e espacial.

- **Aeroestrutura:** especializada na usinagem e montagem de peças de aeronaves, para o mercado aeroespacial e de defesa.
- **Aeromotor:** especializada na usinagem e montagem de conjuntos e subconjuntos para os setores: aeroespacial, automobilístico e defesa.
- **Automobilismo:** especializado na usinagem e montagem de peças para o mercado automóvel e industrial de veículos.
- **Energia, espacial e medical:** especializada na usinagem e montagem de conjuntos e subconjuntos para os setores nuclear, espacial e medical.

Apesar da diversa carteira de clientes que o Grupo Mecachrome dispõe, os principais da Mecachrome Aeronáutica são a Safran, Rolls Royce e AirBus (figura n.º 2).

Figura n.º 2: Carteira de Clientes da Mecachrome nos Diferentes Setores.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

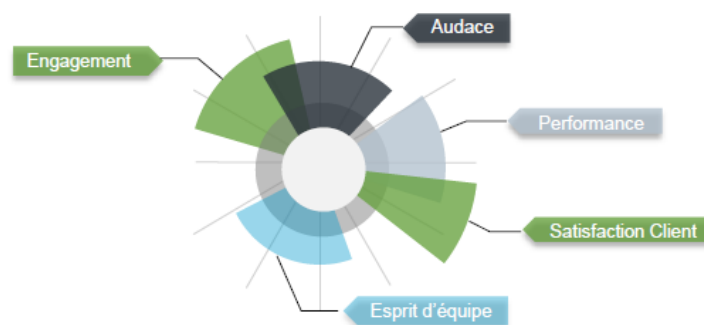
A sua visão passa pelo desenvolvimento dos principais fatores de sucesso para a criação de valor para o cliente: "Design to cost", otimização de materiais, fabricação, integração de processos especiais, produtos e processos licenciados.

A sua missão é ser uma empresa de classe mundial através de pessoas, tecnologia e dedicação; desenvolver e aplicar novas competências e tecnologias para o atendimento das necessidades de seus clientes.

A qualidade, inovação e satisfação dos seus clientes, são o objetivo diários da Mecachrome. Todos os dias, esta, cria valor através da inovação e excelência operacional, em todas as suas fábricas. A Mecachrome foca-se na melhoria contínua do processo e na manutenção de qualificações que garantam soluções que atendem aos mais altos padrões. Assim, a mesma traduz os seus valores (figura n.º 3) em:

- Satisfação do cliente;
- Excelência operacional;
- Melhoria contínua;
- Trabalho em equipa;
- Foco na inovação;
- Ética corporativa;
- Responsabilidade ambiental.

Figura n.º 3: Valores da Mecachrome Aeronáutica.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

A equipa de Direção do Grupo Mecachrome, presidida pelo CEO Arnaud de Ponnat, define a estratégia da Mecachrome, implementa projetos globais e monitora o desempenho do Grupo (figura n.º 4).

Figura n.º 4: Organograma da Direção do Grupo Mecachrome

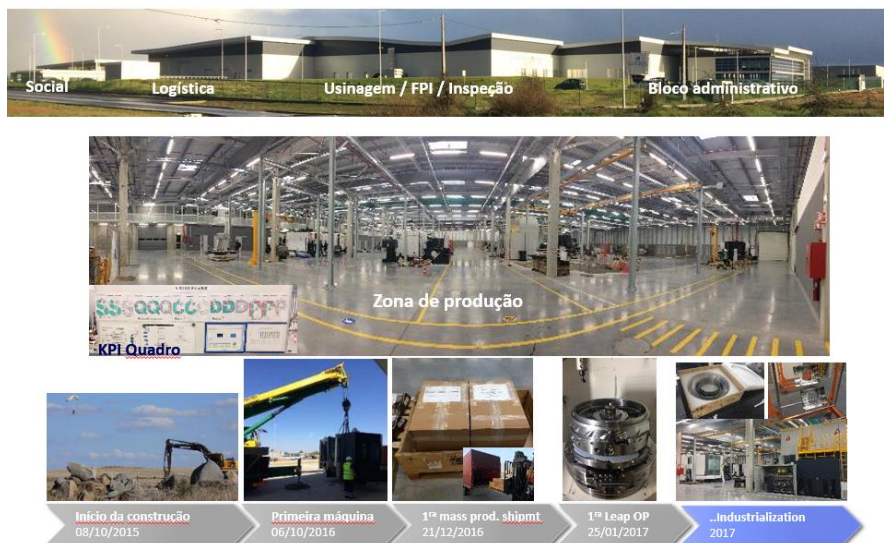


Fonte: Site Mecachrome

### 2.1.1 A Mecachrome Aeronáutica, Lda.

A Mecachrome Aeronáutica iniciou a sua laboração em novembro de 2016 no negócio aeromotor (figura n.º 5) com um investimento superior a 30 milhões de euros, sendo que apenas foi inaugurada quase um ano depois no dia 13 de outubro de 2017 (figura n.º 6). A mesma conta com 15 000 m<sup>2</sup> de área, mais 8 000 m<sup>2</sup> de superfície (figura n.º 7) e 95 colaboradores até final de fevereiro de 2018.

Figura n.º 5: Processo de Construção da Fábrica de Évora.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Figura n.º 6: Inauguração da Mecachrome Aeronáutica.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Figura n.º 7: Imagem Aérea do Espaço Físico da Mecachrome Aeronáutica.



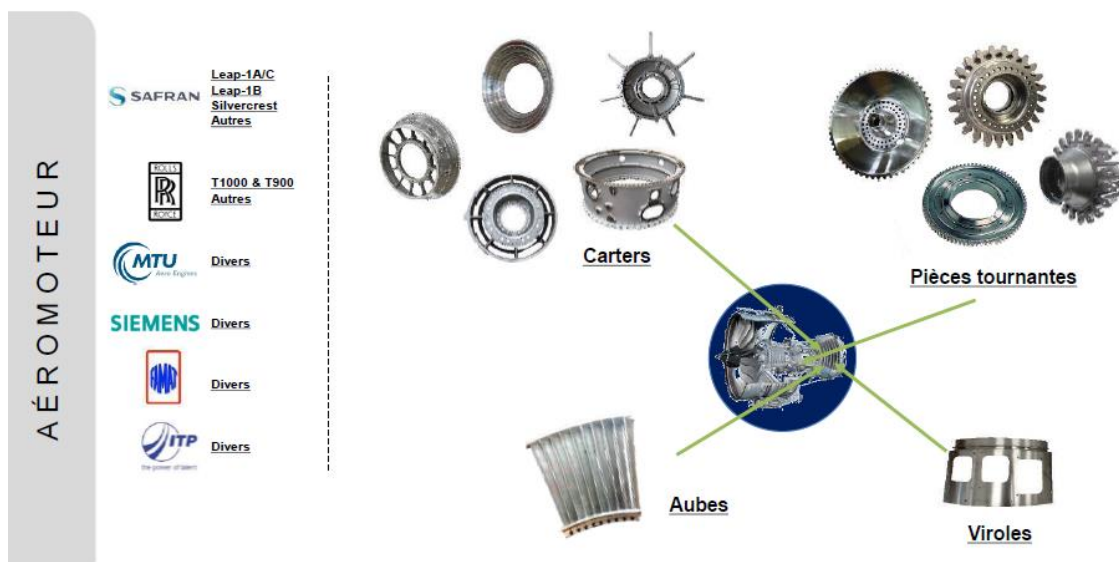
Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Localizada no Parque Industrial de Aeronáutica, Lote B1, 7005-797 em Évora, foi a 13ª fábrica e último investimento do grupo a ser implementado. A escolha desta localização passa

pelo acesso à mão-de-obra qualificada e de baixo custo, como o posicionamento estratégico perto do aeródromo e de outras fábricas com a mesma área de negócio.

As principais atividades nesta filial são a maquinação de peças críticas de titânio e inonel para o mundo da aeronáutica (figura n.º 8).

Figura n.º 8: Ilustração das Peças Produzidas no Setor Aeromotor.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

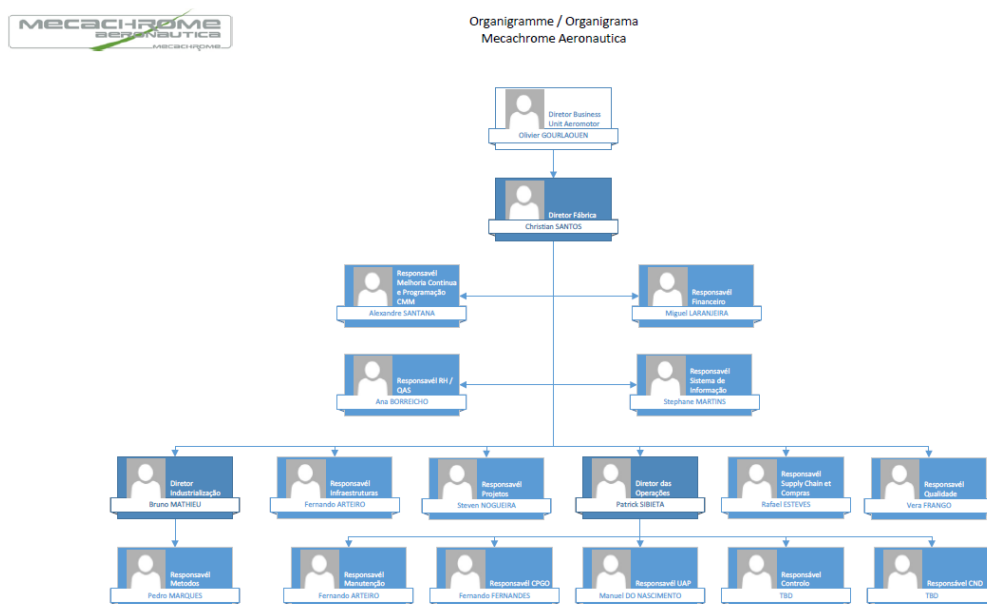
O processo produtivo inicia-se na maquinação de peças, como VAP, Laby, Virole e Spigot. Após a sua maquinação, são encaminhadas para a ajustagem, sendo uma área de precisão e delicadeza humana. Este procedimento é realizado a fim de limar arestas indesejadas entre outras operações que não são possíveis de concluir no processo de maquinagem. De seguida, a peça é transportada para o Controlo Não Destrutivo (CND), para uma linha automatizada para desengorduramento alcalino e para uma Inspeção fluorescente. Após este processo a peça é entregue ao Controlo Tridimensional, cujo espaço é controlado a 21°C, para medição e verificação da conformidade através desenho técnico solicitado pelo cliente. Após a verificação de conformidade a peça é enviada para a logística para dar início ao embalamento e expedição ao cliente.

Para além dos serviços apresentados como o CNC, Ajustagem, CND, Controlo Tridimensional e Logística; o departamento de Ferramentas de Corte (CPGO), realiza a medição e reparação das ferramentas utilizadas no processo de maquinação, e distribui as mesmas para cada linha. A manutenção é a equipa responsável por reparações preventivas e corretivas nas máquinas CNC, de forma a evitar paragens desnecessárias na produção.

A Mecachrome Aeronáutica é pioneira no projeto de criogenia. Este processo consiste na maquinação de peças com temperaturas abaixo dos - 150°C à base de azoto líquido, para metais como o titânio, de forma a acelerar o processo de maquinação, reduzindo assim tempo e custos. Este processo também visa uma maior resistência ao desgaste e dureza da peça.

Relativamente à sua estrutura organizacional, esta organiza-se de forma semelhante à utilizada pelo grupo (figura n.º 9). No nível mais alto da hierarquia toma forma como Diretor da Unidade Aeromotor - Olivier Gourlaouen e imediatamente a seguir o Diretor da Fábrica de Évora – Christian Santos. De seguida encontra-se o Diretor de Operações (DO), que gere toda a equipa ligada à Produção: Responsável Manutenção; Responsável de Ferramentas de Corte e Responsável de Produção. Sequencialmente, subsistem os Responsáveis pelos departamentos de suporte à Direção e Produção, como: Recursos Humanos (RH) / Higiene e Segurança e Ambiente (HSE), Finanças, Sistemas de Informação (SI), Infraestruturas, Industrialização, Projetos, Qualidade, Supply Chain e Melhoria Contínua. Os Responsáveis dos departamentos mencionados imediatamente acima, bem como o DO e o Diretor de Fábrica constituem o Comité de Direção da Fábrica – CODIR.

Figura n.º 9: Organograma da Direção da Mecachrome Aeronáutica à data de 29/11/2017.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

O Diretor de Fábrica tem como função coordenar os elementos do CODIR, tomar decisões relacionadas com a atividade da empresa, e relatar periodicamente ao seu superior o progresso em relação aos objetivos estabelecidos.

O Departamento de Recursos Humanos e Higiene e Segurança e Ambiente é constituído por apenas 1 pessoa (a própria Responsável do departamento) cuja responsabilidade passa por aplicar as políticas de recursos humanos na Mecachrome Aeronáutica. Está também encarregue de garantir a conformidade nos processos de recrutamento e seleção, integração e acolhimento, formação, *payroll* e gestão administrativa, gestão de competências e higiene e segurança no trabalho.

O Departamento Financeiro, para além de ser responsável por lidar com todas as questões relativas às finanças, visando o objetivo da empresa, é também responsável pelo controlo de contas, a contabilidade e o planeamento financeiro. Este departamento é constituído por 2 pessoas, o Responsável do departamento e a Contabilista.

O Departamento de Sistemas de Informação, constituído apenas pelo Responsável do mesmo, tem como função dar suporte ao hardware e software, backups, mas essencialmente garantir a segurança informática de dados seguindo as diretrizes e políticas estipuladas pelo grupo.

O Departamento de Manutenção Infraestruturas é constituído por 4 elementos, sendo que 3 fazem parte da equipa técnica e o próprio Responsável do serviço, tem como encargo garantir o funcionamento e instalação de máquinas CNC, gerir contratos com terceiros que suportam atividades de manutenção, planear e controlar custos, bem como, trabalhar em parceria com o departamento de HST sempre que necessário.

O Departamento de Projetos formado pelo próprio Responsável do serviço e pela Responsável de Projeto, tem como objetivo coordenar o projeto desde o seu recebimento até encerramento, bem como gerir o seguimento do mesmo a fim de atender aos requisitos do cliente.

O Departamento de Industrialização e Métodos, é a maior equipa da empresa, sendo constituída por 10 elementos: 1 Responsável de Industrialização; 1 Responsável de Métodos e 8 Técnicos de Métodos. Cabe a este departamento realizar a preparação, programação e gestão de ferramentas, garantido a qualidade do processo produtivo, respeitando as exigências do cliente.

O Departamento de Qualidade tem como objetivo otimizar processos e certificar-se de que não existem não-conformidades, mantendo o foco no cliente garantindo a sua satisfação. Este departamento é constituído por 2 Técnicos de Qualidade e o Responsável do serviço.

O Departamento de Supply Chain e Compras está encarregue de realizar todas as compras necessárias para a empresa, gerir as encomendas e carteira de clientes, certificar-se que o planeamento de produção (PdP) é cumprido pela produção e gerir a equipa operacional da logística. Este departamento é composto por 4 elementos: 1 Técnico de logística, 1 Comprador/Aprovisionador, 1 Responsável de Produto e o próprio Responsável do serviço.

O Departamento de Melhoria Contínua gerido apenas pelo Responsável do serviço, está incutido de implementar a filosofia *Lean* na empresa, melhorar a produtividade dos equipamentos ou técnicas de trabalho, assim como, sensibilizar e promover as ferramentas de melhoria contínua a toda a empresa.

### **3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO NA MECACHROME AERONÁUTICA**

#### **3.1 Plano de Estágio**

O estágio curricular decorreu no departamento de RH, com uma duração aproximada de 6 meses, com início a 4 de setembro de 2017 e término a 4 de março de 2018, tendo sido repartido por 40 horas semanais, de segunda-feira a sexta-feira em horário laboral das 08h às 17h, perfazendo assim, um total de 992 horas. O plano de atividades foi estipulado pela orientadora da entidade acolhedora do estágio, porém, sendo uma empresa recente em Évora, e o departamento de recursos humanos sendo constituído apenas por uma pessoa (a Responsável de Recursos Humanos), não foi possível definir um cronograma das atividades, pois foi necessário atuar em várias áreas simultaneamente e também surgiram novas atividades e desafios, para além do definido.

#### **3.2 Atividades Desenvolvidas**

As atividades desenvolvidas passaram pelo recrutamento e seleção, gestão contratual, formação e desenvolvimento; gestão da manutenção das tarefas de RH e práticas de higiene e segurança no trabalho.

Os seguintes segmentos serão descritos detalhadamente, sobre as atividades desenvolvidas durante o estágio, e que a estagiária participou ativamente.

##### **3.2.1 Recrutamento e Seleção**

O Recrutamento e Seleção na Mecachrome Aeronáutica, foca-se essencialmente em candidatos com formação profissional em áreas como Maquinação CNC, Montagem de Estruturas, Manutenção, Qualidade, Logística e Ensaio Não Destrutivos.

A Mecachrome Aeronáutica, no final de cada ano, define o seu *budget* de recrutamento, ou seja, o número de postos de trabalho que pretende adicionar ao ano seguinte. Esse *budget* vai de encontro às necessidades de cada departamento. O Departamento de Recursos Humanos (DRH) deve acompanhar esse *budget* mensalmente de forma a gerir o recrutamento. Caso seja necessário recrutar para um cargo que não esteja previsto para o ano em questão, deve ser preenchido um documento *corporate* (figura n.º 10) de pedido de recrutamento, pelo

responsável do departamento a recrutar, justificando a realização do pedido. O pedido pode, ou não, ser validado pelo Diretor de Fábrica e Responsável de Recursos Humanos.

Figura n.º 10: Pedido de Recrutamento.

**MECACHROME**

**DEMANDE DE RESSOURCES**

Société : \_\_\_\_\_ Site : \_\_\_\_\_  
 Service : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_ Supérieur Hiérarchique: \_\_\_\_\_  
 Création de poste  Remplacement de  
 Référence Fiche de Fonction : \_\_\_\_\_ Fiche à créer  Proposition fiche (si-jointe)  
 Poste prévu au budget :  OUI  NON DATE d'entrée prévisionnelle: \_\_\_\_\_  
\*à définir conjointement entre service demandeur et RH  
 Ouvrier  Employé/ Agent de Maîtrise  Cadre  Poste Confidentiel (pas de publication)  
 Type de contrat :  CDI  CDD  Intérim  Autres Durée de la mission : \_\_\_\_\_  
 Apprentissage/ Contrat pro  Stage  
 Motifs : (motivations et besoin du poste et ROI si possible)  
 Rémunération prévue : Fixe : \_\_\_\_\_ Variable : \_\_\_\_\_  Voiture de fonction

**DATES ET SIGNATURES**

	DATE :	NOM Prénom :	SIGNATURE
Direction Hiérarchique (DU) :	_____	_____	_____
Accord de la DRH:	_____	_____	_____
Accord de la Direction :	_____	_____	_____

Pour tous aide ou renseignements complémentaires consulter le service RH elle ou la DRH.

Pour que votre demande soit prise en compte, merci de compléter tous les champs demandés.

ST-49F-G-02-03-C

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Os processos de R&S da Mecachrome diferem de acordo com as especificidades da área de negócio e com a experiência profissional dos candidatos. No caso de recrutamento para posições de Responsáveis as funções da estagiária foram limitadas à pesquisa em bases de dados e/ou colocação de anúncios no site *Net Empregos*, receção de candidaturas, triagem curricular, agendamento de entrevistas, *feedback* da entrevista (apresentação de proposta e/ou solicitação de documentação para integração do novo colaborador, ou informação de que o candidato não foi selecionado). Neste tipo de recrutamento as entrevistas foram realizadas pela responsável de Recursos Humanos (RH) e o Diretor da Fábrica, Diretor de Operações ou Diretor de Industrialização conforme a área a recrutar. A seleção do candidato é igualmente realizada pelos mesmos.

No que toca a processos de R&S direcionados para perfis de aprendizes e/ou técnicos, para além das funções anteriormente referidas, acrescentou-se às tarefas da estagiária a

realização de entrevistas presenciais nas instalações da entidade acolhedora do estágio; e a contribuição para parcerias com universidades e o IEFP para estágios curriculares e estágios em contexto de trabalho, respetivamente.

Assim, todo o processo de recrutamento era iniciado através da análise de currículos vitae (CV's), quer dos que constavam em base de dados, quer dos enviados através de anúncios. Após análise dos CV's e seleção dos mesmos, a primeira abordagem era feita através de uma chamada telefónica, questionando o candidato sobre o seu interesse para a função a recrutar, bem como, a sua disponibilidade para a realização de uma entrevista presencial.

Após a confirmação do candidato, a entrevista realizava-se nas instalações da Mecachrome, assistida pela estagiária, realizada pela responsável de RH e pelo responsável da área a contratar, de forma a avaliar os conhecimentos técnicos do candidato. Após alguns meses de estágio, a estagiária passou a representar o DRH com autonomia nas entrevistas, sem supervisão da responsável de RH.

Por fim, após a realização de todas as entrevistas, era selecionado o candidato ideal. Esta seleção era efetuada pelo responsável da área a recrutar, acompanhada por um elemento dos RH. Após a tomada de decisão, que implicava ter em conta a experiência do candidato para o cargo, a expectativa salarial e o seu perfil, a estagiária ficava responsável por enviar o feedback por email ao candidato selecionado, de forma a mencionar o cargo, as condições contratuais e salariais e benefícios, bem como, a solicitação de dados e documentações necessárias para avançar com a integração do mesmo, caso este aceitasse a proposta da entidade. No email enviado ao candidato, era também mencionada a data estimada de integração, ao qual o mesmo devia confirmar.

Por último, após a confirmação do candidato, era comunicado ao responsável do serviço, a data de início do novo colaborador, bem como, ao departamento de Sistemas de Informação (SI) a solicitar os acessos mínimos ao mesmo. Os restantes procedimentos, como o preenchimento do contrato; envio dos dados do novo colaborador para a empresa consultora de contabilidade e RH, Epimetheus, para inclusão do colaborador na segurança social direta e seguro de acidentes de trabalho e solicitação do cartão de refeição, serão abordados na próxima secção deste relatório.

### **3.2.2 Procedimento de Contratação**

Após o feedback positivo do candidato relativamente à sua contratação, a estagiária ficava responsável por recolher os dados pessoais do mesmo e inclui-los numa tabela excel

para envio à consultora Epimetheus, pois esta ficava encarregue de admitir o colaborador no seguro de acidentes de trabalho e na segurança social. Assim, a estagiária tinha de completar esta tabela nos seguintes campos: nome completo do colaborador; morada completa; nacionalidade, naturalidade e país; data de nascimento; género; estado civil e número de titulares; habilitações literárias; dados bancários - IBAN; número de contribuinte, número de segurança social e número do cartão de cidadão e validade do mesmo; telefone e email; número de dependentes; data de admissão; tipo de contrato; duração do contrato; duração semanal de trabalho; função; nível de qualificação; data de termo do contrato; vencimento base; subsídio de turno (se aplicável); subsídio de alimentação e isenção horária de trabalho (se aplicável).

Posteriormente, a consultora enviava o número mecanográfico atribuído ao colaborador, para informação e inclusão na grelha salarial, bem como, os comprovativos de admissão do mesmo.

A estagiária incluía também o novo colaborador na grelha mencionada anteriormente, indicando o número mecanográfico, nome, função, departamento, nível de qualificação, data de nascimento, data de entrada, data da primeira renovação, segunda renovação terceira renovação e de contrato final, tipo de contrato (termo certo - CDD ou termo indeterminado – CDI), tipo de mão-de-obra (direta - MOD ou indireta – MOI), vencimento bruto, subsídio de alimentação, isenção horária (se aplicável), bónus (como prémios de líder, por exemplo), subsídio de turno (se aplicável) e as atualizações salariais com data a serem implementadas (se aplicável).

De seguida a estagiária incluía também o colaborador no plano de férias, com o número de dias a gozar no ano de contratação.

Posteriormente, efetuava o pedido à consultora de Higiene e Segurança no Trabalho – KMED, para a primeira consulta de medicina no trabalho do futuro colaborador. Como referido anteriormente, a estagiária enviava também email ao departamento de SI para que o mesmo permitisse acessos ao novo colaborador através do cartão de funcionário, que seria utilizado para entrada na empresa, e outros acessos ao edifício, como para controlo de picagens de entrada e saída do mesmo.

Por fim, a estagiária preenchia o contrato de trabalho, realizado pela equipa de advogados da empresa, sendo que apenas necessitava de mencionar os dados do colaborador, a categoria profissional, data de entrada e fim do contrato; a remuneração base e o subsídio de alimentação (SA) a auferir e o motivo de contratação do mesmo. O contrato era impresso

em duplicado e validado pelo Diretor da Fábrica, para que no dia do acolhimento do colaborador, o mesmo assinasse também ficando imediatamente com uma cópia.

Anexado ao contrato era incluída também a ficha de funções, sendo este um documento *corporate* (figura n.º 11), devia ser validado pelo responsável do serviço, e pela responsável de RH. Não era necessária a validação do colaborador, no entanto o DRH aplicava também essa prática.

Figura n.º 11: Exemplar de ficha de função.

DEFINITION DE FONCTION		MECACHROME	
<b>Présentation de la fonction (Ref : 364004-G)</b>		<b>Lieu d'exercice :</b> TOUS SITES	
<b>Intitulé de la fonction :</b> OPERATEUR CN			
<b>Rattachement hiérarchique :</b> Suivant organigramme en vigueur			
<b>Relation fonctionnelle :</b> METHODES / CONTROLE / MAINTENANCE			
<b>Fonction remplaçante :</b> Autres Opérateurs CN (selon tableau de <b>polycompétences</b> )			
<b>Description de la fonction</b>			
<b>Mission principale</b>			
- Réaliser les Opérations d'usinage conformément à la gamme de fabrication.			
<b>Autorité (pouvoir de décision)</b>			
- Stopper toute production non conforme au Processus de Réalisation d'un Produit ou ne respectant pas les règles de sécurité liées au poste.			
<b>Activités et tâches du poste</b>			
- Réalisation des opérations d'usinage sur machine-outil à commandes numériques à partir de la gamme de fabrication			
- Contrôler votre travail et enregistrer les résultats conformément aux documents de contrôle.			
- Identifier toute non-conformité et participer à la recherche des causes et actions correctives à engager.			
- Garantir le réglage des outils que vous préparez.			
- Respecter les temps alloués et renseigner de façon exhaustive votre temps de travail.			
- Assurer la maintenance premier niveau et informer votre responsable de tout incident.			
- Respecter les consignes de sécurité et maintenir la propreté et le rangement de votre poste de travail.			
- Garantir le passage des consignes avec vos collègues.			
- Contribuer à l'amélioration du procédé dans un souci de productivité et de qualité.			
- Informer votre responsable de toute anomalie et difficulté rencontrée dans votre travail.			
- Exprimer vos remarques et suggestions à vos responsables.			
- Respecter et faire respecter les procédures du SMI.			
- Respecter la Politique OSE.			
A : Amboise		Le : 04 Avril 2014	
<b>Nom &amp; Visa du Responsable Hiérarchique</b>		<b>Nom &amp; Visa du Directeur des Ressources Humaines</b>	

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Para além do contrato de trabalho, eram emitidas as adendas de prestação de trabalho por turnos e em horário noturno, que eram aplicáveis apenas a funções realizadas em chão de fábrica, como aos técnicos de manutenção, operadores CNC, ajustadores, entre outros, que iriam trabalhar por turnos rotativo, e poderiam também compreender o horário noturno.

Se o colaborador fosse contratado no regime de estágio profissional, a estagiária seguia o mesmo modelo de processamento à contratação, exceto o facto de o contrato de estágio profissional ser elaborado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e enviado para a estagiária para emissão e validação da responsável de RH.

### 3.2.3 Acolhimento e Integração

No caso da Mecachrome Aeronáutica, o acolhimento foi sempre realizado pelo departamento de RH, onde numa primeira fase levava o novo colaborador a assinar o contrato de trabalho ou de estágio profissional, no seu primeiro dia de trabalho. Após esta formalidade era realizada uma introdução à organização, abordando brevemente a sua história e o seu percurso, bem como as várias fábricas existentes no Grupo Mecachrome. Posteriormente era apresentado o organograma da fábrica de Évora; os atuais clientes; tipos de projetos existentes e futuros; protocolos e parcerias e a apresentação do Sistema de Recursos Humanos praticado na filial portuguesa. Por último a entrega do funcionamento do cartão de funcionário; o esclarecimento dos períodos de pagamentos, entre outras informações que pudessem ser relevantes ao novo colaborador.

No final, era entregue ao recente colaborador uma ficha *corporate* (figura n.º 12), para realização de formações que deviam ser realizadas na fase de integração. Após a validação de todos os campos que constavam nesta ficha, por parte dos Responsáveis envolvidos e também do novo colaborador, a ficha era arquivada no dossiê do mesmo.

Figura n.º 12: Ficha de Acolhimento.

MECACHROME		
Ficha de Acolhimento		
Sociedade: MECACHROME Aeronáutica	Local:	
Primeiro e Último Nome:	Data de entrada:	
Departamento:	Serviço:	
Função:	Nº de colaborador:	
Ações	Responsáveis	Validação
1. Acolhimento do colaborador: Apresentação do grupo e empresa (Entrega do cartão de funcionário Mecachrome) Organograma Folha de Informação Individual (Lista de documentos solicitada) Folha de pagamento: praxeagem de ponto, período de pagamento, informações	Departamento RH Nome:	Efectuado em: Assinatura:
2. Segurança, Ambiente: Apresentação do departamento e política de segurança Apresentação do livro de segurança Regras de Vestuário e porte de EPIs Regras ambientais (Instruções, procedimentos, regras de resíduos) CHSCT e SST Plano de segurança, plano de evacuação	Segurança, ambiente Nome:	Efectuado em: Assinatura:
3. Qualidade: Apresentação do departamento e da política de qualidade (componentes de prazo, custo, satisfação cliente e pessoal)	Qualidade Nome:	Efectuado em: Assinatura:
4. Informáticas: (Abertura de conta, regras informáticas, carta informática)	Informáticas (se necessário) Nome:	Efectuado em: Assinatura:
5. Definição de função: Apresentação e entrega de um exemplar ao colaborador	Responsável de Departamento ou RH Nome:	Efectuado em: Assinatura:
6. Início de Função: Transferência de registos actuais, de ações Quatrel não realizadas Apresentação de documentos aplicáveis (procedimentos, instruções)	Responsável do Departamento Nome:	Efectuado em: Assinatura:
7. Visita à empresa:	Responsável de Departamento ou RH Nome:	Efectuado em: Assinatura:
8. Especificações da empresa: (a definir)		

Este documento é um suporte tipo que é modificável em função das especificidades individuais de cada fábrica.

Assinatura do Colaborador: \_\_\_\_\_

ST-RHF-G-03-01-0

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Após toda a apresentação feita por parte dos RH, era realizada a formação dos procedimentos de Higiene e Segurança e Ambiente (HSE), referindo, a regras ambientais, instruções, procedimentos, triagem de resíduos, plano de evacuação, tema de segurança, terminando com a aplicação de um questionário para testar os conhecimentos adquiridos na formação. Esta formação era ministrada pela Responsável de Recursos Humanos, por ser também a Responsável de HST na fábrica de Évora. Após alguns meses de estágio, a estagiária começou a ministrar esta formação autonomamente, sem supervisão da responsável de RH/HST.

Posteriormente, eram entregues outros materiais que pudessem ser úteis, como, chave do cacifo, os EPI's e fardamento (se necessário). Os materiais e equipamentos fornecidos aos novos colaboradores eram registados em documentos fornecidas pela entidade externa de segurança e saúde no trabalho KMED. A entrega de computador e telemóvel, caso fosse necessário, era de total responsabilidade do departamento de SI.

Por fim, era realizada uma visita à fábrica, de forma a que novo colaborador pudesse conhecer as diversas áreas de produção e qual o objetivo de cada uma. Também era visitada a área social, onde se encontravam os balneários, o gabinete médico, o refeitório e o espaço destinado ao infantário. No fim da visita, o recente colaborador era encaminhado para o seu posto de trabalho, a fim de conhecer a sua equipa de trabalho e para iniciar as suas funções.

Após duas semanas de trabalho, era entregue um documento de avaliação *corporate* (figura n.º 13) ao responsável do serviço para uma avaliação inicial ao novo colaborador, quer a nível do seu desempenho técnico como comportamento, com o intuito de o DRH obter um feedback face à contratação, desde a adaptação do novo colaborador ao posto de trabalho; competência para a função e relação com as chefias e colegas. Após a avaliação do responsável, o mesmo entregava o documento ao DRH e era arquivado no dossiê do colaborador.

Figura n.º 13: Ficha de Avaliação.

**MECACHROME**  
Société : MECACHROME France      Etablissement :

**FICHE D'ÉVALUATION**  
*(Cette fiche doit être retournée au service RH au moins 5 jours avant la fin de la période d'essai, du contrat, du stage...)*

Période d'essai    C.D.D.    Période probatoire    Stage    Intérim

**IDENTIFICATION**

Nom prénom : \_\_\_\_\_ Matricule : \_\_\_\_\_ Référent : \_\_\_\_\_  
 Fonction : \_\_\_\_\_ Service : \_\_\_\_\_  
 Ecole / Organisme : \_\_\_\_\_ Rattachement hiérarchique : \_\_\_\_\_  
 Qualification : \_\_\_\_\_ Rémunération : \_\_\_\_\_  
 Date de la période d'évaluation du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

**ÉVALUATION**

	A	B	C	D
Présentation				
Capacité à communiquer				
Disponibilité				
Sens de l'Organisation				
Connaissance du processus Qualité				
Aptitude au management d'équipe				
Qualité des dossiers traités				
Contribution à l'atteinte des résultats				
Sens du service client				
Réactivité face aux événements				
Esprit d'équipe				
Motivation				
Dynamisme				
Esprit d'initiative				

A : Très bien ; B : Bien ; C : Assez bien ; D : Insuffisant

**COMPORTEMENT GÉNÉRAL**

Description : \_\_\_\_\_

**SUITE À DONNER**

Départ définitif  
 Embauche définitive  
 Renouvellement période d'essai  
 Renouvellement période d'essai  
 Renouvellement C.D.D.  
 Emploi d'été (suivant les besoins et possibilités)  
 Embauche à envisager à l'avenir (suivant les besoins en personnel)  
 Stage à envisager à l'avenir (suivant les besoins en stagiaires)

En cas d'embauche  
 - Type de contrat :       CDD       CDI       Autres  
 - Rémunération : \_\_\_\_\_

**POTENTIEL :**

Potentiel d'évolution :  
 Fort  
 Moyen  
 Faible

Date : \_\_\_\_\_ Nom et Visa de l'évaluateur : \_\_\_\_\_

ST-RHF-G-03-02-A

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Todo o processo de acolhimento descrito, foram atividades realizadas pela estagiária, bem como, o a preparação do dossiê para arquivo de documentação do colaborador; e tratamento de fotografias dos novos colaboradores, para atualização do *Trombinoscope* e SQCDP (*Securité, Qualité, Coût, Delay, Personel*) de cada linha de produção.

### 3.2.4 Gestão do Emprego

#### 3.2.4.1 Estágio Curricular e/ou Contexto de Trabalho

A entidade acolhedora do estágio, desde início da sua laboração que teve uma proximidade com o Instituto do Emprego e Formação Profissional de Évora, pois esta entidade ministrava formações que iriam qualificar pessoal para as áreas e funções que a Mecachrome Aeronáutica precisava de recrutar. Assim, após o final do curso teórico, para que o formando pudesse obter a qualificação, era necessário integrar numa empresa a fim de realizar uma formação prática em contexto de trabalho (CT) de 210 horas. O IIEFP entrava em contacto com a responsável de RH para saber a disponibilidade de receber formandos no final do curso, e a mesma, após debater com os restantes elementos do CODIR a carga/capacidade existente,

informava o IEFP sobre o número de estagiários que era possível receber no momento para estágio em CT. Os candidatos ao estágio eram selecionados pelo IEFP, e assim que a listagem de formandos tivesse definida o IEFP informava a Mecachrome. Desta forma, a estagiária registava os dados dos formandos no mapa de planeamento de estágios (figura n.º 14). Após a entrada dos formandos, o processo de acolhimento e integração decorria de igual forma como para contratados, mas, para além disso, estes entregavam ao DRH um dossiê pessoal, que havia sido fornecido pela entidade de formação, com os dados do formando, o plano e cronograma de estágio, a apólice de seguro de acidentes de trabalho, as folhas de presenças para validação das assiduidades e o documento de avaliação a preencher pelo responsável do serviço no final do CT. A estagiária preenchia as assiduidades dos formandos e distribuía a cada um, para que pudessem entregar no IEFP, a fim de receberem a bolsa de formação.

Figura n.º 14: Mapa de Planeamento de Estágios Curriculares e/ou Contexto de Trabalho

Nome Estagiário	Coordenador	Mail	Entidade	Mod. Formação	Área	Dissertado	Duração	Total Horas	Horas dadas	Data início	Data fim	Nota do Estágio Mecachrome

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

No caso de estágios curriculares realizados com outras entidades, como por exemplo universidades, o DRH realizava protocolos com as entidades interessadas em colaborar com a empresa, e após contacto por parte dos estudantes interessados, ou de um representante dos mesmos, era solicitado o currículo do(s) aluno(s) e debatido junto dos responsáveis dos departamentos (em que estes se iriam enquadrar) a possibilidade de orientarem no período de estágio. Após confirmação, validavam-se as burocracias como os contratos de estágio, o período de estágio e o departamento e integrar. A duração do estágio variava conforme o protocolado, sendo que por norma ia de 1 mês a 6 meses. No dia da integração do(s) estagiário(s), o acolhimento decorria conforme o procedimento explicado anteriormente no presente relatório.

A estagiária realizou a maior parte das tarefas mencionadas, sendo que apenas permaneceu como observadora, nos acordos protocolares entre as entidades formativas e a entidade acolhedora do estágio.

### 3.2.4.2 Estágio Profissional

Os estágios profissionais são uma experiência prática em contexto de trabalho, que têm com objetivo inserir jovens no mercado de trabalho ou reintegrar desempregados. Após o término de uma formação quer de cariz, profissional ou académica, por norma os ex-formandos/ex-alunos estavam aptos para integrar num contrato de estágio profissional. Esta iniciativa era ótima para a empresa, visto que podia obter apoios financeiros na contratação. Assim, dado que a entidade acolhedora, se encontrava em fase de recrutamento, era importante aproveitar estes apoios. De forma a aproveitar estes apoios, a empresa candidatava-se aos estágios profissionais, assim que eram disponibilizados os formulários. Após o deferimento por parte do Centro de Emprego, a Mecachrome podia recrutar candidatos com viabilidade de integração a contrato de estágio profissional. O Centro de Emprego enviava a documentação para validação do representante legal da Mecachrome Aeronáutica, e a estagiária registava na tabela criada pela responsável de RH (figura n.º 15 e figura n.º 16) o nº de pessoas que o processo podia abranger, o nº do processo associado a essas pessoas, bem como o ID do processo; o ID da candidatura; o custo total aprovado; o nome dos estagiários a integrar; a função a desempenhar; o orientador; o nível do estágio e o início e fim previsto do estágio.

Figura n.º 15: Mapa de Medida dos Estágios Profissionais.

Num	Nº Pessoas	Processo n.º	Id Processo	ID Candidatura (Fase verificação)	Data Submissão	Verificada (fase Análise)	Decidida (Resultado Deferimento)	Profissão MKA	Custo Total Aprovado	NOME

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Figura n.º 16: Mapa de Medida dos Estágios Profissionais (continuação).

PEDIDO SERVIÇO	NIVEL Estagio	Orientador	Inicio estagio	FIM previsto	Suspensão	BAIXA MEDICA	BAIXA PARENTAL	FIM estagio	BASE	EXTRA SAL	IAS

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Por norma, a empresa recrutava os formandos que tinham realizado o estágio em CT na empresa, pois apesar de não terem passado pelo processo normal de recrutamento de uma entrevista formal, já haviam mostrado as suas capacidades no período de estágio. Depois da

comunicação ao Centro de Emprego da intenção de a empresa contratar um candidato possivelmente apto para inclusão a estágio profissional, o Centro de Emprego solicitava o preenchimento de 2 declarações para confirmação dessa elegibilidade (figura n.º 17 e figura n.º 18). No caso de o candidato ser um jovem com idade inferior a 29 anos, era também necessário o preenchimento da declaração Jovem *Neet* (figura n.º 19).

Figura n.º 17: Declaração de Agregado Familiar.

**DECLARAÇÃO**

Para os devidos efeitos, Eu \_\_\_\_\_ (nome),  
portador do \_\_\_\_\_ (tipo do documento de identificação), número  
\_\_\_\_\_ (número do documento de identificação), válido até \_\_\_\_\_  
(data), com o NISS \_\_\_\_\_ (número), nascido a \_\_\_\_\_ (data), declaro,  
sob compromisso de honra, relativamente ao meu agregado familiar (incluindo o  
próprio) a seguinte composição:

- Número de pessoas do agregado familiar
- Número de pessoas desempregadas do agregado familiar
- Número de pessoas inativas do agregado familiar   
(domésticos (as), reformados (as), estudantes com 25 ou mais anos de idade e crianças dependentes  
(menos de 18 anos de idade ou inativos (as) entre os 18 e os 24 anos de idade))
- Número de crianças dependentes do agregado familiar   
(menos de 18 anos de idade ou inativos (as) entre os 18 e os 24 anos de idade)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(O Declarante)

Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Figura n.º 18: Declaração de acesso à Medida Estágio Profissional.

Nome:  
Morada:  
Localidade:  
Código Postal:  
Cartão de Cidadão/Bilhete de Identidade:

**D E C L A R A Ç ã O**

Para efeitos de acesso à Medida Estágio Profissional, regulada pela Portaria n.º 131/2017, de 07 de Abril, retificada pela Declaração de Retificação n.º 15/2017 de 27 de Abril, regulamentada pelo Despacho n.º 4462/2017, de 24 de Maio, que regulamenta a Medida Estágios Profissionais declara, sob compromisso de honra, que

Não frequentou um estágio profissional, financiado por fundos públicos;

Frequentou um estágio profissional, financiado por fundos públicos. (1)

Programa / Medida	Concluiu Sim/Não	Data de início	Data de fim

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

\_\_\_\_\_  
O(A) Declarante

(1) Deverá enviar cópia do certificado de frequência do estágio, ou, declaração com indicação do programa com data de início e fim da sua realização.

Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Figura n.º 19: Declaração Jovem Neet.

**DECLARAÇÃO JOVEM NEET**

Eu \_\_\_\_\_ (nome), residente em \_\_\_\_\_, com o documento de identificação \_\_\_\_\_ (CC; BI; Passaporte; outro) número \_\_\_\_\_ emitido em \_\_\_\_\_ (local) a \_\_\_\_\_ (data), com o NIF \_\_\_\_\_ (n.º) e o NISS \_\_\_\_\_ (n.º), nascido a \_\_\_\_\_ (data), declaro, sob compromisso de honra, que à data em que integrei a medida \_\_\_\_\_ reunia as condições de aceitação como Jovem NEET "Jovem com idade compreendida entre os 15 e os 29 anos que não está nem a trabalhar, estudar, estagiar ou a frequentar qualquer tipo de formação", na seguinte situação:

Desempregado, ainda que a frequentar atividades de ensino ou formação de duração limitada;

Inativo, não me encontrando a estudar a tempo inteiro ou parcial, nem a frequentar qualquer tipo de formação ou estágio não remunerado.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(O Declarante)

Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Após o feedback positivo do Centro de Emprego a estagiária enviava os dados necessários para a realização do contrato. Assim que possível, a entidade enviava o contrato, com duração de 9 meses, para impressão e validação da entidade empregadora e do estagiário.

Mensalmente a estagiária submetia na plataforma do Centro de Emprego as assiduidades dos estagiários, validando as presenças e faltas/baixas. Caso o colaborador tivesse apresentado um período de baixa, o fim do contrato de estágio era prolongado, conforme o número de dias que este tivesse estado de baixa.

Perto do final do estágio profissional, o responsável do serviço preenchia o relatório de acompanhamento do estagiário (figura n.º 20) e o estagiário preenchia a ficha de avaliação (figura n.º 21), ou seja, o responsável do serviço avaliava o estagiário segundo os critérios exigidos pelo Centro de Emprego; e o estagiário avaliava a entidade acolhedora do estágio, a utilidade do estágio, o orientador e as atividades desenvolvidas, respetivamente. O preenchimento destes documentos era essencial para encerramento do processo do estagiário.

Figura n.º 20: Relatório de Acompanhamento e Avaliação do Estagiário.

Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Figura n.º 21: Ficha de Avaliação do Estagiário.

Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

Dado por concluído o estágio, o DRH emitia o certificado de estágio profissional e entregava ao colaborador (figura n.º 22).

De forma a concluir o processo a estagiária submetia todos estes documentos mencionados, bem como o contrato e a apólice de acidentes de trabalho, na plataforma do Centro de Emprego, e solicitava o fecho do processo, sempre que, todos os estagiários incluídos nesse processo, tivessem concluído o estágio profissional.

Figura n.º 22: Certificado de Estágio Profissional.

The image shows two versions of a Portuguese Professional Internship Certificate (Certificado de Estágio Profissional). The left version is the main certificate, and the right version is a form for recording the intern's qualification level and observations.

**ESTÁGIOS PROFISSIONAIS**  
Portaria n.º 132/2017, de 7 abril

**CERTIFICADO COMPROVATIVO DA CONCLUSÃO DO ESTÁGIO**

Entidade: \_\_\_\_\_  
(Designação da Entidade)

**CERTIFICADO**

Certifica-se que \_\_\_\_\_ (Nome do Estagiário), natural \_\_\_\_\_ (Local de Nascimento), nascido a \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, portador do documento de identificação nº \_\_\_\_\_ válido até \_\_\_\_\_, concluiu, nesta Entidade, um estágio em contexto real de trabalho, na Função/Área de \_\_\_\_\_ que decorreu de \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, com a duração total de \_\_\_\_\_ meses e \_\_\_\_\_ dias, tendo obtido o seguinte aproveitamento: \_\_\_\_\_ (Indicar o Aproveitamento Obtido: Suficiente / Bom / Muito Bom).

\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
(local) (data)

O Representante da Entidade,  
\_\_\_\_\_  
(Assinatura e Carimbo)

**1. NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO, NO INÍCIO DO ESTÁGIO** \_\_\_\_\_

**1.1 Objetivos atingidos/conhecimentos da função/profissão adquiridos (competências técnico-profissionais e sócio-relacionais):**  
\_\_\_\_\_

**2. OBSERVAÇÕES**  
\_\_\_\_\_

Fonte: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

### 3.2.4.3 Gestão de Contratos CDD e CDI

Na Mecachrome Aeronáutica eram aplicados 2 tipos de contrato: contrato a termo certo (CDD) e contrato a termo indeterminado (CDI). No caso de contratos a termos certo, os mesmos tinham uma duração de 3 meses ou 6 meses e aplicavam-se conforme a função a integrar. Assim, para cargos técnicos aplicavam-se os contratos de trabalho de 6 meses renováveis por três períodos iguais, e para funções operacionais, eram aplicados contratos de 3 meses renováveis por três períodos iguais.

No final de cada mês a responsável de RH verificava na grelha salarial as renovações a efetuar no mês seguinte, bem como a passagem de contratos a termo indeterminado. Enviava a cada responsável do serviço, que tivesse na sua equipa pessoal sujeito a renovações para o mês em questão, de forma a obter o seu feedback.

### 3.2.4.4 Gestão de Saídas

Após o envio das renovações contratuais, por parte da responsável RH aos outros responsáveis, caso esta obtivesse um feedback negativo de um colaborador a renovar

contrato, e por isso, o responsável mostrava interesse em não renovar o contrato justificando o motivo; a estagiária preparava a documentação para a partida do trabalhador. Assim, a estagiária emitia os 3 documentos necessários: a caducidade do contrato laboral, que formalmente notificava o colaborador da intenção de a empresa não renovar o seu contrato; o certificado de trabalho, como prova da prestação de trabalho na empresa; e a declaração de situação de desemprego para que o colaborador pudesse solicitar o subsídio de desemprego na entidade competente.

Após apresentação da situação ao colaborador, a estagiária enviava esta documentação validada pela responsável de RH, Diretor da Fábrica e do colaborador à consultora Epimetheus para que esta comunicasse à segurança social a situação e para realizasse o acerto de contas. A estagiária indicava também o número de dias de férias que o colaborador iria gozar até final do contrato, bem como o número de horas de formação realizadas.

No caso de se tratar de uma rescisão por motivação do colaborador, o mesmo apresentava a carta de rescisão ao DRH diretamente ou enviava por correio registado com aviso de receção, e a responsável de RH validava a mesma e era entregava uma copia ao trabalhador como prova de aceitação da sua demissão. A estagiária enviava a carta à Epimetheus, indicando o último dia efetivo de trabalho, bem como a indicação dos dias de férias a gozar até final do contrato e número de horas de formação, para o acerto final de contas.

Posteriormente, para ambos os casos, no último dia de trabalho do colaborador, o mesmo devia entregar no DRH todos os acessos que lhe tinham sido atribuídos no momento da contratação, ou seja, o cartão de funcionário, a chave de cacifo (se aplicável), telemóvel e/ou computador, entre outros. O colaborador devia validar a entrega do material através da ficha de partida do colaborador (figura n.º 23).

Figura n.º 23: Ficha de Partida do Colaborador.

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

### 3.2.5 Formação e Desenvolvimento

A formação era uma das áreas mais valorizadas na Mecachrome Aeronáutica. No caso da produção, eram necessários colaboradores altamente qualificados para desempenharem as suas tarefas de complexidade técnica. Portanto, a necessidade de formação era uma constante, em especial no primeiro ano de laboração da fábrica, pois muitos colaboradores estiveram em missão para formação em outras fábricas do grupo, para desenvolverem as suas competências e qualificações, tanto na área de CNC, Ensaio Não Destrutivo, Controlo Tridimensional, Programação, entre outros.

Para além das formações de cariz obrigatório no ato de integração na empresa, era da competência do DRH, no início de cada ano civil, elaborar o plano de formação a aplicar nesse ano. Este, era essencialmente elaborado com a informação retirada das entrevistas individuais (EIP's) e com outros pedidos que pudessem surgir posteriormente às entrevistas.

Sempre que o responsável do serviço requeria uma formação fora do planeamento inicial, era da sua competência preencher o documento *corporate* de pedido de formação (figura n.º 24). Após a validação do superior hierárquico e do Diretor de Fábrica, era da competência do

DRH, entrar em contacto com entidades formativas, a fim de encontrar o orçamento mais competitivo e o programa mais adequado ao pedido.

Figura n.º 24: Ficha de pedido de formação individual.

Date et visa du Demandeur	Date et visa de la Hiérarchie	Date et visa de la Direction


ST-RHF-G-03-04-B

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Todas as formações eram registadas na tabela excel *corporate* (figura n.º 25), bem como na tabela excel criada pela responsável de RH (figura n.º 26), pois a tabela do grupo tinha algumas carências de informação, e sendo que a mesma não podia ser modificada para atualizações de melhoria, a responsável de RH criou outra tabela de forma a poder ter toda a informação necessária compactada. Desta forma, sempre que era registada ou atualizada alguma informação para uma formação, era necessário atualizar as duas tabelas em simultâneo.



Figura n.º 27: Ficha de Programa de Formação Interna.

	PROGRAMME DE FORMATION INTERNE		Ind.
	N°		Page : /
<input type="checkbox"/> Formation		<input type="checkbox"/> Sensibilisation	
<b>INTITULE DE LA FORMATION :</b>  <b>OBJECTIF :</b> (Ce que la formation va permettre au stagiaire : acquérir des connaissances ou se perfectionner)  <b>PROGRAMME DE FORMATION :</b> (Détailer au maximum: théorie, pratique, moyens pédagogiques mis en oeuvre)  1. Moyens Pédagogiques mis en oeuvre          2. Programme			
Rédigé par :		Vérifié et approuvé par :	
Le / /		Le / / Visa :	

ST-RHF-G-03-05-A

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Figura nº 28: Ficha de Presenças na Formação.



**FEUILLE D'EMARGEMENT**

Intitulé  
N° session  
Dates :  
Durée :

ORGANISME DE FORMATION	INTERVENANT(S)			DATES DE LA FORMATION	LIEU DE LA FORMATION	NOMBRE HEURES		
	NOM	PRENOM	QUALITE					
/								

STAGIAIRE	ENTREPRISE										
		MATIN	APRES-MIDI	MATIN	APRES-MIDI	MATIN	APRES-MIDI	MATIN	APRES-MIDI	MATIN	APRES-MIDI

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Para preenchimento correto, do documento de programa de formação, no mesmo devia constar no cabeçalho a indicação de formação ou ação de sensibilização, de seguida o título da

formação, os objetivos e a descrição das atividades a realizadas. Por fim, a validação com data do formador, e aquando entregue no DRH, validado pela responsável de RH. Anexado ao programa de formação, tinha sempre de constar o documento das presenças em formação, com a listagem dos colaboradores, dias e horas de formação rubricados pelos mesmos.

Após a receção destes documentos no DRH, a estagiária ficava responsável por registar a formação nas tabelas excel indicadas anteriormente, conforme a informação constatada na ficha *corporate* do plano e presenças de formação. De seguida, a formação era arquivada em dossiê físico.

Para elaboração do Relatório Único, no início do ano, a função da estagiária passou por registar todas as formações realizadas por todos os colaboradores numa tabela fornecida pela consultora Epimetheus. Para além dos registos das formações, era também necessário incluir nesta tabela outros dados como o número de identificação da segurança social (NISS) dos colaboradores; a situação face à frequência de formação profissional; o período de referência da formação; a área de educação; a mobilidade de formação; a iniciativa da formação; o horário; a entidade formadora, a duração da ação em horas; o tipo de certificado e o nível de qualificação da formação.

### **3.2.6 Competências e Conhecimentos**

Esta gestão permite que os colaboradores adquiram as competências necessárias à autonomia e ao domínio da qualidade da sua produção, bem como avaliar a eficácia das formações.

O desenvolvimento das competências era realizado através de ações de formação e/ou experiência no posto de trabalho. Cabia ao responsável de cada serviço atualizar a tabela de competências (figura n.º 29) sempre que necessário, adicionando os novos colaboradores e/ou excluindo os que já não se encontram a trabalhar na empresa, bem como a avaliação a cada colaborador, que podia ser feita em 4 níveis:

- 0 – Não requisitada
- 1 – Não adquirida
- 2 – Adquirida parcialmente
- 3 – Confirmada



Figura n.º 30: Tabela de Conhecimentos.

La gestion de la connaissance Processus RH							
Domaine / thématique de la connaissance	Qui est l'expert interne ou externe au sein du Groupe MECACHROME ?	A qui l'expert interne ou externe communique-t-il ses connaissances ?	Comment sont-elles mises à disposition de ces personnes ? Par quels vecteur(s) interne(s) de communication	A quelle fréquence ?	Comment l'expert désigné réalise-t-il la mise à jour de ses connaissances (veille)	Par qui ? A quelle fréquence ?	Commentaires
Règlementation Droit du travail		RH Sites +RH BU	Fichier partagé RH alimenté en fonction des évolutions du droit du travail	Au rythme des évolutions légales	Liaisons sociales + UIMM + Dictionnaire permanent	Mensuel	
Règlementation Convention Collective Métallurgie nationale et		CODIR + Manager	Réunion mensuelle RH	Evolutions conventionnelle	Actualités Juridiques UI	Mensuel	
Droit du travail européen et international		RH Sites + RH BU	Fichier partagé RH alimenté en fonction des évolutions	Au rythme des évolutions légales	Cabinet Expert + Liaisons sociales + Actualités juridiques	Trimestrielle et semestrielle	
Législation sociale axe disciplinaire		RH Sites +RH BU	Fichier partagé sur procédure disciplinaire + à la demande	Au rythme des évolutions législatives	Liaisons sociales + UIMM + Dictionnaire permanent	Mensuel	
Législation sociale axe contentieux		RH Sites +RH BU	Fichier partagé sur procédure prudhomale + à la demande	Au rythme des évolutions législatives	Liaisons sociales + UIMM + Dictionnaire permanent	Mensuel	

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

### 3.2.7 Entrevistas Individuais

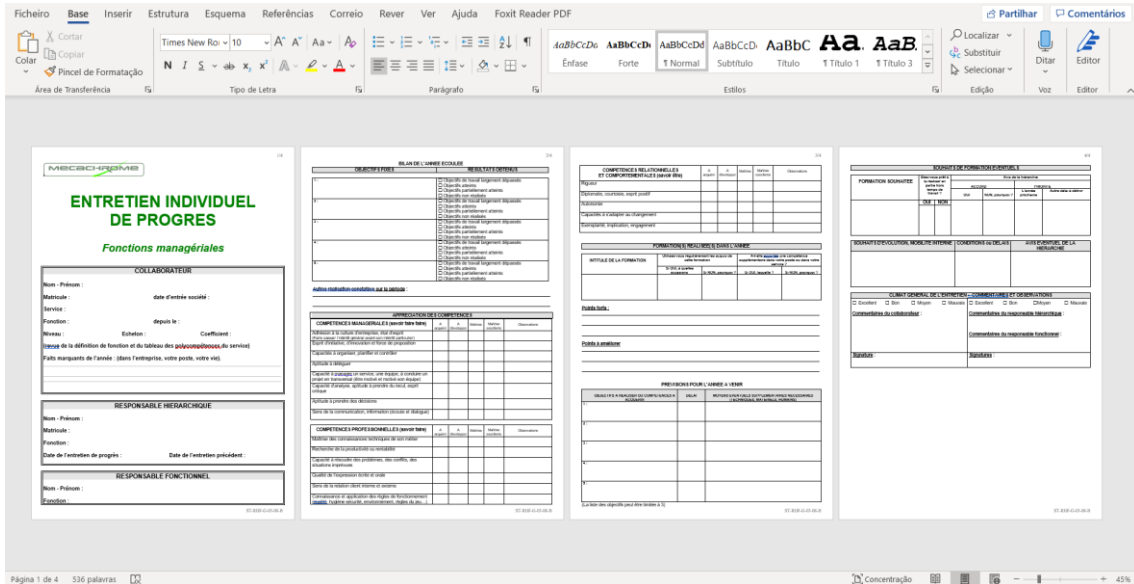
O grupo Mecachrome implementou a realização, de cariz obrigatório, das entrevistas individuais (EIP's) a fim de desenvolver profissionalmente o trabalhador, com vista numa discussão construtiva entre o responsável e o seu subordinado, sendo este um momento formal de comunicação e trocas de ideias entre o avaliado e o seu superior. O período de realização era de janeiro a março de cada ano civil, a todas as fábricas do grupo, a todos os colaboradores. As entrevistas realizavam-se de uma forma hierárquica, ou seja, iniciavam-se pelas entrevistas realizadas ao CODIR por parte do Diretor da fábrica, e após a sua realização, estas executam as mesmas às suas equipas. No caso da produção, por exemplo, o Diretor de Operações realizava a EIP ao Responsável de Produção; o Responsável de Produção realizava as EIP's a cada Líder da produção; e por fim, cada Líder realizava as entrevistas a cada membro da sua equipa.

Existiam 3 tipos de entrevista individual a aplicar:

- Função de Gestão: entrevista aplicada a cargos de alta responsabilidade, ou seja, a elementos do CODIR e/ou responsáveis do serviço (figura n.º 31).
- Função Especialista: entrevista aplicada a funções de complexidade técnica, como técnicos de qualidade, contabilistas, aprovisionadores/compradores, entre outros (figura n.º 32).

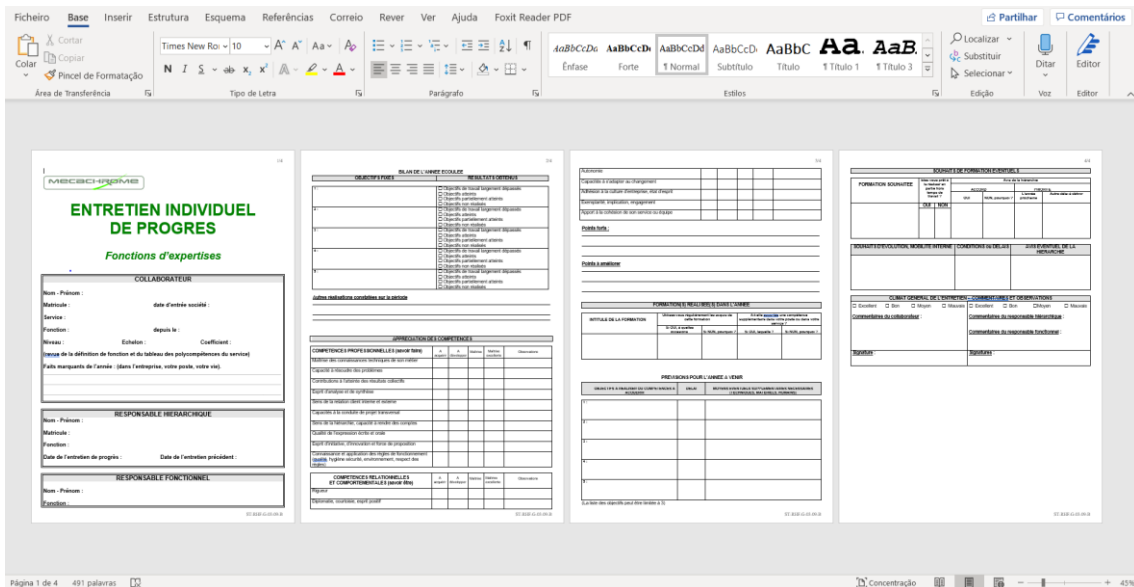
- Função Operacional: entrevista aplicada a funções de carácter mais operacional, como a operadores CNC, reguladores, controladores, técnicos de manutenção, entre outros (figura n.º 33).

Figura n.º 31: Modelo de Entrevista Individual para Funções de Gestão.



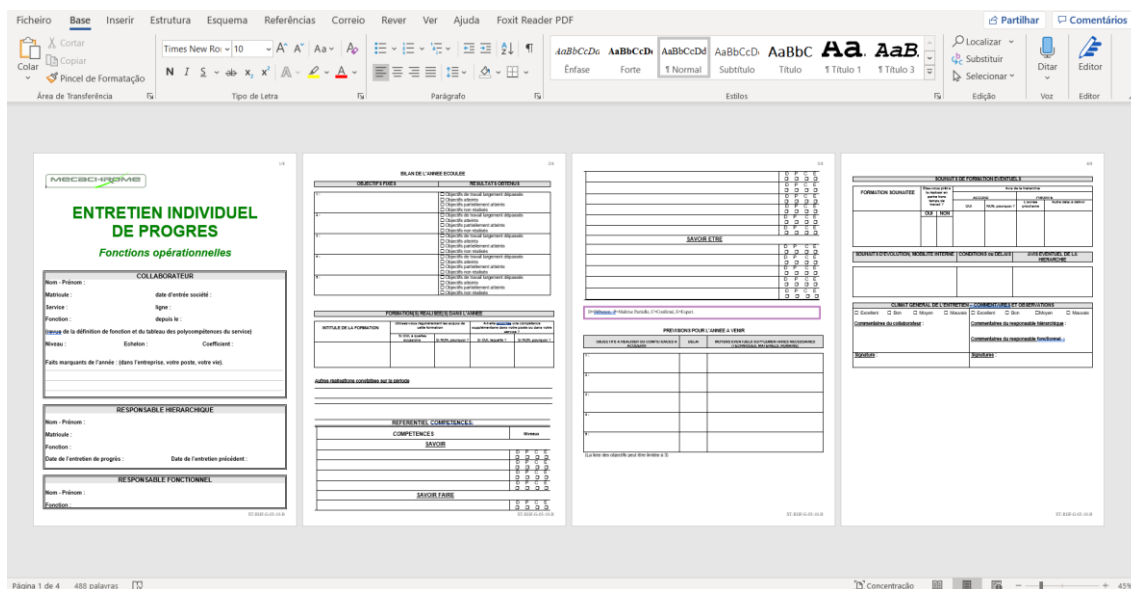
Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Figura n.º 32: Modelo de Entrevista Individual para Funções Especialistas



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Figura n.º 33: Modelo de Entrevista Individual para Funções Operacionais.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

As EIP's repartiam-se em 5 secções, sendo a primeira parte introdutória com os dados do colaborador, do responsável hierárquico e do responsável funcional; a menção aos factos relevantes durante o ano quer a nível pessoal, profissional e/ou na função que o colaborador desempenhava de momento. De seguida, a revisão do ano anterior, relativamente aos objetivos estipulados e o resultado dos mesmos, ou seja, se foram superados, atingidos, parcialmente atingidos ou não realizados. Posteriormente, eram mencionadas as formações realizadas durante o ano anterior, obtendo um feedback do colaborador relativamente à sua importância para desempenho das suas funções e se os conhecimentos adquiridos eram ou não utilizados. De seguida, procedia-se à análise de competências de saber, saber fazer e saber estar, onde eram avaliadas em 4 níveis no caso das entrevistas para funções operacionais: Iniciante (I); Parcialmente Atingido (P); Confirmado (C) e Expert (E). Para funções de gestão, a análise de competências dividia-se apenas em 3 partes: competências de gestão, competências profissionais e competências relacionais/comportamentais. Para funções especialistas, apenas eram avaliadas as últimas duas competências referidas anteriormente. Os níveis de avaliação eram: A Adquirir, A Desenvolver, Atingido e Atingido com Excelência. Para as entrevistas de funções de gestão e especialistas, eram ainda enumerados os pontos fortes e pontos a melhorar do colaborador, segundo o avaliador. Após esta avaliação, eram definidos os objetivos e metas a atingir para o ano seguinte, referindo o prazo de concretização e meios necessários, quer de cariz técnico, material ou humano. De seguida, eram abordadas as

formações pretendidas para o ano seguinte, bem como a disponibilidade do avaliado realizar em horário pós-laboral ou não, a concordância da chefia em relação ao pedido do entrevistado e o prazo de realização. Por último, o parecer do entrevistado face às perspectivas de evolução; a mobilidade interna e condições ou prazos para atingir esses marcos.

De forma a terminar a entrevista individual, tanto o colaborador como o responsável hierárquico avaliavam no geral a entrevista, selecionando as opções Excelente, Bom, Médio ou Mau, podendo também deixar um comentário final, e por fim a assinatura como forma de validação.

Dado por terminada a entrevista, competia ao responsável a entrega do documento original no DRH para arquivo. A estagiária digitalizava o documento, enviava uma cópia ao colaborador avaliado e arquivava o documento quer no dossiê das EIP's físico, como em formato digital na pasta de RH.

### **3.2.8 Manutenção de Recursos Humanos**

#### **3.2.8.1 Ordens de Missão**

Sendo a Mecachrome Aeronáutica uma fábrica muito recente, com colaboradores pouco experientes na área, muitos foram enviados para formações e missões em outras fábricas do grupo. Assim, uma das atividades no decorrer do estágio era auxiliar na documentação necessária para enviar o(s) colaborador(es) em missão, sempre que necessário.

O processo iniciava-se quando o responsável do serviço entregava no DRH a ficha *corporate* de ordens de missão (figura n.º 34). Nela devia constar o(s) nome(s) dos colaboradores que se iam deslocar para missão, a data de partida, qual a fábrica ou outra entidade a que se iam deslocar, e possíveis adiantamentos monetários. Depois, deviam ser selecionados os campos necessários para a realização da viagem, ou seja, se necessário um avião, comboio e/ou viatura para deslocação, e por fim a estadia no hotel, mencionando sempre a datas de partida e regresso, tal como os horários.

Após a conclusão deste processo, o documento era validado pelo responsável do pedido de missão, a responsável de RH e o Diretor de Fábrica.

Figura n.º 34: Ficha de Ordem de Missão.

**MECACHROME**

**ORDRE DE MISSION**  
(A remplir et transmettre à la personne mobilisée, au plus tard, 5 jours avant le déplacement)

SITE  
Nom + Prénom Service  
Date et lieu du déplacement  
Motif du déplacement  
Demande d'avance en euros ..... Précisez la devise : .....

**AVION**  
 ALLER  

Date	Ville	Départ	Heure	Ville	Arrivée	Heure

  
RETOUR  

Date	Ville	Départ	Heure	Ville	Arrivée	Heure

  
Coût : ..... Economique  .....  
Régulé par Mecachrome  ..... Régulé par le salarié  .....

**TRAIN**  
 ALLER  

Date	Ville	Départ	Heure	Ville	Arrivée	Heure

  
RETOUR  

Date	Ville	Départ	Heure	Ville	Arrivée	Heure

  
Coût : ..... 2<sup>ème</sup> classe  .....  
Régulé par Mecachrome  ..... Régulé par le salarié  .....

**VOITURE**  
(Réservation LOG)  
 ALLER  

Date	Ville	Départ	Heure	Ville	Arrivée	Heure

  
RETOUR  

Date	Ville	Départ	Heure	Ville	Arrivée	Heure

  
Coût : .....  
Véhicule Société  Véhicule de location  Véhicule personnel   
N° immatriculation : .....

**HOTEL**  
 ALLER  

Ville	Hotel	Durc. séjour	Durc. tra	No. nuits

  
RETOUR  

Ville	Hotel	Durc. séjour	Durc. tra	No. nuits

  
Coût : .....  
Régulé par Mecachrome  ..... Régulé par le salarié  .....

Coût total estimé du déplacement : .....

Date et visa du demandeur ..... Visa responsable hiérarchique ..... Visa directeur département .....

Circuit de diffusion :  
Responsable hiérarchique pour validation → Si montant total > 3000 € validation par le directeur département  
Retour du document complété au salarié → Document à prendre à la note de frais déplacement

ST-FIN-G-02-01-B

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

De seguida, a responsável de RH ficava responsável por realizar as reservas solicitadas no documento, para os colaboradores mencionados, junto das empresas parceiras como a Hertz para as reservas de viaturas; Egencia para reservas de hotéis, entre outras. A estagiária sempre acompanhou esta tarefa como observadora, no entanto, auxiliou na emissão do documento SIPSI – *Détachement de travailleurs en France*. Era necessário a emissão deste documento para que o colaborador pudesse trabalhar em França, comprovando assim a sua deslocação.

O documento tinha 6 etapas de preenchimento. A primeira parte dizia respeito aos dados da entidade empregadora; na segunda parte deviam ser registados os dados da empresa de acolhimento, ou seja, a empresa para onde o colaborador ia em missão, e selecionar o motivo de deslocação. Na terceira parte era selecionada a atividade principal que o colaborador iria desenvolver na empresa de acolhimento; se iria ou não, trabalhar com materiais ou processos perigosos, bem como o horário de trabalho e o número de folgas semanais. Na quarta parte, eram mencionados os custos de alimentação e na quinta parte deviam ser mencionados todos os dados pessoais do(s) colaborador(es) em missão, como o nome, data de nascimento, nacionalidade, género, morada, data do contrato de trabalho, data de início e fim da missão, função, qualificação profissional e remuneração bruta aplicada considerando a missão, ou seja,

devia ser somado o vencimento bruto com subsídios ou prémios, mais o valor de ajudas de custo conforme o número de dias que iria estar deslocado.

Na sexta e última parte, eram mencionados os dados da empresa acolhedora, como a morada e contactos do representante da fábrica.

Após a realização deste processo o documento era emitido pelo SIPSI, guardado na pasta do colaborador e enviado para o mesmo, na eventualidade da entidade acolhedora ser sujeita a uma fiscalização.

### **3.2.8.2 Medicina no Trabalho**

A Medicina do Trabalho enquadrada nas práticas de RH, garante e assegura a aptidão do colaborador para exercer atividade na empresa, sendo agendados exames médicos a toda a organização, pela entidade externa de saúde e segurança no trabalho, KMED. A presença na consulta é de carácter obrigatório, assim, caso o colaborador não comparecesse no dia e hora estabelecido, seria remarcada nova consulta e enviada nova credencial para o mesmo.

Neste âmbito cabia à estagiária o reencaminhamento das credenciais para consulta de medicina no trabalho, aos colaboradores e/ou futuros colaboradores, como, a receção das fichas de aptidão para trabalho, arquivando as mesmas no dossiê de pessoal no separador correspondente ao colaborador em questão, após validação do colaborador e da responsável RH.

No caso da entrada de novos colaboradores, era agendada a consulta de admissão, mas para colaboradores efetivos, a cada 2 anos era agendada uma consulta de carácter periódico. Para colaboradores com mais de 50 anos, as consultas periódicas eram agendadas anualmente. No caso de um colaborador permanecer mais de 30 dias de baixa (exceto de maternidade/paternidade), devia ser agendada nova consulta a pedido do departamento de HST.

Uma vez que, o DRH não possuía um *software* que permita um maior rigor na gestão de pessoal, para uma gestão mais eficiente, a estagiária elaborou um documento excel, que apoiava no controlo de inscrições, elaboração de registo de presenças e inserção em sistema da ficha de aptidão de trabalho (figura n.º 35).



Figura n.º 37: Ficha de Autorização de Ausência.

MECACHROME AERONÁUTICA		AUTORIZAÇÃO DE AUSÊNCIA	
AUTORISATION D'ABSENCE			
Local da Empresa / Société, Site :		MECACHROME AERONÁUTICA ÉVORA	
(EVO) Évora <input type="checkbox"/>			
Requerente / Demandeur : N.º			
Apelido / Nom :		Nome / Prénom :	
Assinatura / Visa :		Serviço / Service :	
N.º de dias / Nb de jours :		N.º de horas / Nb d'heures :	
		Dia(s) _____ H. em _____ H.	
Desde dia / Du _____ Até / Au _____		Incluído / Inclus	
Férias / Congés <input type="checkbox"/>		RTT <input type="checkbox"/>	
		Recuperação / Récupération <input type="checkbox"/>	
		Diversos / Divers <input type="checkbox"/>	
Diversos comentários (motivo, hora de partida, hora de chegada, hora de regresso, etc.) / divers ( Motif , heure de départ , heure d'arrivée , heure de retour , etc. .... ) :			
Espaço reservado ao requerente / Cadre réservé au demandeur			
<b>Responsável Direto / Responsable direct :</b>		Opinião Favorável / Avis Favorable <input type="checkbox"/>	
Apelido / Nom :		Opinião desfavorável / Avis Défavorable <input type="checkbox"/>	
Data / Date :		Comentários caso existam / Commentaire(s) éventuel(s) :	
Assinatura / Visa :		Espaço reservado ao responsável direto / Cadre réservé au responsable direct	
<b>Serviço de Recursos Humanos / Service Ressources Humaines</b>		ACEITAR / ACCEPTE <input type="checkbox"/>	
Apelido / Nom :		RECUSAR / REFUSE <input type="checkbox"/>	
Data / Date :		Comentários caso existam / Commentaire(s) éventuel(s) :	
Assinatura / Visa :		Espaço reservado ao serviço de recursos humanos / Cadre réservé Service Ressources Humaines	

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Após a validação do responsável direto, a mesma era entregue no departamento de RH, validada pela responsável de RH e registada nesta tabela com o número 1 no(s) dia(s) escolhidos pelo colaborador, de forma a que através das fórmulas excel, fosse somado os dias de férias gozados, para maior controlo, visto que, colaboradores deviam usufruir das suas férias até ao final de Abril, no que respeitava a férias do ano anterior, e dispunham de 22 dias após o início de novo ano civil.

Neste processo, apenas foram compreendidas como tarefas sob a responsabilidade da estagiária, o arquivo das fichas de autorização de ausências, aquando validadas pela Responsável de RH, e o lançamento de férias no plano de férias dos colaboradores. A estagiária elaborou o Plano de Férias 2018 para registo das mesmas.

### 3.2.8.4 Processamento Salarial

Uma das tarefas de grande responsabilidade do departamento de RH era o processamento salarial. Para além de esta ser uma área muito delicada e que exigia concentração na sua realização, devido ao facto de a empresa não ter um sistema de processamento salarial automático ou semiautomático, era uma tarefa realizada ao longo do mês, embora a sua realização se focasse mais entre período de 17 a 21 de cada mês. Neste período, o DRH focava-

se na verificação das picagens de cada colaborador, bem como a contabilização das horas noturnas realizadas. As picagens dos colaboradores eram fornecidas pelo departamento de SI, através de um ficheiro excel, já com a devida filtragem, pois assumia-se a picagem do colaborador sempre o que mesmo registava a sua passagem pelos torniquetes na área social para entrada na fábrica, ou acesse pela porta de entrada do edifício administrativo (figura n.º 38).

Figura n.º 38: Ficheiro Excel com Registo de Picagens de cada Colaborador.

	A	B	C	D	E	F
1	User Name	Department	DateTime	Addr	Val	Description
42	Verónica Rosado		2018-01-19 7:58:27 sexta-feira	Torn_Esq_OUT_Soc-In	1	Swipe
88	Verónica Rosado		2018-01-19 07:58:32 sexta-feira	Passerelle_OUT-In	1	Swipe
140	Verónica Rosado		2018-01-19 10:36:59 sexta-feira	Torn_Dir_IN_Soc-In	1	Swipe
142	Verónica Rosado		2018-01-19 10:41:07 sexta-feira	Torn_Esq_OUT_Soc-In	1	Swipe
175	Verónica Rosado		2018-01-19 11:01:52 sexta-feira	Torn_Esq_IN_Soc-In	1	Swipe
177	Verónica Rosado		2018-01-19 11:11:43 sexta-feira	Torn_Dir_OUT_Soc-In	1	Swipe
178	Verónica Rosado		2018-01-19 11:21:37 sexta-feira	Torn_Dir_IN_Soc-In	1	Swipe
179	Verónica Rosado		2018-01-19 11:26:16 sexta-feira	Torn_Esq_OUT_Soc-In	1	Swipe
180	Verónica Rosado		2018-01-19 11:31:51 sexta-feira	Torn_Esq_IN_Soc-In	1	Swipe
181	Verónica Rosado		2018-01-19 11:52:44 sexta-feira	Torn_Esq_OUT_Soc-In	1	Swipe
192	Verónica Rosado		2018-01-19 11:56:23 sexta-feira	Torn_Dir_IN_Soc-In	1	Swipe
220	Verónica Rosado		2018-01-19 12:09:00 sexta-feira	Torn_Dir_OUT_Soc-In	1	Swipe
221	Verónica Rosado		2018-01-19 12:19:59 sexta-feira	Torn_Esq_IN_Soc-In	1	Swipe
226	Verónica Rosado		2018-01-19 13:01:27 sexta-feira	Torn_Dir_OUT_Soc-In	1	Swipe
228	Verónica Rosado		2018-01-19 15:07:48 sexta-feira	ADM0_OUT-In	1	Swipe
241	Verónica Rosado		2018-01-19 15:16:01 sexta-feira	ADM0_OUT-In	1	Swipe
242	Verónica Rosado		2018-01-19 15:43:09 sexta-feira	ADM0_IN-In	1	Swipe
429	Verónica Rosado		2018-01-19 17:44:54 sexta-feira	Passerelle_IN-In	1	Swipe
430	Verónica Rosado		2018-01-19 17:48:56 sexta-feira	Torn_Esq_IN_Soc-In	1	Swipe
536	Verónica Rosado		2018-01-22 07:56:15 segunda-feira	Torn_Esq_OUT_Soc-In	1	Swipe
580	Verónica Rosado		2018-01-22 08:16:08 segunda-feira	ADM0_OUT-In	1	Swipe
650	Verónica Rosado		2018-01-22 10:09:42 segunda-feira	Torn_Dir_IN_Soc-In	1	Swipe
677	Verónica Rosado		2018-01-22 10:10:21 segunda-feira	Torn_Dir_OUT_Soc-In	1	Swipe
839	Verónica Rosado		2018-01-22 10:26:33 segunda-feira	Torn_Esq_OUT_Soc-In	1	Swipe
843	Verónica Rosado		2018-01-22 10:38:13 segunda-feira	ADM0_OUT-In	1	Swipe
935	Verónica Rosado		2018-01-22 12:18:25 segunda-feira	Torn_Esq_IN_Soc-In	1	Swipe
1061	Verónica Rosado		2018-01-22 12:58:37 segunda-feira	Torn_Esq_OUT_Soc-In	1	Swipe
1114	Verónica Rosado		2018-01-22 17:55:27 segunda-feira	Torn_Esq_IN_Soc-In	1	Swipe

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

O objetivo de verificar as picagens passava por certificar de que o colaborador era pontual, e de que não existiam ausências fora das apresentadas/comunicadas ao longo do mês, bem como, a contabilização de horas noturnas.

Ao longo do mês eram efetuados os registos de baixas/licenças, ausências justificadas com recebimento ou sem recebimento, ausências injustificadas, penhoras, retificações salariais (subsídios, aumentos, prémios, etc.), ajudas de custo, mensalidade do seguro de saúde e horas suplementares.

Analisando a tabela das variáveis (figuras n.º 39, n.º 40, n.º 41, n.º 42) a mesma disponha de várias rubricas para preenchimento todos os meses.







hora extraordinária, a mesma seria contabilizada a 25%, sendo que no caso de 2 ou mais horas extraordinárias, a primeira hora seria contabilizada a 25% e as restantes a 37,50%. Sempre que o colaborador realizava horas extra aos sábados, domingos e/ou feriados, eram contabilizadas a 50%.

Figura n.º 44: Rubricas de Horas Suplementares das Variáveis de março 2018.

<b>Trabalho Suplementar</b>				
<b>Em dia útil 1ª hora (25%)</b>	<b>Em dia útil 2ª hora e restantes</b>	<b>50% Sábado (HORAS)</b>	<b>50% Domingo</b>	<b>50% Feriado</b>

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Após a verificação das picagens por cada colaborador, as horas noturnas realizadas eram registadas em duas formas: as horas noturnas realizadas em dias úteis, ou as realizadas aos sábados, domingos e feriados (figura n.º 45). Este campo era complementar com as HS, porque no caso de serem realizadas HS em períodos noturnos, as mesmas não só deviam ser pagas como HS, como o período noturno da realização das mesmas também devia ser contabilizado.

Figura n.º 45: Rubricas de Horas Noturnas das Variáveis de março 2018.

<b>Noturno</b>	
<b>25% Noturno DIAS UTEIS</b>	<b>75% NOTURNO SAB. DOM.</b>

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

A Mecachrome Aeronáutica, definiu o horário noturno das 22h30 às 07h00. Assim, sempre que o colaborador realizava o horário da manhã das 06h30 às 14h30, eram contabilizados 30 minutos de horário noturno, por cada dia de trabalho. Quando o colaborador realizava o horário das 14h30 às 22h30 ou das 08h00 às 17h00, como este período não estava compreendido no horário noturno não eram contabilizadas horas noturnas a pagar. Por último, no horário da noite, das 22h30 às 06h30, era necessário a contabilização de 8 horas noturnas por cada dia trabalhado.

Desta forma, como os colaboradores em horário noturno entravam no domingo às 22h30 e terminavam a semana às 06h30 de sexta-feira; no dia de trabalho de domingo para segunda-feira, teriam de ser contabilizadas 1h30 de horas noturnas ao domingo (das 22h30 às 24h00) e 6h30 de horas noturnas em período de dia útil (das 24h00 às 06h30).

Outra tarefa realizada ao longo do mês, como referido anteriormente, era o registo de ausências quer justificadas, injustificadas, baixas/licenças e deduções. Começando pelas ausências justificadas com recebimento, a empresa considerava, as faltas dadas por falecimento de familiares (e neste caso regia-se pelo estipulado por lei); as faltas dadas por doença, consultas ou acompanhamento de consultas e reuniões escolares, mediante apresentação de justificação. No caso de ausências justificadas sem recebimento, eram registadas as faltas justificadas pelos colaboradores, que informavam a sua ausência previamente, mas que por algum motivo não era possível a obtenção de uma justificação escrita. As faltas injustificadas, eram as ausências sem qualquer tipo de justificação, como por exemplo, a não comparência no local de trabalho sem aviso prévio, bem como atrasos. Em qualquer um destes 3 tipos de ausências, era possível o registo em dias ou horas.


As baixas e licenças eram assinaladas mediante apresentação de documentação oficial conforme previsto na lei.

No caso de a empresa ter sido informada de deduções a efetuar ao colaborador, quer do tribunal, finanças ou solicitadores, devia registar a fração solicitada para penhora. Apenas mediante de nova comunicação a informar de que esta se encontrava saldada, a entidade empregadora tinha de realizar esta penhora.

No caso de possíveis adiantamentos oferecidos anteriormente, também devia ser mencionado nesta rubrica o valor a debitar.

Após a tabela das variáveis estar preenchida em todas as rubricas, era atualizada a tabela de afetação (figura n.º 46), e a tabela de cartões de refeição (figura n.º 47) com as novas integrações ou rescisões/não renovações.

Figura n.º 46: Tabela de Afetação de Colaboradores.



ESTAB.	Nº	NOM	AFFECTATION	CODE ANALYTIQUE	FUNCIÓN

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.



Após o processamento salarial, a empresa Epimetheus enviava as tabelas sociais para a responsável de RH, pois só depois da receção destes dados tratado era possível o cálculo dos indicadores. Eram enviados 3 mapas em excel: horas trabalhadas, mapa de líquidos e trabalho suplementar e noturno.

A taxa de absentismo, que era calculada pelo rácio entre o total de horas de ausência e o total de número de horas trabalhadas, tinha como objetivo ser inferior a 2,50%, para atingir os objetivos. Se este estivesse fora do objetivo era importante avaliar o motivo para tal sucedido, sendo que as baixas de longa duração, podiam ser o principal motivo para tal.

A taxa de turn over, era calculada pelo rácio entre o número total de rescisões voluntárias e o total do número de colaboradores no final do mês em análise. Tal como a taxa de absentismo, o objetivo era este ser inferior a 2,50%. Se este indicador não atingisse o objetivo, era um fator de preocupação para a empresa, visto que, no mês em análise as rescisões voluntárias tinham sido consideravelmente altas face ao número total de colaboradores. No entanto, durante o período de estágio, este indicador nunca esteve fora dos parâmetros, pois a empresa encontrava-se em fase de ascensão, de recrutamento e as condições contratuais e salariais eram aliciantes para os colaboradores.

A eficácia do recrutamento era um indicador calculado pelo piloto de processos de RH, e por isso, a responsável de RH apenas registava o resultado obtido na tabela de indicadores, verificando se se encontrava abaixo ou acima do objetivo, pois o intuito era que este indicador fosse igual ou superior a 80%. Este indicador, permitia medir a eficácia do recrutamento face ao estipulado no budget de recrutamento.

Relativamente à taxa da formação, a mesma era calculada através do rácio entre o número de formações realizadas e o número total de formações estipuladas para o ano em questão. O objetivo era a empresa manter-se acima dos 80%, embora fosse normal nos primeiros meses do ano este indicador estar abaixo do objetivo estipulado, pois as formações eram distribuídas ao longo do ano e não maioritariamente realizadas nos primeiros meses do ano.

A taxa de MOI era um indicador muito particular do grupo, pois esta taxa controlava a proporção de MOI's face ao total de colaboradores. Assim, para cálculo desta taxa era efetuado o rácio entre o número de MOI's e o total de colaboradores no mês em questão. O objetivo deste indicador era manter-se abaixo dos 30%, que nunca aconteceu durante o período de estágio, porque sendo uma fábrica implementada recentemente era normal a existência de mais colaboradores de suporte à produção do que mão-de-obra direta.

A taxa de horas suplementares, era calculada pelo rácio entre o total de horas suplementares e o número total de horas trabalhada no mês em análise. O objetivo era que este não fosse superior a 5%. A realização de horas suplementares podiam transparecer uma má gestão de recursos humanos, ou um pico de produção não previsto, assim, se este indicador fosse superior a 5% cabia ao DRH analisar qual o motivo principal para esta não conformidade.

A taxa de realização das EIP's, era uma taxa cujo objetivo devia estar acima dos 85%, mas tal como a taxa de formação, a evolução até atingir a meta era gradual visto que as entrevistas tinham um período de realização concreto ao longo do ano. Este indicador calculava-se pelo rácio entre o número de entrevistas realizadas até ao momento e o total de colaboradores no mês em análise, pois todos os colaboradores tinham de realizar a entrevista individual.

A execução dos indicadores, durante o período de estágio, ficou sempre sob a responsabilidade da responsável de RH. Neste caso a estagiária, esteve envolvida no processo como observadora.

#### **3.2.8.6 Protocolos e Parcerias**

A gestão de protocolos e parcerias, competia ao departamento de RH, bem como, encontrar e negociar novos protocolos e parcerias que pudessem vir a ser uma mais valia para a empresa e aos seus colaboradores. Durante o estágio ocorreram várias reuniões com diversas seguradoras a fim de selecionar a mais interessante, quer da oferta sugerida, quer do ponto de vista financeiro, de forma a atribuir um seguro de saúde aos colaboradores, a cargo da empresa. O objetivo era também, a possibilidade de o colaborador poder incluir o seu agregado familiar, sendo que essa despesa seria a cargo do mesmo. Neste processo, a função da estagiária foi agendar, realizar as reuniões e esclarecer dúvidas, com as diversas seguradoras. Após as negociações, a estagiária desenvolveu uma tabela excel (figura n.º 48), comparando todas as propostas, a pedido da Direção, de forma a facilitar a sua decisão.





antes de receber o cartão físico. Todos os cartões do seguro eram enviados diretamente para a morada da empresa, e posteriormente distribuídos por um elemento do DRH.

No caso de rescisão contratual por parte do colaborador com a empresa, ou vice-versa, esta tabela tinha de ser atualizada e enviada à seguradora com a data de exclusão do seguro, que coincidia sempre com a data de rescisão do colaborador com a empresa. Se o colaborador, tivesse o agregado familiar incluído no seu plano de saúde, estes eram também automaticamente excluídos à data de rescisão do colaborador com empresa.

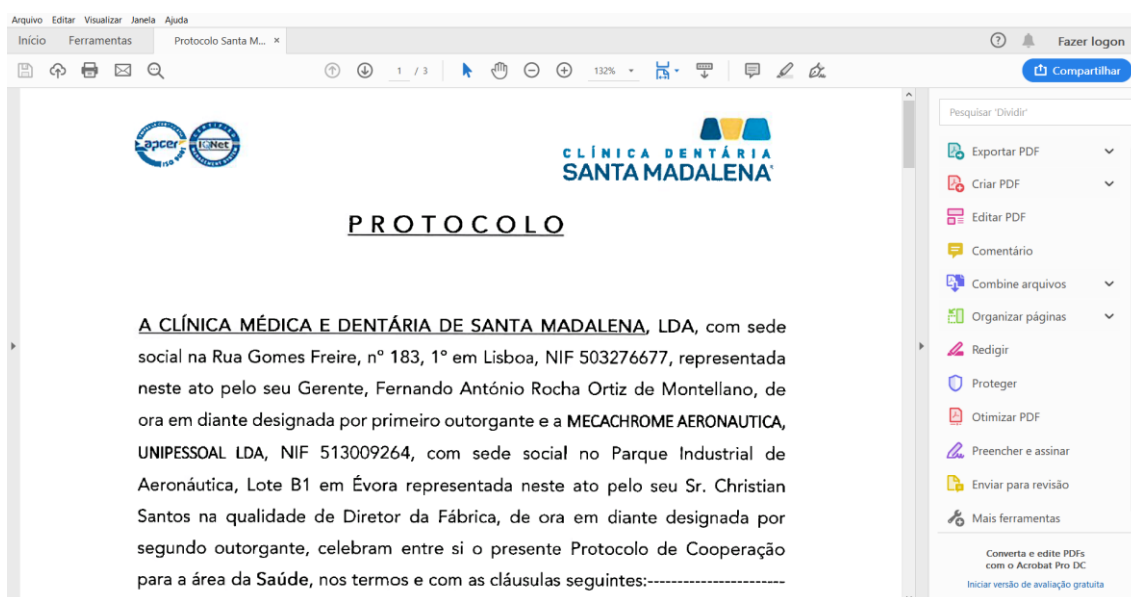
Figura n.º 50: Tabela de Emissão do Seguro de Saúde Médis.

Nome	NIF	NIB	Data Nascimento (AAAA-MM-DD)	Nacionalidade	Sexo	Morada	Localidade	Código Postal (7 dígitos)	Relação Familiar	Data Início do Seguro	Data da Exclusão do Seguro	Data do Primeiro Seguro	Número da Empresa	Referência Externa	Data de Entrada na Empresa	Código Companhia	Rede Apolice	Plano	Isenção Período de Carência	Entidade Cogen22	Data Criação Entidade	nº Cartão Médis	Data de Rescisão na Empresa	OBSERVAÇÕES

Fonte: Mediator - Sociedade Corretora de Seguros, S.A.

Foram também realizadas várias reuniões para estabelecer protocolos com entidades relacionadas com Creches, Tempos Livres, entre outros, para que colaboradores pudessem obter descontos nas inscrições/mensalidades para que os seus filhos. A estagiária presenciou algumas destas reuniões, e concluiu alguns protocolos com Hotéis, Ginásios, Clínicas e outras empresas (figura n.º 51).

Figura n.º 51: Exemplo de Protocolo entre a Clínica Dentária Santa Madalena e Mecachrome Aeronáutica.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda

Relativamente à creche, uma vez que fez parte do projeto da implementação da Mecachrome Aeronáutica em Évora, ter um espaço na zona social destinado a creches e tempos livres, a estagiária desenvolveu um modelo de questionário (figura n.º 52) a pedido da responsável de RH e distribuiu a todos os colaboradores da fábrica, de modo a perceber as necessidades ao momento dos colaboradores.

Figura n.º 52: Modelo de Questionário para Implementação de Creche.

**MECACHROME AERONÁUTICA**  
engenharia

**INQUÉRITO**  
IMPLEMENTAÇÃO DE CRECHE

Nome: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Serviço: \_\_\_\_\_

Nº de filhos: \_\_\_\_\_ Idades: \_\_\_\_\_

Nota: Se não tem interesse, não responda às questões abaixo.

1. Gostaria que...

	SIM	NÃO
a) a Mecachrome dispusesse de uma creche interna?	[ ]	[ ]
b) a Mecachrome dispusesse do pré-escolar?	[ ]	[ ]
c) a Mecachrome dispusesse de um ATL?	[ ]	[ ]

2. Escolheria esta creche porque está no seu local de trabalho? [ ] [ ]

3. Qual o horário que considera indicado para o início e fecho da creche?

06:30H - 14:30H	[ ]
08:00H - 17:00H	[ ]
14:30H - 22:30H	[ ]
22:30H - 07:30H	[ ]

Outro: \_\_\_\_\_

Sugestões: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Obrigado,  
Recursos Humanos

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

De seguida, a estagiária recolheu todos os questionários, e criou uma tabela excel com os resultados dos mesmos. A maior parte dos inquiridos ainda não tinha filhos dos 0 aos 3 anos, e dos que tinham filhos já não se encontravam nesta faixa etária. Alguns colaboradores sugeriram a atividade da creche por 24 horas, uma vez que a Mecachrome laborava em 3 turnos rotativos: das 06h30 às 14h30; 14h30 às 22h30 e das 22h30 às 06h30.

Assim, a empresa ficou a conhecer melhor as preferências dos colaboradores no geral, ajudando assim a negociar com as entidades interessadas em explorar o espaço destinado a creche e tempos livres.

### 3.2.9 Formação de HST

No processo de acolhimento e integração descrito anteriormente no presente relatório, uma das formações de integração pertencia à Higiene e Segurança do Trabalho. O objetivo desta formação era dar a conhecer as regras, procedimentos e as medidas de segurança, aplicadas na fábrica de Évora (figura n.º 53).

Figura n.º 53: Power-Point da Formação de Integração de HST.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Esta formação era ministrada pela responsável de RH, também responsável de HST, e sempre assistida pela estagiária, até que a mesma ganhou autonomia para realizar esta formação sem supervisão.

Em primeiro lugar, era feita uma apresentação da fábrica de Évora, como por exemplo, as atividades realizadas em chão-de-fábrica e a planta da unidade fabril. De seguida, eram apresentados os pictogramas de segurança (mais comuns na fábrica), a sua cor e denominação; as práticas aplicadas na circulação de veículos, sendo que, o estacionamento devia ser realizado de marcha-atrás, para evitar confusão no parque de estacionamento, mas essencialmente por permitir uma saída mais rápida das viaturas em caso de emergência, evitando assim manobras. O limite de velocidade no parque devia de ser 20km/h, e em manobras 10km/h.

Os slides seguintes abordavam a circulação de peões e de veículos (empilhador) no interior da fábrica, sendo que era obrigatório verificar antes de atravessar um cruzamento, respeitar a circulação nas vias destinadas a peões e antecipar o movimento de veículos. No caso da condução de veículos, que apenas podia ser executada por colaboradores com a formação em Condução de Empilhadores, a velocidade dentro da fábrica devia ser adaptada a

10km/h, e nas zonas exteriores a 20km/h. A sinalização dos movimentos era obrigatória, assim como o uso do colete fotoluminescente, e a utilização do telemóvel interdita aquando a condução do veículo.

Em caso de situações de emergência, a situação devia ser comunicada ao líder de equipa ou a outro superior hierárquico, a fim de ser comunicada à responsável de HST, que conforme a ocorrência decidiria a necessidade de evacuação e/ou comunicação à linha de emergência – 112. Nesta sequência, os colaboradores eram informados sobre o procedimento de como reagir face a um incêndio, dando a conhecer os meios de extinção existentes na fábrica e adequados a cada situação. A fábrica dispunha de 3 tipos de extintores: Pó Químico ABC, Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>) e Pó D. O primeiro, era o mais “versátil” dado que se adequava a fogo de sólidos, líquidos, gás e equipamentos elétricos. Assim, era comum encontrar mais este tipo de extintor em locais administrativos. No caso do extintor de CO<sub>2</sub>, indicado para extinguir incêndios em equipamentos elétricos, era mais comum ver na fábrica, devido às máquinas de CNC. Por fim, o extintor de Pó D, encontrava-se sempre estrategicamente colocado em todas as linhas de produção, pois era o mais indicado para extinguir um incêndio em metais, nomeadamente titânio.

De seguida, eram apresentadas as medidas de como reagir face a um derrame, que passavam por conter o derrame com meios próprios para o efeito (chouriços, panos absorventes, entre outros), e alertar de imediato os serviços de HST. Após a contenção, manter a vigilância até intervenção da equipa de manutenção.

A separação de resíduos era também uma boa prática do Grupo Mecachrome e a Mecachrome Aeronáutica não era exceção. Assim, os colaboradores eram sensibilizados para a separação dos resíduos nos diversos contentores que se encontravam nas linhas de produção. Existiam 4 tipos de contentores: verdes, amarelos, azuis e vermelhos. Os primeiros destinavam-se a resíduos banais não recicláveis; os contentores amarelos a plásticos não contaminados e os azuis a papel e cartão. Os contentores vermelhos estavam destinados a resíduos perigosos, ou seja, todo e qualquer material que tivesse tido contacto com químicos, como as luvas de trabalho, panos absorventes e chouriços, entre outros. Na zona administrativa também era possível realizar esta triagem.

Posteriormente, eram dados a conhecer os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) a utilizar na fábrica, como uso obrigatório de óculos, calçado de segurança e proteções auditivas, devendo estes apresentarem-se em bom estado de conservação; e os restantes

equipamentos como capacetes, luvas, viseiras, máscaras, arnês e coletes, deviam ser utilizados sempre que as tarefas justificassem a utilização dos mesmos.

Por último, dado que na fábrica existiam vários produtos químicos, devido à natureza do negócio e a sua necessidade de utilização para produção, era importante formar os colaboradores quanto ao seu armazenamento, a fim de evitar acidentes. O quadro ilustrativo das compatibilidades estava também plastificado à entrada do espaço de armazenamento, para o caso de no futuro surgirem dúvidas.

No fim, era aplicado um questionário sobre a formação (figura n.º 54), que iria comprovar a aprendizagem do colaborador face às práticas e regras apresentadas.

Figura n.º 54: Questionário de HSE.

Questionnaire Accueil HSE					
Nº	Questions	Propositions de réponses	Réponses (cocher la case)		
			A	B	C
1	On doit jeter nos vieux outils d'atelier ?	<input type="checkbox"/> Dans le bac à ordures <input type="checkbox"/> Dans le conteneur rouge <input type="checkbox"/> Dans un sac d'imperméable <input type="checkbox"/> On met-les à seaux (d'eau)			
2	En cas de feu de magasin, quel extincteur dois-je utiliser ?	<input type="checkbox"/> Extincteur à CO2 <input type="checkbox"/> Un extincteur à poudre spéciale (classé)			
3	De quoi s'occupe le service HSE ?	<input type="checkbox"/> Protéger les biens de l'entreprise <input type="checkbox"/> Protéger les travailleurs de l'entreprise <input type="checkbox"/> Protéger les personnes et les biens de l'entreprise			
4	A quel sein le CHSCT ?	<input type="checkbox"/> Ministère de la Santé et des Conditions de Travail (anciennement l'inspection du travail) <input type="checkbox"/> l'inspection des Mines <input type="checkbox"/> l'inspection des Pontons et l'inspection			
5	Que faire en cas de début d'incendie ... ?	<input type="checkbox"/> Utiliser un extincteur, si besoin <input type="checkbox"/> Evacuer <input type="checkbox"/> Appeler le 112			
6	Que faire en cas d'inondation ?	<input type="checkbox"/> Evacuer <input type="checkbox"/> Appeler le 112 <input type="checkbox"/> Appeler un pompier			
7	Que veut dire SST ?	<input type="checkbox"/> Sécurité des personnes <input type="checkbox"/> Sécurité des biens <input type="checkbox"/> Sécurité des machines			
8	Que doit-on faire si l'on est victime d'un accident de travail ?	<input type="checkbox"/> Appeler immédiatement un 112 et appeler les secours <input type="checkbox"/> Appeler un médecin <input type="checkbox"/> Appeler son médecin			
9	Que veut dire IPT ?	<input type="checkbox"/> Inspection Préventive Industrielle <input type="checkbox"/> Inspection de Prévention Industrielle			
10	Quand le port des chaussures de sécurité est-il obligatoire ?	<input type="checkbox"/> Dans tous les cas <input type="checkbox"/> Dans toutes les machines et en travaillant sur une machine <input type="checkbox"/> Quand il ne fait pas trop chaud			
11	Quand les protections auditives sont-elles nécessaires ?	<input type="checkbox"/> Lorsque le bruit est supérieur à 85 dB (A) au poste de travail <input type="checkbox"/> Quand il y a une machine à l'arrière du poste <input type="checkbox"/> Quand on se tient à la ligne			
12	Concernant les protections collectives, il faut ... ?	<input type="checkbox"/> les débrancher et débrancher <input type="checkbox"/> les travailler sans les débrancher <input type="checkbox"/> les travailler les débrancher			
13	Quand peut-on utiliser un chariot élévateur ?	<input type="checkbox"/> Lorsque on a obtenu le permis de conduire <input type="checkbox"/> Lorsque on a obtenu le permis de conduire de l'entreprise <input type="checkbox"/> Lorsque on a obtenu le permis de conduire de l'entreprise			
14	Peut-on passer sous une charge suspendue ?	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui, si elle est bien attachée <input type="checkbox"/> Oui, si elle est bien attachée			
15	Quel peut être le danger dans une armoire électrique ?	<input type="checkbox"/> Le risque de choc électrique <input type="checkbox"/> Le risque de choc électrique <input type="checkbox"/> Le risque de choc électrique			
16	Que faire en cas de fuite de fluide d'air ?	<input type="checkbox"/> Arrêter la fuite et la réparer <input type="checkbox"/> Arrêter la fuite et la réparer <input type="checkbox"/> Arrêter la fuite et la réparer			
17	Un ballon contenant un produit chimique doit être ?	<input type="checkbox"/> posé à l'abri <input type="checkbox"/> posé sur une table <input type="checkbox"/> posé sur une table			
18	Que signifie VCI, dans le cadre du risque chimique ?	<input type="checkbox"/> Ventilation Individuelle <input type="checkbox"/> Ventilation Individuelle <input type="checkbox"/> Ventilation Individuelle			
19	Que signifie CMI, dans le cadre du risque chimique ?	<input type="checkbox"/> Contrôle des Matières Chimiques <input type="checkbox"/> Contrôle des Matières Chimiques <input type="checkbox"/> Contrôle des Matières Chimiques			
20	Quelle est la procédure à suivre en cas de débordement accidentel de produit chimique ?	<input type="checkbox"/> Arrêter le processus de travail <input type="checkbox"/> Arrêter le processus de travail <input type="checkbox"/> Arrêter le processus de travail			

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

### 3.2.10 Tour Terrain

A realização dos *Tour Terrain* (figura n.º 55) era uma auditoria interna na área de HSE, efetuada a cada 15 dias e a cada linha de produção.

O objetivo desta auditoria era controlar o bom estado dos EPI's de cada colaborador, o bom funcionamento das máquinas e o material de prevenção em caso de derrame ou fuga de

óleo nas mesmas; o bom estado dos dispositivos de elevação e verificar a aplicação dos 5S. O documento excel, à medida que era realizado o seu preenchimento, confirmando se cada etapa havia sido verificada e se se encontrava conforme ou não-conforme, no final gerava uma nota, cujo o objetivo era manter-se acima dos 60%.

Após a auditoria eram lançadas ações para resolução de eventuais problemas que tivessem sido encontrados. Com este método tornava-se mais fácil combater ou evitar problemas de segurança. O departamento de HST acreditava que a realização destas auditorias contribuía para o sucesso do número de dias sem acidentes de trabalho com baixa.

A estagiária acompanhou sempre a responsável de HST nestas auditorias, auxiliando na sua execução, no entanto, ficava a cargo da responsável de HST a elaboração do relatório de não-conformidades pós-auditoria.

Figura n.º 55: Ficheiro Excel Tour Terrain.

NÚMERO	ÉVORA	SMI	IFORMIDA
T-AML-G-12	A	A	

Date: \_\_\_\_\_ Réalisé par: \_\_\_\_\_ N° Audit: 34 N° A: \_\_\_\_\_

Secteur: \_\_\_\_\_ Accompagnateur: \_\_\_\_\_ Accompagné: \_\_\_\_\_ Poste: \_\_\_\_\_ Rubrica: \_\_\_\_\_

**Equipements de protection individuels (EPI)**

1	EPI adaptés aux risques (voir fiche de poste)	OUI/SIM
2	EPI en bon état	OUI/SIM
3		
4		

**Equipement de travail**

5	Sécurité machines opérationnelles (carter, contacteur de sécurité...)	OUI/SIM
6	Appareils de levage en bon état (crochet avec linguet...)	OUI/SIM
7	Armoires électriques fermées	NON/NÃO
8	Petit outillage en bon état: état du manche, tampon, zone de frappe...	OUI/SIM

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

### 3.2.11 Análise Ergonómica

A Análise Ergonómica a cada posto era realizada com o intuito de identificar inadequações e/ou fatores de risco à atividade dos colaboradores. De forma a realizar este estudo, foi utilizado o ficheiro excel *corporate* (figura n.º 56), que atou em 5 campos: esforços físicos; layout do posto de trabalho; gestos e posturas; ambiente de trabalho e organização do trabalho. Após o preenchimento em todos os campos conforme a realidade do posto de

trabalho em estudo, o ficheiro automaticamente gerava os dados, atribuindo uma cor conforme o grau de risco associado a determinada tarefa. A estagiária participou também na realização destas análises às linhas de produção, mas ficou a cargo da responsável de HST o relatório das não-conformidades e das possíveis ações a tomar para melhoria da ergonomia no posto de trabalho. Para algumas linhas de produção, imediatamente após a análises ergonómicas, foram adquiridos novos materiais, como por exemplo, tapetes anti fadiga e mesas para o processo de ajustagem, de forma a colmatar os riscos ergonómicos detetados.

Figura n.º 56: Ficheiro Análise de Riscos.

Fiche Synthèse Diagnostis Pénibilité - TMS				
(Référence : ED 6161 INRS)				
Secteur :	Révisé par :			
Poste :	Date :			
Autres informations (type tâche, nom opérateur observé... ) :				
<b>1- EFFORTS PHYSIQUES</b>				
	Faible	Acceptable	Important	Critique
Soulever / Transporter				
Pousser / Tirer				
<b>2- AGENCEMENT DE POSTE</b>				
	Faible	Acceptable	Important	Critique
Accès et circulation, distance entre les différents équipements de travail				
Zone d'atteinte des membres supérieurs				
Espace pour les membres inférieurs				
<b>3-GESTES ET POSTURES PÉNIBLES CONTRAINANTES</b>				
	Faible	Acceptable	Important	Critique
Sollicitation du dos (mesure par rapport à un dos droit, sans appui)				
Sollicitation des Membres Supérieurs				
Sollicitation des Membres Inférieurs				
<b>4-ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b>				
	Faible	Acceptable	Important	Critique
Ambiances physiques de travail				
Vibrations - Corps entier				
Vibrations - Membres supérieurs (mains, bras...)				
Exposition aux Agents Chimiques Dangereux				
Équipement de protection				
<b>5- ORGANISATION DU TRAVAIL</b>				
	Faible	Acceptable	Important	Critique
Organisation du Travail				
Santé / RH				

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

### 3.2.12 Acidentes de Trabalho

O Grupo Mecachrome sempre levou muito a sério a segurança dos seus colaboradores, daí a sua rigidez e insistência no uso de EPI's, como os óculos, calçado de segurança e proteções auditivas, quer para colaboradores como para visitas na entrada da fábrica.


Desde o início da sua laboração, até ao final do estágio curricular da estagiária, a Mecachrome Aeronáutica ultrapassou o record do Grupo, contabilizado 530 dias sem acidentes com baixa.

No entanto, caso tivesse ocorrido algum acidente neste período o procedimento correto a seguir seria, após assistência ao colaborador por parte de colegas com formação em primeiros socorros e assistência hospitalar, até 24 horas após o acidente, teria de se efetuar a participação eletrónica de acidentes de trabalho, que assim que emitida, seria enviada diretamente para a seguradora.

### **3.2.13 Outras Atividades**

Todas as atividades anteriormente descritas quer na área de RH ou HST foram as tarefas de maior responsabilidade e de trabalho diário que a estagiária realizou. No entanto, a estagiária participou em outras atividades, como na elaboração da matriz SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (figura n.º 57) do departamento de RH, para apresentação em auditorias.

Figura n.º 57: Análise SWOT do Departamento de Recursos Humanos.



ANÁLISE SWOT RH		
	S (STRENGTHS)	W (WEAKNESSES)
INTERNO	Mercado em expansão Gestão de Talentos Responsabilidade Social Progressão de carreira Prestígio na organização Relação favorável com IEFP no âmbito da contratação e formação	Ausência de software para processamento de salários Contratação em local de fraca densidade populacional
EXTERNO	Desenvolvimento de um conceito virado para as competências e conhecimentos individuais	Concorrência de empresas do mesmo sector Falta de experiência dos colaboradores Mudanças na legislação laboral Falta de comunicação interna

Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

A estagiária também participou ativamente em reuniões com empresas de recrutamento e seleção e formação. O objetivo nestas reuniões, normalmente solicitadas por estas empresa de soluções de Recursos Humanos, era dar a conhecer a Mecachrome e os seus objetivos para o futuro, de forma a que o representante da entidade entendesse as necessidades futuras da empresa. Durante o período de estágio, a Mecachrome Aeronáutica não realizou nenhuma parceria ou contrato com empresas de recrutamento e seleção e/ou trabalho temporário, visto ser uma empresa implementada recentemente, com poucos colaboradores e de não ter um budget definido para este tipo de serviços. Para além disso, o DRH também não via necessidade de investir no momento, por trabalhar com outras entidades a nível de recrutamento, como o IEFP, e os cargos de chefia e de complexidade técnica estavam preenchidos, não sendo necessário o auxílio de especialistas em recrutamento nestas áreas. Também não era estratégia da empresa contratar pessoal em regime temporário.

Por outro lado, na área da formação, apesar de a empresa ministrar formações internas sem custos associados, a maior parte eram proporcionadas pelo Grupo Mecachrome; e se fosse necessário recorrer externamente havia preferência pelo IEFP para controlo de custos. No entanto, sempre que não era possível recorrer ao IEFP, ou realizar internamente, a empresa trabalhava com outras entidades certificadas de forma a satisfazer as necessidades formativas dos colaboradores e da empresa. Assim, a estagiária, realizou várias reuniões com estas entidades, de forma a dar a conhecer a empresa, as suas necessidades formativas de

modo a obter orçamentos e planos de formação adequados às necessidades da empresa, para futuras negociações.

A estagiária detetou a igualmente necessidade de ter os documentos dos colaboradores em formato digital, pois até ao momento estavam apenas arquivados em dossiês físicos. Assim, durante o estágio digitalizou todos os contratos de trabalho, adendas, fichas de funções, fichas de aptidão para trabalho, fichas de acolhimento e avaliação, entre outros documentos que pudessem ser relevantes ter em formato digital para uma consulta rápida, apresentação em auditorias, etc.

A estagiária, na área de HST, realizou ainda as visitas à fábrica com a representante da KMED, explicando o processo produtivo, percorrendo as áreas de interesse solicitadas pela prestadora dos serviços de segurança e anotando as não-conformidades encontradas para apresentação à Responsável de HST, de forma a encontrar soluções para os problemas encontrados.

É ainda de referir que a estagiária realizou outras tarefas, para além das já enumeradas, como por exemplo, a elaboração de identificadores para os resíduos, com a informação dos objetos a colocar em cada contentor de forma adequada; na identificação de extintores; portas de emergência; quadros elétricos e na criação de um template para registo do número de dias sem acidentes de trabalho e/ou data do último acidente (figura n.º58 ).

Figura n.º 58: Template de Sensibilização à Segurança.



Fonte: Mecachrome Aeronáutica, Lda.

Por último, a estagiária ajudou na organização da Inauguração da Mecachrome Aeronáutica, que se realizou a dia 13 de outubro de 2017. Apesar de a empresa ter contratado uma empresa externa de organização de eventos, foi a sede de França que geriu a listagem de convidados e assim que ficou definida a estagiária ficou encarregue de imprimir os crachás e criar os grupos de visitas. No dia da inauguração, a estagiária auxiliou no controlo dessas mesmas visitas juntamente com o porteiro contratado.

## 4 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 4.1 Recrutamento e Seleção

Abordando a temática de recrutamento e seleção que é o primeiro e fundamental desafio para o DRH de uma empresa, Camara et al. (1997) defendem que, antes de o iniciar, haverá que definir qual a estratégia de preenchimento da vaga. Num primeiro momento, haverá que optar por proceder a um recrutamento interno ou externo.

No entendimento de Ribeiro (2000), quando uma empresa necessita de pessoal e decide pela sua admissão, vai desencadear o processo de atração dos candidatos que reúnem condições para desempenhar aquela função.

Na perspetiva de Chiavenato (2004, pág. 128), o recrutamento é definido como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Neste sentido, podem existir dois tipos de recrutamento: interno e externo. O primeiro, segundo Camara et al. (1997), consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da empresa. Para além de ter custos mais baixos, elimina o risco de não haver encaixe cultural entre a pessoa e a organização, e permite desenvolver e dar oportunidades de carreira aos colaboradores atuais.

Por outro lado, para Ribeiro (2000, pág. 278), o “recrutamento interno para promoção pode ser considerado mais crítico, porque vai exigir da pessoa competências que, até à data, não tinham sido solicitadas. A escolha dos métodos e sua utilização estar condicionada à fonte de recrutamento”.

Se por outro lado, a empresa optar pelo recrutamento externo, que consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente, pela opinião de Camara et al. (1997), este apresenta também vantagens como a injeção de sangue novo na empresa, pois recrutar bem, não é sinónimo de recrutar pessoas com um perfil idêntico ao das que já estão na empresa. No entanto, também é bastante mais caro do que o recrutamento interno e pode comportar maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa. Ribeiro (2000) reforça esta última ideia, visto que, na sua perspetiva é menos seguro por não se conhecer tão bem as pessoas.

Citado por Ribeiro (2000), Guion (1976), defende que “o recrutamento é visto como atrair os potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretendentes candidatos até à decisão de última admissão” (pág. 269). Já para Chiavenato (2004, pág. 185), objetivo básico da seleção é “escolher e classificar os candidatos

adequados às necessidades da organização”. Assim, para Ribeiro (2000), quando se é iniciado o processo de escolha, o critério é o conceito base que orienta esta dinâmica. É um processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e, o perfil das características dos candidatos. Compete ao órgão de seleção, prestar serviço especializado, aplicar técnicas de seleção e recomendar os candidatos que julgar mais adequado para o cargo, não impondo ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação (Chiavenato, 2004).

## **4.2 Acolhimento e Integração**

Após a o fecho do processo de recrutamento e seleção, espera-se a entrada de um novo colaborador. Esta fase representa para o novo trabalhador, uma nova tarefa, assim como um período de aprendizagem associado, e um novo papel social, que pode acarretar alguma ansiedade ao novo membro (Mosquera, 2000).

Para Martinho (2015), citado em Delvas (2007), o acolhimento diz respeito ao momento em que a organização receciona o novo membro, no seu primeiro dia de trabalho, e por isso é o momento para se trabalhar a ansiedade do primeiro contato. É preciso criar uma boa relação entre a organização e o colaborador, e isso pode ser alcançado pelo meio do acolhimento e do processo de integração.

Citado por Mosquera (2000), Watts-Davies (1983, pág.14) alerta para o facto de que, a organização deve considerar três questões fundamentais antes de se elaborar um plano de acolhimento: que informação dar sobre a organização, cargo e equipa de trabalho; quem deverá dar essa informação e quando se deve informar.

Para Lacombe (2011, pág. 114), citado em Delvas (2007, pág. 38), a integração “consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações”.

De forma a que o colaborador se sinta integrado na organização, deve ser entregue um manual de acolhimento com a informação indispensável sobre a empresa (Mosquera, 2000).

De acordo com Machado (2013), citado em Delvas (2007), podem existir vários métodos para integração e acolhimento, como a apresentação de vídeos; reuniões com representantes de diferentes áreas da organização; *tour* interno e externo pela organização e a elaboração de um manual de integração.

Mosquera (2000) defende que, como parte do processo de integração do colaborador, deverá ser efetuada uma visita aos restantes departamentos, para além da visita ao futuro local de trabalho, para que o mesmo tenha uma visão geral da organização, e não só conheça mas seja conhecido pelos colegas, e assim, se estimule a comunicação interdepartamental, desde início.

Cabe assim, a organização escolher o método mais adequado e viável, para que o primeiro impacto do colaborador com a empresa seja positivo, reduzindo a sua ansiedade e que se crie uma boa relação entre a organização e o colaborador.

### **4.3 Formação e Desenvolvimento**

No entendimento de Camara et al. (1997, pág. 559), a formação é “um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional”. Para além disso, o grande objetivo passa por maximizar a eficácia e desenvolvimento da organização, gerando assim mais-valias para a mesma. Esta deve ser entendida como parte do plano de negócios, mas também, como um investimento que gerará resultados no futuro.

No caso de uma organização com uma função muito específica, a mesma terá interesse em fidelizar o colaborador face ao investimento feito, por isso, deve ficar atenta às expectativas desse pessoal no que toca a evolução de carreira (Meignant, 1999).

Para Camara et al. (1997), a formação pode atuar em duas formas nas competências dos colaboradores, sendo de:

- Natureza Reativa: quando o objetivo é preparar o colaborador para desempenhar um determinado cargo; ou quando se pretende colocar a um nível de competências que clientes internos carecem.
- Natureza Proativa: que visa atuar na antecipação de necessidades futuras.

O plano de formação é elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos, e o responsável pela formação em colaboração com as restantes chefias, procede ao levantamento de necessidades, sendo que a avaliação de desempenhos costuma ser o grande fornecedor da necessidade de formação. Por norma, o plano de formação tem uma periodicidade anual e pode abranger ações de formação realizadas no país e/ou no estrangeiro. (Camara et al., 1997).

O plano de formação, deve referir-se essencialmente a objetivos a atingir, em vez de títulos de estágios (Meignant, 1999).

Os principais objetivos da formação, passam por preparar os colaboradores para a execução imediata das diversas tarefas do cargo, bem como, para proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, quer para as funções atuais como para mais complexas e elevadas. (Chiavenato, 2004).

Assim, de uma forma sintetizada, por Chiavenato (2004), o processo de formação é composto por quatro etapas, a saber:

- 1- Levantamento de necessidades formativas (diagnóstico);
- 2- Programa de formação a atender às necessidades;
- 3- Implementação e execução;
- 4- Avaliação dos resultados.

A avaliação dos resultados, é realizada após algum tempo, a fim de verificar se os objetivos estabelecidos previamente foram alcançados.

No fim de cada ação de formação deve ser efetuada a sua validação, a fim de verificar se as expectativas dos formandos foram atingidas e identificar áreas de melhoria. (Chiavenato, 2004).

As organizações não devem descartar ou desvalorizar a formação, porque “O desenvolvimento organizacional está diretamente associado ao desenvolvimento dos recursos humanos que a constituem” (Camara et al., 1997).

#### **4.4 Gestão de Competências**

Gradualmente, o sistema de gestão de recursos humanos tem vindo, a apoiar-se em competências. Esta sucede no recrutamento, no desempenho individual, na formação e possíveis recompensas, pois todas se baseiam nas competências existentes e/ou a desenvolver, segundo Camara et al. (1997). As competências, são um conjunto de qualidades, que para além de estarem alinhados com a estratégia da empresa, permitem atuar na resolução de problemas. É mais valorizada uma atitude interessada e de envolvimento com a empresa do que os conhecimentos técnicos do colaborador, pois para além de futuramente se tornarem obsoletos, as organizações têm menos interesse em colaboradores que saibam tudo, do que nos demonstrem a capacidade de aprendizagem.

Para Le Boterf (2003) e Zarifian (2010) citados por Oliveira, Gonçalves & Barbosa (2014, pág.4), o conceito de competências está relacionado à agregação de valor.

De acordo com La Bofert (2003), citado por Oliveira, et al. (2014, pág.4), a competência é o saber aprender e envolver-se num determinado contexto profissional. Esta é uma particularidade do colaborador, que se manifesta devido às suas atividades profissionais.

Podemos assim dividir, segundo Camara et al. (1997), as competências em duas opções: as competências técnico-profissionais e as de cariz comportamental. As primeiras dependem do tipo de função e das atividades em que a mesma se vai desenvolver, enquanto que as competências comportamentais se refletem, tanto nas qualidades pessoais do titular da função, como as suas atitudes e comportamentos. As competências técnicas são um grupo constituído por conhecimentos técnicos e de experiência profissional, que são exigidos ao colaborador para que este tenha um bom desempenho. Por outro lado, as competências comportamentais, não só devem estar de acordo com a cultura e valores da empresa, como se referem aos comportamentos e atitudes que o colaborador deve realçar em si.

Gerir competências tem inúmeras vantagens, segundo Melo (2003) citado por Oliveira, et al. (2014, pág.8). Entre estas, podemos definir os tipos de profissionais que favoreçam a produtividade; a estruturação de competências, bem como, a identificação de carências e a gestão do desempenho baseado em critérios mensuráveis. Também promove o aumento de produtividade e a maximização de resultados.

Este autor ainda acrescenta, o facto de a ferramenta de gestão de competências dar um maior poder às organizações, a fim de reter os talentos e identificar as competências que necessitam de melhorias, também é possível obter critérios no que toca a atribuições de cargos e salários.

No entanto, como em todos os modelos de gestão, para Zarifian (2010), citado por Oliveira, et al. (2014, pág.8), também podem existir desvantagens associadas, tal como a busca de ser o melhor, por parte do colaborador; aumento dos níveis de stress e ansiedade pelo receio de perder o emprego; bem como, a criação de ambientes de trabalho muito competitivos e individualistas. Para além disso, a indução de maiores responsabilidades no trabalho sem contrapartida de aumento do salário, também pode ser uma desvantagem associada à gestão de competências.

Assim, de uma forma sintetizada, pelas palavras de Chiavenato (2004, pág. 423), a gestão por competências é “um programa sistematizado e desenvolvido para definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando

pontos de excelência e pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente”.

#### **4.5 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho, para além de não ser recente, tem uma aplicabilidade cada vez mais importante nas organizações.

Para Chiavenato (2004, pág. 359), “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoal no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro”, e pode ter consequências significativas sobre a produtividade, mas esta não se refere apenas aos colaboradores, mas sim à organização e tudo o que envolve a mesma, na opinião de Rodrigues, citado por Silva (2014).

Para Jacobs et al. (1980), citado por Caetano e Fernandes (2000), primeiramente a empresa deve perceber quais os objetivos que pretende atingir com um sistema de avaliação de desempenho.

Assim para Cleveland et al. (1989), citados por Caetano e Fernandes (2000), concluíram que as empresas utilizam o sistema de avaliação de desempenho com o objetivo de realização de comparações interindividuais, intra-individuais e como sistema de manutenção. As primeiras incluem a gestão salarial, promoções despedimentos ou mesmo a comparação do desempenho dos colaboradores; as segundas, a identificação de necessidades formativas, pontos fortes e fracos dos colaboradores e a possível determinação de transferências. E por último, o sistema de manutenção prevê o planeamento de necessidades de transferências futuras como, a avaliação dos objetivos propostos aos colaboradores e a identificação de carências de desenvolvimento organizacional.

As avaliações de desempenho podem ter uma abrangência de 360º, sendo que a avaliação passa por todas as pessoas que giram em torno do avaliado ou seja, o superior, colegas e/ou pares, os subordinados, os clientes e fornecedores. Assim, as avaliações provêm de múltiplas perspetivas criando um sistema mais compreensivo (Chiavenato, 2004).

Nas entrevistas de avaliação de desempenhos, Carroll e Schneier (citados em Caetano e Fernandes, 2000), defendem que este é o momento para discutir o desempenho do avaliado no período em análise, e de planear o trabalho futuro do colaborador. Este momento de reflexão, tanto trás benefícios para o subordinado como para a organização, pois assim, o avaliado conhece as perspetivas do seu chefe quando ao seu desempenho e o avaliador define qual a contribuição de cada colaborador para a organização (Caetano e Fernandes, 2000).

## 4.6 Gestão Administrativa

A gestão administrativa é fundamental na Gestão de Recursos Humanos. Para que tal seja realizado com sucesso e de forma organizada, é necessário “um banco de dados para armazenamento de dados codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações” (Chiavenato, 2004, pág. 466). Ao utilizar um banco de dados a eficiência da informação é maior, dado que ao estarem interligados, permitem a atualização e processamento em simultâneo.

Assim, o autor, defende que o processamento de dados pode ser realizado de três formas: manual, semiautomático e automático. O primeiro, como o próprio nome indica, é efetuado de forma manual com ou sem auxílio de tecnologia; no segundo, os dados são inseridos manualmente, mas é possível gerar dados realizando operações já previamente programadas, sem necessidade de intervenção do operador. Por último, o processamento automático, não necessita de intervenção humana, pois a sequência das operações é desenvolvida automaticamente no programa.

Para Chiavenato (2004), o sistema de informações de recursos humanos tem como fonte de dados elementos como recrutamento de seleção, formação, avaliação de desempenho, administração salarial e registos de pessoal, bem como, higiene e segurança.

Entre as variadas aplicações do sistema de informações de recursos humanos, está a jornada de trabalho, que é o número de horas diárias que o colaborador deve cumprir com o estipulado no seu contrato de trabalho. Esta jornada, prevê o período de entrada e saída nos dias de trabalho, a tolerância a atrasos ou antecipações, bem como o período contemplado para refeições e/ou descanso.

Assim, para o sucesso de um sistema de informações de recursos humanos, o mesmo deve envolver toda a rede de informação, de forma a tornar-se o meio de processo de decisão da empresa (Chiavenato, 2004).

Cada vez mais, as empresas adotam os benefícios sociais como um complemento ao salário do colaborador. Por norma, estes benefícios pertencem a toda a organização, e têm como propósito cobrir as necessidades de carácter social (Camara et al., 1997). Segundo estes autores, os benefícios sociais melhoram a percepção dos valores da empresa. Os estudos apontam para que os benefícios mais facultados nas empresas são, por exemplo, o subsídio de alimentação; seguro de saúde; complemento de subsídio de doença; seguro de vida e plano de pensões.

No entanto, também podem surgir desvantagens na sua aplicabilidade, e por isso, a empresa deve ponderar a sua implementação. Um dos inconvenientes, é que não são considerados para a reforma, visto não estarem sujeitos a descontos na segurança social. Para a empresa, é difícil de revogar, bem como a longo prazo é difícil prever o seu custo e a responsabilidade que a empresa terá de acarretar (Camara et al., 1997).

Quanto aos benefícios específicos, estes variam dependendo da cultura da empresa. Estes benefícios são aplicáveis apenas a determinados grupos de colaboradores, conforme o nível hierárquico e/ou a natureza das funções. Neste caso, os benefícios mais comuns, são os planos de carros, despesas de representação e viagens (Camara et al., 1997).

#### **4.7 Higiene e Segurança no Trabalho**

Indispensável para qualquer empresa, a Higiene no Trabalho, segundo Scope (citado em Chiavenato, 2004, pág. 348), refere-se ao “conjunto de normas e procedimentos em que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”, ou seja, tem um carácter preventivo, dado que tem como objetivo a saúde e o bem estar do colaborador, de forma a evitar que este adoença e em consequência se ausente do trabalho, quer provisoriamente, ou definitivamente.

Para Baptiste (citado em Chiavenato, 2004), os objetivos da Higiene no Trabalho, passam por eliminar as causas das doenças profissionais; reduzir os efeitos prejudiciais causados pela atividade profissional; prevenir o agravamento de doenças e/ou lesões, e manter de uma forma geral a saúde dos trabalhadores.

Por outro lado, para Chiavenato (2004, pág. 352), a Segurança no Trabalho consiste no “conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização e praticas preventivas.” Este conceito está diretamente ligado aos acidentes de trabalho, que pelo mesmo autor, este ocorre no período de trabalho, provocado de forma direta ou indireta, uma lesão corporal que determine a morte ou perda total/parcial do acidentado, quer de cariz temporária ou permanente, incapacitando-o para trabalhar.

Para Miguel (2002), as circunstâncias que constituem acidentes de trabalho são as que ocorrem no local de trabalho (em atividade, reuniões ou formação), e no trajeto de ida e de volta para o local de trabalho. Assim, para o mesmo autor, quando ocorre um acidente, o

mesmo pode ser participado pelo sinistrado à entidade empregadora e/ou participado pela entidade empregadora à seguradora, visto que estas são obrigadas a incutir a responsabilidade dos acidentes de trabalho a empresas autorizadas a explorar este ramo.

Pelo facto de os acidentes de trabalho serem “um facto não premeditado do qual resulta dano considerável”, segundo a organização mundial da saúde, citado por Chiavenato (2004, pág. 354), é essencial o uso de equipamento de proteção individual (EPI's), pois os riscos são fontes potenciais de acidentes; e como é impossível eliminar o risco de ocorrer um acidente, o objetivo é tentar controlar na medida do possível (Miguel, 2002).

Desta forma, na perspetiva de Miguel (2002), dado que a utilização dos EPI's exige ao colaborador um esforço adicional na execução das suas tarefas, pelo desconforto geral que possa causar, deverá ter-se em conta, nas escolhas dos EPI's, o risco a que o trabalhador estará exposto; as condições de trabalho e as partes do corpo a proteger.

Assim, os EPI's mais comuns a utilizar são:

- Capacetes de proteção: devem apresentar elevada resistência ao impacto e à penetração.
- Óculos e/ou viseiras: devem resistir ao choque, à corrosão e às radiações, conforme os casos.
- Máscaras: devem ser aplicadas sempre que a atmosfera de trabalho possa estar contaminada devido à utilização de agentes químicos, como: gases, vapores, neblinas, fibras, poeiras.
- Calçado: devem ser utilizados sapatos/botas revestidos interiormente com biqueiras de aço, para determinados trabalhos como a manutenção.
- Luvas: devem ser adequadas à atividade, mas para os trabalhos que não exijam grande resistência térmica ou mecânica, as luvas de tecido são usualmente agradáveis para o utilizador.

## 5 REFLEXÃO CRÍTICA

O presente relatório de estágio reflete o resultado de aprendizagem durante os 2 anos do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos.

No decorrer dos 6 meses do período de estágio curricular, a estagiária teve a oportunidade de conhecer bem de perto a realidade organizacional, mais especificamente as atividades realizadas no DRH, contribuindo também para o desenvolvimento do mesmo.

A Mecachrome Aeronáutica, sendo uma empresa muito recente em Évora, priorizou o recrutamento externo, dado que o objetivo era a contratação de pessoal a fim de constituir equipas com competências para as funções a desempenhar, como referido por Chiavenato (2004). Assim, o primeiro ano de laboração desta empresa dependeu bastante das formações ministradas pelo IEFP em CNC, Tratamento de Metais, Qualidade e outras que se enquadrassem no negócio da Mecachrome. Sendo um negócio recente em Évora, não havia muito pessoal qualificado para desempenhar as funções num mercado tão exigente e rigoroso, como o da aeronáutica. Assim, estas duas entidades sempre trabalham em parceria no recrutamento, tanto que, a maior parte dos estagiários que realizavam o estágio em CT na empresa, foram contratados na medida de estágio profissional e após o seu término, a maior parte integrou a contrato a termo certo. Esta evolução contratual devia-se ao *feedback* por parte dos responsáveis dos serviços, pois embora o DRH recomendasse a continuidade, ou não, do colaborador na empresa, ficava a cargo do responsável de serviço a decisão final, tal como o parecer de Chiavenato (2004).

No entanto, a Mecachrome pouca escolha tinha nos formandos a integrarem a estágio em CT, e pela ideia de Chiavenato (2004) sabemos que a seleção é escolher os candidatos mais adequados à empresa. Uma vez que, esta apenas disponibilizava o número de vagas para receber estagiários, mas não tinha qualquer contacto com estes até ao momento da sua integração, não havia oportunidade de realizar uma entrevista presencial e de a empresa se dar a conhecer, bem como o formando. Pois, embora tecnicamente todos os formandos estivessem no mesmo patamar, era importante avaliar comportamentos, personalidades e formas de pensar que se encaixassem com a cultura da Mecachrome em Évora, de forma a criar grupos de trabalho que se complementassem e que acima de tudo existisse uma relação saudável no trabalho entre colegas e as chefias. A título sugestivo, a Mecachrome devia ser mais rigorosa neste âmbito, e selecionar os formandos, antes de integrarem na empresa, pois o objetivo é mantê-los após a realização do estágio final de curso. E, apesar de a empresa se encontrar em iniciação de laboração é necessário um equilíbrio entre departamentos, ou seja,

no caso do Departamento de RH o mesmo é constituído apenas por uma única pessoa que desempenha 2 funções distintas: recursos humanos e higiene e segurança no trabalho. Neste caso, é importante recrutar pelo menos mais 2 pessoas (um técnico de recursos humanos e um técnico de higiene e segurança do trabalho), para que a responsável possa delegar os dois departamentos, em vez de realizar o trabalho técnico, que para além de ser uma carga imensa, impossibilita a realização de melhorias e desenvolvimento do departamento.

Após a contratação de um novo colaborador, a fase seguinte era acolhê-lo e integrá-lo na empresa. Dedicando uma manhã a este processo, aqui inicia-se outro desafio do DRH, como refere Mosquera (2000), pois esta fase representa para o novo trabalhador, uma nova tarefa, um período de aprendizagem associado, e um novo papel social, que pode acarretar alguma ansiedade. A empresa, no processo de acolhimento seguiu todas as sugestões descritas por Machado, citado por Delvas (2007), exceto a entrega de um manual de acolhimento, que devia ser vantajoso a sua aplicabilidade, dado que neste dia muita informação pode ser transmitida e pode ser difícil para o colaborador reter toda essa informação de uma só vez, aumentando assim o seu *stress* no primeiro dia de trabalho. Desta forma, seria importante realizar algo sintético, mas que contivesse toda a informação relevante, para que em caso de dúvida o novo colaborador pudesse consultar.

A formação é das áreas mais investidas pela empresa, pois o negócio requer mão-de-obra qualificada para além de certos requisitos de cliente. Assim, as etapas apresentadas por Chiavenato são seguidas pelo DRH, desde o levantamento das necessidades à avaliação de resultados. Porém é necessário existir igualdade, dado que a empresa não se deve focar apenas na produção, mas sim equilibrar o seu plano com os restantes departamentos, até porque tem de cumprir requisitos legais.

As entrevistas individuais são a forma de a empresa realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores. Esta é realizada anualmente e tem um timing muito específico para a sua realização – de janeiro a março. Realizada de uma forma hierárquica todos os colaboradores passam por este momento, expressando as suas vontades quer para formação, mobilidade organizacional ou aumento de salário, mas acima de tudo, é feita a avaliação do supervisor face aos objetivos definidos no ano anterior; a atribuição de novos objetivos e a clarificação de pontos fortes e pontos a melhorar. Após a realização da entrevista é entregue ao DRH para registo de formações a considerar no ano seguinte e arquivo físico. Sendo que para uma boa análise de avaliação de desempenho, segundo Jacobs et al. (1980), citado por Caetano e Fernandes (2000), a empresa deve perceber quais os objetivos que pretende atingir com um

sistema de avaliação de desempenho; então com a informação que consta nestas entrevistas, seria vantajoso se o DRH as trabalhasse, retirando toda a informação pertinente, a fim de realizar relatórios a cada departamento com a avaliação das suas equipas.

A gestão administrativa é indispensável para o funcionamento do DRH, para além de que faz parte do trabalho diário de um gestor de RH. Um bom sistema de RH, para Chiavenato (2004), deve conter toda a informação/histórico do colaborador desde o recrutamento, ao salário, avaliações, formações entre outros. Sendo a Mecachrome Aeronáutica uma multinacional e com previsão de centenas de postos de trabalho no futuro, tal como, o aumento da fábrica, é fundamental e urgente a mesma investir num sistema onde possa ter toda a informação concentrada do colaborador, podendo filtra-la para obter os resultados de pesquisa desejados, e acima de tudo, a implementação de um sistema para o processamento salarial mais fidedigno que o atual. Com um sistema destes seria possível reduzir a carga diária dedicada às tarefas administrativas e evitar erros humanos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No final do presente relatório de estágio é possível constatar que os objetivos foram atingidos com sucesso. A oportunidade de estagiar numa empresa multinacional, em fase de implementação e expansão, não só foi possível entender a dinâmica da atividade organizacional como fazer parte da sua criação também. O facto de o Departamento de Recursos Humanos ser apenas constituído pela própria Responsável, permitiu uma ligação muito próxima com a estagiária e na versatilidade das atividades desempenhas, pois estas foram para além das definidas nos objetivos. Essa oportunidade, contribuiu claramente para o aumento de competências, e de experiência profissional, essenciais para uma carreira nos Recursos Humanos.

A vertente teórica estudada no primeiro ano de mestrado, em conjunto com a parte prática desenvolvida na Mecachrome Aeronáutica, possibilitaram não só a realização deste relatório, como a aplicabilidade das teorias estudadas nas unidades curriculares durante o estágio, fazendo todo o sentido a ligação entre elas.

As maiores dificuldades sentidas no decorrer da realização deste relatório, foram sem dúvida, a conciliação entre o estágio curricular e a elaboração do relatório de estágio; o facto de a empresa ser uma multinacional francesa, e por isso, toda a documentação constar em francês; bem como, a integração na área de negócio, visto ter sido uma experiência muito diferente das já vividas.

A Mecachrome Aeronáutica, sendo uma empresa com mais de 80 anos no mercado, e em expansão, deve reavaliar a sua estratégia a nível de Recursos Humanos, valorizando mais a formação dos seus colaboradores como um todo e não em setores específicos; realizar um plano de carreira para que as avaliações efetuadas anualmente apresentem um objetivo, em especial para o colaborador; implementar um software que permita mais rigor e tratamento de dados de cada colaborador; e por fim, mas não menos importante, deve elaborar um *budget* de recrutamento real e adequado às necessidades da empresa.

Contudo, é uma empresa com capacidades para evoluir no mercado em Évora, diferenciando-se das restantes pela sua cultura, ideais e negócio, distinguindo-se no projeto da criogenia; que valoriza e investe nos seus colaboradores, bem como na sua segurança, e que irá ainda criar mais postos de trabalho no futuro, contribuindo para o aumento do “cluster” aeronáutico e na dinamização da cidade de Évora.

Concluindo, esta experiência para além de ter sido muito enriquecedora, abriu portas, horizontes e confirmou à estagiária o desejo de seguir uma carreira ligada aos Recursos Humanos.

## BIBLIOGRAFIA

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Caetano, A. & Vala, J. (). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas (1ª edição)*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (4ª edição)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações (8ª edição)*. São Paulo: Atlas.
- Delvas, L. R. (2017). *A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.
- Krohling Peruzzo, C. M. (2017). Pressupostos Epistemológicos e Metodológicos da Pesquisa Participativa: da Observação Participante à Pesquisa-ação. *Estudios Sobre Las Culturas Contemporáneas*, 23, 161–190.
- Mecachrome. (2020). *Mecachrome*. Consultado em abril 26, 2018, em <http://www.mecachrome.com/>
- Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação (1ª edição)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Miguel, A. (2002). *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho (6ª edição)*. Porto: Porto Editora.
- Oliveira, D., Gonçalves, R. & Barbosa, A. (2014). Percepção dos Gestores de Recursos Humanos em Relação ao Modelo de Gestão por Competências. *Revista FSA*, 4.
- Plaqueette Mecachrome FR (2017). *Mecachrome Group*.
- Présentation Aéromoteur FR (2018). *Mecachrome Group*.
- Présentation Générale FR (2018). *Mecachrome Group*.
- Silva, A. S. D. (2014). *Avaliação de Desempenho: Estudo Exploratório nos Setores da Banca e Vitivinicultura*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia, Maia, Portugal.