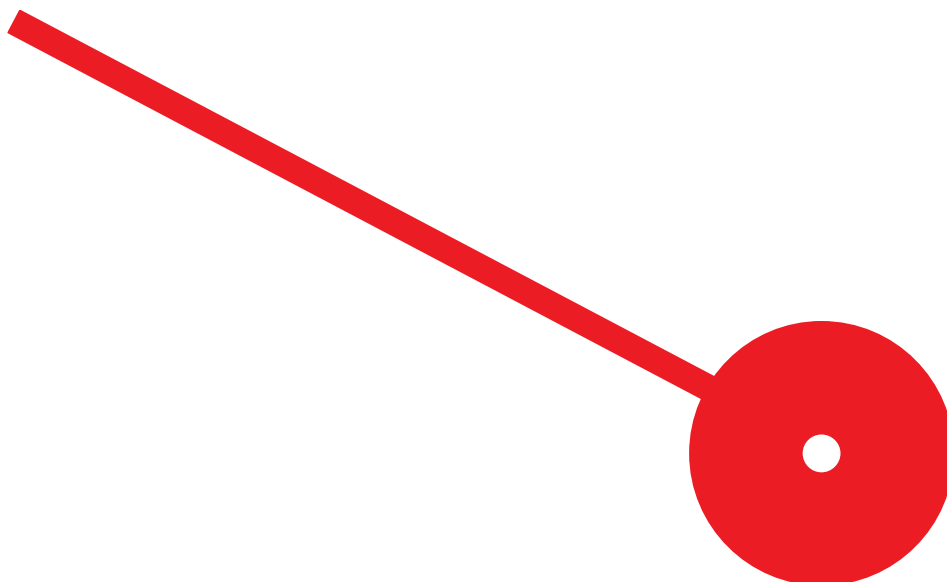




# Apoio à Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Aptivport Services S.A.: revisão da matriz de competências e implementação de um SharePoint

Andreia Peixoto Soares

06/2026





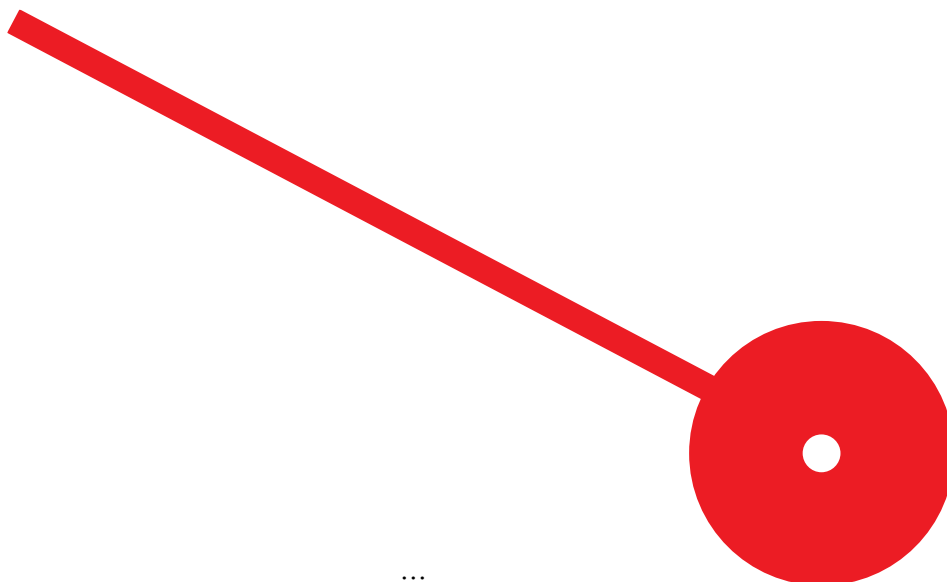


# Apoio à Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Aptivport Services S.A.: revisão da matriz de competências e implementação de um SharePoint

Andreia Peixoto Soares

**Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Rui Soares.**

Andreia Peixoto Soares. Apoio à Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Aptivport Services S.A.: revisão da matriz de competências e implementação de um SharePoint  
06/2026





## **Agradecimentos**

O meu percurso académico chega ao fim e não poderia deixar de agradecer às minhas quatro pessoas especiais pelo apoio e amor, celebrando cada conquista dos meus últimos 23 anos. Ao meu pai e mãe, obrigada pela dedicação, chamadas à atenção e ensinamentos que fazem de mim a mulher que sou hoje. Aos meus irmãos, Beto e Nuno, obrigada pelo conforto sentido em cada abraço e pela força que me deram ao longo do meu caminho.

Não poderia deixar escapar as duas amizades improváveis que o mestrado me presenteou. Mariana e Renata, foi um percurso mais leve com a vossa entreajuda e companheirismo. Que este fim seja o início de um futuro bonito e promissor para as três.

À minha amiga de berço Beatriz, é um gosto poder partilhar a vida contigo, obrigada pela tua presença e irmandade.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador Rui Soares pelo apoio e ajuda neste processo e à equipa da Aptiv que me acompanhou ao longo do meu estágio, Inês, Guilherme, Viktoriya, Eva e Cláudia, foi um privilégio aprender com vocês.

## **Resumo:**

O presente relatório de estágio, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tem como finalidade descrever as atividades desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos da Aptivport Services S.A. O estágio teve como foco principal a integração na realidade laboral, sendo possível colher e aprofundar conhecimentos práticos no que toca às áreas administrativa e estratégica, com a aplicação de conceitos assimilados ao longo do mestrado no contexto real.

As tarefas realizadas englobam diversas áreas de Recursos Humanos. Na fase inicial, realizou-se a atualização do organograma da empresa, assegurando compatibilidade com a estrutura organizacional atual. Outra atividade que se revelou necessária na empresa para o acolhimento de um estágio curricular consistiu na revisão da matriz de competências presente num dos sistemas internos, filtrando a informação em excesso e reorganizando competências que se relacionavam, com o propósito de tornar a matriz clara e eficaz.

Em paralelo, procedeu-se à análise dos procedimentos de Recursos Humanos inseridos no sistema interno, que permitiu a identificação de ficheiros obsoletos, aconselhando alterações necessárias de forma a garantir conformidade. Foi possível ainda, com o apoio de um HR Partner, dar seguimento a um SharePoint previamente criado dedicado ao departamento, com vista a facilitar a comunicação interna.

Este estágio permitiu conhecer a estrutura dos Recursos Humanos num contexto organizacional real, observar a gestão de pessoas na prática e evoluir competências relevantes para o desempenho profissional futuro.

**Palavras chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Timekeeping, Competências, Procedimentos

**Abstract:**

This internship report, carried out within the scope of the Master's Degree in Human Resources Management and Development, aims to describe the activities developed in the Human Resources Department of Aptivport. The internship had as its main focus the integration in the work reality, making it possible to collect and deepen practical knowledge with regard to the administrative and strategic areas, with the application of concepts assimilated throughout the master's degree in the real context.

The tasks performed encompass several areas of Human Resources. In the initial phase, the company's organizational chart was updated, ensuring compatibility with the current organizational structure. Another activity that proved to be necessary in the company for the hosting of a curricular internship consisted of reviewing the competence matrix present in one of the internal systems, filtering excess information and reorganizing related competencies, with the purpose of making the matrix clear and effective.

In parallel, the Human Resources procedures inserted in the internal system were analyzed, which allowed the identification of obsolete files, advising necessary changes in order to ensure compliance. It was also possible, with the support of an HR Partner, to follow up on a previously created SharePoint dedicated to the department, in order to facilitate internal communication.

This internship provided an opportunity to understand the structure of Human Resources within a real organizational context, observe people management practices in action, and develop competencies relevant for future professional performance.

**Key words:** Strategic Human Resources Management, Timekeeping, Skills, Procedures

## Índice geral

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Capítulo - Introdução.....</b>                                 | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo I – Descrição da Entidade de Acolhimento .....</b>    | <b>5</b>  |
| 1    Aptiv .....                                                  | 6         |
| 1.1    Aptivport Services S.A. ....                               | 6         |
| <b>Capítulo II – Enquadramento Teórico .....</b>                  | <b>8</b>  |
| 2    Gestão de Recursos Humanos .....                             | 9         |
| 2.1    Gestão de Competências.....                                | 10        |
| 2.2    Análise e Descrição de Funções .....                       | 11        |
| 2.3    Comunicação Interna nas Organizações.....                  | 12        |
| <b>Capítulo III – Atividades Desenvolvidas no Estágio .....</b>   | <b>15</b> |
| 3    Descrição das atividades realizadas.....                     | 16        |
| 3.1    Revisão da matriz de competências.....                     | 16        |
| 3.2    Análise da descrição de funções.....                       | 20        |
| 3.3    Atualização do organograma .....                           | 23        |
| 3.4    Criação de um SharePoint .....                             | 24        |
| 3.5    Gestão de Tempos .....                                     | 27        |
| <b>Capítulo IV – Análise Crítica do Estágio .....</b>             | <b>29</b> |
| 4    Análise Crítica .....                                        | 30        |
| 4.1    Contributos do Estágio .....                               | 30        |
| 4.2    Competências Desenvolvidas .....                           | 31        |
| 4.3    Maiores Dificuldades.....                                  | 31        |
| 4.3.1    Dependência da disponibilidade dos <i>managers</i> ..... | 31        |
| 4.3.2    Adaptação à realidade profissional.....                  | 32        |
| 4.4    Reflexão crítica: Oportunidades de melhoria .....          | 33        |
| <b>Capítulo V – Conclusão.....</b>                                | <b>34</b> |
| 5    Conclusão .....                                              | 35        |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Referências bibliográficas.....</b>                             | <b>36</b> |
| <b>Apêndices.....</b>                                              | <b>39</b> |
| Apêndice I – Guia de Utilização da Matriz de Competências .....    | 40        |
| Apêndice II – Manual de Governança e Utilização – SharePoint ..... | 43        |
| <b>Anexos.....</b>                                                 | <b>52</b> |
| Anexo I – Atualização do Organograma .....                         | 53        |

## Índice de Figuras

**Figura 1** – Valores da Aptiv

**Figura 2** – Exemplo 1 da Identificação das Competências Equivalentes

**Figura 3** – Exemplo 2 da Identificação das Competências Equivalentes

**Figura 4** – Proposta de Melhoria das Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais

**Figura 5** – Tabela de Apoio à Revisão dos Manuais de Funções

**Figura 6** – Sugestão de Manual de Função para *Warranty Quality Engineer*

**Figura 7** – Número de visitantes no SharePoint

**Figura 8** – Matriz Geral de Competências

**Figura 9** – *Major Groups*

**Figura 10** – Demonstração das competências ativas e inativas

**Figura 11** – Passo para Consultar Manual de Funções

**Figura 12** – Filtros para consultar os manuais

**Figura 13** – Competências da função *HR Partner*

**Figura 14** – Página Inicial do Manual de Governança do SharePoint

**Figura 15** – Índice do Manual de Governança do SharePoint

**Figura 16** – Objetivos do Manual de Governança do SharePoint

**Figura 17** – Propósito do SharePoint

**Figura 18** – Página Inicial do Manual de Utilização do SharePoint

**Figura 19** – Estrutura do SharePoint

**Figura 20** – Conteúdo das páginas do SharePoint

**Figura 11** – Organização das páginas do SharePoint

**Figura 22** – Organização da Página Inicial

**Figura 23** – Organização da página de Políticas e Procedimentos

**Figura 24** – Organização da página do Processamento Salarial

**Figura 25** – Organização da página do Percurso Profissional

**Figura 26** – Organização da página de Recrutamento e *Onboarding*

**Figura 27** – Organização da página de Parcerias e Benefícios

**Figura 28** – Organização da página da Cantina

**Figura 29** – Manual de Governança do SharePoint

**Figura 20** – Regras de utilização do SharePoint

**Figura 31** – Organograma dos Managers da empresa

**Figura 32** – Organograma do Departamento de *Operations* do Edifício 1

**Figura 33** – Organograma do Departamento de *Operations* do Edifício 2

**Figura 34** – Organograma do Departamento de HR

**Figura 35** – Organograma do Departamento de *Environment, Health & Safety*

**Figura 36** – Organograma do departamento de *Manufacturing Engineer*

**Figura 37** – Organograma do Departamento de *Maintenance & Facilities*

**Figura 38** – Organograma do Departamento de *Operations Excellence*

**Figura 39** – Organograma do Departamento de *Production Control & Logistics*

**Figura 40** – Organograma do Departamento de *Finance*

**Figura 41** – Organograma do Departamento de *Quality*

**Figura 42** – Organograma do *Technical Center*

## **Lista de abreviaturas**

RML – *Roles Master List*

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

FIS – *Factory Information System*

HR – *Human Resources*

HTV - Horário de Trabalho Variável



O estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, revelou-se uma etapa relevante e primordial para a integração no contexto real dos Recursos Humanos (RH), essencial para o aprimoramento das competências adquiridas ao longo do caminho académico e obter aquelas que se tornam necessárias para exercer profissionalmente a área dos Recursos Humanos.

A Aptivport Services, S.A., situada em Braga, pertencente à multinacional Aptiv, foi a entidade que me acolheu para atingir o objetivo de adquirir experiência no mercado de trabalho. A escolha desta empresa justifica-se pelo constante crescimento e inovação da empresa no setor automóvel e, na unidade de Braga acolhendo cerca de 1000 colaboradores, a integração no seu Departamento de RH permitiu visualizar o funcionamento interno de uma empresa de grande dimensão, acompanhando e participando diariamente na sua gestão de pessoas.

A decisão de realizar um estágio curricular e o seu objetivo geral consiste na integração num Departamento de RH, como a minha participação nas atividades do Departamento de RH da Aptivport contribuiu para a melhoria dos processos de RH, através da revisão da matriz de competências, da atualização de instrumentos internos de gestão e da implementação de uma plataforma de comunicação e centralização de informação. Deste modo, o problema de partida formula-se da seguinte forma: Em que medida as atividades desenvolvidas no Departamento de RH da Aptivport, nomeadamente a revisão da matriz de competências e a implementação do Sharepoint, contribuíram para a melhoria dos processos internos de RH e para uma atuação mais alinhada com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos?

Esta escolha prende-se com a necessidade criada de acabar o ciclo de estudos havendo uma transição do contexto académico para o ambiente laboral, permitindo perceber o tratamento dos processos num departamento de RH. Os objetivos específicos definem-se em caracterizar o contexto organizacional da Aptivport e o papel do Departamento de RH na unidade de Braga, analisar o processo de revisão da matriz de competências, identificando os critérios utilizados para corrigir, fundir e reorganizar competências, compreender o contributo da matriz de competências para o alinhamento entre funções, competências requeridas, formação e necessidades organizacionais, descrever e analisar a implementação do Sharepoint enquanto instrumento de comunicação interna, centralização de informação e melhoria do acesso dos colaboradores aos procedimentos

de RH, refletir criticamente sobre as aprendizagens desenvolvidas no estágio, as limitações encontradas e o contributo das atividades realizadas para a prática profissional em Recursos Humanos.

O estágio curricular na Aptivport Services, S.A. permitiu desenvolver competências técnicas e comportamentais. A nível da legislação laboral, como os direitos e deveres dos trabalhadores, através do contacto diário com a gestão de tempos da empresa. Uso frequente de ferramentas digitais, como o Excel, base de dados, e ferramentas de comunicação interna. A nível de competências comportamentais, a comunicação e empatia, aprender a comunicar com os colaboradores de forma profissional e compreensiva, o trabalho em equipa realizado dentro do departamento e entre departamentos, a organização devido a, muitas vezes, haver várias tarefas por concluir e decidir quais as que se deviam priorizar, e a confidencialidade e discrição por lidar com informação sensível.

As tarefas realizadas cruzavam-se entre administrativas com a revisão da descrição das funções e respetivos manuais verificando se se encontravam em concordância com o *Roles Master List* (RML) da Aptiv global, certificar a conformidade dos procedimentos internos do departamento de RH e a revisão da matriz de competências, tarefas de comunicação interna com a criação de um SharePoint e de estrutura organizacional com a atualização do organograma.

Para a metodologia adotada recorreu-se a várias fontes de informação. A observação direta das atividades diárias do departamento, a análise de documentos e exploração de sistemas internos da organização como as suas políticas, manuais de funções e matriz de competências, reuniões pontuais com os *managers* para a validação do meu trabalho, o que por vezes se tornava bastante demorado limitando a autonomia para avançar e a consulta do Código de Trabalho Português para a tarefa de gestão de tempos.

Este relatório está organizado em quatro capítulos:

- Capítulo 1: Descrição da Entidade de Acolhimento
- Capítulo 2: Enquadramento Teórico
- Capítulo 3: Atividades Desenvolvidas no Estágio
- Capítulo 4: Análise Crítica do Estágio.



## **CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO**

---

# 1 Aptiv

A Aptiv é uma empresa global de tecnologia, presente vários continentes que tem como principal atividade o desenvolvimento e criação de opções de software e hardware, com foco primordial de garantir que o futuro da mobilidade seja “mais seguro, mais ecológico e mais conectado” (Aptiv, n.d.), com o desenvolvimento de uma tecnologia fiável em condições adversas que incorporem “funcionalidades avançadas de segurança, arquiteturas eletrificadas e conectividade inteligente.”, como defende a Aptiv (n.d.).



Figura 1: Valores da APTIV

A sua cultura organizacional é suportada pelo seu Código de Conduta, nomeadamente, o slogan organizacional “Fazer a coisa certa, da maneira certa” (Aptiv, 2024, p. 4) apelando a uma organização com fortes valores, para que, como refere Lewicka e Starowicz-Rajca (2023), assegure que os seus colaboradores sigam a sua prática com integridade e transparência, dispondo da *Aptiv DRIVE Line*, que permite aos colaboradores notificar a organização de situações desagradáveis que possam vir a ocorrer e que comprometam os valores, anonimamente e disponível 24 horas por dia, todos os dias.

## 1.1 Aptivport Services S.A.

A antiga Grundig, uma fábrica de autorrádios situada em Braga, deu lugar à Aptivport Services S.A., resultante de um “spinoff” (Neves, 2018) da Delphi Automotive, inaugurada em 2018, que se adaptou às exigências do mercado mundial com o início da

era digital, de acordo com Ferreira (2018), desenvolveu equipamentos para *infotainment* e interfaces digitais.

Atualmente, a Aptivport Services, S.A., acolhe por volta de 2000 colaboradores, em Portugal, distribuídos pelos seus complexos: em Braga um Centro de Investigação e Desenvolvimento e uma Unidade de Produção (cerca de 950 colaboradores no total), em Lisboa um Centro Técnico e em Castelo Branco uma Unidade de Produção (com mais de 1000 colaboradores).

Foi na unidade de Braga que o estágio foi realizado, com contacto direto a uma organização de grande dimensão, permitindo acompanhar os processos da gestão de pessoas por vezes complexos. O departamento de RH da Aptiv Braga, composto por cinco colaboradores, a manager do departamento e quatro *HR Partners*, desempenha um papel transversal, dando suporte a todos os restantes departamentos da organização, desde o recrutamento, sendo apoiado paralelamente pela GiGroup, empresa de trabalho temporário, para o recrutamento de trabalhadores temporários para as necessidades variáveis da produção, formação e desenvolvimento, decisivo para o cumprimento das normas específicas que a indústria automóvel deve seguir, administração do pessoal e gestão de tempos, sendo uma empresa de grande dimensão, é essencial haver controlo, conformidade e eficiência nesse parâmetro e a gestão de todos os procedimentos internos, garantindo que estão alinhados com as regras globais da organização.

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## **2 Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) surge, na década de 80, baseado em perspectivas de várias ciências sociais, como comportamento organizacional, gestão estratégica, capital humano e relações industriais, inicialmente criticada por ser encarada como um termo para caracterizar a gestão de pessoal, a crítica foi perdendo o seu valor pelo aprofundamento e uma melhor exploração do significado do conceito (Armstrong & Taylor, 2021).

O conceito é definido por Armstrong e Taylor (2021) como uma abordagem estratégica e coerente direcionada para a gestão de pessoas, alinhadas com os objetivos da organização, apoiando o sucesso da organização com uma gestão eficaz dos colaboradores. Promovendo uma cultura organizacional positiva e dispondo de colaboradores qualificados e motivados.

Purcell e Wright (2009), descrevem a GRH como um setor que atua em diversos domínios específicos, abrange as áreas administrativas como recrutamento e seleção e processamento salarial, mas abraça uma visão da relevância e competências de cada colaborador, gerando a necessidade de apostar no seu desenvolvimento e formação para que tenha uma performance elevada e, consequentemente, gere competitividade da sua organização e se torne uma mais-valia na sua cultura organizacional, uma combinação entre Micro GRH e Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Os autores mencionam ainda a necessidade da internacionalização e expansão das organizações, desencadeou uma obrigação na adaptação das técnicas usadas pelos gestores de RH relativamente às distintas culturas e políticas onde a mesma organização possa estar inserida, a GRH Internacional.

Este conceito progrediu para um mais atualizado, a GERH, promove práticas de RH voltadas para a estratégia e objetivos organizacionais, um ponto determinante para o desempenho positivo de uma empresa numa realidade cada vez mais competitiva e dinâmica.

Na cultura das organizações deve estar presente criatividade e flexibilidade para prevenção em situações inesperadas. As estratégias devem prever um tratamento dos colaboradores como ativos, mais participação, envolvimento e comunicação dos e com os colaboradores, assim como, a sua formação, oportunidade de progressão de carreira e reconhecimento (Lundy, 1994).

A GERH vai mais além da atração e seleção de pessoas com base na qualidade e quantidade, para que os objetivos das empresas se atinjam deve haver uma fidelização dos colaboradores para que se adaptem à sua cultura, bem como processos que motivem os colaboradores, como a avaliação de desempenho e progressão de carreira (Bilham, 2009).

## **2.1 Gestão de Competências**

O conceito de competência pode ser entendido como uma particularidade da pessoa, incluindo qualidades pessoais, motivação, experiência profissional e comportamentos que estão diretamente relacionadas com o seu desempenho superior no contexto organizacional (Armstrong & Taylor, 2017, p. 112). Segundo o autor, as competências podem ser divididas em diferentes tipologias. As competências comportamentais, ou as “*soft skills*”, estão relacionadas com o comportamento ideal para que se atinjam os resultados pretendidos, incluindo a comunicação, o trabalho em equipa e liderança. Por outro lado, as competências técnicas, conhecidas por “*hard skills*” definem os conhecimentos específicos que uma pessoa deve ter que estão associados a uma determinada área de especialização.

A literatura concorda que a gestão de uma organização por competências tem como objetivo alinhar os comportamentos e as competências individuais de cada colaborador com os objetivos organizacionais, colocando a organização em vantagem competitiva. Assim, esta gestão permite identificar, desenvolver e alinhar as competências com a gestão estratégica de cada organização. A análise das diferentes citações do termo “competência” por Chouhan e Srivastava (2014), e a conclusão de que ainda não existe acordo sobre o conceito da palavra, permite, mesmo assim, chegar à opinião comum de que o conceito de competência está relacionado com a capacidade de um indivíduo de desempenhar de forma correta e eficiente a função que lhe é atribuída. Os autores mencionam ainda o mapeamento de competências técnicas, comportamentais, atitudes e conhecimentos por função, sendo essencial para identificar aquelas que são principais para o colaborador ter sucesso no seu trabalho e ajudar no seu crescimento individual.

Como Ali et al. (2021) refere, no cenário atual organizacional existe somente um fator que se diferencia das tecnologias e recursos como os materiais, sendo este o único que não se replica, o fator humano. A competência é uma junção de experiência, competências técnicas e motivações que nos mostram o potencial de uma pessoa em realizar o seu

trabalho. Por isso, é essencial uma matriz bem definida para auxiliar no seu ciclo profissional, bem como em processos de recrutamento, avaliação de desempenho, levantamento de necessidades de formação, entre outros. Os autores apresentaram um modelo genérico juntamente com os métodos Delphi e Técnica de Grupo Nominal, técnicas de convergência de opinião, ao identificarem falhas nos modelos de competências da literatura, como a especificidade para determinadas funções.

Os autores começam por organizar as competências da função através do modelo de pirâmide da *Employment and Training Administration* onde na base ficam as competências fundamentais, no meio as competências técnicas e no topo as competências específicas e para cada uma são definidos níveis de proficiência de 1 a 5, sendo que o 1 corresponde ao iniciante e o 5 ao especialista, baseados no Modelo de *Dreyfus*. O processo de hierarquia das competências foi realizado pelos especialistas que validaram o modelo, fazendo comparações entre as competências, gerando o nível de prioridade para cada uma.

Os modelos de competências devem ser desenvolvidos com base nas capacidades individuais em articulação com os objetivos estratégicos da organização. De acordo com Harper (2021), a sua criação passa pela identificação de funções, responsabilidades e comportamentos que estejam alinhados com as necessidades da organização. Harper (2021) distingue ainda os processos de trabalho pertencentes à organização das capacidades de cada indivíduo, reforçando a importância da formação e inovação contínua.

A construção dos modelos de competências só se revela eficaz se houver clareza na definição das competências técnicas e comportamentais medindo a capacidade do colaborador de manifestar essas competências em comportamentos no contexto de trabalho (Sanghi, 2007). A autora apresenta um *Leadership Competency Model* específico para a indústria automóvel, criado após um estudo de várias empresas do setor, nele inclui competências como o foco no cliente, aprender com os erros, networking, trabalho em equipa, ambição para atingir os objetivos, assim como reconhecer a diversidade.

## **2.2 Análise de Descrição de Funções**

A análise de funções revela um elemento essencial na GERH, sendo um processo sistemático de recolha de informações relativas aos comportamentos, competências e requisitos necessários para o desempenho de uma função, apoiando em decisões

relacionadas com formação, avaliação de desempenho e compensação. Este processo começa pela identificação do propósito desta análise, observar os dados existentes, verificar as funções que devem ser revistas, recolher e validar informação, e, por fim, desenvolver as descrições de funções. A descrição de funções deve incluir a identificação do posto de trabalho, um sumário da função, as suas tarefas e obrigações e o nível de hierarquia (Dessler & Tan Chwee Huat, 2017).

A visão de Kappur (2021) é idêntica, a autora refere que a análise de funções consiste na identificação dos elementos essenciais bem como analisar o ambiente de trabalho onde a função será realizada, para que haja um desempenho eficaz. No seu âmbito surgem dois documentos relevantes, a descrição de funções, que diz respeito às tarefas, condições do trabalho, responsabilidades e riscos associados à função, e a especificação de funções, isto é, as exigências necessárias ao desempenho da função, como as habilitações académicas, as competências técnicas e comportamentais e a experiência prévia. No que diz respeito à descrição de funções, a autora defende que esta deve agregar as respostas às seguintes questões: “o que deve ser feito”, “porque deve ser feito” e “onde deve ser feito”.

Kadri (2023), aponta a descrição de funções como um elemento fundamental ao processo de recrutamento, destacando que descrições de funções bem estruturadas ajudam a clarificar expectativas e melhorar o desempenho dos colaboradores, afirmando que as descrições tradicionais nem sempre abrangem a complexidade atual das funções, havendo a necessidade de manuais mais detalhados. Defende ainda que deve haver uma atualização frequente das descrições de funções, de forma a acompanharem os objetivos organizacionais e as exigências do mercado.

### **2.3 Comunicação Interna nas Organizações**

A transformação digital nas organizações deve estar centrada no capital humano e na sua valorização, utilizando as tecnologias digitais para aperfeiçoar os processos internos, de modo que o ambiente na organização seja colaborativo e ágil. De acordo com Dora Martins, João Franqueira e Marlene Silva (2023), a implementação destas tecnologias por si só não é suficiente, as mesmas devem se revelar instrumento que facilitem a comunicação, circulação de conhecimento e o envolvimento dos colaboradores na organização.

Existem duas formas de comunicação de uma organização, a comunicação interna, isto é, com os seus colaboradores e intervenientes que fazem parte da sua criação e evolução, e a comunicação externa, a maneira de como a organização transmite a sua essência e valores com o seu público-alvo.

A comunicação organizacional é descrita por Neiva (2018) como um fator vital para o bom funcionamento das empresas, visto que, a circulação da informação para um desempenho positivo das funções revela o fortalecimento das relações internas. No artigo, a autora frisa o papel estratégico da comunicação interna para a integração dos colaboradores na cultura organizacional, afirmando também que, por vezes, a vertente humana é muitas vezes negligenciada, ou seja, a comunicação não é apenas a transmissão de informação, mas sim um elemento estratégico para o crescimento e coesão da organização.

Braga (2024) apresenta três princípios que despertam o sentimento de pertença dos colaboradores de uma organização, sendo estes a clareza e a adequação na transmissão da informação para aqueles que a irão ouvir, assim como, a transparência. A autora defende a comunicação interna como um elemento para a criação de vínculos dos colaboradores com a empresa, que por sua vez, desencadeia uma maior produtividade e criatividade, melhoria na cultura organizacional, envolvimento entre hierarquias e trabalho em equipa.

Esta comunicação deve abranger os principais pontos que afetam o funcionamento da organização, tendo os líderes a responsabilidade de comunicar aos colaboradores os objetivos organizacionais, as políticas internas e o desempenho atual da organização, havendo transparência para que os indivíduos alcancem os seus resultados pretendidos. Sempre que ocorram mudanças, seja a nível de oportunidades de crescimento, ou de funcionamento da empresa como horários e estrutura organizacional, as mesmas devem ser expostas, garantindo que haja espaço para os colaboradores manifestarem as suas opiniões (Armstrong & Taylor, 2017, p. 504). Assim como Madureira (2023), Armstrong e Taylor (2017, p. 504) afirmam que a abordagem se torna eficaz se houver clareza e coesão na informação transmitida. A informação deve ser atualizada regularmente e adaptada às necessidades locais, promovendo a compreensão e reconhecendo as preocupações dos colaboradores às mudanças. Os autores salientam a importância do uso de formulários para recolha das opiniões dos colaboradores, de forma a identificar lacunas

na sua comunicação, havendo espaço para a sua correção tendo em conta as necessidades reais dos colaboradores.

Nos dias de hoje, as organizações não se podem mostrar indiferentes aos avanços tecnológicos, podendo tirar vantagem da ampliação dos canais de comunicação, como por exemplo, a intranet, email, e redes sociais, permitindo centralizar e difundir a informação, tornando o seu acesso imediato (Madureira, 2023, p. 3-4). O artigo da autora destaca a importância de que a comunicação interna deve ser vista como um investimento para a minimização de conflitos, reforçando que a imagem da organização junto dos seus colaboradores influencia a opinião e imagem da organização externamente.

### **CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO**

---

### **3 Descrição das atividades realizadas**

Ao longo dos 5 meses do estágio curricular na Aptivport Services S.A., foram propostas distintas tarefas associadas ao departamento de RH da empresa.

Durante a primeira semana e visto que se tratava do meu primeiro contacto com a área e também com a empresa, foi necessário ficar a conhecer todos os procedimentos internos para, posteriormente, auxiliar os colegas nas suas tarefas diárias e também formações internas, nomeadamente relacionadas com a proteção global dos dados, visto que, é algo que trabalhamos todos os dias.

Inicialmente, fui orientada a fazer a revisão da matriz de competências inserida num sistema interno designado por *Factory Information System* (FIS), uma tarefa realizada junto dos gestores dos departamentos. Ao mesmo tempo, procedi para a atualização do organograma da empresa que deveria ser aprovado antes do ano 2025 terminar.

Posteriormente, foi-me proposto duas tarefas pela equipa, a gestão diária da gestão de tempos da empresa e a continuação do desenvolvimento de um *SharePoint* do departamento de RH dedicado a toda organização. Estas duas tarefas, em especial, fizeram com que eu me integrasse em toda a dinâmica da empresa.

#### **3.1 Revisão da matriz de competências**

A matriz de competências da empresa pode ser consultada no sistema interno utilizado, o FIS. Criado em 2010, todos os gestores tinham acesso para acrescentar no sistema as competências que achavam essenciais. Este livre acesso provocou a não verificação por parte dos gestores das competências já lá existentes o que, consequentemente, fez com que houvesse repetição de competências a todos os níveis, erros gramaticais e competências inseridas em grupos que não lhes correspondia.

Marquei uma reunião com o criador do sistema para que me disponibilizasse uma base de dados da matriz de competências num ficheiro Excel, sendo esta a melhor ferramenta para filtrar e reorganizar toda a informação, que, naquele momento, se encontrava visualmente confusa no sistema interno.

Após uma breve reunião com um *HR Partner* e o gestor de *Operations Excellence* para alinharmos o trabalho a ser desenvolvido, o primeiro passo, para também assegurar a continuidade do meu trabalho, foi pedir ao *HR Partner* para bloquear a inserção de novas

competências por colaboradores que não fossem os RH, comunicando aos gestores o motivo desse bloqueio, todos tendo uma reação compreensiva.

A base de dados em excel era composta por quatro colunas: *Major Skill Group*, *Minor Skill Group*, *Details* e *Description*, ou seja, cada competência estava inserida num grupo maior (*major*), num subgrupo (*minor*), um título breve identificando a competência (*details*) e uma explicação com mais detalhe da competência (*description*).

Para analisar separadamente as competências e identificar repetições e divergências, filtrei a base de dados pelos grupos maiores, sendo estes, Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais, Competências Técnicas, Condições Físicas, Experiência Profissional e Habilidades Acadêmicas e Profissionais. Uma segunda filtragem foi realizada nos subgrupos para observar quais as competências bem categorizadas e quais estavam erradamente na categoria.

A coluna que menos identifiquei divergências foram a dos subgrupos, a maioria das competências estavam corretamente atribuídas aos seus respectivos subgrupos, com a exceção de algumas competências das Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais, por exemplo, “Promover Relações” estava associada ao subgrupo “Gestão Pessoal”, devendo estar inserida nas “Habilidades Interpessoais”. As que mais sofreram alterações foram as *Details* e as *Description*, analisando as competências que se encontravam duplicadas com o mesmo título ou alternativas semelhantes, muito recorrente nas competências técnicas, por exemplo, “equipamentos de produção” e “Equipamentos de produção a operar”, ou “gestão de produção” várias vezes mencionada; competências que podiam ser integradas numa só e melhor aprofundadas na descrição, como as “*Core Tools*” e “Resolução de Problemas”; competências que, atualmente, não fazem sentido constar na matriz como “Instruções de trabalho”, “Secretariado” e “Técnicas de arquivo e documentação”.

Nesta primeira fase não alterei o ficheiro excel da base de dados, fui organizando as competências e respetivos grupos por cores para registo da minha proposta de melhoria, por exemplo, vermelho seria para eliminar, amarelo para corrigir o título ou o subgrupo que estaria incorretamente associado e atribuir uma cor específica a determinadas competências que fizesse sentido estarem inseridas numa só, como demonstra as duas imagens abaixo.

| Major Skill group     | Minor Skill Group     | Details                                                |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------|
| Competências Técnicas | Ferramentas Qualidade | Resolução Problemas: 6-Sigma                           |
| Competências Técnicas | Ferramentas Qualidade | Resolução Problemas: 8D, DPS                           |
| Competências Técnicas | Ferramentas Qualidade | Resolução Problemas: Delphi Problem Solving (DPS) / 8D |

Figura 2: Exemplo 1 da Identificação das Competências Equivalentes

| Major Skill group                                | Minor Skill Group | Details                                                                  |
|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal    | Desenvolvimento/Empowerment da Equipe (já está incorporado na liderança) |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal    | Liderança Visionária/Estratégica (já está incorporado na liderança)      |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal    | Promover Relações (já está incorporado na liderança)                     |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal    | Tomada de Decisões (já está incorporado na liderança)                    |

Figura 3: Exemplo 2 da Identificação das Competências Equivalentes

Durante esta análise, defini critérios para uma melhor orientação na decisão de eliminar, fundir e corrigir competências, de modo a garantir coesão e alinhamento com as necessidades atuais da empresa. As competências eram eliminadas quando estavam obsoletas em relação aos processos atuais, passaram a ter uma escrita antiga face à atualidade, como por exemplo “Secretariado” e “Ótica do utilizador” e deixaram de ser usadas pelos departamentos. A fusão de competências era feita quando havia títulos iguais duplicados e títulos diferentes, mas com significados equivalentes e quando era possível consolidar várias competências numa só visto pertencerem ao mesmo grupo, como por exemplo, as “Core Tools”. Por fim, eram corrigidas quando apresentavam erros gramaticais, pouca clareza e interpretação e a sua categorização nos grupos e subgrupos era incorreta.

De seguida, marquei uma reunião com os gestores de cinco departamentos: *EHS&S*, *Manufacturing Engineer*, *Quality*, *PC&L* e *Maintenance & Facilities*, supervisionadas pelo gestor de *Operations Excellence*, apresentando a minha proposta de melhoria. Estas reuniões foram essenciais para que não eliminasse competências que, em auditorias, eram obrigatórias lá estarem, como as normas da qualidade e ouvir as sugestões de todos conforme o que lhes foi apresentado.

No total foram eliminadas 172 competências, alteradas 31 e acrescentadas à matriz 4 competências, como resultado a matriz de competência ficou com 119 competências. Esta revisão não constituiu apenas uma tarefa administrativa de atualização de dados. À luz da literatura sobre a gestão de competências, esta atividade pode ser entendida como um instrumento de alinhamento estratégico, uma vez que permite clarificar as competências críticas para cada função, apoiar decisões de formação, reforçar a coerência dos processos de avaliação e reduzir inconsistências em auditorias.

Consoante as anotações feitas, fiz uma cópia do ficheiro e fui reorganizando e corrigindo os erros anotados na base de dados, para no final, comparar ambas e verificar se todas as alterações necessárias foram efetuadas.

Entreguei ao gestor do FIS a base de dados atualizada para que a pudesse submeter no sistema, indicando as competências que seriam para eliminar (a vermelho), as que seriam para juntar numa só competência (indicando os ID's pelos quais se identificavam) e as alterações (a laranja). Na imagem abaixo demonstro a tarefa acima referida tendo como exemplo das Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais.

| Major Skill group                                | Minor Skill Group         | Details                                                                       | Description                                                                                               |
|--------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Comunicação                                                                   | Capacidades de Comunicação oral, escrita e capacidade de retórica                                         |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Coaching                                                                      | Capacidade de orientar terceiros e escuta ativa                                                           |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Sentido de Liderança e Estratégia                                             | Orientar equipas, influenciar pessoas, tomar decisões estratégicas com base nos objetivos organizacionais |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Diversidade e Inclusão                                                        | Respeitar as diferenças e promover um ambiente inclusivo.                                                 |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Efectividade Interpessoal                                                     | Construção de Relações positivas e colaborar em equipa                                                    |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Adaptação à Mudança                                                           | Gerir a resistência à mudança e aprendizagem rápida a novos contextos                                     |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Gestão de Conflito                                                            | Gerir Conflitos e Resolver problemas                                                                      |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Responsabilidade e Integridade                                                | Cumprir compromissos e prazos e agir com ética                                                            |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Orientação para os Resultados                                                 | Orientação para os Resultados                                                                             |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Liderança Visionária/Estratégica (já está incorporado na liderança)           | Liderança Visionária/Estratégica                                                                          |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Minutude                                                                      | Minutude                                                                                                  |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Paixão pela Excelência (já está incorporado na orientação para os resultados) | Paixão pela Excelência                                                                                    |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Promover Relações (já está incorporado na liderança)                          | Promover Relações                                                                                         |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Resolução de Problemas (já está incorporado na gestão de conflitos)           | Resolução de Problemas                                                                                    |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Responsabilidade                                                              | Responsabilidade                                                                                          |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Tomada de Decisões (já está incorporado na liderança)                         | Tomada de Decisões                                                                                        |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Bom comunicação Escrita (já está incorporado na descrição da comunicação)     | N/A                                                                                                       |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Bom comunicação Oral (já está incorporado na descrição da comunicação)        | N/A                                                                                                       |
| Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Capacidade Retórica (já está incorporado na descrição da comunicação)         | Capacidade Retórica                                                                                       |

Figura 4: Proposta de Melhoria das Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais

Desenvolvi um guia rápido de utilização da matriz de competências (consultar Apêndice 1), sobre como a consultar e como consultar as competências ativas e as inativas visto que não é possível eliminar as competências que deixaram de ser usadas após a atualização feita.

As práticas da GERH apoiam-se no alinhamento com a estratégia, os objetivos e a competitividade da organização, sendo a matriz de competências exatamente um instrumento que permite essas práticas. Ao realizar a organização da matriz de competências fica claro aquilo que é esperado de cada função, reflete-se as necessidades atuais da empresa e elimina-se as competências que geram confusão no cumprimento da estratégia, assim a GERH garante, na prática, as pessoas certas com as competências adequadas. A literatura mostra que tanto os modelos de competências como o mapeamento de competências devem seguir a estratégia organizacional. Sem uma matriz coerente, alinhando os conhecimentos e comportamentos dos colaboradores com os objetivos organizacionais, o planeamento da estratégia e de tomada de decisões tornam-se complexas. Os modelos de competências permitem auxiliar processos de recrutamento, formação e avaliação de desempenho, com a inclusão de indicadores comportamentais e

técnicos que possibilitam a observação do desempenho dos colaboradores nas suas funções.

Esta atividade demonstra a estratégia da GERH, visto que o conceito de competências reflete as necessidades e objetivos do negócio, transparecendo o que se espera de cada colaborador, refletindo a capacidade da empresa de responder às exigências do setor que está inserida, alinhado com a literatura que revela o papel das competências como fator de vantagem competitiva (Ali et al., 2021).

Como Purcell e Wright (2009) defendem, a GERH deve estar alinhada com a procura da formação eficaz dos colaboradores para um bom desempenho e esta atualização foi um indicador da gestão de desempenho ao haver a padronização da linguagem organizacional das competências facilitando os processos de avaliação e formações alinhada com as necessidades da organização e permite identificar os perfis certos para o desempenho das funções.

O trabalho acima descrito teve um impacto na eficácia, consistência e maturidade dos processos de RH da Aptivport Services, S.A. Desde a eliminação das repetições e competências não essenciais, correção dos erros à clarificação dos seus títulos e descrições ajuda para uma padronização global da linguagem organizacional, de forma a garantir que os departamentos usam os mesmos critérios para avaliar as competências, assim como, para uma coerência interna, facilitando o uso da matriz, tornando-a de fácil compreensão. A decisão de centralizar esse processo somente no departamento de RH, previne a desorganização encontrada inicialmente o que, conseqüentemente, diminui as não conformidades em auditorias, algo que era constante antes desta atualização ser feita.

### **3.2 Revisão e atualização dos manuais de funções**

A revisão e atualização dos manuais de funções foi uma das tarefas inicialmente atribuídas, pois havia a necessidade de garantir descrições homogêneas entre os manuais de funções da Aptiv Braga e os manuais estabelecidos no RML, pois trata-se de uma empresa multinacional com postos de trabalho padronizados globalmente. Os manuais de funções são documentos cruciais para que os colaboradores percebam as suas responsabilidades, tarefas e competências exigidas a cada função dentro da organização. No caso da Aptiv em particular, é um instrumento com elevada relevância a diferentes processos, recrutamento e seleção, formação e auditorias internas.

A atualização dos manuais era pedida em simultâneo com a atualização do organograma, no entanto verificava-se falhas grandes no que toca à sua revisão. Por vezes os *managers* faziam a validação sem olharem para os documentos ou não respondiam ao pedido de atualização feito por parte dos RH. A literatura concorda que as descrições de funções devem refletir com clareza as responsabilidades e competências de cada função, algo que os manuais de funções da Aptivport não transpareciam, daí a necessidade da sua revisão. Não havendo a transparência para com o colaborador do que deve ser esperado no desempenho dele, surgem dúvidas e eventualmente erros devido à falta de orientação.

A informação foi alocada dentro de um Excel, onde na primeira folha criei uma tabela, como consta a figura 5, com informação necessária para a revisão, os departamentos, a descrição da função local e a respetiva descrição da função global e as observações da comparação dos manuais de funções. A vermelho está os departamentos de RH, *Environment, Health & Safety* e *Maintenance & Facilities*, cujas funções não constavam no RML, ou seja, não poderia fazer a sua atualização visto que o RML se encontrava incompleto e a castanho as funções com nomes diferentes, mas que se poderiam assemelhar.

| Departamento              | Função Local                                                       | Manager Direto | Título Global (Roles Master)                                            | Descrição das Discrepâncias                                       | Observações                                                                                                              |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qualidade                 | Customer Product Quality Leader (CPQL) + Product Audit Coordinator |                | Customer Product Quality Leader (CPQL)                                  | Não existe discrepâncias                                          | Tarefas Gerais da DL bastante desenvolvidas e de acordo com o RML                                                        |
| Qualidade                 | Production Quality Engineer                                        |                | Plant Quality Engineer                                                  |                                                                   |                                                                                                                          |
| Qualidade                 | Quality Manager                                                    |                | Quality Manager                                                         | Não existe discrepâncias                                          | Tarefas Gerais da DL bastante desenvolvidas e de acordo com o RML, no entanto, no RML não tem tanta informação           |
| Qualidade                 | Warranty Quality Engineer (WQE)                                    |                | Warranty Quality Engineer (WQE)                                         | No RML o manual está dividido por "Flows"                         |                                                                                                                          |
| Qualidade                 | Quality Systems Engineer                                           |                | Quality Systems Engineer                                                | No RML as funções estão divididas por "global" e "Regional/Local" |                                                                                                                          |
| Qualidade                 | Supplier Quality Engineer                                          |                | Supplier Quality Engineer                                               | Não existe discrepâncias                                          | Manual de funções da DL escrito em Português e Inglês; Tarefas Gerais da DL bastante desenvolvidas e de acordo com o RML |
| Qualidade                 | Supplier Quality Administrator                                     |                | Supplier Quality Engineer ou Supplier Quality Data Coordinator ?        | Operam na mesma área, mas a níveis hierárquicos diferentes        | DL o manual está em inglês e português                                                                                   |
| OpEx                      | Operations Excellence                                              |                | SITE OPEX Manager                                                       | RML tarefas mais sucintas                                         | Tarefas do manual DL descritas em Inglês                                                                                 |
| Recursos Humanos          |                                                                    |                |                                                                         |                                                                   | Não existe no RML                                                                                                        |
| EHS                       |                                                                    |                |                                                                         |                                                                   | No RML, apenas existem duas funções (Mfg SITE EHS Engineer e EHS Specialist) que não correspondem às DL                  |
| Maintenance & Facilities  |                                                                    |                |                                                                         |                                                                   | Não existe no Roles Master List                                                                                          |
| Operations                | Operations Manager Infotainment                                    |                | Operations Manager                                                      | No RML não descreve a função, depende das tarefas atribuídas      | As restantes funções do departamento não aparecem no RML, mas tem uma função designada por "Operations Team"             |
| Manufacturing Engineering | Process / Industrial Engineer                                      |                | Process Engineer - Local; Process Engineer; Industrial Engineer - Local | RML as funções estão separadas                                    | Equivalente, mas RML está mais estruturado                                                                               |
| Manufacturing Engineering | Pre-Production Industrial Engineer (PPIE)                          |                | Pre-Production Industrial Engineer (PPIE)                               |                                                                   | Equivalente                                                                                                              |
| Manufacturing Engineering | Test Engineer                                                      |                | Test Engineer - Local                                                   |                                                                   | Equivalente                                                                                                              |
| Manufacturing Engineering | Mechanical CPE                                                     |                | Mechanical Engineer                                                     | Não são equivalentes                                              |                                                                                                                          |
| Manufacturing Engineering | Electrical CPE                                                     |                | Electrical Engineer; Electrical Engineering Technician                  |                                                                   | São semelhantes mas não equivalentes                                                                                     |
| Manufacturing Engineering | Current Product Engineering Team Leader                            |                | CPE: Current Product Engineer                                           | RML mais estruturado                                              |                                                                                                                          |

Figura 5: Tabela de apoio à revisão dos manuais de funções

De seguida, criei várias folhas no Excel divididas pelos departamentos onde inseri os manuais locais ao lado dos manuais globais para uma rápida comparação com uma sugestão de como os mesmos deveriam ficar, como demonstra a figura 6, para posteriormente, em reunião com os *managers* de cada departamento apresentar a proposta e ter a sua aprovação.

| Warranty Quality Engineer (WQE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Manual local                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |  | Manual Global                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |
| <b>Tarefas Críticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar fatores técnicos relacionados a custos e pagamentos de garantia, assegurando equilíbrio entre requisitos técnicos e financeiros.</li> <li>Validar a conformidade legal das reclamações de garantia, garantindo aderência às normas e contratos.</li> <li>Analisar e aprovar faturas associadas a custos de garantia, assegurando precisão e conformidade.</li> <li>Apoiar o Account Manager nas negociações de contratos de garantia e serviços, fornecendo inputs técnicos.</li> <li>Monitorar o desempenho dos produtos em garantia e fornecer feedback rápido e assertivo às áreas de Operações e Produção.</li> <li>Desenvolver, implementar e verificar a eficácia de ações corretivas e preventivas para eliminação de falhas recorrentes.</li> <li>Contribuir com inputs para novos negócios e processos de desenvolvimento/industrialização de produtos, com base em lições aprendidas.</li> <li>Apresentar e comunicar aos clientes o follow-up de garantia e planos de melhoria, promovendo transparência e confiança.</li> <li>Colaborar com outras áreas na análise de problemas e definição de soluções técnicas.</li> <li>Participar ativamente na elaboração do budget de garantia da empresa, garantindo previsões realistas.</li> <li>Assegurar polivalência funcional em atividades correlatas dentro do departamento.</li> <li>Elaborar estimativas de custos de garantia (Warranty Cost Estimate) com base em dados históricos e/ou produtos similares.</li> <li>Liderar o processo EDEC, garantindo execução conforme requisitos internos e do cliente.</li> <li>Preparar relatórios regulares sobre produtos em garantia, consolidando informações para lições aprendidas e melhoria contínua.</li> </ul> |  |  |  |  | Supports Warranty planning, analysis and improvement<br>Major Accountabilities: <ul style="list-style-type: none"> <li>The WQE is the primary communication link between customer and Aptiv AS&amp;UX regarding field warranty issues.</li> <li>The WQE contributes to handling the warranty processes and leads warranty improvements internally and towards customer.</li> </ul> Flow 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>WQE interfaces with CAQE on all quality related items in RTO phase.</li> <li>WQE contributes to clarification of Warranty Terms and Conditions (Warranty T&amp;C). Secure availability of Warranty T&amp;C for each product. WQE assigned to every end model under warranty.</li> <li>WQE performs a warranty cost estimate based on historical data or similar products.</li> </ul> Flow 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>WQE interfaces with CAQE on all warranty related items in PSP phase.</li> <li>WQE takes the lead for completion and follow up of the items on the roster based EDEC (Early Detect Early Correct) readiness checklist.</li> <li>WQE leads EDEC Process. EDEC is an ongoing process for Warranty. WQT supports the EDEC warranty activities.</li> <li>Prepare occasional and regular reports on Warranty / Field products (Pareto) input for Lessons Learned - KBR.</li> <li>WQE updates the warranty cost estimate based on charges related to cost in the business case.</li> </ul> Flow 5 <ul style="list-style-type: none"> <li>The WQE inputs all required product information for warranty related non-conformances into QPDS CDH (refer to procedure Complaints and Concern Management ESDP_S&amp;A_CS_06_EN) or enter in approved Warranty Non-Action Tracker.</li> <li>Based on Warranty T&amp;C agreement, the WQE verifies all Aptiv AS&amp;UX warranty nonconformance's at the PML.</li> <li>Based on the Warranty T&amp;C and the customer's PPI signed down flow, the WQE assists customer with returning of non-conforming field material.</li> <li>The WQE assists customer with analysis results of warranty returns based on the Warranty T&amp;C and customer specific requirements.</li> <li>The WQE interacts with various Groups/Teams with respect to solution of warranty customer issues. Examples include, but are not limited to the following: <ul style="list-style-type: none"> <li>Global Product Lines</li> <li>Task Force team at Product Manufacturing Location (PML)</li> <li>Rapid Response Team</li> <li>Design centres</li> <li>Customer Warranty Team</li> </ul> </li> <li>Prepare occasional and regular reports on Warranty / Field products (Pareto) input for Lessons Learned - KBR</li> </ul> |  |  |  |  |
| <b>Sugestão:</b><br>Tarefas Gerais: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprir as normas e procedimentos internos aplicáveis em Segurança, Ambiente, Qualidade e outras aplicáveis (ESD, Technical Cleanliness, Tisax, entre outras).</li> <li>Assegurar a implementação das ações corretivas sob a sua responsabilidade definidas em auditorias;</li> <li>Colaborar com os outros departamentos e garantir um ambiente de trabalho positivo;</li> <li>Apoiar a integração e formação de novos colaboradores no departamento e coordenar o seu recrutamento;</li> <li>Responsabilizar-se pelo património afeto à sua função (equipamentos, materiais);</li> <li>Procurar novas técnicas, metodologias e boas práticas através de visitas, benchmarking e formação.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |  | Quality system tasks: <ol style="list-style-type: none"> <li>Participation in internal, external audits, close gaps.</li> <li>Prepare warranty related procedures</li> <li>Implement warranty procedure regarding RMA, VDA or CDR</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |
| <b>Tarefas Críticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar e aprovar faturas associadas a custos de garantia, assegurando precisão e conformidade;</li> <li>O WQE é o principal ponto de contacto entre o cliente e a Aptiv AS&amp;UX relativamente a problemas de garantia de campo;</li> <li>Contribuir para gerir os processos de garantia e liderar as melhorias internas e externas com o cliente;</li> <li>Apoiar o cliente na devolução de material não conforme e na análise dos resultados de devoluções de garantia com base nos Warranty T&amp;C e requisitos específicos do cliente;</li> <li>Interagir com vários Grupos/Equipes no que diz respeito à resolução de problemas de garantia, desenvolvendo e implementando a eficácia das ações corretivas e preventivas para eliminação de falhas correntes;</li> <li>Liderar o processo EDEC, garantindo execução conforme requisitos internos e do cliente;</li> <li>Preparar relatórios regulares sobre produtos em garantia, consolidando informações para lições aprendidas e melhoria contínua;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |

Figura 6: Sugestão de Manual de Função para Warranty Quality Engineer

Foi sugerido que as tarefas críticas, inicialmente extensas e repetitivas, fossem substituídas por aquelas descritas na figura 6, mais sucintas, abordando aquelas necessárias para que não ocorresse não conformidades em auditorias.

No decorrer desta atividade houve algumas limitações que fizeram com que a conclusão desta tarefa não fosse possível. Apesar da tarefa me ter sido atribuída no início do estágio, em simultâneo com a atualização da matriz de competências, a ideia de pretenderem ter o SharePoint lançado para todos os colaboradores no início do ano de 2026 fez com que a revisão dos manuais de funções deixasse de ser prioridade, começando a trabalhar nela numa fase mais avançada do estágio. Outra limitação foi o facto de a validação deste tipo de documentação ser obrigatoriamente dos *managers* de cada departamento, por vezes as reuniões teriam de ser adiadas devido a prioridades operacionais mais urgentes por parte dos mesmos, alguns afirmaram que não era possível garantirem a revisão dentro do tempo estabelecido, inviabilizando a atualização dos manuais de funções durante o período do estágio.

Sabendo desde o início que este processo não seria completo a tempo. tomei o cuidado dos *HR Partners* estarem presentes nas reuniões que foram possíveis ser realizadas nos respetivos departamentos a que estavam alocados para que pudessem estar a par do objetivo e de todo o enquadramento desta atividade, para que quando o estágio acabasse,

tivessem versões estruturadas de todas as funções que foram analisadas e aquelas que pendem de uma maior atenção devido ao descuido da sua atualização ao longo dos anos.

Esta desvalorização pelos manuais de funções prova a perspetiva de Kadri (2023), de que os manuais demasiado genéricos e desatualizados não acompanham as necessidades atuais da empresa. Esta primeira revisão permitiu identificar erros e incoerências face aos manuais da unidade de Braga com os manuais do RML, propondo as mudanças necessárias para que as descrições das funções sejam mais completas e com as tarefas alinhadas a cada função. Uma atividade considerada meramente administrativa, revela-se como um instrumento estratégico que suporta diversos processos como o recrutamento, a formação e a gestão de carreiras.

### **3.3 Atualização do organograma**

A atualização do organograma é realizada, geralmente, de seis em seis meses, em julho e em dezembro e essencial para a organização compreender a sua estrutura hierárquica, utilizado para fins internos como para fins de auditorias, garantindo a conformidade. Sendo a Aptivport uma empresa de grande dimensão, deve ser do conhecimento dos colaboradores quem ocupa cada cargo, bem como o seu lugar na hierarquia para que não haja falhas de comunicação, principalmente para a integração de novos colaboradores.

Foi uma tarefa relativamente rápida de se efetuar, pois a empresa já tem um *template* a utilizar predefinido. Procedi a enviar a última versão do organograma, sendo esta a de julho, aos gestores de cada departamento, solicitando que me reenviassem o documento com as alterações verificadas ao longo dos últimos seis meses, sensibilizando que o mesmo deveria estar pronto antes do dia 1 de dezembro de 2025, pois ainda teria de ir para aprovação do *Plant Manager*.

Após reunir o organograma de todos os departamentos num só documento, que pode ser consultado no anexo 1 com a exceção da identidade dos colaboradores para garantir o anonimato, o mesmo foi enviado para o *Plant Manager* com as diferenças elencadas em relação ao manual de julho de 2025. Após a sua aprovação procedemos à sua publicação na rede interna e fiz as alterações do organograma no FIS.

Sugeri que, quando o SharePoint do departamento de RH estivesse pronto a ser publicado, o organograma fosse disponibilizado para leitura por todos os colaboradores e para edição pelos gestores dos departamentos e RH. Esta proposta minimiza a não conformidade em

auditorias, pois ocorrem alterações do mesmo mensalmente e a sua atualização de seis em seis meses não assegura a sua conformidade. Para que tal fosse possível, foi criado um procedimento interno com toda a informação necessária relativamente ao processo de atualização e aprovação do organograma.

Esta atividade teve um impacto significativo na gestão interna da Aptiv, visto que o organograma é utilizado não só para fins de auditorias, mas também para fins operacionais, sendo o elemento que reflete a realidade organizacional. A sugestão de partilhar no SharePoint criado, com permissões de leitura a todos os colaboradores e de edição para os *managers* e RH aumenta a transparência dentro da organização, permitindo que todos os colaboradores percebam as relações hierárquicas e a distribuição das respetivas equipas. A mudança do seu método de atualização oferece uma resposta rápida e eficiente a mudanças.

### **3.4 Criação de um SharePoint**

Nas reuniões iniciais do departamento que atendi, mencionaram a ideia que estavam a desenvolver há uns meses da criação de um SharePoint dos Recursos Humanos de Braga, no entanto, não era algo que conseguissem avançar devido às prioridades dos respetivos membros do departamento. Havia a necessidade de centralizar a informação relacionada com processos internos de RH, nomeadamente, políticas e procedimentos, bem como documentos informativos numa só plataforma, com o objetivo de aumentar a eficiência e autonomia dos colaboradores na pesquisa pela informação. Este projeto visa melhorar também o processo de *onboarding* de novos colaboradores e facilitar a comunicação interna. Com a saída do *HR Partner* encarregue de elaborar o SharePoint, eu, juntamente com mais um *HR Partner* voluntariamo-nos para dar continuidade à sua criação.

Inicialmente, fizemos em equipa um levantamento dos conteúdos principais que deveriam ser abordados no SharePoint, através da identificação dos tipos de informação mais procurados e os entraves existentes no acesso aos respetivos documentos, para percebermos como deveria estar estruturada e apresentada a informação. Este apuramento foi reunido num ficheiro Excel onde dividimos a informação pelas seguintes categorias: Políticas e Procedimentos, *Payroll*, *Compensation e Timekeeping*, Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e *Onboarding*, Parcerias e Benefícios, Organização e Contactos e Cantina. Com base nesta informação foi possível estabelecer a arquitetura do Sharepoint e organização das respetivas páginas e documentos.

Posteriormente, procedeu-se à criação de oito páginas denominadas pelas categorias anteriormente referidas: “Página Inicial”, “Políticas e Procedimentos”, “Processamento Salarial”, “Percurso Profissional”, “Recrutamento e *Onboarding*”, “Parcerias e Benefícios”, “Cantina” e “*FAQ*’s”. Tomei a liberdade de escolher um *layout* igual para todas as páginas assegurando uma estrutura lógica e intuitiva, para que a navegação dos colaboradores fosse rápida. No título ficava o tema da página, seguido de um parágrafo introdutório sobre a informação que os colaboradores poderiam encontrar naquela página. Por fim, era colocado ligações rápidas para sites ou documentos e no final de todas as páginas uma ligação direta para a página das perguntas frequentes.

No Apêndice II do relatório está presente o Manual de Governança e Utilização do SharePoint, presente também na página inicial do mesmo, de modo que os colaboradores saibam as regras da navegação na plataforma e de que forma a informação está distribuída.

A implementação foi acompanhada por reuniões frequentes de validação com a equipa de RH, permitindo ajustar a estrutura às necessidades reais do departamento, contribuindo para a otimização dos processos administrativos e melhorando a comunicação dentro da Aptiv Braga. Antes da sua criação a informação encontrava-se espalhada em diferentes plataformas e documentos individuais, esta centralização da informação facilitou o desempenho das tarefas diárias dos colaboradores por terem toda a informação necessária da empresa no mesmo local desde a ementa da cantina e as parecerias e benefícios às políticas e procedimentos que devem seguir dentro da organização, rentabilizando o seu tempo.

Na figura 7 é possível verificar que no dia 9 de março de 2026, dois dias após o seu lançamento, o SharePoint contou com mais de 500 visitas, sendo que o número de colaboradores com credenciais de acesso da empresa ronda os 400. O feedback dos colaboradores foi positivo, afirmaram que a plataforma se encontrava com a informação necessária para o seu dia-a-dia e que a sua navegação era intuitiva. Visto que somente colaboradores com credenciais da empresa tinham acesso ao SharePoint, propus na apresentação do mesmo aos *managers* e *Plant Manager* a instalação em pontos comuns, como cantina, receção e entrada de balneários de *tablets* para que os colaboradores do chão de fábrica tenham igual acesso à informação.

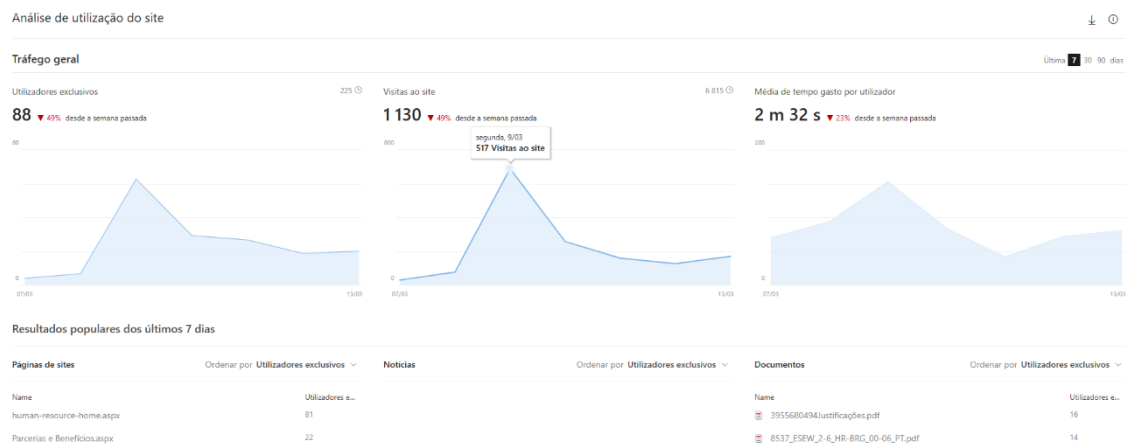


Figura 7: Número de visitante do SharePoint

Como Dora Martins, João Franqueira e Marlene Silva (2023) referem, não basta implementar esta ferramenta, deve haver participação de todos os colaboradores na mesma. Visto que os colaboradores do chão de fábrica não têm credenciais de acesso ao SharePoint propus a colocação de *tablets* em pontos comuns como a receção, cantina e em alguns locais onde se encontrem relógios de ponto, para que não haja distinção de colaboradores e todos tenham o mesmo direito de acesso à informação da organização que estão inseridos.

A comunicação interna é um elemento fundamental para o funcionamento de uma organização, para uma melhor integração dos colaboradores nos valores da organização e no reforço da coesão interna, alinhando-os com os objetivos organizacionais. A criação do SharePoint, vai de encontro ao uso da comunicação interna como um elemento da estratégia organizacional e de aplicação da teoria da comunicação interna, para a otimização dos processos de comunicação, centralizando assim toda a informação referente à organização num só lugar, facilitando o acesso à mesma, exigindo clareza, coerência e a atualização frequente da informação, promovendo a integração dos colaboradores na cultura organizacional. Este cuidado demonstrado pelas empresas para com os seus colaboradores acaba por mostrar como consequência o fortalecimento de relações positivas internas.

A criação da plataforma permite acompanhar a ideia da comunicação interna acerca dos avanços tecnológicos dos quais as organizações podem tirar proveito, que facilitem a circulação da informação (Madureira, 2023). O SharePoint torna-se uma fonte de transparência organizacional, com políticas internas e conteúdos agregados num só canal de forma clara e acessível. Armstrong e Taylor (2017), com o fator da participação na

comunicação interna, está incorporado no SharePoint, permitindo aos colaboradores de responderem a formulários de satisfação da cantina, por exemplo.

### **3.5 Gestão de Tempos**

Visto que a unidade da Aptiv Braga conta com mais de mil colaboradores, a gestão de tempos na empresa era algo a ser realizada diariamente, para que o trabalho não fosse acumulado, o que, posteriormente, poderia causar transtornos no processamento salarial no final do mês, sendo uma tarefa que realizar diariamente em paralelo ao projeto do estágio. O meu envolvimento teve como objetivo dar suporte à equipa no registo e validação das férias, justificações das ausências, teletrabalho, entre outras tarefas para garantir a veracidade dos dados e cumprindo prazos para que a colega responsável pelo *payroll* poder avançar para o processamento salarial.

O dia começava por verificar em MyGiaf, sistema utilizado pela empresa, as inconsistências geradas do dia anterior, ou seja, era obrigatório cada colaborador ter em sistema quatro picagens efetuadas ao longo do turno, algo que nem sempre coincidia com a realidade. Estas inconsistências ocorriam também devido ao comparecimento dos colaboradores na empresa em dias registados como teletrabalho ou férias. Para a correção dessas inconsistências o departamento conseguia verificar o horário de entrada e de saída dos colaboradores nos torniquetes de acesso aos edificios da empresa e sempre que era necessário contactava os colaboradores ou respetivas chefias para esclarecimentos.

O seguinte passo prendia-se com o registo do horário de amamentação aos colaboradores que usufruíam do mesmo, verificando se a ausência coincidia com o horário acordado com a chefia, sendo estes: duas horas antes ou depois do horário de trabalho, ou uma hora antes e uma hora depois do horário de trabalho. Nas ausências dentro do período acordado as mesmas eram consideradas “amamentação”, caso houvesse excesso desse horário essa diferença deveria ser considerada injustificada ou Horário de Trabalho Variável (HTV), nos casos que se aplicavam.

De seguida, verificava o email geral dos RH para recolher as justificações das ausências enviadas pelos colaboradores, entre elas, atestados médicos, declarações de presença, Certificado de Incapacidade Temporária para o Trabalho, dias de nojo, deslocações de serviço, entre outros e inseri-las no sistema interno de forma a garantir o cumprimento legal.

Colaborava ainda no registo das horas de viagem dos colaboradores que realizavam deslocações de serviço, registando a diferença entre as horas que seriam consideradas HTV e as que seriam consideradas descanso compensatório.

Antes da colega efetuar a integração para o Giau das justificações inseridas ao longo do mês, eu exportava uma lista do MyGiau de todas as ausências em aberto e enviava para as chefias a confirmar se tinham conhecimento do motivo da ausência e se o colaborador tinha entregue a respetiva justificação. Muitas vezes recebíamos as justificações após a integração ser realizada, o que, consequentemente, levantava dúvidas dos colaboradores do motivo de terem faltas injustificadas nos seus recibos de vencimento. Essas ausências acabavam por ser retificadas no processamento salarial do mês seguinte.

A minha colaboração na gestão de tempos, permitiu-me desenvolver competências como a atenção ao detalhe, capacidade de análise, cumprimento de prazos e capacidade de análise e organização. Esta interação direta frequente fez-me perceber todo o ciclo do processamento salarial, compreendendo a importância do rigor nos registos de assiduidade e no impacto dos mesmos, assim como, obter conhecimentos do Código de Trabalho Português.

O impacto organizacional positivo desta atividade foi uma consequência da distribuição do trabalho dentro da equipa de RH. Até ao momento do estágio, a colega responsável pelo processamento salarial acumulava as tarefas diárias relacionadas com a validação das picagens, justificações de ausências e o processamento salarial, o que gerava uma sobrecarga significativa, principalmente nos fechos de salário. Esta divisão de tarefas promoveu um ambiente de trabalho colaborativo, evitou a acumulação de erros e falhas no processamento de salários e aumentou a qualidade dos serviços prestados pelos RH e a sua produtividade.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO**

---

## 4 Análise Crítica

A realização do estágio curricular marcou uma etapa importante no meu percurso académico e profissional, sentindo que o objetivo de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em RH em contexto real e de estar inserida num departamento de RH podendo observar e participar ativamente nas suas tarefas diárias foi cumprido. Neste capítulo da análise crítica será possível rever as aprendizagens obtidas ao longo do estágio, o meu desempenho enquanto estagiária e as limitações que tive de enfrentar nos cinco meses de estágio.

No decorrer do estágio, o envolvimento em diversas atividades de carácter administrativo, operacional e analítica, permitiu perceber como o departamento de RH se interliga a todos os processos da empresa e como o seu trabalho impacta a organização. Tarefas como a atualização documental, a observação direta em processos de recrutamento e seleção e a gestão de tempos com o contacto com os colaboradores e os *managers*, não se limitaram a tarefas administrativas, mas contribuíram para melhorar a eficiência e fiabilidade dos processos. Cada uma das atividades descritas no Capítulo 3 deste relatório permitiu-me desenvolver competências no âmbito da comunicação, independência, capacidade de adaptação e sobretudo, profissionalismo no cuidado com os colaboradores devido a haver uma harmonização entre as necessidades humanas com as necessidades da empresa.

### 4.1 Contributos do Estágio

Ao longo dos cinco meses do estágio curricular foi possível participar em tarefas que competiam ao departamento de RH e devem ser analisados à luz das necessidades da organização que procuravam responder. Algumas dessas tarefas foram realizadas de forma independente, contribuindo para uma melhor rentabilização do tempo dos colegas com uma distribuição homogénea do trabalho do departamento.

Entre os contributos mais pertinentes podemos destacar a atualização da matriz de competências, apoiando outros departamentos na conformidade da mesma em auditorias e na melhoria do processo da avaliação de funções dos colaboradores. Uma atividade que revelou a importância dos elementos de GRH enquanto instrumentos de alinhamento de funções competências e desempenho. O desenvolvimento de um SharePoint dedicado ao departamento de RH, permitiu centralizar a informação numa só plataforma e facilitar o seu acesso, assim como progredir a comunicação interna, respondendo ao problema

existente na difusão da informação dentro da Aptivport, evidenciando a presença dos RH na otimização de processos. O apoio na gestão de tempos foi das atividades com uma particular relevância para o departamento visto que, até à minha entrada na empresa, a atividade estava destacada a uma só pessoa que, para além desta tarefa, estava responsável também pelo processamento salarial de toda a empresa, esta acumulação de tarefas numa única colaboradora apresenta um risco operacional considerável. Com o meu contributo foi possível promover uma distribuição da carga de trabalho e diminuir a pressão diária desta colega garantindo que os problemas pendentes fossem tratados com celeridade e que o funcionamento do departamento fosse mais equilibrado.

Em relação à atividade que não foi possível concluir na totalidade, a revisão dos manuais de funções, ainda foi possível entregar uma revisão preliminar com uma base de como os manuais devem ser escritos para os colegas poderem dar continuidade à sua revisão.

Apesar de nem todas as tarefas terem sido concluídas devido, principalmente, a fatores externos, posso considerar que o meu contributo para a organização foi positivo, no âmbito da melhoria da comunicação e distribuição da carga operacional dentro do departamento e na atualização da documentação da organização.

## **4.2 Competências Desenvolvidas**

A realização do estágio permitiu adquirir e desenvolver competências a nível técnico e comportamental cruciais para a prática profissional futura de RH.

Em primeiro acredito estar a capacidade de adaptação em relação às diferentes prioridades e disponibilidade dos restantes colaboradores que acabava por afetar o meu trabalho, o profissionalismo e o relacionamento interpessoal, visto que havia o contacto diário com os colaboradores e managers e, por vezes, o tratamento diário de processos sensíveis e o cumprimento dos procedimentos da empresa e a autonomia e responsabilidade ao realizar tarefas de forma independente com o caso da atualização da matriz de competência e a criação do SharePoint. O estágio permitiu também, pela primeira vez, perceber o funcionamento de uma organização de grande dimensão e como o departamento de RH afeta o desempenho global da empresa.

## **4.3 Maiores Dificuldades**

### **4.3.1 Dependência da disponibilidade dos *managers***

Das atividades que desenvolvi ao longo do estágio, duas dependiam da validação dos managers de cada departamento para a sua conclusão, sendo que uma ficou inacabada devido a esta limitação, a dependência da disponibilidade dos *managers*.

A atualização da matriz de competências, apesar de ter sido concluída, demorou mais do que o tempo que seria necessário para a sua realização devido aos constantes adiamentos das reuniões por parte dos *managers*. Já a revisão dos manuais de funções não foi possível ficar completa devido ao tempo reduzido para efetuar a tarefa e, apesar de ter desenvolvido uma grande parte do trabalho preliminar, os managers apresentavam-se com prioridades urgentes, como agendas preenchidas e visitas de clientes à empresa, o que acabou por afetar o seu tempo dedicado a esta tarefa. Em alguns casos, fui informada que estes tipos de tarefas administrativas só costumavam ser tratadas em tempos livres na sua agenda, sendo estes raros, ou no fim-de-semana.

Esta limitação representa a assimetria que existe entre a importância das práticas de RH e a sua efetiva prioridade no dia-a-dia da organização. É comum que em empresas de grande dimensão, como a Aptivport, as atividades operacionais ocupem significativamente a agenda dos *managers*, e o facto de alguns *managers* terem frisado que estas tarefas administrativas, como a análise das funções são realizadas em momentos residuais, demonstra que as mesmas são consideradas meramente administrativas e não instrumentos estratégicos necessários para o desenvolvimento organizacional. Esta situação revela a necessidade de reforçar mecanismos de responsabilização, calendarização e governação dos processos de RH, de modo a garantir que instrumentos como os manuais de funções sejam atualizados de forma sistemática e não apenas em momentos de auditoria ou necessidade pontual. A existência de processos formais que garantissem a execução destas tarefas, prevenia atrasos, não conformidades em auditorias e inconsistências na informação.

Esta limitação trouxe alguma frustração devido a perceber que muitos dos processos organizacionais nem sempre são cumpridos no prazo que pretendemos vê-los cumpridos. Contudo, foi uma oportunidade para trabalhar na gestão das expectativas e de compreender que não é possível controlar os elementos externos ao nosso trabalho.

#### **4.3.2 Adaptação à realidade profissional**

O estágio curricular foi a minha primeira experiência profissional na área dos RH, tornando-se desafiadora a adaptação ao ritmo nas primeiras semanas, pluralidade de

tarefas, capacidade de saber priorizar e a responsabilidade acrescida em algumas atividades. Antes de iniciar o estágio tinha a mesma ideia de muitos estudantes com testemunhos de antigos estagiários de diferentes áreas de que os estagiários nem sempre recebem o devido acompanhamento para conseguirem evoluir, sendo que, muitas vezes eram deixados com tarefas de carácter irrelevante para o seu desenvolvimento o que dificultava a sua progressão para uma maior complexidade de trabalho.

No entanto, o meu processo de adaptação foi positivo e relativamente rápido, especialmente pela integração e acompanhamento obtido pela equipa do departamento de RH e a confiança depositada em mim, algo que contrariou a minha perceção inicial de estágios.

#### **4.4 Reflexão crítica: Oportunidades de melhoria**

A conclusão do estágio permitiu identificar alguns pontos que poderiam ter sido abordados de forma diferente, nomeadamente a dependência de fatores externos de tarefas que me foram atribuídas. Na parte da revisão dos manuais de funções poderia ter começado a atividade mais cedo e não quando estava na fase final do estágio, visto que era algo que não dependia somente do meu trabalho, podendo prever os atrasos dos managers. Poderia ainda, ter um maior registo sistémico das atividades desenvolvidas, isto é, ao longo do estágio, poderia ter um método mais organizado de registar as minhas tarefas, decisões e dificuldades, de forma a ser mais fácil analisar o meu percurso. Gostaria ainda de ter tido a oportunidade de explorar outras áreas relacionadas com RH e em simultâneo com as administrativas, como por exemplo, o levantamento das necessidades de formações junto dos departamentos e a organização das mesmas, assim como, envolver-me nos processos de recrutamento e seleção, visto que, a maioria, era tratada junto de managers externos, localizados em outras partes do mundo, sentindo que esse contacto poderia ter sido enriquecedor.



## 5 Conclusão

A realização do estágio curricular no Departamento de RH da Aptivport tornou-se uma oportunidade para consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos no mestrado através da prática no contexto organizacional, sendo uma experiência enriquecedora que contribuiu para o desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. As atividades desenvolvidas no estágio, permitiram perceber a complexidade das tarefas desempenhadas pelos RH numa organização de grande dimensão.

A revisão da matriz de competências, a criação de um SharePoint e a análise da descrição de funções, apesar da impossibilidade de ser concluída, configuram-se como instrumentos fundamentais de uma GERH. Todas as atividades têm como finalidade reforçar a coerência interna e transparência organizacional, apoiando em simultâneo os processos como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e formação sempre com o propósito de colocar a organização em vantagem competitiva. Com a participação na gestão de tempos foi perceptível a complexidade inerente a esta tarefa administrativa no que respeita ao processamento salarial. Há uma necessidade da disponibilidade atempada dos registos de assiduidade, assim como assegurar a sua credibilidade na satisfação dos colaboradores e no correto processamento de salários. Esta atividade permitiu uma redistribuição de tarefas mais equilibrada com a *HR Partner* responsável pelo processamento salarial, reduzindo a sua carga de trabalho.

Importa reconhecer que algumas atividades não foram concluídas devido a fatores externos, nomeadamente a dependência da disponibilidade dos *managers* para a validação da documentação final referente aos manuais de funções e matriz de competências, condicionaram a autonomia em alguns momentos. No entanto, estas limitações demonstram a importância da coordenação interdepartamental, gestão de expectativas e adaptação a constrangimentos deste teor.

Esta experiência reforçou a minha motivação para prosseguir uma carreira profissional na área da GRH, permitindo compreender as práticas das organizações modernas e do seu impacto na eficácia do trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores, bem como, a sua satisfação.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Ali, M. M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE Open*, 11(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Aptiv. (n.d). *Code of Conduct*. (<https://www.aptiv.com/en/legal-compliance/code-of-conduct>)
- Aptiv. (n.d.). *Our mission*. <https://www.aptiv.com/en/about/our-mission>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). The essence of human resource management (HRM). In *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bilhim, J. (2009). Gestão estratégica de recursos humanos. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*.
- Braga, L. (2024). A importância da comunicação interna. *The Trends Hub*, (4).
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). *Understanding competencies and competency modeling: A literature survey*. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22.
- Dessler, G., & Tan Chwee Huat. (2017). *Human resource management: An Asian perspective* (2nd ed.). Pearson.
- Donta S. Harper. (2021). *Building Competencies for Organizational Success: Emerging Research and Opportunities*. Business Science Reference.
- Ferreira, A. (2018, maio 23). Braga Ganha Novo Centro de Inovação. *Expresso*. <https://expresso.pt/economia/2018-05-23-Braga-ganha-novo-centro-de-inovacao>
- Kadri, L. (2023). ROLE WISE JOB DESCRIPTION MAPPING & ITS USEFULNESS IN RECRUITMENT. *International Journal of Management, Public Policy and Research*, 2(4), 39-44.
- Kapur, R. (2021). Understanding meaning and significance of job analysis and job design. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(4), 98-107.

Lewicka, D., Starowicz-Rajca, H., (2023). Achieving sustainable development through organizational alignment: A case study of Aptiv. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, (186).

Madureira, S. (2023). *Comunicação interna: uma ferramenta de sucesso nas organizações*. *The Trends Hub*.

Martins, D., Franqueira, J., & Silva, M. (2023). A Era da Indústria 5.0—uma simbiose entre a gestão de pessoas e a transformação digital. *Indústria*, 71-104.

Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 31–48.

Neves, R. (2018, maio 15). Multinacional Aptiv Contrata 150 engenheiros para Braga. *Jornal de Negócios*. [Multinacional Aptiv contrata 150 engenheiros para Braga - Indústria - Jornal de Negócios](#)

Olive Lundy (1994) From personnel management to strategic human resource management, *International Journal of Human Resource Management*, 5:3, 687-720, DOI: 10.1080/095851994000000054

Purcell, J., & Wright, P. M. (2009). Human Resource management: Scope, analysis, and significance. In J. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 1-16). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>

Seema Sanghi. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* (2nd ed). Sage Publications Pvt. Ltd.



## Apêndice I – Guia de Utilização da Matriz de Competências

Este guia tem como objetivo apoiar os managers e colaboradores na consulta e exploração da Matriz de Competências presentes no *Factory Information System* (FIS).

### 1º Passo: Consultar a Matriz de Competências

A matriz de competências é apresentada no FIS, em “*Job Skills*”, na parte de HR presente em *Admin*.

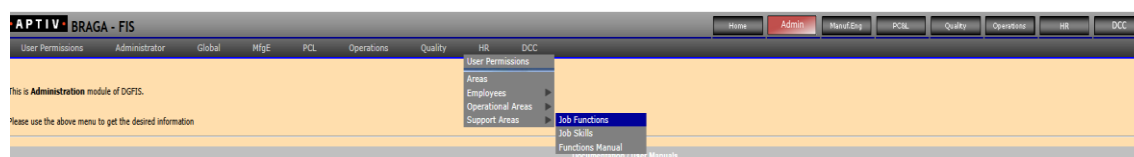


Figura 8: Matriz Geral de Competências

De seguida, aparecerá as competências organizadas em “Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais”, “Competências Técnicas”, “Competências Físicas”, “Experiência Profissional” e “Habilitações Académicas e Profissionais”.

| New/Edit Skills           |                                                  |                                                  |                         |
|---------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------|
| From Skill (major group): |                                                  | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais |                         |
|                           |                                                  | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais |                         |
| ID                        | Major Group                                      | Minor Group                                      |                         |
| 57                        | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Ferramentas Qualidade                            | Bons conhecimentos      |
| 73                        | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal                                   | Gerir a resistência à r |
| 7                         | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal                                   | Capacidades de Comu     |
| 5                         | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal                                   | Coaching                |

Figura 9: Major Groups

O sistema não permite eliminar competências, somente adicionar. O rastreio das que se encontram ativas e as que se encontram inativas é realizado na última coluna da matriz designada por “*Enabled*”. As competências que se encontram com um ☒ em “*Enabled*” estão ativos e são as que devem ser consideradas.

| from Skill (major group):              |                                        |                                 |                                                                                                  |                                                                                                                                |            |                          |
|----------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|
| Habilidades Acadêmicas e Profissionais |                                        |                                 |                                                                                                  |                                                                                                                                |            |                          |
| #                                      | Major Group                            | Minor Group                     | Specific                                                                                         | Detalhe                                                                                                                        | Extra Info | Enabled                  |
| 98                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Elétrica                                                                                         | Curso tecnológico na área de Elétrica.                                                                                         |            | <input type="checkbox"/> |
| 92                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | 12º Ano com Formação Específica | Qualidade                                                                                        | 12º Ano, com formação específica na área da Qualidade                                                                          |            | <input type="checkbox"/> |
| 90                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | 12º Ano ou Curso Tecnológico    | Elétrica, Mecânica, Pneumática ou Equivalente                                                    | 12º Ano ou Curso Tecnológico de Elétrica, Mecânica, Pneumática ou equivalente                                                  |            | <input type="checkbox"/> |
| 89                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | 12º Ano ou Curso Tecnológico    | Recursos Humanos                                                                                 | 12º Ano ou equivalente ou Curso Tecnológico de Recursos Humanos.                                                               |            | <input type="checkbox"/> |
| 68                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | 12º Ano com Formação Específica | Qualidade                                                                                        | 12º Ano, complementado com formação específica na área da Qualidade.                                                           |            | <input type="checkbox"/> |
| 58                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | 12º Ano com Formação Técnica    | Área da logística.                                                                               | 12º ano complementado com formação técnica na área da logística.                                                               |            | <input type="checkbox"/> |
| 7                                      | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | 12º Ano com Formação Específica | Qualidade                                                                                        | 12º ano complementado com formação específica na área da Qualidade                                                             |            | <input type="checkbox"/> |
| 18                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | 12º Ano ou Curso Tecnológico    | Elétrica, Mecânica, Pneumática ou equivalente (SHT)                                              | 12º Ano ou Curso Tecnológico (Nível V) de Elétrica, Mecânica, Pneumática ou equivalente (SHT)                                  |            | <input type="checkbox"/> |
| 7                                      | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | 12º Ano ou Curso Tecnológico    | Secretariado                                                                                     | 12º Ano ou Curso Tecnológico de Secretariado                                                                                   |            | <input type="checkbox"/> |
| 82                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Bacharelado                     | Contabilidade (preferencial), ou curso tecnológico na área de Contabilidade                      | Bacharelado em Contabilidade (preferencial), ou Curso tecnológico na área de Contabilidade                                     |            | <input type="checkbox"/> |
| 17                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Médio                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais                                                           | Curso médio na área de Informática, Eletrotécnica, Eletrônica ou Electromecânica, com especialização em SHT                    |            | <input type="checkbox"/> |
| 15                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Médio                     | Informática/Programação, Eletrotécnica, Eletrônica ou Electromecânica, com especialização em SHT | Curso médio de Informática/Programação, Eletrotécnica, Eletrônica ou Electromecânica, com especialização em SHT                |            | <input type="checkbox"/> |
| 51                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Profissional              | Mecânica, Electromecânica, Técnico de Manutenção de Máquinas, Mecatrônica ou área afim           | Curso profissional de Mecânica, Electromecânica, Técnico de Manutenção de Máquinas, Mecatrônica ou área afim                   |            | <input type="checkbox"/> |
| 53                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Profissional              | Qualidade                                                                                        | Curso profissional de Elétrica, com formação e/ou experiência específica na área da Qualidade                                  |            | <input type="checkbox"/> |
| 94                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Profissional              | Secretariado ou Equivalente                                                                      | Curso Profissional de Secretariado ou equivalente                                                                              |            | <input type="checkbox"/> |
| 52                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Profissional              | Serralharia                                                                                      | Curso profissional da área de Serralharia.                                                                                     |            | <input type="checkbox"/> |
| 95                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Eletrotécnica ou de Elétrica                                                                     | Curso Tecnológico de Eletrotécnica ou de Elétrica.                                                                             |            | <input type="checkbox"/> |
| 21                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Eletrotécnica ou de Elétrica                                                                     | Curso tecnológico de Eletrotécnica ou Elétrica.                                                                                |            | <input type="checkbox"/> |
| 46                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Eletrotécnica, Eletrônica ou Mecatrônica                                                         | Curso Tecnológico de Eletrotécnica, Eletrônica ou Mecatrônica                                                                  |            | <input type="checkbox"/> |
| 20                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Eletrotécnica, Eletrônica, Electromecânica ou Informática                                        | Curso tecnológico de Eletrotécnica, Eletrônica, Electromecânica ou Informática                                                 |            | <input type="checkbox"/> |
| 32                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Eletrotécnica, Eletrônica, Mecatrônica ou Electromecânica. Engenharia de processo                | Curso tecnológico de Eletrotécnica, Eletrônica, Mecatrônica ou Electromecânica. Engenharia de processo                         |            | <input type="checkbox"/> |
| 83                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Eletrotécnica, Eletrônica, Mecatrônica ou Electromecânica. Engenharia de processo                | Curso tecnológico de Eletrotécnica, Eletrônica, Mecatrônica ou Electromecânica. Engenharia de processo                         |            | <input type="checkbox"/> |
| 47                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Mecânica, Electromecânica, Técnico de Manutenção de Máquinas, Mecatrônica ou área afim           | Curso tecnológico de Mecânica, Electromecânica, Técnico de Manutenção de Máquinas, Mecatrônica ou área afim                    |            | <input type="checkbox"/> |
| 84                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Mecânica, Mecatrônica, Electromecânica, Manutenção de Máquinas ou similar                        | Curso tecnológico de Mecânica, Mecatrônica, Electromecânica, Manutenção de Máquinas ou similar                                 |            | <input type="checkbox"/> |
| 6                                      | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Qualidade                                                                                        | Curso tecnológico de Elétrica, com formação específica na área da Qualidade                                                    |            | <input type="checkbox"/> |
| 22                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Serralharia                                                                                      | Curso tecnológico da área de Serralharia.                                                                                      |            | <input type="checkbox"/> |
| 45                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Curso Tecnológico               | Serralharia e/ou Mecânica                                                                        | Curso tecnológico na área de Serralharia e/ou Mecânica                                                                         |            | <input type="checkbox"/> |
| 51                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Escolaridade Mínima Obrigatória | 12º Ano ou Curso Tecnológico (Nível V) de Elétrica, Mecânica, Pneumática ou equivalente (SHT)    | Escolaridade Mínima Obrigatória; 12º Ano ou Curso Tecnológico (Nível V) de Elétrica, Mecânica, Pneumática ou equivalente (SHT) |            | <input type="checkbox"/> |
| 65                                     | Habilidades Acadêmicas e Profissionais | Escolaridade Mínima Obrigatória | Escolaridade Mínima Obrigatória                                                                  | Escolaridade mínima obrigatória                                                                                                |            | <input type="checkbox"/> |

Figura 10: Demonstração das competências ativas e inativas

As Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais (*Major Groups*) estão divididas em Gestão Pessoal e Habilidades Interpessoais (*Minor Groups*).

As Competências Técnicas (*Major Groups*) estão repartidas em: Conhecimentos Internos, Ferramentas, Ferramentas Qualidade, Informática, Línguas, Normas e Processos e Métodos (*Minor Groups*).

As Habilitações Acadêmicas e Profissionais (*Major Groups*) estão divididas em Curso Profissional, Licenciatura, Licenciatura e/ou Mestrado e/ou Experiência Prévia (*Minor Groups*).

## 2º Passo: Verificar as competências de cada função

As competências associadas a cada função especificamente poderão ser consultadas em “*Functions Manual*”.

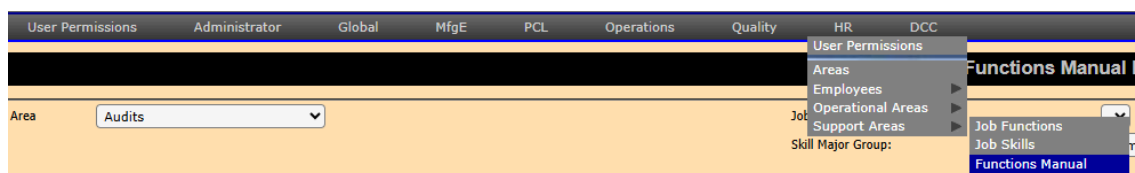


Figura 11: Passo para Consultar Manual de Funções

Aparecerá a seguinte janela. Em “*Area*” é possível filtrar por departamento, em “*Job Function*” por função e em “*Skill Major Group*” pelos grupos de competências acima descritos.

Figura 12: Filtros para consultar os manuais

Por exemplo, na função de “HR Partner” e nas Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais, é possível consultar as que são mandatórias (a laranja) e as que são recomendadas (a verde).

| ID  | Skill Major Group                                | Skill Minor Group         | Specific                          | Details                                                                                                   | Entry Info | Current Certification Level | Proposed Function Skill Level |
|-----|--------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 371 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Diversidade e Inclusão            | Respeitar as diferenças e promover um ambiente inclusivo.                                                 |            | Mandatory                   | Mandatory                     |
| 372 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Adaptação à Mudança               | Gerir a resistência à mudança e aprendizagem rápida a novos contextos                                     |            | Recommended                 | Recommended                   |
| 373 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Gestão de Conflito                | Gerir conflitos e resolver problemas                                                                      |            | Recommended                 | Recommended                   |
| 374 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Orientação para os Resultados     | Orientação para os Resultados                                                                             |            | Recommended                 | Recommended                   |
| 375 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Gestão Pessoal            | Responsabilidade e Integridade    | Cumprir compromissos e prazos e agir com ética                                                            |            | Recommended                 | Recommended                   |
| 376 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Coaching                          | Capacidade de orientar terceiros e escutar ativamente                                                     |            | Recommended                 | Recommended                   |
| 377 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Comunicação                       | Capacidade de comunicação oral, escrita e capacidade de retórica                                          |            | Recommended                 | Recommended                   |
| 378 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Efectividade Interpessoal         | Construção de relações positivas e colaborar em equipa                                                    |            | Recommended                 | Recommended                   |
| 379 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | Sentido de Liderança e Estratégia | Orientar equipas, influenciar pessoas, tomar decisões estratégicas com base nos objetivos organizacionais |            | Recommended                 | Recommended                   |
| 380 | Competências Psicológicas, Sociais e Relacionais | Habilidades Interpessoais | CRM                               | Customer Relationship Management                                                                          |            | Not Applicable              | Not Applicable                |

Figura 13: Competências da função HR Partner

#### Regras de Manutenção:

- Somente os Recursos Humanos têm permissão para adicionar novas competências, para que não ocorra a duplicação e inserção em grupos errada das mesmas;

As competências devem ser revistas duas vezes por ano pelos managers, sendo enviado um email com um lembrete para a realização da tarefa, e caso pretendam efetuar alterações os Recursos Humanos deverão ser informados.

## Apêndice II – Manual de Governança e Utilização – SharePoint

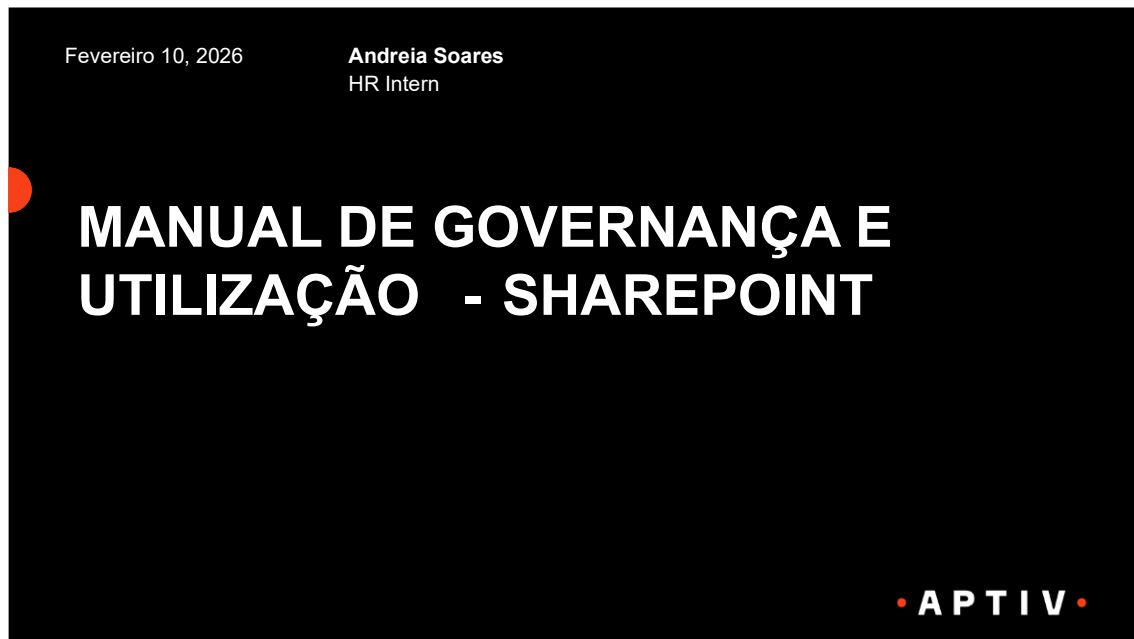


Figura 34: Página Inicial do Manual de Governança do SharePoint

### Índice:

- 1. Objetivo dos Manuais;
- 2. Propósito do SharePoint;
- 3. Manual de Utilização:
  - 3.1. Estrutura do SharePoint;
  - 3.2. Organização das páginas;
- 4. Manual de Governança.

2

Manual de Governança e Utilização - SharePoint|  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

Figura 15: Índice do Manual de Governança do SharePoint

# 1. Objetivo dos Manuais

## Manual de Utilização

Tem como objetivo guiar os colaboradores na navegação do SharePoint de Recursos Humanos, garantindo uma adaptação à ferramenta simples, rápida e autónoma. Expõe os conteúdos abordados, bem como aceder e consultar documentos.

## Manual de Governança

O objetivo deste manual é sensibilizar os colaboradores para as regras e responsabilidades associadas à gestão da ferramenta. Estabelece quem está autorizado a aceder, editar e/ou publicar, para que o SharePoint seja usado de forma segura, controlada e alinhada com os objetivos da empresa.

3

Manual de Governança e Utilização - SharePoint  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

*Figura 16: Objetivos do Manual de Governança do SharePoint*

# 2. Propósito do SharePoint

O SharePoint de Recursos Humanos tem como intuito centralizar toda a informação relevante do departamento numa plataforma única. Este espaço facilita o acesso a informações essenciais do nosso departamento. Aqui encontrará políticas e procedimentos, formulários úteis e notícias dos RH. O nosso objetivo é tornar a sua experiência mais simples e transparente. Explore, utilize e conte connosco para qualquer dúvida ou apoio. Juntos, construímos um ambiente de trabalho melhor!



<https://spo.aptiv.com/sites/0308-HRFAQ?e=1%3A16a2990a59d14dabb5180c6c8abe7397>

4

Manual de Governança e Utilização - SharePoint  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

*Figura 17: Propósito do SharePoint*

### 3. Manual de Utilização – SharePoint RH Braga

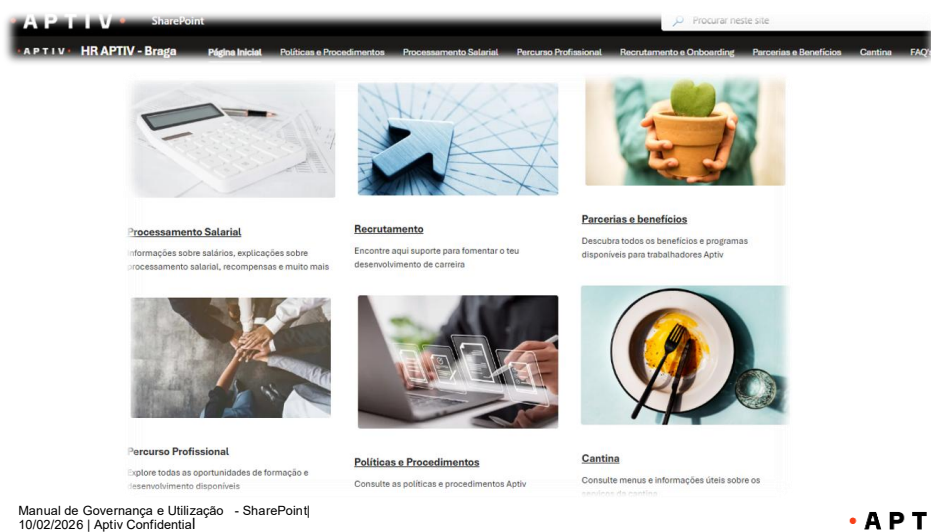
5

Manual de Governança e Utilização - SharePoint  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

Figura 18: Página Inicial do Manual de Utilização do SharePoint

#### 3.1. Estrutura do SharePoint



6

Manual de Governança e Utilização - SharePoint  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

Figura 19: Estrutura do SharePoint

## 3.1. Estrutura do SharePoint

Página Inicial – notícias, atalhos rápidos, calendário corporativo e acesso às restantes páginas.

Políticas e Procedimentos – políticas e procedimentos da empresa.

Processamento Salarial – explicação de recibos e ausências.

Percurso Profissional – recursos para managers e colaboradores e formações.

Recrutamento e Onboarding – ferramentas para entrevistas, vagas disponíveis e manual de integração.

Parcerias e Benefícios – informação de protocolos de parcerias e exposição dos benefícios dos colaboradores.

Cantina – ementa mensal, aplicação para reserva das refeições e formulário de satisfação.

FAQ's – perguntas frequentes acerca dos tópicos abordados no SharePoint.

7 Manual de Governança e Utilização - SharePoint  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

*Figura 20: Conteúdo das páginas do SharePoint*

## 3.2. Organização das páginas

8 Manual de Governança e Utilização - SharePoint  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

*Figura 41: Organização das páginas do SharePoint*

## 3.2. Organização das páginas

### Página Inicial



A página inicial é composta com informação relativa ao Open Day, Organização dos RH, One Aptiv e Aptiv Brand Center, bem como acesso às restantes páginas.

Do lado direito constam atalhos rápidos e o calendário corporativo com eventos, fecho de salários, visitas, entre outros.

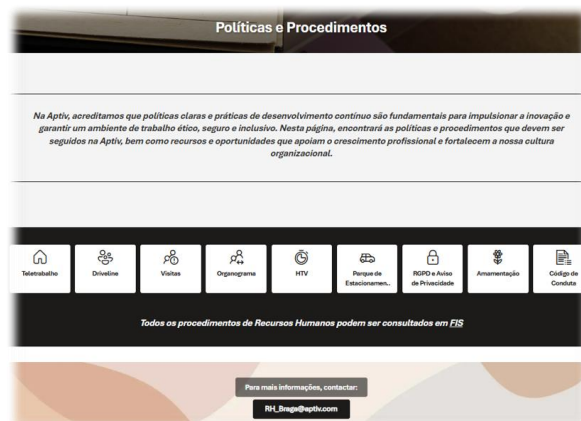
No final da página, os colaboradores podem consultar o Report Digital e ter conhecimento dos contactos gerais da empresa.

• APTIV •

Figura 22: Organização da Página Inicial

## 3.2. Organização das páginas

### Políticas e Procedimentos



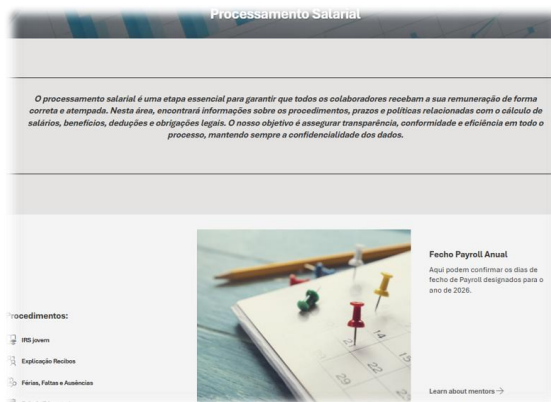
Os colaboradores têm acesso às políticas e procedimentos mais comuns e questionadas na empresa. No entanto, não dispensa a consulta dos mesmos no Factory Information System (FIS), onde estão inseridos todos os procedimentos respetivos ao departamento dos Recursos Humanos.

• APTIV •

Figura 23: Organização da página de Políticas e Procedimentos

## 3.2. Organização das páginas

### Processamento Salarial



Na página do processamento salarial os colaboradores podem ter acesso a documentos informativos acerca do IRS Jovem, explicação de recibos e um guia sobre os tipos de ausências. No calendário do fecho de payroll anual informamos as datas de fecho, ou seja, até essas datas necessitamos a entrega das justificações para que o processamento salarial seja efetuado, caso não sejam entregues a tempo, serão consideradas injustificadas e retificadas no processamento salarial do mês seguinte.

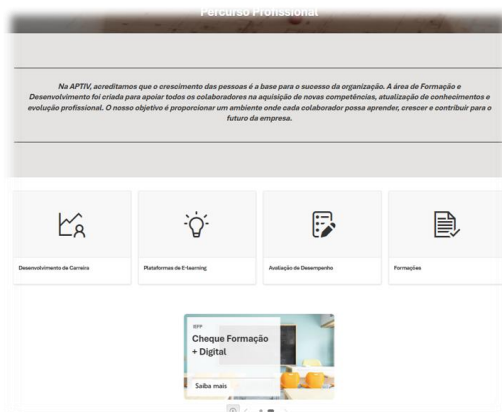
11 Manual de Governança e Utilização - SharePoint|  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

Figura 24: Organização da página do Processamento Salarial

## 3.2. Organização das páginas

### Percurso Profissional



O Percurso Profissional disponibiliza todos os recursos para managers e colaboradores em “Desenvolvimento de Carreira”, sendo ferramentas de apoio ao crescimento profissional. Nas “Plataformas E-learning” aparecem os links diretos para o Coursera, Hult e Aptiv Academy. Cursos rápidos e guias podem ser consultados na “Avaliação de Desempenho” com oportunidades para o desenvolvimento.

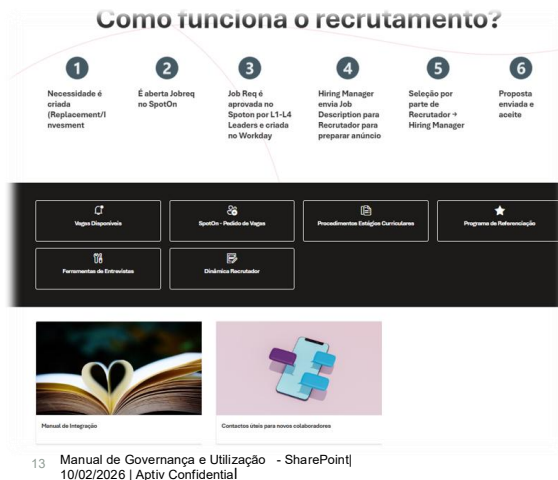
12 Manual de Governança e Utilização - SharePoint|  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

Figura 25: Organização da página do Percurso Profissional

## 3.2. Organização das páginas

### Recrutamento e Onboarding



A página retém toda a informação relacionada com as vagas globais disponíveis na Aptiv, procedimento de estágios curriculares e ferramentas de apoio para os recrutadores, uma forma dos colaboradores explorarem os recursos que a One Aptiv contém.

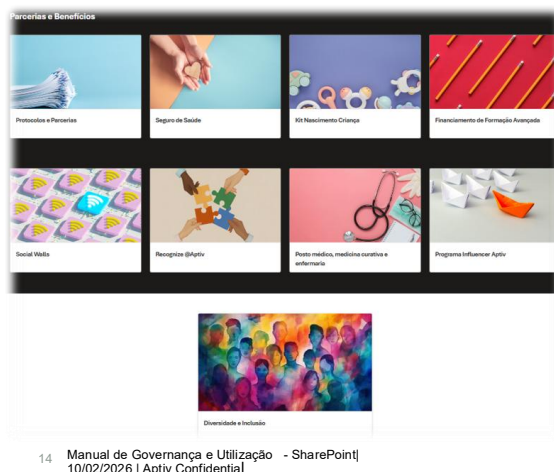
Os novos colaboradores devem também consultar o Manual de Integração nesta página.

• APTIV •

Figura 26: Organização da página de Recrutamento e Onboarding

## 3.2. Organização das páginas

### Parcerias e Benefícios



No nosso compromisso de valorizar e apoiar os colaboradores, reunimos aqui todas as informações sobre as parcerias e benefícios disponíveis. Este espaço foi criado para facilitar o acesso a vantagens exclusivas que promovem bem-estar, desenvolvimento pessoal e profissional, e qualidade de vida. Aqui os colaboradores podem encontrar as empresas que têm parcerias com a Aptiv a vários níveis: veículos, saúde, diversão, telecomunicações, entre outros, assim como as suas vantagens.

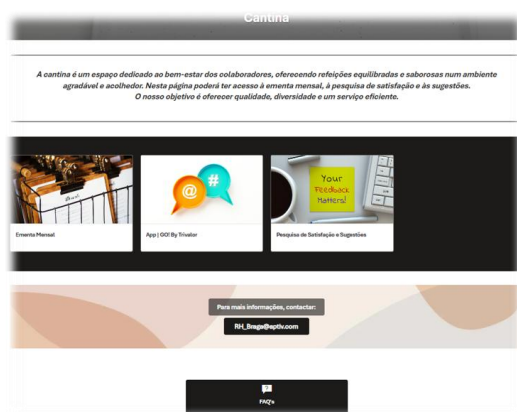
Na pasta da "Diversidade e Inclusão" encontrarão um espaço dedicado às Lusitanas e link direto para os ERG.

• APTIV •

Figura 27: Organização da página de Parcerias e Benefícios

## 3.2. Organização das páginas

### Cantina



Neste espaço poderão consultar a ementa mensal, as aplicações para Android e IOS para que os colaboradores reservem e consultem as refeições e um formulário de satisfação e sugestões, cuja identidade será anónima. Este formulário deverá ser usado de forma responsável, garantindo que o feedback é construtivo e útil para a melhoria dos serviços disponibilizados.

15 Manual de Governança e Utilização - SharePoint  
10/02/2026 | Aptiv Confidential

• APTIV •

Figura 28: Organização da página da Cantina

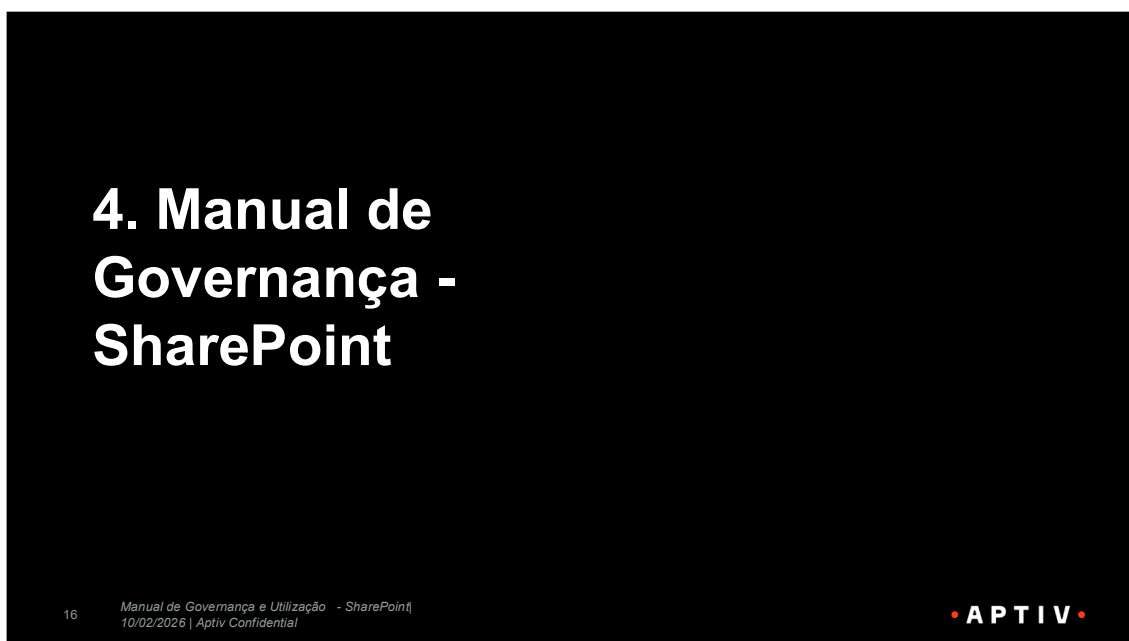


Figura 29: Manual de Governança do SharePoint

## 4. Manual de Governança - SharePoint

### Acessos

Somente colaboradores com credenciais da Aptiv Braga podem ter acesso à plataforma, sendo os acessos geridos pelos Recursos Humanos (RH). Sempre que um colaborador Aptiv entra na empresa, o manager tem o dever de solicitar aos RH que o novo colaborador tenha acesso ao SharePoint.

### Navegação

A publicação na Plataforma é da responsabilidade do departamento de RH.

É proibido o download de qualquer tipo de documentos, imagens e/ou sites no SharePoint por terceiros. Caso os colaboradores tenham alguma sugestão, a mesma deve ser comunicada aos RH que irão analisar. Com exceção do Organograma que pode ser editado pelos RH e managers dos departamentos, quando o mesmo exigir da sua atualização.

### Segurança

Se algum colaborador tiver conhecimento do uso inadequado do SharePoint por parte de um colega tem o dever de informar os RH da situação.

*Figura 30: Regras de Utilização do SharePoint*



Anexo I – Atualização do Organograma

Braga Plant

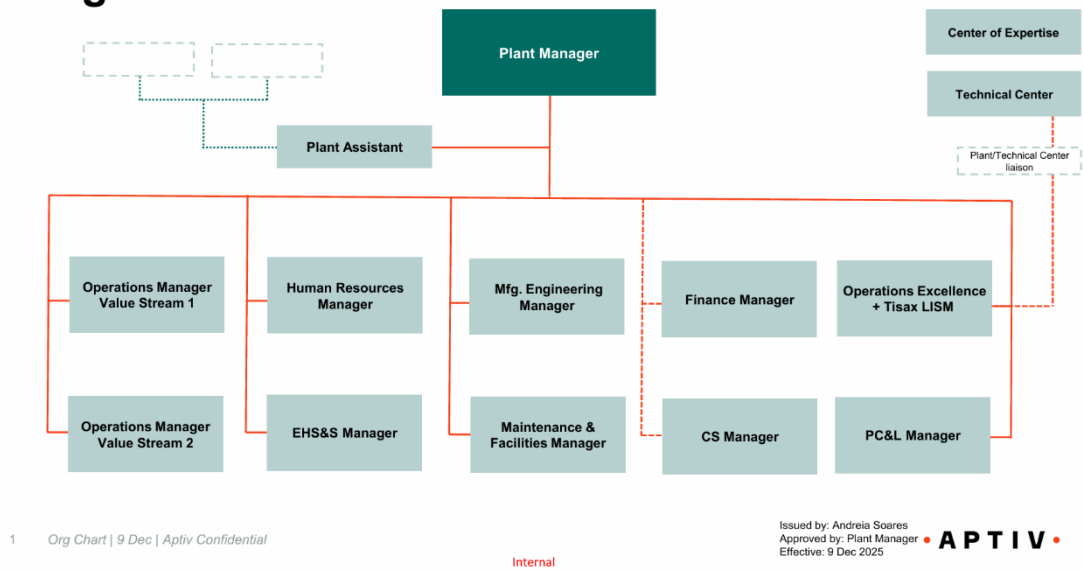


Figura 31: Organograma dos Managers da empresa

Braga Plant

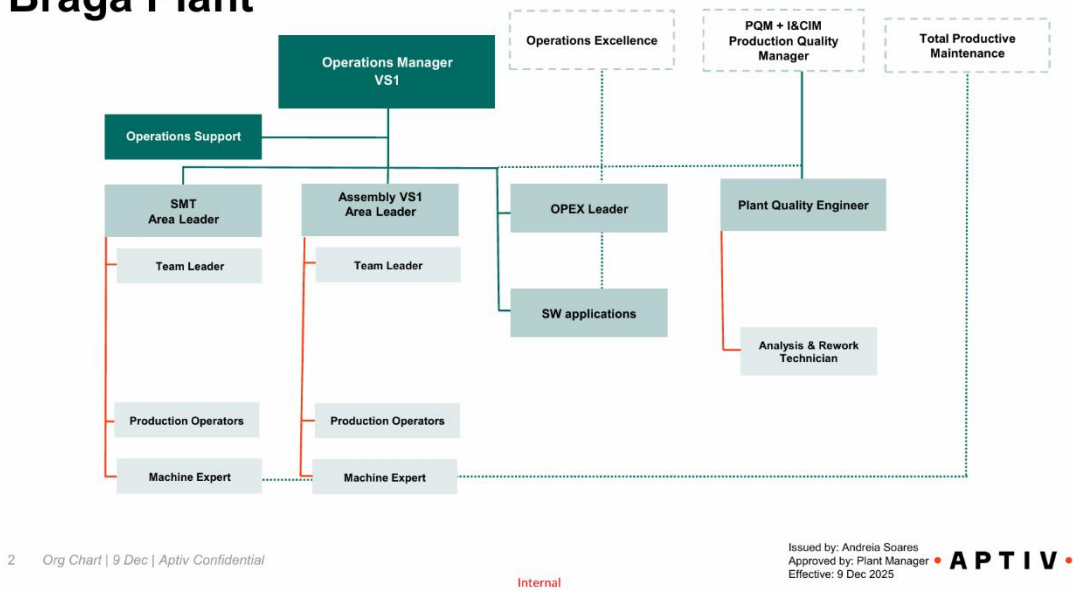
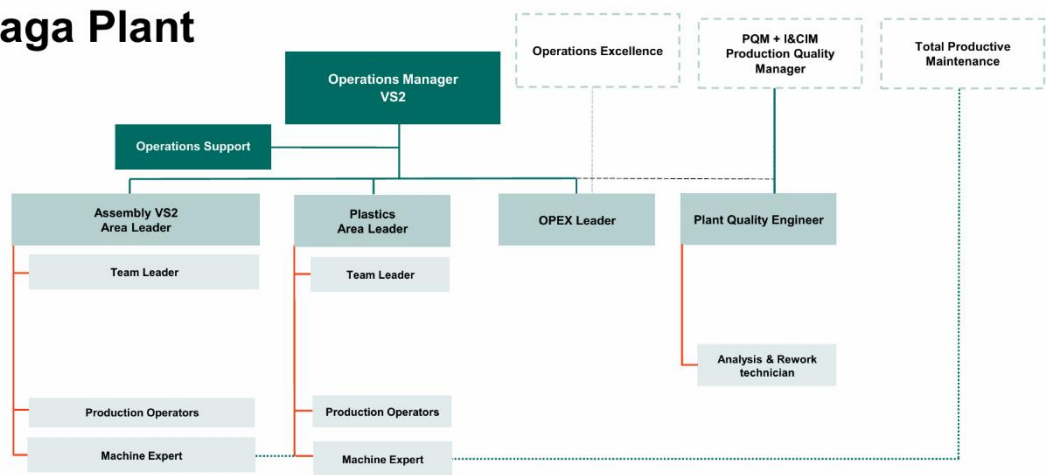


Figura 32: Organograma do Departamento de Operations do Edifício 1

Braga Plant



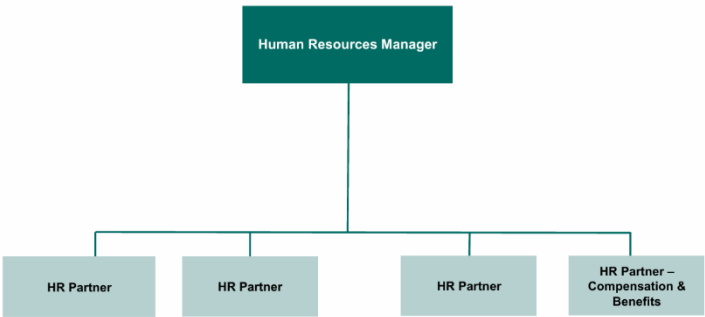
3 Org Chart | 9 Dec | Aptiv Confidential

Internal

Issued by: Andreia Soares  
Approved by: Plant Manager  
Effective: 9 Dec 2025  
**• APTIV •**

Figura 33: Organograma do Departamento de Operations do Edifício 2

Braga Plant



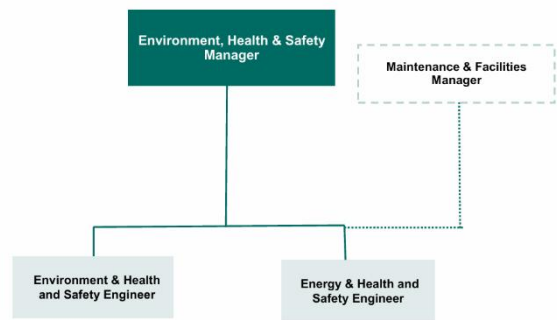
4 Org Chart | 9 Dec | Aptiv Confidential

Internal

Issued by: Andreia Soares  
Approved by: Plant Manager  
Effective: 9 Dec 2025  
**• APTIV •**

Figura 34: Organograma do Departamento de RH

# Braga Plant



5 Org Chart | 9 Dec | Aptiv Confidential

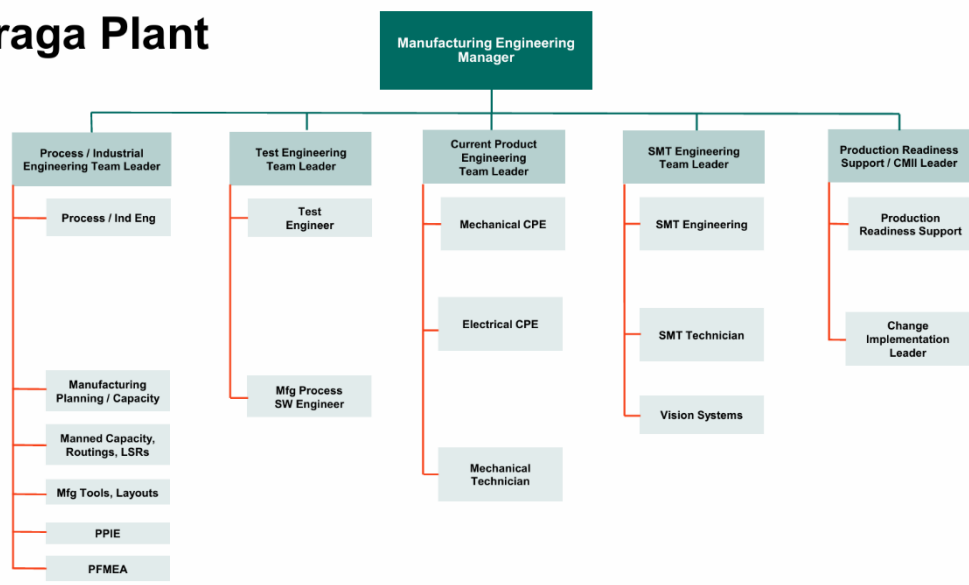
Internal

Issued by: Andreia Soares  
Approved by: Plant Manager  
Effective: 9 Dec 2025



Figura 35: Organograma do Departamento de Environment, Health & Safety

# Braga Plant



6 Org Chart | 9 Dec | Aptiv Confidential

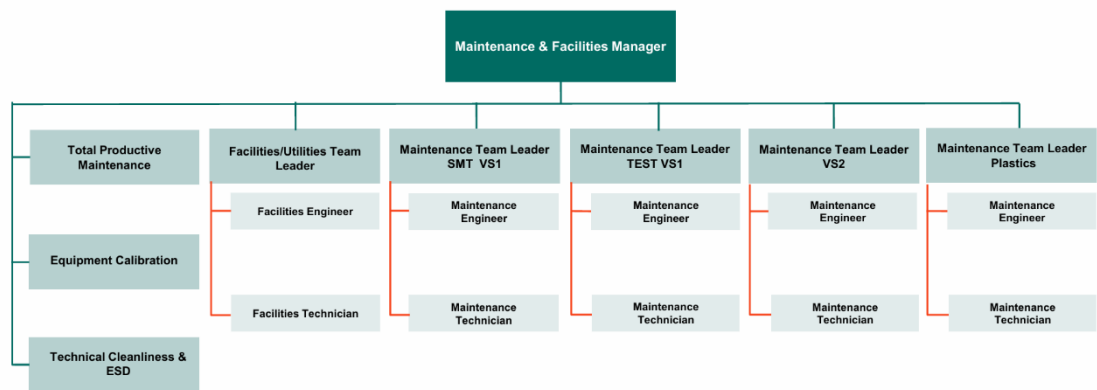
Internal

Issued by: Andreia Soares  
Approved by: Plant Manager  
Effective: 9 Dec 2025



Figura 36: Organograma do departamento de Manufacturing Engineer

# Braga Plant



7 Org Chart | 9 Dec | Aptiv Confidential

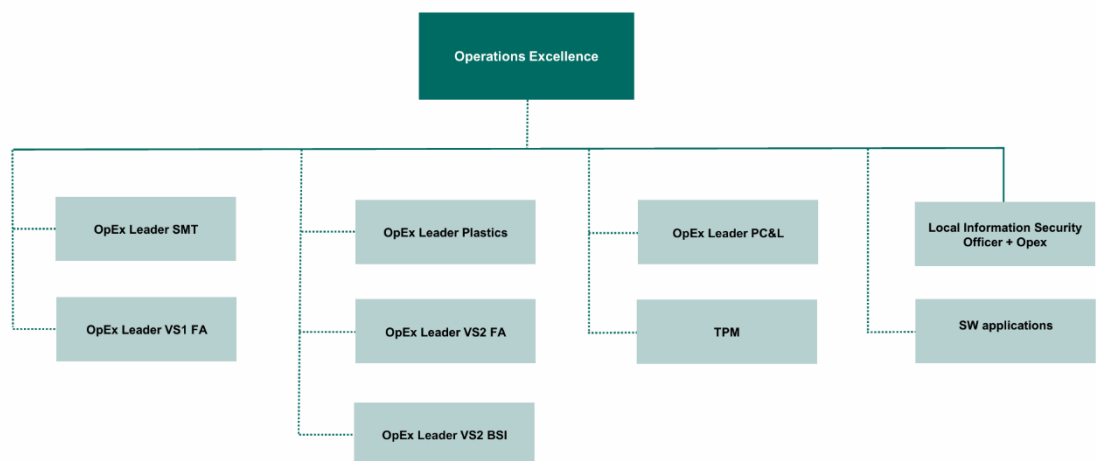
Internal

Issued by: Andreia Soares  
Approved by: Plant Manager  
Effective: 9 Dec 2025

• APTIV •

Figura 37: Organograma do Departamento de Maintenance & Facilities

# Braga Plant



8 Org Chart | 9 Dec | Aptiv Confidential

Internal

Issued by: Andreia Soares  
Approved by: Plant Manager  
Effective: 9 Dec 2025

• APTIV •

Figura 38: Organograma do Departamento de Operations Excellence

## PCL Braga – Org Chart

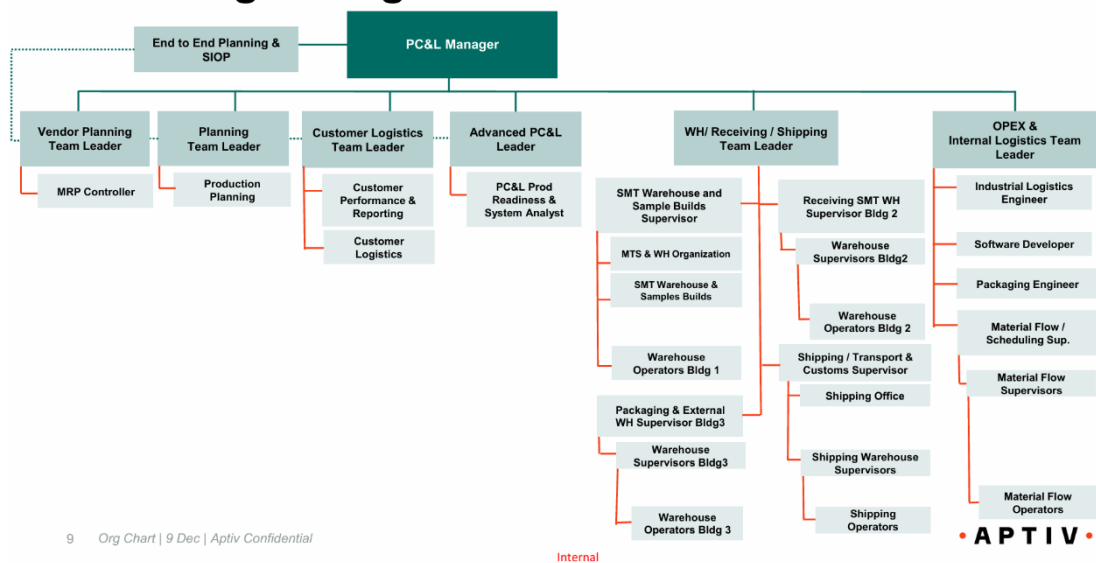


Figura 39: Organograma do Departamento de Production Control & Logistics

## Braga Plant

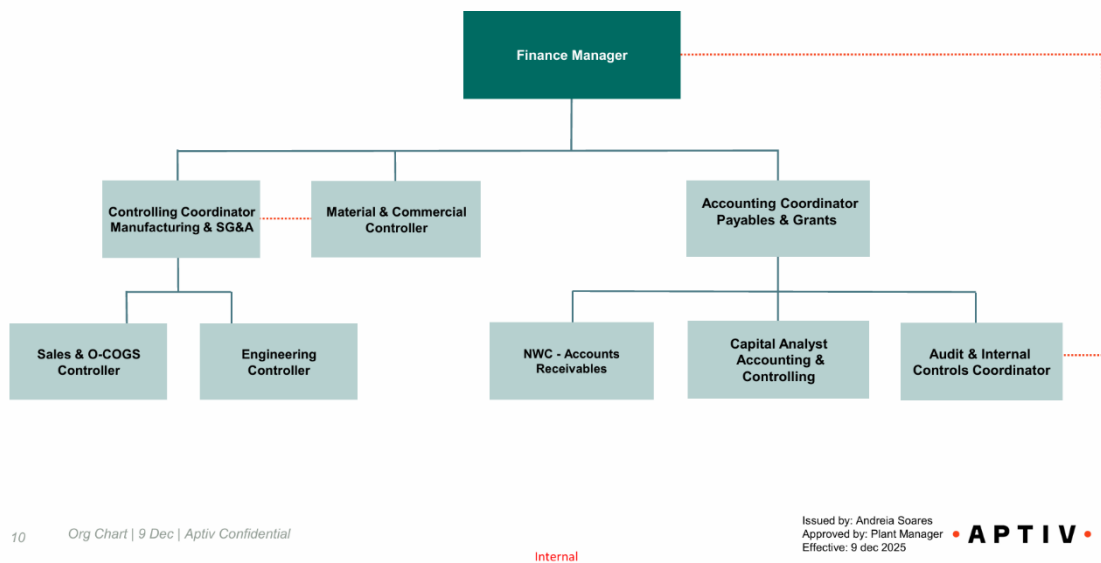
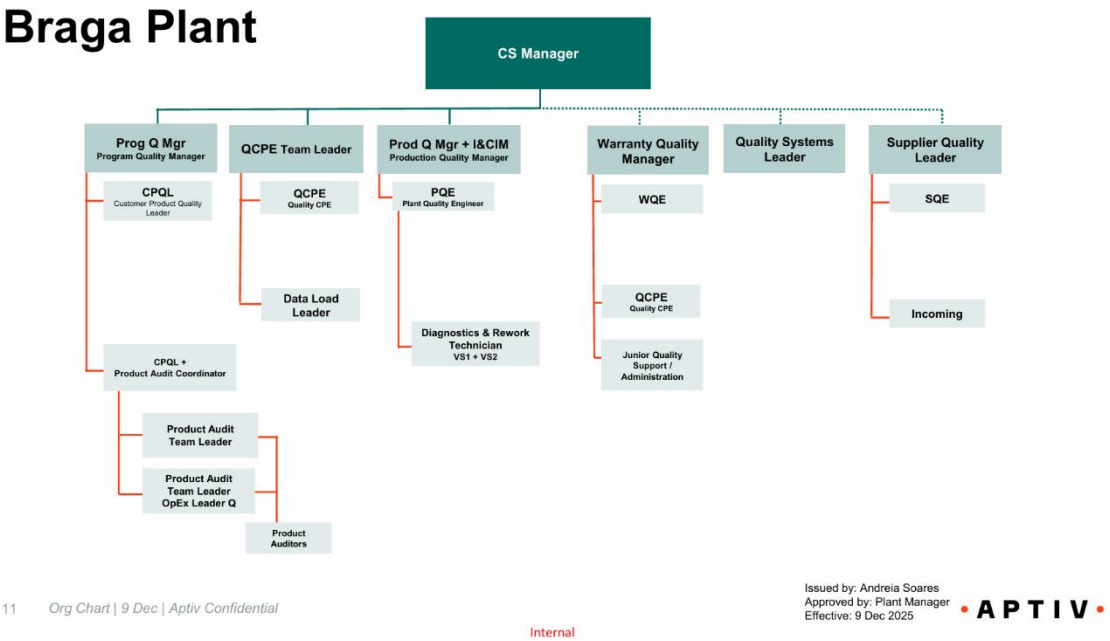


Figura 10: Organograma do Departamento de Finance

# Braga Plant

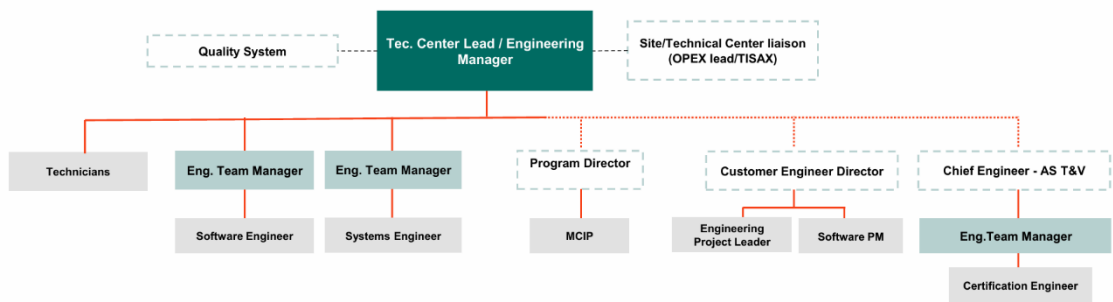


11 Org Chart | 9 Dec | Aptiv Confidential

Internal

Figura 41: Organograma do Departamento de Quality

# Braga Technical Center



12 Org Chart | 9 Dec | Aptiv Confidential

Internal

Figura 42: Organograma do Technical Center

Issued by: Andreia Soares  
Approved by: Plant Manager  
Effective: 9 Dec 2025

• APTIV •