Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Ana Beatriz Castro Ferreira

Gestão de pessoas numa empresa industrial, no setor automóvel

junho de 2025

Gestão de pessoas numa empresa Industrial, no setor automóvel

Ana Beatriz Castro Ferreira

UMinho | 2025

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Ana Beatriz Castro Ferreira

Gestão de pessoas numa empresa industrial, no setor automóvel

Relatório de Estágio

Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso

junho de 2025

Despacho RT – 31 / 2019 – Anexo 3

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

Este relatório é o reflexo de todo o apoio e incentivo de muitas pessoas, que de forma direta ou indireta, contribuíram para a sua realização. A todas estou profundamente grata.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso, agradeço a paciência e o *feedback*, necessários para a constante aprendizagem e desenvolvimento.

Aos meus colegas da Organização X agradeço a oportunidade de estágio, levo as aprendizagens e ensinamentos que certamente me tornarão melhor profissional e pessoa.

À minha família, em especial aos meus pais, Mário e Maria José, pelas oportunidades, pelo amor incondicional e por todo o apoio ao longo da minha vida académica. Sem vocês nada seria possível.

Aos meus amigos e colegas de curso que estiveram ao longo deste percurso, peço desculpa por todas as reclamações e desabafos, os vossos conselhos foram sempre reconfortantes. Agradeço em especial à Sandra que tornou todas as dificuldades mais leves e que foi casa e colo ao longo desta jornada.

Acima de tudo agradeço a todos que acreditaram em mim mesmo quando eu não estava capaz de o fazer.

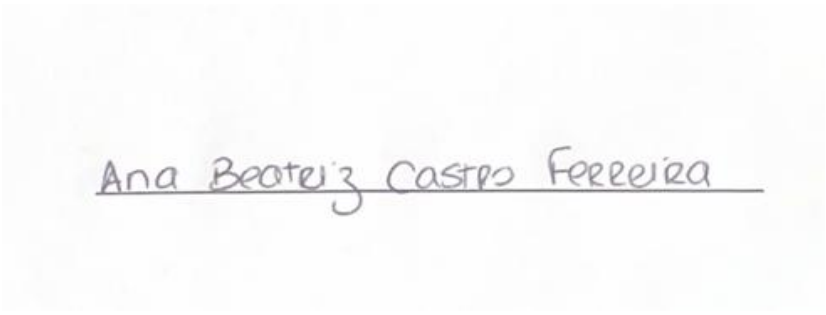
Despacho RT – 31 / 2019 – Anexo 4

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Braga, 2 de junho de 2025



Gestão de pessoas numa empresa industrial do setor automóvel

Resumo

O estágio curricular é uma etapa importante no percurso académico de todos os estudantes, já que, na maioria dos casos, é o primeiro contacto prático que temos com o que nos foi lecionado em sala de aula. Assim sendo, este relatório, elaborado no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, tem como principais objetivos descrever o meu percurso ao longo deste estágio, mencionando os projetos em que estive envolvida, as dificuldades sentidas e aprendizagens obtidas ao longo deste.

O estágio decorreu numa empresa multinacional da indústria automóvel no norte do país com cerca de 830 colaboradores. Inserido no Departamento dos Recursos Humanos, o estágio teve como principal projeto a gestão do absentismo, principalmente no chão de fábrica. Este projeto, permitiu o levantamento de aspetos que merecem atenção e intervenção por parte da empresa num futuro próximo.

Este relatório está dividido em três grandes partes: o enquadramento organizacional e a respetiva descrição; a apresentação dos projetos desenvolvidos; e uma reflexão crítica acerca deste período formativo.

Palavras-chave: absentismo, gestão de pessoas, indústria

People management in an industrial company in the automotive sector

Abstract

The curricular internship is an important step in the academic journey of all students, as it is, in most cases, the first practical contact we have with what was taught in the classroom. Therefore, this report, carried out within the scope of the Master's Degree in Work and Organizational Psychology, aims to describe my journey throughout this internship, mentioning the projects I was involved in, the difficulties encountered, and the lessons learned during this period.

The internship took place in a multinational company in the automotive industry located in the north of the country, with around 830 employees. Integrated into the Human Resources Department, the main project of the internship focused on absenteeism management, particularly on the shopfloor. This project enabled the identification of areas that require attention and intervention by the company soon.

This report is divided into three main sections: the organizational framework and its description; the presentation of the projects developed; and a critical reflection on this formative period.

Keywords: absenteeism, industry, people management

Índice

1 – Introdução **9**
2 – Enquadramento institucional/organizacional do estágio **9**
2.1 – Descrição da organização **10**
3 – Descrição dos projetos de estágio **12**
3.1 – Mudança organizacional 12
3.2 – Acolhimento 15
3.3 – Absentismo 16
3.4 – Plano de comunicação e de compromisso organizacional 20
3.5 – Formação 21
3.5.1 – Atualização dos registos de formação 21
3.5.2 – Levantamento de necessidades de formação 21
3.5.3 – Formação nas novas linhas de montagem 22
3.6 – Avaliação de desempenho 24
3.7 – Outros projetos 24
3.7.1 – Decorações de Natal com material reciclável 24
3.7.2 – Outras tarefas 25
4 – Reflexão sobre a experiência de estágio **26**
5 – Conclusão **28**
Referências **28**

Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1: Organigrama geral 11
Figura 2: Organigrama detalhado do departamento "Human Resources" 12
Tabela 1: Fatores de mudança observados 14
Tabela 2: Guião de entrevista aos chefes de produção e engenheiros para recolha de tarefas das novas linhas de montagem 23

1 – Introdução

Este relatório de estágio, realizado no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, relata a minha experiência ao longo deste percurso, desde os projetos realizados, as dificuldades sentidas e as aprendizagens obtidas. O meu estágio curricular teve uma duração de aproximadamente 6 meses e foi realizado numa empresa multinacional da indústria automóvel. Durante este período tive a oportunidade de lidar diretamente com temas dos Recursos Humanos e da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Ao longo do estágio estive envolvida em projetos ligados ao absentismo, à comunicação, ao compromisso organizacional, à formação e à avaliação de desempenho. Para além disso, contribuí em projetos mais específicos com o objetivo de dar resposta às necessidades da organização.

Esta jornada proporcionou-me o primeiro contacto na área, permitindo-me aplicar e aprender práticas de Recursos Humanos, contribuindo para o meu crescimento pessoal e profissional. Ademais, pude colocar em prática os conhecimentos teóricos que adquiri ao longo do meu percurso académico.

Neste relatório pretendo descrever a minha experiência e os projetos que realizei na organização, sustentadas por enquadramento teórico, além de documentar as tarefas realizadas e refletir sobre as aprendizagens e competências desenvolvidas.

2 – Enquadramento institucional/organizacional do estágio

O estágio decorreu numa empresa da indústria automóvel especializada em componentes eletrónicos, que por razões de anonimato será denominada como Organização X. Foi fundada em 1919 na Alemanha, começando por produzir recetores de rádio, sendo inclusive, uma das pioneiras neste setor.

Em 1988, a organização dá entrada na indústria automóvel, ao produzir sistemas de controlo de aquecimento e ar condicionado, assim como painéis de controlo para os primeiros computadores de bordo. Entre 2003 e 2012, passou por um fenómeno de globalização, passando dessa forma a possuir 12 filiais, onde, atualmente, emprega cerca de 7500 pessoas.

Defende uma visão, missão e valores centrados no "nós", incluindo dessa forma todas as filiais. A visão passa por "buscamos apaixonadamente pela excelência e criamos soluções inteligentes e sustentáveis em tudo o que fazemos". Tem a missão de que "com a mais alta qualidade e competitividade, criamos tecnologia de topo nas áreas de HMI e E-Mobilidade" e acredita que os "nossos valores são a base para um entendimento e ação comum de todos os colaboradores do grupo", sendo

que estes passam pela abertura, o respeito, a sustentabilidade, o espírito de equipa e a confiança (Site da Organização X).

Uma das filiais localiza-se no norte de Portugal, esta que é o local recetor do presente estágio curricular. Está sediada neste local deste 1969, dedicando-se, atualmente, à produção de componentes elétricos e eletrónicos para a indústria automóvel no segmento de HMI (Interface Homem-Máquina) e E-Mobility (sistemas de gestão e carregamento de baterias em alta tensão). Encontra-se em processo de expansão das suas instalações, pretendendo construir uma unidade industrial E-mobility, dedicada à produção de componentes eletrónicos de alta sofisticação que contribuirá para a criação de 250 novos postos de trabalho.

De forma a cumprir o seu valor de sustentabilidade, a Organização X, tem uma parceria com uma empresa do setor da eletricidade, que instalou 2000 painéis solares na fábrica. Este investimento, além do impacto ambiental positivo, proporciona uma redução de 10% nos custos energéticos. Para além deste investimento na sustentabilidade, a empresa tem como objetivo até 2025 tornar-se certificada em Six Sigma, procurando deste modo atingir a melhor qualidade nos seus produtos (Site da Organização X). O Six Sigma é uma filosofia que introduz uma metodologia estruturada com o objetivo de reduzir a variabilidade dos processos e eliminar os desperdícios recorrendo a ferramentas e estatísticas (Antony & Banuelas Coronado, 2002).

Atualmente, o setor automóvel na Europa atravessa uma grande crise, que também se faz sentir na empresa. As políticas defendidas pelo parlamento têm acarretado dificuldades para as empresas, nomeadamente a transição para tecnologias de baixo carbono, e a concorrência do mercado asiático, logo fábricas por todo o continente europeu têm encerrado devido à queda de vendas (Haugh et al., 2010). Esta situação, tem afetado também a empresa, já que o seu número de encomendas tem diminuído ao longo dos últimos anos, causando uma instabilidade na fábrica: turnos têm sido encerrados, nomeadamente o noturno – sendo que os colaboradores foram realocados para os restantes turnos; as pessoas têm tirado férias, já que não existe trabalho suficiente para todos; e têm sido assinados acordos mútuos de cessação de contrato.

2.1 – Descrição da organização

De acordo com Chiavenato (2006), a empresa possui uma estrutura hierárquica com aspeto vertical, isto é, existem diferentes níveis de autoridade, onde cada um desses possui autoridade sobre o nível inferior. Existem oito departamentos que apresentam uma relação em linha, ou seja, estão

diretamente relacionados com os objetivos da organização: Finance, Controlling Accounting, IT and Organisation, Human Resources, Logistics, Engineering, Production, Quality Management e Maintenance. O departamento Occupational Health and Safety é um órgão de staff, já que é responsável por prestar serviços de assessoria. Por fim, o departamento Industrialization tem uma relação em linha com a direção portuguesa, tendo, no entanto, uma relação de subordinação indireta com a direção alemã, representada na figura 1 com uma linha tracejada.

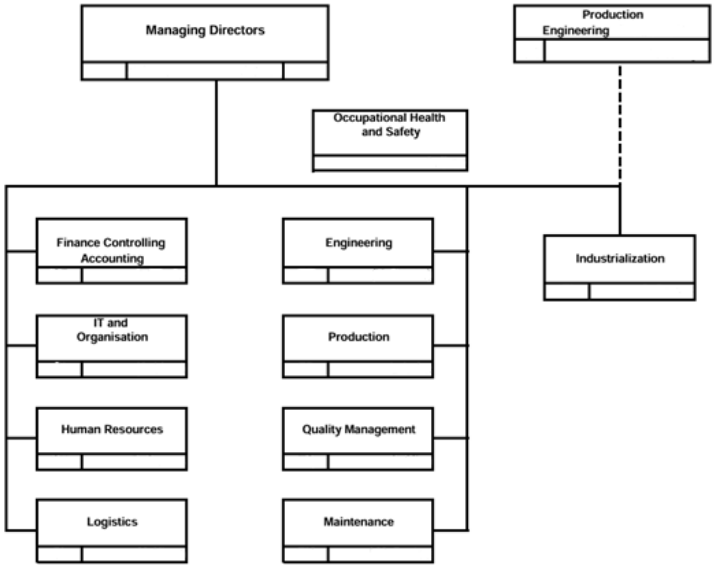


Figura 1: Organigrama geral

O processo produtivo está dividido em quatro grandes áreas: a Montagem, a Injeção de Plásticos, a Pintura e o SMT (Tecnologia de Montagem de Superfície). Estas quatro áreas combinadas fabricam HMI para variados clientes. Destas quatro, a Montagem é a área com um maior número de colaboradores (cerca de 300) e também a que apresenta uma maior preocupação no que diz respeito à taxa de absentismo na área produtiva (74,2% entre 2022 e 2024).

Atualmente, trabalham na empresa cerca de 830 colaboradores, sendo que, aproximadamente, 63% desta força de trabalho é feminina. Esta tem uma rotatividade alta, sendo que para além de trabalhadores diretos, recorrem a empresas de trabalho temporário para o chão de fábrica. Os principais clientes são a Volkswagen, a BMW Group, a Ford, a Mercedes-Benz, a GM, a Geely & Volvo e a Tesla, com produtos diversificados como Car HMI, Commercial Vehicle HMI e E-Mobility.

O presente estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos, que está dividido em três áreas: a de formação, a do pessoal e a do ambiente, saúde e segurança. Este é composto por dez

colaboradores, sendo estes: a diretora que é responsável pela coordenação e gestão do departamento que tem formação na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações; duas técnicas de RH, ambas com formação em Psicologia do Trabalho e das Organizações, que gerem a formação e o recrutamento, sendo que algumas das suas principais funções passam por levantarem necessidades de formação, gerirem a formação a ser implementada, triagem de currículos e seleção de candidatos; um responsável pela segurança, higiene e ambiente, que garante a implementação das diretrizes legais para que a empresa seja considerada um exemplo no que diz respeito a estas áreas; duas técnicas de RH que fazem a gestão do pessoal, sendo, por isso, responsáveis pelo pagamento de salários e gestão do absentismo; e por fim uma médica, duas enfermeiras e um fisioterapeuta associados ao Posto Médico que asseguram o bem-estar dos trabalhadores, ao promover alguns programas de sensibilização, como consultas antitabaco e prevenção de doenças musculoesqueléticas, e no acompanhamento de baixas médicas.



Figura 2: Organigrama detalhado do departamento de Recursos Humanos ("*Human Resources*")

3 – Descrição dos projetos de estágio

3.1 – Mudança organizacional

O setor automóvel, encontra-se, neste momento, num período de crise, o que se reflete igualmente na empresa recetora de estágio. Com este cenário é importante pensar na sobrevivência da organização. Para tal, é importante que a empresa seja capaz de se adaptar à alteração repentina, gerando inovação que lhe permita uma maior vantagem competitiva, e deste modo garantir a sua sobrevivência (Mohrman et al., 1995).

De acordo com Gonçalves (1998), empresas que seguem modelos antiquados de gestão, que provaram serem eficazes no passado, acabam por ter uma maior tendência a desaparecer, já que não se conseguem adaptar à velocidade exigida pelo mercado. Assim sendo, necessitam de adotar uma

postura proativa em relação a estas mudanças, adotando estratégias mais flexíveis, antecipadas e com uma tomada de decisão rápida.

Contextualizando, Wood Jr. (1995) define mudança organizacional como uma transformação qualquer, que pode ser estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana, capaz de gerar um impacto numa parte ou no global da organização. Tendo isto em mente, o objetivo deste projeto é descrever a mudança organizacional que está a acontecer na empresa recetora de estágio e refletir sobre as decisões levadas a cabo pela gerência. Este projeto é relevante, pois pode fornecer uma visão crítica sobre as políticas e práticas da empresa, ajudando o departamento de RH a apoiar os colaboradores nesta transição.

Aplicando a teoria de Wood Jr. (1995) ao contexto, pode-se identificar que as mudanças que estavam a decorrer na organização são, por um lado, estruturais, uma vez que a gerência sofreu reformas, ao incluir um novo CEO, alterando a estrutura hierárquica da organização, e, por outro lado, estratégica, já que a organização alterou o seu foco ao incluir medidas para tentar colmatar o impacto económico negativo sentido com a falta de encomendas.

Para descrever a mudança organizacional em curso, recorri à observação, uma vez que estou inserida no meio e tenho acesso privilegiado à informação. Ao longo do estágio pude observar e testemunhar as decisões que as chefias tomavam para atenuar o momento de dificuldade, este que é explicado pela diminuição do número de encomendas, que advém do facto de as marcas de automóvel europeias, atualmente, não terem preços suficientemente competitivos quando comparado com o mercado asiático. Deste modo, sintetizo, na tabela 1 alguns fatores de mudança observados.

Fatores de Mudança Observados	Descrição
Processo de Comunicação	A comunicação na Organização X tornou-se ineficaz, já que todas as decisões tomadas pela gerência foram realizadas através de carta, não incluindo os colaboradores neste processo. Desta forma, os colaboradores não se sentiram ouvidos, sentindo que os seus direitos foram negligenciados, pois algumas destas decisões afetavam tanto a vida económica – como o recebimento das diuturnidades – como a vida pessoal e familiar dos colaboradores – mudança da rotina, cuidar dos filhos, etc.

Tomada de Decisão	A tomada de decisão, assim como o processo de comunicação, foi realizada exclusivamente pela gerência, que não teve o cuidado de escutar os colaboradores. Os colaboradores, ao longo deste período, alteravam várias vezes o seu turno e a sua área produtiva. Isto, para além de prejudicar o colaborador, uma vez que têm de estar, constantemente, a adaptarem-se para um posto de trabalho para o qual não têm formação, implica, para a própria organização, uma perda de produtividade, uma vez que, como o colaborador não está habituado a realizar o trabalho, vai necessitar de mais tempo. Para além disso, os colaboradores foram obrigados a gozar as suas horas de compensação e os seus dias de férias para reduzir o número de pessoas na fábrica, já que não eram necessários, pois não havia trabalho suficiente para todos.
Áreas Alvo da Mudança	As mudanças foram sentidas em toda a organização, desde a área produtiva à área administrativa. Se por um lado, na produção, os colaboradores foram realocados e tiraram dias de férias, por outro, na área administrativa aumentava a burocracia. Os processos tornaram-se mais lentos e muitas vezes recusados por falta de orçamento, tornando-se, deste modo, um desafio para os administrativos.

Tabela 1: Fatores de mudança observados

Analisando estes fatores de um ponto de vista psicológico, esta não foi uma boa estratégia, pois não envolveu os colaboradores no contexto atual da Organização X, colocando-os apenas como um problema a resolver. Teria sido, então, importante reunir com os colaboradores e expor a situação, apelando para a colaboração, dado que a estratégia de envolver os colaboradores na mudança organizacional é relevante, pois as empresas não podem descurar a organização informal, sendo que este é um dos maiores desafios das organizações, podendo até levá-las ao insucesso se subestimada (Goreske, 2007).

3.2 – Acolhimento

O acolhimento ou *onboarding*, segundo Bauer e Erdogan (2011), é um processo utilizado para ajudar os novos colaboradores a se ajustarem mais rapidamente a aspetos sociais e de desempenho no novo emprego. O processo de acolhimento costuma ser da responsabilidade do departamento de Recursos Humanos e serve para ajudar a diminuir o tempo de integração do colaborador. Independentemente da experiência ou capacidade do colaborador, é necessário um processo de acolhimento, pois possibilita a aprendizagem e a adaptação (Becker & Bish, 2021). Serve também para limar algumas expectativas e ideias pré-concebidas que o colaborador pode ter e que não correspondem à realidade da organização.

Apesar de não ter realizado nenhum acolhimento a um colaborador, estava presente na Organização X enquanto decorriam processos de acolhimento, logo é importante descrever os mesmos, visto que um bom acolhimento reduz a possibilidade de uma má integração. O processo de acolhimento na Organização X começa com a receção do colaborador por uma técnica de Recursos Humanos. Posteriormente, o colaborador é encaminhado para uma sala, onde lhe é explicado: a história da empresa; a visão, a missão e os valores; os clientes; o processo de manufatura e o fluxo de materiais; os produtos; o acesso à intranet; as restantes experiências de acolhimento (entre elas a experiência de chão de fábrica no primeiro mês, e as reuniões de acompanhamento com o RH no primeiro, terceiro e sexto mês – estas que têm como objetivo alinhar as expectativas do colaborador com as da organização, sendo que a última é decisiva para a passagem do colaborador para um contrato efetivo); acesso ao manual do colaborador; explicação dos horários e do relógio de ponto; e explicação da apólice do seguro de saúde. Seguidamente é apresentado um vídeo acerca das questões de segurança, sendo posteriormente passado um teste para avaliar as competências. Posto isso, é feita uma visita guiada pela empresa, que termina com a apresentação do novo local de trabalho do colaborador, onde a equipa lhe explicará quais as suas novas tarefas e responsabilidades.

Algo que falha neste processo de acolhimento é o *kit de onboarding,* que funciona como um elemento motivador para o colaborador. O departamento de RH da empresa tem tentado incluí-lo no plano orçamental apresentado à gerência nos últimos anos, não tendo obtido apoio. Para além disso, os *kits de onboarding* servem também para promover a empresa numa perspetiva mais externa, já que os colaboradores podem utilizar estes itens fora da empresa e fazer uma publicidade mais orgânica (e.g: garrafas de água com o logótipo da empresa num ginásio).

Outro problema neste processo é o teste de competências. Este teste, para além de não ser devolvido ao colaborador com os respetivos resultados, torna-se um elemento de confronto, já que é realizado após o colaborador já pertencer à organização. Deste modo, o que seria uma oportunidade de integração pode revelar-se um momento de grande tensão para o colaborador, já que este está a ser avaliado antes de ter a oportunidade de se adaptar ao contexto. Este teste pode levar à redução do envolvimento inicial e prejudicar a imagem da própria empresa. O acolhimento é por si só um momento de stress para os colaboradores, pelo que os resultados obtidos no teste podem ser uma distorção da real competência dos mesmos.

3.3 – Absentismo

A temática do absentismo é explorada por várias organizações, pois quando o mesmo excede valores considerados normais, os objetivos previamente definidos podem ser comprometidos (Morales et al., 2011). Numa fase inicial, o absentismo era visto pelos gestores apenas como uma análise de custos, sendo que esta visão foi alterada através da valorização de fatores comportamentais como a motivação e a satisfação profissional. O absentismo passou, então, a ser considerado como um tópico que pode ser gerido, controlado, precavido e reduzido (Armstrong & Taylor, 2023).

No entanto, a definição de absentismo não é consensual entre os estudiosos da área. Enquanto alguns autores defendem que o absentismo é a ausência de um trabalhador no seu local de trabalho durante a sua atividade em horário normal, excluindo as férias e os feriados (Agapito & Cardoso De Sousa, 2010), outros autores, defendem o absentismo de um modo mais abrangente ao incluir todas as ausências que um trabalhador efetue, sejam estas justificáveis ou não, como o caso das férias, folgas e licenças (Rego et al., 2015). De acordo com da Silva (2011), o absentismo pode ser calculado e definido de forma diferente de organização para organização, e as ausências que são consideradas relevantes para uma podem não o ser para outra.

O principal objetivo deste projeto é descrever as atividades desenvolvidas no estágio relacionadas com este tema, e analisar criticamente a visão da gerência em relação a este tópico. Este projeto apresenta uma grande relevância, pois o pedido de estágio inicial estava relacionado com esta temática.

A primeira atividade que realizei para tentar compreender o fenómeno de absentismo na organização consistiu em fazer um levantamento das ausências entre 2022 e 2024 recorrendo à plataforma SAP. A área que apresentava uma taxa de absentismo mais elevada era a Produção (esta que é dividida em quatro áreas distintas: a Montagem, o SMT, a Pintura e a Injeção) com uma taxa de 78,66%.

Desta, 74,2% das ausências são referentes à Montagem. Este resultado era previsível, já que é a área mais populosa da organização com cerca de 300 colaboradores. Além disso, os colaboradores que apresentavam um maior número de faltas são do ensino secundário (54,92%), com uma antiguidade de seis a dez anos (34,71%), do género feminino (78,38%), e com idade compreendida entre os 31 e os 35 anos (23,6%). Estes resultados também se tornaram previsíveis, uma vez que estes são coincidentes com o que existe em maior número na organização, ou seja, é normal faltarem mais mulheres, já que a maioria da população da organização é feminina (63%). Analisei também os tipos de ausência que apresentavam um maior impacto no absentismo, sendo que estes eram: a amamentação (33,65%), o que é explicado por uma maioria de colaboradores do sexo feminino em idade fértil; e as greves ao sábado (22,38%), uma vez que os colaboradores trabalham sete horas e meia por dia e, de 15 em 15 dias, têm de trabalhar 5 horas ao sábado.

Para expandir o conhecimento acerca do fenómeno, analisei os ficheiros de absentismo da organização de 2003 a 2024, sendo que observei que de 2003 a 2011 houve um decréscimo na taxa de absentismo, subindo posteriormente de 2012 a 2019. De 2019 a 2020 existiu um pico acentuado devido ao covid, sendo que nos anos seguintes esta taxa foi estabilizada para os valores pré-covid. A organização tem um *target* de 6% de taxa de absentismo. No entanto, poucos foram os anos em que o absentismo ficou abaixo deste (2005, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2013).

Analisei também os meses com mais faltas, sendo estes maio, junho e novembro, e os meses com menos faltas, agosto e dezembro. É importante ressalvar que foram excluídas as férias e as horas de compensação, o que reflete nos meses com menos faltas, uma vez que vários colaboradores escolhem tirar férias nesses meses.

Como mencionado anteriormente, a produção é a área com uma maior taxa de absentismo. Dado isso, realizei uma análise às quatro áreas produtivas para analisar os principais motivos de faltas, retirando os dados em SAP para tratar em Excel, de forma a encontrar uma justificação para esta taxa. Dessa análise foi possível concluir que nas quatro áreas, as greves, as baixas médicas não pagas, as amamentações e as faltas justificadas não pagas eram as principais contribuidoras para o absentismo.

Após essa análise, tentei perceber qual seria o dia da semana com uma taxa de absentismo mais elevada e, para tal foram analisados os dados de SAP de outubro de 2024 a dezembro de 2024. Foi possível concluir que a taxa de absentismo era mais elevada à sexta-feira, uma vez que o turno noturno faz greve de duas horas e meia – isto acontece porque existe um acordo na Organização X, que

permite aos colaboradores do turno noturno trabalhar duas horas e meia à sexta-feira, evitando terem de trabalhar cinco horas aos sábados de manhã a cada duas semanas.

De seguida, realizei um levantamento de dados das sextas-feiras de 2024, para perceber quantas vezes cada colaborador se ausentou, sendo que foi dada uma especial importância às ausências justificadas como: autodeclarações, faltas justificadas não pagas e baixas médicas de até 3 dias. Este levantamento foi uma das contribuições deste projeto de estágio, já que este documento ficou disponível para consulta e acompanhamento futuro dos casos considerados de risco, ou seja, colaboradores que apresentam várias faltas às sextas-feiras.

Ademais, ajudei a criar um plano de ação com três objetivos principais: o envolvimento das chefias no processo de absentismo, aumentar a proximidade dos RH e da gerência com os colaboradores e aumentar o compromisso dos colaboradores. Estes três objetivos são suportados por literatura já que as chefias influenciam os colaboradores através dos seus comportamentos, estilos de liderança e gestão do próprio absentismo (Løkke, 2022); os RH têm um papel crucial para entender e identificar as causas do absentismo (Singer & Cohen, 2020); e maiores níveis de compromisso organizacional podem levar à redução do absentismo entre os colaboradores (Edwards, 2014).

Para envolver as chefias neste processo foi necessário rever, primeiramente, algumas regras e procedimentos. Um dos procedimentos alterado foi o da realização das entrevistas de absentismo, estas que são realizadas aos colaboradores que excedam o limite estipulado de faltas. Consistem numa breve entrevista estruturada com um guião, que funciona como um lembrete do dever do colaborador de ser assíduo. Antes da revisão do procedimento, o mesmo focava-se em faltas que não eram avisadas, o que, atualmente, raramente acontece, logo as entrevistas não estavam a ser implementadas. Por isso, ajudei a criar um documento onde se introduziu a regra que explicava que apesar de o colaborador apresentar uma justificação, esta podia não ser válida, logo a falta era considerada injustificada e assim sendo, o colaborador podia ser elegível para entrevistas. As entrevistas podiam ser com os chefes de turno, na primeira falta, com os chefes de turno e de produção, na segunda falta, e com os chefes de turno, produção e Recursos Humanos, na terceira falta – onde se pode, eventualmente, decidir o despedimento do colaborador. Posteriormente, ajudei a estruturar uma formação para os chefes de turno, acerca da temática do absentismo. Esta consistia em sensibilizar os mesmos para a importância dos colaboradores comunicarem atempadamente a sua ausência e relembrar os procedimentos de justificação de faltas. Para além disso, servia também para os informar do tipo de faltas que existem (justificadas e injustificadas), enquadramento legal deste tipo de faltas, e explicar a importância de que quando as

justificações apresentadas pelos colaboradores não abrangessem todo o tempo da sua ausência, deveria ser analisado se o tempo excedente pode ser justificado ou não.

De forma a aumentar a proximidade dos colaboradores com os RH e com a gerência foram criados três projetos distintos: uma reunião mensal com os chefes de turno (uma vez que estes são distantes dos RH); um momento semanal dos RH no chão de fábrica (para retirar eventuais dúvidas sobre, por exemplo, recibos); e um momento de "Café com a gerência" (uma reunião mensal da gerência com 10 colaboradores, onde seriam explorados tópicos que preocupam os colaboradores). O terceiro e último objetivo do plano de ação consistiu na criação de um plano de comunicação e de compromisso organizacional (que será descrito no próximo projeto).

A última atividade relacionada com esta temática, está relacionada com a instalação do Fiori – que é uma plataforma de registo informático de faltas – no chão de fábrica na área da pintura. Contextualizando, as faltas na área produtiva ainda eram entregues em papel, logo os colaboradores tinham de preencher a nota de falta e entregar uma justificação às assistentes de produção que, por sua vez, entregavam aos Recursos Humanos, que as tinham de arquivar no processo digital de cada colaborador. Por outro lado, os administrativos da organização, já realizavam os seus pedidos e justificações de faltas através do Fiori. O objetivo deste projeto era fazer com que todos os pedidos e justificações de faltas passassem a ser num formato digital e, para tal, foi realizado um projeto piloto na pintura, uma vez que é uma área pequena e com pessoas mais jovens, partindo da premissa que têm menos dificuldades com as tecnologias. Consequentemente, foi instalado um quiosque na área de descanso da pintura com computadores, e em conjunto com o departamento de informática, foram criados acessos para os colaboradores da área. Assim sendo, ajudei a preparar a formação para ensinar os colaboradores a utilizarem a plataforma, e criei folhetos informativos para facilitar a adaptação dos colaboradores. Para além disso, visitei, juntamente com outros membros da equipa de RH, a área da pintura nas horas de pausas, ou quando solicitado, para acompanhar os colaboradores neste processo. Até ao final do presente estágio este projeto piloto não apresentou resistência por parte dos colaboradores, tendo inclusive sido um sucesso, já que facilitou a gestão das faltas e diminuiu o uso de papel, logo será expandido para as restantes áreas da produção faseadamente.

Este projeto acompanhou-me ao longo de todo o estágio, e como já referi, tem uma especial importância, uma vez que foi um pedido específico da organização. No entanto, no decorrer deste, fui-me deparando com algumas dificuldades que me fizeram questionar a utilidade do mesmo. Ao entrar na organização fui constatando que este tópico era tabu, já que as ideias propostas pelos restantes membros

do departamento eram negadas, uma vez que não existia *budget* suficiente para as aplicar. Por consequência, as reuniões diárias que existiam para debater o absentismo, resumiam-se a debitar dados, por oposição da ideia inicial das mesmas que procuravam encontrar soluções. Ademais, tive contratempos com a recolha de dados, uma vez que, inicialmente iria desenvolver um projeto de investigação com outras variáveis – como a satisfação – sendo que não me foi permitido. Dessa forma, o resultado deste projeto, na minha opinião, não foi o esperado, resultando apenas no levantamento de mais problemas, e não na procura de soluções.

3.4 – Plano de comunicação e de compromisso organizacional

A comunicação, do ponto de vista organizacional, está dividida em duas vertentes: a comunicação interna, ou seja, a forma como a organização comunica com e para os seus trabalhadores durante os processos de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma; e a comunicação externa, esta que é caracterizada pela maneira como a organização se promove para o público (Neiva, 2018). Para Kreps (1990) o processo de comunicação é essencial para os membros da organização reunirem informação pertinente sobre as mudanças que vão ocorrendo dentro desta. Além disso permite também criar e partilhar informações que dão capacidade aos colaboradores de cooperarem e de se organizarem.

O compromisso organizacional é uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização que facilita e dá direção ao comportamento, levando a uma pertença social ou organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001; Weick, 1995). Para Meyer e Allen (1991), no Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional, os colaboradores estão comprometidos com a organização através das relações emocionais, ou seja, um compromisso afetivo, de relações que têm em vista algum retorno, logo compromisso calculativo, e de sentimentos de obrigação moral para com a organização, o compromisso normativo. Estes três compromissos vão assumir diferentes intensidades levando à relação do colaborador com a organização, afetando a sua permanência na mesma.

O plano de comunicação e de compromisso organizacional é um projeto que está interligado com o projeto de absentismo, pois foi idealizado com o objetivo de o reduzir, ao criar momentos e atividades ao longo do ano de 2025. Neste âmbito, ajudei a elaborar um plano com algumas atividades, entre elas: a celebração do dia da mulher, onde se comunicaria a relevância destas para a organização, uma vez que a maioria da força de trabalho é feminina, e também seria oferecida uma pequena lembrança; a comemoração do dia mundial da saúde, onde seria criada uma sensibilização para a importância de um estilo de vida saudável e, em colaboração com o fisioterapeuta do posto médico, seria criado um vídeo a demonstrar alguns exercícios e alongamentos que os colaboradores devem realizar

antes e após o turno para prevenir as doenças musculoesqueléticas; ações de sensibilização e rastreio no outubro rosa e no novembro azul, em parceria com o posto médico; e as decorações de Natal com material reciclável. Adicionalmente, foi levantada a hipótese da criação de uma equipa que seria responsável por criar estas atividades nos próximos anos, que seria constituída por um representante de cada área, substituído trimestralmente e, durante esse período, teriam de planear as atividades. Até ao final do presente estágio, o plano não tinha sido aprovado pela gerência.

Este projeto, apesar da sua importância, uma vez que contribuiria para melhorar a forma como as informações são comunicadas na organização, assim como aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores, melhorando também indicadores como, por exemplo, o absentismo, não teve a adesão que se esperava pela organização, pois esta é regida por princípios económicos. No entanto, realizar este plano, foi uma atividade bastante enriquecedora e dinâmica, já que me permitiu explorar o meu lado mais criativo.

3.5 – Formação

Numa sociedade em constante evolução, os trabalhadores e as empresas têm de estar em constante desenvolvimento. A formação é um dos métodos mais utilizados para aumentar a produtividade dos trabalhadores e comunicar os objetivos organizacionais aos novos colaboradores (Arthur et al., 2003). A formação, de acordo com Goldstein (1980), é definida como a aquisição de competências, conceitos ou atitudes, que resultam num melhor desempenho num ambiente de trabalho.

3.5.1 – Atualização dos registos de formação

Uma das atividades de estágio relacionada com a formação em que estive envolvida foi a atualização dos registos de formação. Este registo é feito num ficheiro Excel próprio dividido por anos. Neste registo é possível encontrar o número de horas de formação de cada colaborador, a entidade que a realizou, os dias em que a mesma decorreu, o tema, o custo, a avaliação da eficácia e algumas observações. Este ficheiro é útil para planear as formações do ano seguinte, uma vez que existe a indicação da relevância das mesmas. Serve também como salvaguarda em questões legais, como por exemplo, indemnizações numa rescisão de contrato.

3.5.2 – Levantamento de necessidades de formação

O levantamento de necessidades de formação é o primeiro passo na elaboração de um plano de formação. De acordo com Cruz (1998) é durante esta etapa que são definidos os objetivos pedagógicos

e se identifica os critérios relevantes para a avaliação dos resultados. Esta etapa pode ser realizada de inúmeras formas adaptando-se à organização.

Para realizar o levantamento de necessidades de formação ajudei a criar um documento de avaliação – denominado de *assessment* – para cada área, utilizando como base um documento que contem as competências (técnicas e comportamentais) que cada função tem de ter. Estas competências são definidas pela sede e enviadas para todas as filiais de forma a tornar as mesmas padronizadas. Neste *assessment* existem duas colunas distintas: uma que é preenchida pelo colaborador previamente, ou seja, o colaborador, autoavalia-se; e a segunda que é preenchida posteriormente pelo colaborador juntamente com a chefia. Esta segunda coluna permite perceber se a autoavaliação do colaborador está enviesada, mas também ajuda o mesmo a compreender as lacunas que existem entre o seu desempenho e as expectativas do ponto de vista da chefia.

A escala de classificação vai de 1 (*beginner*) a 5 (*trainer*), sendo que a competência é preenchida com o nível atual, que se for inferior ao nível esperado, despoleta uma necessidade de formação no documento. Neste *acessement* também é possível definir a prioridade da formação e sugerir novas formações.

Infelizmente, não consegui acompanhar o desfecho deste projeto, uma vez que o estágio terminou, e nem todos os departamentos tinham enviado os seus *assessments/avaliações.* No entanto, pude compreender que esta ferramenta é bastante útil, uma vez que permite aos trabalhadores opinarem sobre a sua própria formação. Ao mesmo tempo, foi interessante perceber que a empresa utiliza uma metodologia bastante completa para realizar este levantamento.

3.5.3 – Formação nas novas linhas de montagem

A última atividade de estágio relacionada com a formação está associada à formação nas novas linhas de montagem ou formação no posto de trabalho. Esta atividade consistiu na identificação de todas as tarefas que eram necessárias realizar em três novas linhas de montagem, de forma a definir as necessidades de formação dos colaboradores. Assim sendo, reuni-me com os chefes de produção da área para planearmos a ida ao chão de fábrica. De forma a estruturar o levantamento destas tarefas, preparei o seguinte guião:

OBJETIVO DA QUESTÃO	QUESTÃO
Descrever as necessidades de formação	Qual é a expectativa que a chefia tem para a nova equipa?

	Quais são as tarefas desta linha de montagem?
	Qual a tarefa crítica?
Entender aspetos motivacionais	Quais os fatores que antecipam que os trabalhadores não vão querer fazer?
Descrever a realização da função	Quais as ferramentas e materiais a ser usados?
Entender a comunicação e perceber se as normas da higiene e segurança do trabalho estão a ser cumpridas	Existe uma descrição de função junto ao posto de trabalho?

Tabela 2: Guião de entrevista aos chefes de produção e engenheiros para recolher as tarefas das novas linhas de montagem

Desta forma, visitei o chão de fábrica junto com os chefes de produção e os engenheiros responsáveis pela montagem das novas linhas, que puderam responder a estas questões. Criei um documento com base num documento de descrição de linhas de montagem já existentes, onde detalhei quais seriam as tarefas a serem realizadas e qual o nível de formação esperado por parte do colaborador.

Este projeto teve como objetivo organizar a formação *on the job* estruturada, ou seja, formação no posto de trabalho. Por essa razão, exige um planeamento e um programa de formação ajustado às necessidades dos formandos e da organização. Deve seguir uma estrutura, com objetivos, preparação, concretização e avalização de forma que o seu sucesso não seja comprometido (Toscano & Ferreira, 2011).

Como as linhas de montagem não estavam em pleno funcionamento no fim do estágio, não pude presenciar a formação dada aos colaboradores. Contudo, realizar este projeto foi uma mais-valia, já que pude contactar o chão de fábrica e perceber como é que funcionam algumas linhas. Além disso, foi também um momento de contacto com outros colaboradores que me permitiu aprender algo que não estava relacionado diretamente às áreas dos Recursos Humanos e da Psicologia.

3.6 – Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (2008), é um processo que mede o desempenho dos funcionários, este que é o grau em que os mesmos conseguem atingir os requisitos exigidos no seu trabalho. Para o autor, a avaliação de desempenho deve estar orientada para o futuro, de forma a mudar comportamentos, atitudes e técnicas.

Assim sendo, neste projeto de estágio, foi utilizada a estratégia de *pré-ranking*. Esta é uma etapa inicial da avaliação de desempenho, e tem como objetivo avaliar os colaboradores antes de uma análise mais detalhada do cumprimento de objetivos e do desempenho, para que seja realizada uma projeção para a avaliação de desempenho, tornando-a mais estruturada e fundamentada. Ou seja, como os objetivos não são o elemento principal a avaliar, os colaboradores, em teoria vão responder de uma forma mais sincera, uma vez que não afetará o seu salário. Esta matriz, avalia quatro componentes: os objetivos, o desempenho técnico, o desempenho comportamental e o desempenho global, em quatro níveis: abaixo das expectativas, dentro das expectativas, acima das expectativas e excecional.

Durante o período de estágio foi necessário atualizar os documentos da matriz *pré-ranking*. Dessa forma ajudei a criar documentos para cada área com os respetivos colaboradores e proceder à tradução dos documentos para inglês, uma vez que existem algumas funções que reportam ao grupo, logo a chefia não fala português.

Assim como as necessidades de formação, não consegui assistir ao desfecho deste projeto, uma vez que os documentos estavam a ser enviados para as áreas preencherem.

3.7 – Outros projetos

3.7.1 – Decorações de Natal com material reciclável

Uma das atividades que a organização realiza está relacionada com o Natal e com as decorações de cada departamento. Nesta atividade, é proposto aos colaboradores que formem equipas e que, com material reciclável, criem decorações alusivas à época. Para o efeito, é aberto um concurso, onde os três primeiros lugares recebem um prémio monetário e um certificado. Esta foi a segunda vez que a atividade foi realizada, tendo recetividade por parte dos colaboradores.

Este foi o projeto onde tive uma maior autonomia, uma vez que o dinamizei. Desta forma, criei, primeiramente, um comunicado a anunciar a atividade e as regras de participação, utilizando para tal a plataforma CANVA, sendo que este foi enviado posteriormente pelas plataformas de comunicação da Organização X.

Após esta comunicação, os colaboradores tiveram cerca de duas semanas para preparar as decorações do seu departamento. Os Recursos Humanos participaram pela primeira vez na atividade escolhendo o tema "Casa de Gengibre". Dessa forma, criei três decorações utilizando cartão e espuma: uma casa de gengibre, bonecos de gengibre e um pinheiro de Natal.

Para a recolha da votação criei um questionário online utilizando o Forms e um comunicado no CANVA com o Código QR de acesso ao mesmo. Terminada a votação, verifiquei os votos, para excluir votos duplos, nulos ou que não estivessem de acordo com as regras, nomeadamente as equipas não poderem votar nas suas próprias decorações. Por fim, criei certificados, utilizando, mais uma vez, o CANVA, e estes foram entregues aos vencedores juntamente com um voucher monetário.

Este projeto permitiu-me sair da minha zona de conforto, já que tive de ser criativa e dinâmica ao trabalhar de forma autônoma.

3.7.2 – Outras tarefas

3.7.2.1 – Organização balneários e cacifos

Como a organização em questão está ligada à indústria, os colaboradores necessitam de um espaço para guardar os seus pertences e equiparem-se com os EPI's. Uma das tarefas do estágio que realizei foi a organização dos balneários e dos cacifos.

O layout dos balneários e a distribuição dos cacifos pelos colaboradores são registados num ficheiro Excel que se encontrava desatualizado. Foi necessário fazer um levantamento dos cacifos dentro de cada um dos balneários, assim como das chaves suplentes que se encontram guardadas nos cofres no departamento de Recursos Humanos e confirmar se ainda existiam colaboradores antigos com cacifo atribuído.

Após retificar o Excel e as chaves suplentes, foi necessário fazer a monitorização dos cacifos, tanto quando entram ou saem colaboradores, ou quando existem trocas de áreas, uma vez que as pessoas trocam de balneário para ficarem mais próximos do seu novo posto de trabalho.

3.7.2.2 – Arquivos

Os arquivos são uma parte essencial de qualquer organização, uma vez que é onde se encontra todo o tipo de informação relevante para a sobrevivência da mesma. No entanto, com a modernização das organizações e o uso constante de tecnologias, é necessário passar tudo o que está em formato papel para formato digital.

Uma das tarefas do estágio que realizei foi a digitalização de documentos e introdução nos mesmos num arquivo digital, ACONSO, que é dividido por funcionário e pelo tipo de documento, facilitando a procura.

4 – Reflexão sobre a experiência de estágio

A minha experiência de estágio nesta organização foi marcada por um sentimento agridoce. Por um lado, foi o meu primeiro contacto com a área de Recursos Humanos e da Psicologia do Trabalho e das Organizações, permitindo-me ter uma visão mais prática destas áreas, por outro, as minhas expectativas iniciais acerca do principal projeto de estágio sobre a gestão do absentismo não estavam enquadradas com o objetivo da organização. Assim sendo, foi necessário adaptar-me, de forma a encontrar um novo rumo e conseguir explorar o máximo de áreas diferentes dentro dos Recursos Humanos.

Ao refletir acerca deste percurso entendo que este foi repleto de aprendizagens e desafios que se tornaram relevantes para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, já que aprendi a lidar melhor com a frustração e com o que não consigo controlar. Além disso, permitiu-me desenvolver competências técnicas e sociais para realizar o melhor trabalho possível.

Este estágio fez-me também entender a importância da cultura organizacional e dos valores, já que estes sendo tão vincados, torna-se difícil implementar novas práticas. Foi necessário, desta forma, aprofundar-me sobre este tema, e ter sempre uma visão crítica ao que me rodeava para conseguir entender as decisões que foram sendo tomadas.

O estágio reforçou a importância do trabalho em equipa. Estar rodeada de pessoas que valorizam o teu trabalho e as tuas ideias é reconfortante, mas, por outro lado, traz uma responsabilidade acrescida de ser sempre melhor e de não desiludir. Deste estágio levo várias pessoas que me apoiaram, ensinaram e ouviram, incentivando-me a prosseguir e concluir o mesmo.

Como o meu projeto principal estava relacionado com a gestão do absentismo, fiquei enquadrada no departamento de pessoal. Desta forma, pude estar em contacto com áreas que saíam da minha zona de conforto, como o direito e a gestão. Ao estar sob a alçada deste departamento, pude entender acerca de processamento salarial, legislação laboral, contratos de trabalho, seguros de saúde e processos disciplinares, temas que me eram desconhecidos até então. Logo tive de pesquisar e aprofundar estes temas de modo a conseguir ajudar os meus colegas em tarefas que iam surgindo no dia a dia. Conforme

o tempo foi passando fui ganhando autonomia e uma maior confiança para esclarecer dúvidas que os colaboradores iam tendo quando se dirigiam ao departamento de Recursos Humanos.

Algo que levo deste estágio foi perceber que um departamento não é uma ilha. Ter a oportunidade de colaborar com outros departamentos ao longo de alguns projetos, como o departamento de informática e de engenharia, foi desafiante, já que são temas que não domino, mas sempre enriquecedor, pois trabalhar com pessoas com visões completamente diferentes torna-se um momento de negociação e também uma oportunidade para colocar em prática competências que nos são incutidas ao longo da formação.

O estágio mostrou-me na prática que uma organização se faz de pessoas e para pessoas. Ter a experiência de ir ao chão de fábrica, falar com os colaboradores, ouvir e ser empática com os seus problemas revelou-se uma parte fundamental e importante do meu estágio. É importante, estando num ambiente industrial, quebrar a barreira entre os administrativos e os operários, e de certa forma, aproximar os Recursos Humanos dos restantes, mostrando que os mesmo estão atentos e disponíveis para ajudar.

Algo que me deixou frustrada ao longo desta experiência foi o facto de não concluir vários projetos e de não conseguir acompanhar o início e desenvolvimento de outros. Fui percebendo com o tempo, que vários destes eram bastante burocráticos e que dependiam tanto das chefias portuguesas como da sede alemã. Isto dificultou a minha experiência, já que sentia que estava sempre a saltar de projeto e não tinha uma data certa para os retomar.

Além de ser a minha primeira experiência na área dos Recursos Humanos e da Psicologia do Trabalho e das Organizações, este estágio permitiu-me adquirir e aprimorar várias *soft skills* das quais destaco a resiliência, a escuta ativa, a empatia e a organização. Ademais, pude ter contacto com plataformas e softwares como SAP, ACONSO, Excel, que estavam fora da minha zona de conforto, o que me fez ter de pesquisar e questionar para ter bons resultados.

Realizar este estágio foi a experiência mais enriquecedora do meu percurso académico, pois pude aplicar conhecimentos teóricos à realidade organizacional. Apesar de várias tarefas não estarem diretamente relacionadas com a Psicologia do Trabalho e das Organizações, foram vários os momentos onde competências que adquiri ao longo da formação se revelaram fundamentais. Esta experiência, apesar de ter sido diferente da que imaginei, confirmou o meu gosto pela área, e saio desta mais preparada para as adversidades do meu futuro.

5 – Conclusão

A título de conclusão, este relatório de estágio pretende relatar a minha experiência pessoal no departamento de Recursos Humanos numa organização industrial do setor automóvel. Apesar de todas as dificuldades e constrangimentos sentidos ao longo do estágio, considero-o um momento de aprendizagem e de preparação para o mercado de trabalho.

Poder ter um contacto prático com diversas áreas como a gestão do absentismo, a comunicação, o compromisso organizacional, a formação e a avaliação de desempenho foi uma mais-valia, pois pude perceber como estas estão interligadas. Para além disso pude entender quais as minhas preferências.

Referências

Agapito, S. M., & Cardoso De Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, *28*(2), 132–139. https://doi.org/10.1016/S0870-9025(10)70004-3

Antony, J., & Banuelas Coronado, R. (2002). Design for Six Sigma. *Manufacturing Engineer*, *81*(1), 24–26. https://doi.org/10.1049/me:20020102

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 234–245. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.*

Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, *31*(1), 100730. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730

Chiavenato, I. (2006). *Princípios da Administração: O essencial em Teoria Geral da Administração*. Editora Manole.

Chiavenato, I. (2008). *Gestao de Pessoas*. ELSEVIER EDITORA. https://books.google.pt/books?id=5XUALBIDdQwC

Cruz, J. V. P. (1998). *Formação profissional em Portugal: Do levantamento de necessidades à avaliação*. Sílabo.

da Silva, C. A. F. (2011). *Estudo do contributo da contabilidade de gestão na aplicação do modelo Scorecard RH em duas PME têxteis: O caso particular do absentismo*.

Edwards, V. L. (2014). Examining absenteeism in the public and non-profit sectors. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, *17*(3), 293–310. https://doi.org/10.1108/IJOTB-17-03-2014-B002

Goldstein, I. L. (1980). Training in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, *31*(Volume 31, 1980), 229–272. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305

Gonçalves, J. E. L. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas*, *38*(2), 6–17. https://doi.org/10.1590/S0034-75901998000200002

Goreske, A. (2007). Mudança organizacional: Capacidade de adaptação. *Revista do Granbery*, *2*, 1–272.

Haugh, D., Mourougane, A., & Chatal, O. (2010). *The Automobile Industry in and Beyond the Crisis* (OECD Economics Department Working Papers No. 745; OECD Economics Department Working Papers, Vol. 745). https://doi.org/10.1787/5kmmp8wg6cmq-en

Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice* (2nd edition). Pearson.

Løkke, A.-K. (2022). Leadership and its influence on employee absenteeism: A qualitative review. *Management Decision*, *60*(11), 2990–3018. https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0693

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299–326.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman Jr, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work.* Jossey-Bass.

Morales, M. G. G., Silla, J. M. P., & Rodríguez-Molina, I. (2011). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Universitat de València.

Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, *18*(33), 61–73.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª). Edições Sílabo.

Singer, G., & Cohen, I. (2020). An Objective-Based Entropy Approach for Interpretable Decision Tree Models in Support of Human Resource Management: The Case of Absenteeism at Work. *Entropy*, *22*(8), 821. https://doi.org/10.3390/e22080821

Toscano, D., & Ferreira, I. (2011). O Contributo da Formação On the Job no Desenvolvimento Profissional do Colaborador. *LIVRO DE ACTAS*, 87–104.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage publications Thousand Oaks, CA.

Wood Jr, T. (1995). *Mudança Organizacional: Uma Introdução ao Tema* (1ª). Editora Atlas S.A.