

**GUIÃO DE ENTREVISTA AO
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO EMPRESARIAL
RESPONSÁVEL PELA ADMINISTRAÇÃO E RELAÇÕES LABORAIS DO GRUPO
EMPRESARIAL**

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Garantir o anonimato do entrevistado.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. ESTRATÉGIA DE GESTÃO DOS RH

1. Quais são as principais linhas estratégicas do grupo empresarial que presidem ao processo de reestruturação em curso?
2. Qual a estratégia actual e futura do grupo empresarial em termos da gestão dos RH?
 - 2.1. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazos?
 - 2.2. Em que domínios e que medidas específicas têm sido desenvolvidas (**aferir: recrutamento e selecção de pessoal, mobilidade interna funcional – entre postos de trabalho, entre secções/, equipas, departamentos – promoções e gestão de carreiras, práticas de formação profissional, política salarial, afastamento e despedimento de trabalhadores, práticas de informação e comunicação – reuniões, relatórios, ordens, folhetos – avaliação do desempenho, desenvolvimento e gestão de competências**)?
 - 2.3. O que é que diferencia a actual estratégia de gestão dos RH da do passado?
3. Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades do grupo empresarial no domínio da gestão dos RH, atendendo ao processo de reestruturação em curso?
4. Que importância é que atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores?
 - 4.1. Quais são as que mais valoriza?

II. PRÁTICAS DE GESTÃO DOS RH

5. Como é composta a estrutura organizacional do departamento de gestão dos RH?
 - 5.1. A que nível hierárquico se situa no interior do grupo empresarial?
 - 5.2. Quais as suas funções?
 - 5.3. Quem as assegura (**aferir: posição hierárquica, habilitações escolares e profissionais**)?
6. Na generalidade, como se processa e a que nível hierárquico são tomadas as decisões relativas a:
 - 6.1. Recrutamento e selecção de pessoal?
 - 6.1.1. Que modalidades de recrutamento são utilizadas (**aferir: empresas de trabalho temporário, anúncios de jornal, “bolsa de candidaturas”, centros de emprego, medidas de apoio à contratação via IEF**)?
 - 6.1.2. Quais os critérios de recrutamento privilegiados (**aferir: diplomas escolares, diplomas de formação profissional, conhecimentos profissionais – técnicos, teóricos, comportamentais/ relacionais – experiência profissional**)?
 - 6.1.3. Quais as áreas profissionais para as quais se tem revelado mais difícil recrutar pessoas?

- 6.2. Mobilidade interna funcional (**aferir: entre postos de trabalho, entre secções, equipas, departamentos**)?
- 6.3. Gestão de carreiras e promoções?
- 6.4. Práticas de formação profissional?
- 6.5. Política salarial?
- 6.6. Afastamento e despedimento de trabalhadores?
- 6.7. Práticas de informação e comunicação (**aferir: reuniões, relatórios, ordens, folhetos**)?
- 6.8. Avaliação do desempenho?

7. Quais os critérios privilegiados pelo grupo empresarial para:

- 7.1. Formar trabalhadores?
- 7.2. Promover trabalhadores?
- 7.3. Despedir trabalhadores?
- 7.4. Difundir a informação?

Vamo-nos agora centrar, tanto quanto possível, na Electrotensão.

8. Qual(is) o(s) instrumento(s) legal(is) que regula(m) as relações colectivas de trabalho no interior da empresa (**aferir: Contrato Colectivo de Trabalho, Acordo Colectivo de Trabalho, Acordo de Empresa**)?

9. Relativamente à política salarial da empresa, regulam-se pela tabela salarial contratual e/ ou dispõem de uma tabela salarial própria estabelecida internamente?

- 9.1. Quais os profissionais abrangidos por uma e por outra?
- 9.2. Como é que a tabela salarial estabelecida internamente é concebida e actualizada?
- 9.3. São praticadas remunerações para além do salário directo fixo?
 - 9.3.1. De que tipo (**aferir: prémios de assiduidade, de produtividade – individual ou grupal – mérito, sugestões, formas pecuniárias de partilha dos resultados – partilha de aumentos de produtividade, de lucros**)?
 - 9.3.2. Para que funções/ profissionais?
- 9.4. Há alguma definição interna de funções/ categorias profissionais?
 - 9.4.1. E é divergente da estabelecida por via do CCT?

10. Relativamente ao processo de *outsourcing*/ externalização da fabricação das cubas dos transformadores que terá lugar até ao final do ano nas direcções Aparelhagem de Média Tensão, Transformadores de Potência e Transformadores de Distribuição:

- 10.1. Quais as medidas que estão a ser e/ ou que irão ser tomadas relativamente aos trabalhadores que asseguram esta actividade (**aferir: reconversão, formação profissional, ocupação de outros postos de trabalho – quais – reformas antecipadas, pré-reformas**)?
- 10.2. Quando é que se prevê o início deste processo?
 - 10.2.1. Ou está já em curso?
 - 10.2.2. Em que fase se encontra?

11. Como é que circula a informação internamente na empresa?

- 11.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?
- 11.2. Como é recolhida e armazenada a informação que circula na empresa (**aferir: em cada secção/ departamento, num centro de documentação de acesso comum**)?

12. Como se trata e quem decide da informação que é veiculada para o exterior?

- 12.1. Há alguém responsável por esta função?
- 12.2. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação para o exterior (**aferir: vídeo institucional, folhetos, jornais, revistas da especialidade, feiras**)?

13. Na generalidade, a empresa põe em prática mecanismos de participação dos trabalhadores?
- 13.1. Sob que formas?
 - 13.2. Em que domínios?
 - 13.3. É costume tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos assalariados nas decisões a tomar (**solicitar exemplos**)?
14. A empresa tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
- 14.1. Em que funções e profissões?
 - 14.2. Quais as razões que estão na sua base?
 - 14.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
 - 14.4. Que critérios têm sido privilegiados?
 - 14.5. Que formas legais têm sido privilegiadas?
 - 14.6. Que medidas públicas têm sido utilizadas?
15. A empresa tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
- 15.1. Para que funções?
 - 15.2. Os trabalhadores recrutados são, habitualmente, alvo de acções de formação?
 - 15.2.1. Porquê?
 - 15.2.2. Quais os objectivos?
16. Sabemos que a empresa recorre à contratação de trabalhadores por via da celebração de contratos de trabalho temporário.
- 16.1. Desde quando é que recorrem ao trabalho temporário?
 - 16.2. Quais as razões que estão na base desta opção?
 - 16.3. Em que situações é que optam por esta via?
 - 16.4. E para que funções e profissões?
 - 16.5. Na empresa há direcções onde se recorra mais massivamente a estas práticas?
 - 16.6. Considera que os trabalhadores contratados sob este regime são tão qualificados/competentes como um trabalhador da empresa? Porquê?
 - 16.7. Os trabalhadores temporários frequentam algum tipo de formação?
 - 16.7.1. Qual?
 - 16.7.2. Com que objectivos?

III. GESTÃO ORGANIZACIONAL DOS RH

17. Como é que costuma gerir as necessidades de qualificações/ competências dos RH da empresa?
18. Quais as principais dificuldades com que a empresa se depara na área da qualificação dos trabalhadores operacionais?
19. Gostava ainda que me esclarecesse acerca do papel e do lugar da formação e da gestão dos RH na política de produção da empresa?
20. Com se têm articulado os projectos, as mudanças e as inovações aos níveis dos RH, tecnológico, produtivo e organizativo com a planificação e o desenvolvimento da formação e das competências dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
21. Genericamente, os projectos, as mudanças e as inovações aos níveis tecnológico, produtivo, organizativo e dos RH têm contemplado medidas de acompanhamento e avaliação?
- 21.1. Que tipo de medidas (**aferir: discussão de reflexão, análise de problemas**)?
 - 21.2. Com que objectivos?
 - 21.3. Quem é que participa nessas actividades?

Para finalizar, gostaria de lhe colocar algumas questões mais genéricas em relação à empresa.

22. Na sua opinião quais são os factores-chave de competitividade/ as vantagens competitivas da empresa?

23. A forte aposta da empresa em actividades de I&D irá manter-se no futuro?

23.1. Quais as principais vantagens desta aposta?

23.2. E os principais inconvenientes?

23.3. Tenderão a externalizar a produção?

24. Como enquadra as actividades da empresa no âmbito das actividades, estratégia e objectivos do grupo empresarial?

25. Qual pensa ser o contributo da gestão dos RH para a realização do projecto da empresa?

26. Como caracteriza o posicionamento global da empresa face à necessidade, cada vez mais afirmada, de investir nos RH na medida em que estes constituem um factor básico de competitividade?

DOCUMENTAÇÃO A SOLICITAR

- Quadros/ tableaux de bordo da função RH.
- Plano(s) estratégico(s).
- Documentação ilustrativa das actividades da empresa ao nível da GRH, designadamente:
 - avaliação, caracterização e descrição de postos de trabalho/ de funções;
 - avaliação de desempenho;
 - análises de absentismo;
 - processos de selecção e recrutamento;
 - elaboração e definição interna de perfis/ categorias profissionais;
 - definição e enquadramento das carreiras profissionais.
- Balanços Sociais.
- Organigrama da função RH.
- Documentação sobre Higiene e Segurança no Trabalho.
- Documentação sobre o processo de *outsourcing*/ externalização da fabricação das cubas dos transformadores de distribuição, dos transformadores de potência e da aparelhagem de média tensão e a eventual reconversão dos trabalhadores que asseguram estas actividades.
- Informação relativa ao trabalho temporário.
- Informação relativa à regulamentação das relações de trabalho.
- Notas de organização diversas.
- Outra documentação relevante.