

## GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR DA UNIDADE MARKETING E COMERCIAL DA ÁREA DE NEGÓCIO TRANSMISSÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA

### 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. HISTORIAL DA EMPRESA

1. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da empresa?
2. Quais são as principais linhas estratégicas que presidem ao processo de reestruturação em curso?
  - 2.1. Quais as razões que estão na sua base?
  - 2.2. Quais os principais domínios de incidência?
  - 2.3. Quais os impactos mais assinaláveis ao nível da gestão dos RH?
  - 2.4. Qual a sua opinião global relativamente a este processo?
3. Que mudanças é que implicou a criação de direcções no interior da empresa (**aferir: organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?

#### II. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

4. Quais as razões que estiveram na base da autonomização jurídica da empresa?
  - 4.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações com este processo (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?
5. Como enquadra as actividades da empresa no âmbito das actividades, da estratégia e dos objectivos do grupo empresarial?
  - 5.1. E face às restantes empresas do grupo?
6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da empresa?
7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa no actual contexto económico mundial?
  - 7.1. E as suas principais dificuldades?
8. Qual é a estratégia actual e futura da empresa em termos da sua actividade principal?
  - 8.1. Que medidas têm sido desenvolvidas?
  - 8.2. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazos?
9. Neste contexto, que importância atribui à qualificação dos trabalhadores da empresa?

10. A forte aposta da empresa em actividades de I&D irá manter-se no futuro?
- 10.1. Quais as principais vantagens desta aposta?
  - 10.2. E os principais inconvenientes?
  - 10.3. Tenderão a externalizar a produção?
11. Como se articulam as actividades de concepção e produção no interior da empresa?
- 11.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?
12. A empresa desenvolve actividades de fabricação de protótipos?
- 12.1. Quem são os profissionais que as asseguram?
13. Quais as razões que presidem ao processo de *outsourcing*/ externalização da fabricação das cubas dos transformadores?
- 13.1. Quais as medidas que estão a ser e/ ou que irão ser tomadas relativamente aos trabalhadores que asseguram esta actividade?
  - 13.2. Qual a sua opinião relativamente a este processo?
14. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades de serviços e industriais no interior do grupo empresarial?
15. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional da empresa?
16. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector eléctrico e electrónico aos níveis nacional e internacional?

### III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E DE QUALIDADE

17. A empresa recorre à subcontratação de actividades produtivas e/ ou de serviços?
- 17.1. Quais as actividades subcontratadas?
  - 17.2. Qual a localização destas actividades nos fluxos produtivos de cada direcção?
  - 17.3. Como as caracteriza em termos da sua importância para o desempenho da empresa?
18. Quais são os trabalhadores que tendem a estar mais motivados e a demonstrarem um maior grau de adesão aos processos de mudança tecnológica e organizacional?
19. Na generalidade, a empresa põe em prática mecanismos de participação dos trabalhadores?
- 19.1. Sob que formas?
  - 19.2. Em que domínios?
  - 19.3. É costume tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos assalariados nas decisões a tomar (**solicitar exemplos**)?
20. Quais as principais linhas orientadoras da política de qualidade da empresa?
21. Como funciona o sistema de qualidade na empresa?
22. Quais as certificações de que dispõem?
23. Relativamente às auditorias de qualidade, gostaria de saber:
- 23.1. Como se processam?
  - 23.2. São efectuadas por entidades externas, internas ou ambas?
  - 23.3. Com que regularidade são efectuadas?
  - 23.4. Com que objectivos?

24. Encontra-se implementado e/ ou projectado um sistema de informação da qualidade?
- 24.1. Quais os objectivos que presidem ao mesmo?
  - 24.2. Como se articula com o sistema de circulação da informação e da comunicação da empresa?
25. Qual a relação entre a política de qualidade e a de gestão dos RH?
- 25.1. Em que domínios incide?
  - 25.2. Quais os objectivos subjacentes?
26. Genericamente, os projectos, as mudanças e as inovações aos níveis tecnológico, produtivo, organizativo e dos RH têm contemplado medidas de acompanhamento e avaliação?
- 26.1. Que tipo de medidas (**aferrir: discussão de reflexão, análise de problemas**)?
  - 26.2. Com que objectivos?
  - 26.3. Quem é que participa nessas actividades?

#### **IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

27. Como é que costuma gerir as necessidades de qualificação dos trabalhadores?
28. Quais as principais dificuldades com que a empresa se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores operacionais?
29. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política de produção da empresa?
30. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da empresa?
- 30.1. Quais são as que mais valoriza?
31. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
32. Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão dos RH?
33. Quais os contributos da estratégia de gestão dos RH na concretização dos projectos da empresa?
34. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores operacionais?
35. A empresa tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
- 35.1. Em que funções e profissões?
  - 35.2. Quais as razões que estão na sua base?
  - 35.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
36. A empresa tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
- 36.1. Para que funções?

37. Sabemos que a empresa recorre à contratação de trabalhadores por via da celebração de contratos de trabalho temporário.

37.1. Desde quando é que recorrem ao trabalho temporário?

37.2. Quais as razões que estão na base desta opção?

37.3. Em que situações é que opta por esta via?

37.4. E para que funções e profissões?

37.5. Na empresa há direcções onde se recorra de forma mais massiva a estas práticas?

37.6. Há uma rotação permanente dos trabalhadores contratados sob este regime ou há uma política de contratação das mesmas pessoas?

37.7. Considera que os trabalhadores contratados sob este regime são tão qualificados/ competentes como um trabalhador da empresa?

37.8. Há trabalhadores temporários que tenham passado a efectivos?

37.9. Os trabalhadores temporários frequentam algum tipo de formação?

37.9.1. Qual?

37.9.2. Com que objectivos?

38. 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?

## V. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E GRUPOS PROFISSIONAIS

39. Quem são os trabalhadores operacionais-chave da empresa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da empresa (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

40. Quem são os trabalhadores operacionais secundários da empresa, ou seja, aqueles que desempenham as funções facilmente substituíveis e menos importantes para a prossecução dos objectivos da empresa (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

41. Relativamente a cada um dos seguintes grupos profissionais – serralheiros, soldadores, electricistas, trabalhadores “metalomecânicos” (tais como torneiros e fresadores), chefias directas (chefes de equipa, de secção e encarregados):

41.1. Considera que são trabalhadores que desempenham funções estratégicas e indispensáveis para a empresa, ou são tão importantes como quaisquer outros na área da produção?

41.2. Tratam-se de funções em regressão em termos da sua importância? Porquê?

41.3. São trabalhadores facilmente substituíveis?

41.4. Qual é a sua percepção em termos do desempenho profissional dos mesmos (**aferir: competências profissionais, polivalência, desempenho**)?

41.5. E da sua importância face à estratégia e projectos da empresa?