

## GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR DE DIRECÇÃO

### PROTOCOLO DA ENTREVISTA

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

### 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?

#### II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA

3. Quais as razões que estiveram na base da autonomização jurídica da empresa?
  - 3.1. 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**)?
4. Que tipo de alterações implicou a criação das direcções no interior da empresa (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, 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 e da direcção?
7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa e da direcção no actual contexto económico mundial?
  - 7.1. E as suas principais dificuldades?
8. Qual é a estratégia actual e futura da empresa e da direcção 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 direcção?

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 e da direcção?
- 11.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?
12. A direcção 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 direcção?
16. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector eléctrico e electrónico ao nível nacional e internacional?

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

17. Como é que a direcção realiza o planeamento das suas actividades?
- 17.1. Qual a metodologia utilizada?  
 17.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferrir: quando é necessário, a curto prazo – de mês a mês e/ ou de 3 em 3 meses, a médio prazo – de 6 em 6 meses e/ ou anualmente, a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?  
 17.3. Quais as principais técnicas de planeamento da produção utilizadas (**aferrir: método OPT – tecnologia de produção otimizada, método MRP – planeamento das necessidades dos materiais**)?
18. Como é que se organiza diariamente o planeamento da produção?
- 18.1. Qual o departamento/ secção directamente responsável por esta função?  
 18.2. A que nível é que são tomadas estas decisões?  
 18.3. Como se processa a transmissão das ordens de produção aos trabalhadores?  
 18.4. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades de produção?  
 18.5. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?  
 18.6. Quem e como se processa a gestão das actividades que garantem a adequação entre o planeamento da produção, o abastecimento de matérias-primas e subsidiárias aos postos de trabalho e a execução produtiva diária?  
 18.7. Como se processa o controlo geral da produção?  
 18.7.1. Quem o assegura (**aferrir: gabinete de planeamento e métodos, chefes de produção, equipas de trabalho**)?  
 18.8. Que técnicas são utilizadas no controlo da produção (**aferrir: método JIT, método Kan ban**)?  
 18.9. Como se processa o controlo da produção diária de cada trabalhador?  
 18.10. Os tempos de produção estão pré-definidos (**aferrir: definição por tarefa, por objectivos**)?
19. Quem é responsável pela afinação e manutenção dos equipamentos (**aferrir: equipa ou trabalhador de manutenção, operadores das máquinas**)?
20. Quem é responsável pela preparação dos equipamentos quando se dá início a novas actividades produtivas (**aferrir: equipa ou trabalhador de preparação, operadores das máquinas**)?

21. Quem é responsável pelo controlo de qualidade (**aferir: controladores de qualidade, operadores das máquinas**)?
22. Que tipos de técnicas utilizam no controlo de qualidade (**aferir: controlo estatístico do processo, controlo por amostragem de componentes e produtos finais**)?
- 22.1. Com que objectivos?
23. A direcção recorre à subcontratação de actividades produtivas e/ ou de serviços?
- 23.1. Quais as actividades subcontratadas?
- 23.2. Qual a localização dessas actividades nos fluxos produtivos da direcção?
- 23.3. Como as caracteriza em termos da sua importância para as actividades da direcção?
24. Que tipo de relações há entre esta direcção e as restantes direcções da empresa?
- 24.1. E com as restantes empresas do grupo empresarial (**aferir: produtivas, de manutenção, prestação de serviços, qualidade, formação**)?
25. Costuma sentir dificuldades quando necessita de operar mudanças ao nível produtivo?
- 25.1. Que tipo de dificuldades?
- 25.2. Quais as medidas levadas a cabo para as ultrapassar?
26. 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?
- 26.1. Quais as razões que explicam este tipo de comportamento?
27. Na generalidade, a direcção põe em prática mecanismos de participação dos trabalhadores?
- 27.1. Sob que formas?
- 27.2. Em que domínios?
28. É costume tomar-se em consideração e aplicar as sugestões dos assalariados nas decisões a tomar (**solicitar exemplos**)?
29. Como se organiza a hierarquia funcional da direcção ao nível produtivo?
30. Quais as principais linhas orientadoras da política de qualidade da empresa?
31. Como funciona o sistema de qualidade na direcção?
32. Quais as certificações de que dispõem?
33. Relativamente às auditorias de qualidade, gostaria de saber:
- 33.1. Como se processam?
- 33.2. São efectuadas por entidades externas, internas ou ambas?
- 33.3. Com que regularidade são efectuadas?
- 33.4. Com que objectivos?
34. Encontra-se implementado e/ ou projectado um sistema de informação da qualidade?
- 34.1. Quais os objectivos que presidem ao mesmo?
- 34.2. Como se articula com o sistema de circulação da informação e da comunicação da direcção?
35. Qual a relação entre a política de qualidade e a de gestão dos RH?
- 35.1. Em que domínios incide?
- 35.2. Quais os objectivos subjacentes?

36. Genericamente, os projectos, as mudanças e as inovações aos níveis tecnológico, produtivo, organizativo e dos RH têm contemplado medidas de acompanhamento e avaliação?

- 36.1. Que tipo de medidas (**aferir: discussão de reflexão, análise de problemas**)?
- 36.2. Com que objectivos?
- 36.3. Quem é que participa nestas actividades?

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

37. Como é que costuma gerir as necessidades de qualificação dos trabalhadores da direcção?

38. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores operacionais?

39. 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 direcção?

40. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da direcção?

- 40.1. Quais são as que mais valoriza?

41. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?

42. Quando nos postos de trabalho de execução surgem problemas na realização do trabalho, tais como uma avaria num equipamento, um estrago numa ferramenta, uma falha ou um defeito na matéria-prima, qual o tipo de actuação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?

43. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional/ produtivo?

- 43.1. 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**)?
- 43.2. Quais os mais utilizados no interior das secções/ equipas de trabalho?
- 43.3. E entre secções/ equipas de trabalho?

44. Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão dos RH?

45. Qual o contributo da gestão dos RH para a concretização dos projectos da empresa?

46. Qual a sua opinião acerca da formação desenvolvida?

- 46.1. Quais os contributos concretos da formação para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores?
- 46.2. E para a realização do projecto da direcção?
- 46.3. E para a concretização das mudanças que se têm vindo a implementar na direcção?
- 46.4. Em que domínios considera que a formação poderá contribuir de forma mais decisiva para a direcção?

47. A direcção tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?

- 47.1. Em que funções e profissões?
- 47.2. Quais as razões que estão na sua base?
- 47.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?

48. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?

- 48.1. Para que funções?

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

- 49.1. Desde quando é que recorrem ao trabalho temporário?
- 49.2. Quais as razões que estão na base desta opção?
- 49.3. Em que situações é que opta por esta via?
- 49.4. E para que funções e profissões?
- 49.5. Há uma rotação permanente dos trabalhadores contratados sob este regime ou há uma política de contratação das mesmas pessoas?
- 49.6. Considera que os trabalhadores contratados sob este regime são tão qualificados/ competentes como um trabalhador da empresa?
- 49.7. Há trabalhadores temporários que tenham passado a efectivos?
- 49.8. Os trabalhadores temporários frequentam algum tipo de formação?
  - 49.8.1. Qual?
  - 49.8.2. Com que objectivos?

50. Como caracteriza o posicionamento global da direcção 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

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

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

53. 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):

- 53.1. Considera que são trabalhadores que desempenham funções estratégicas e indispensáveis para a direcção, ou são tão importantes como quaisquer outros na área da produção?
- 53.2. Tratam-se de funções em regressão em termos da sua importância? Porquê?
- 53.3. São trabalhadores facilmente substituíveis?
- 53.4. Qual é a sua percepção em termos do desempenho profissional dos mesmos (**aferir: competências profissionais, polivalência, desempenho**)?
- 53.5. E da sua importância face à estratégia e projectos da direcção?