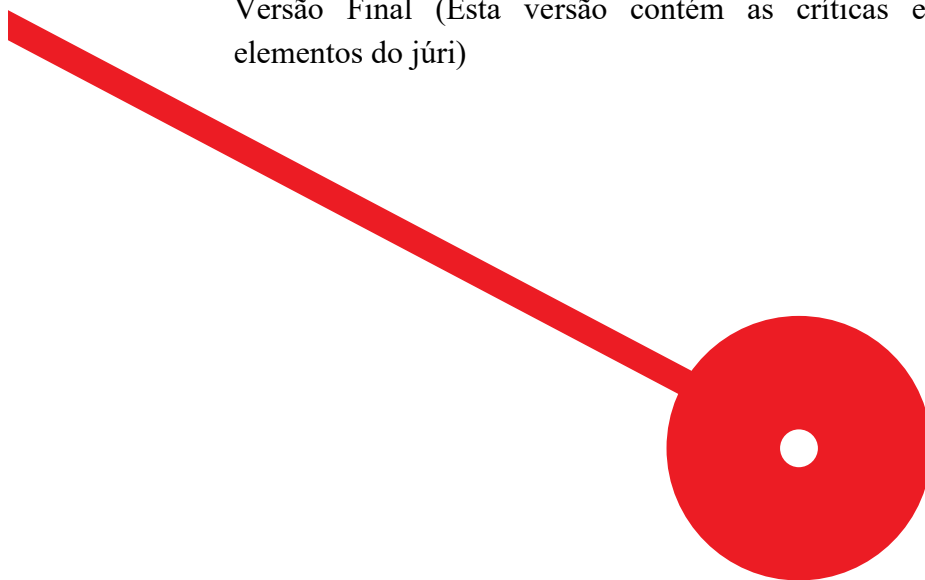


Relatório de Estágio: O Processo de *OffBoarding*. Estudo de caso na Bosch Car Multimédia, S.A.

Inês Pinho Bastos

2022/2023

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri)

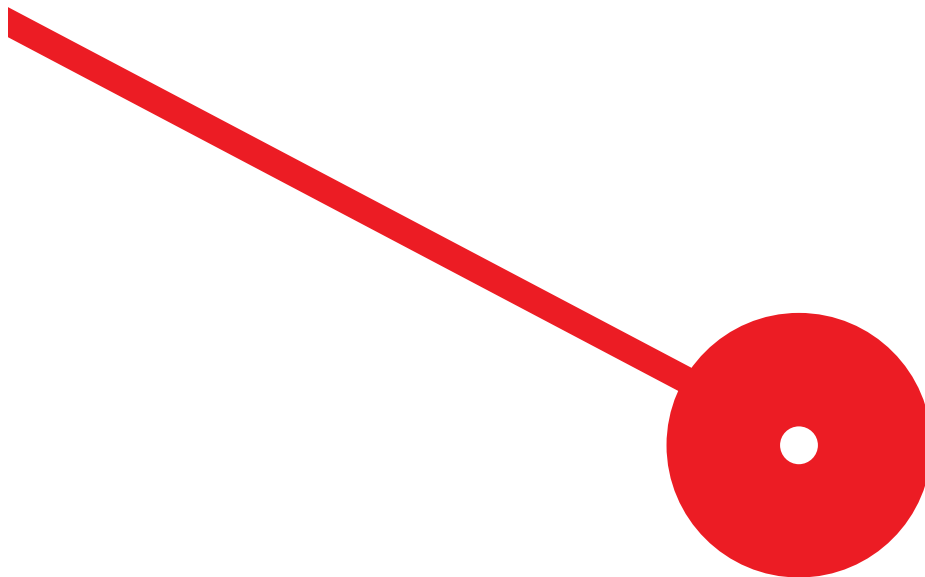


M MESTRADO
Assessoria em Administração

Relatório de Estágio: O Processo de *OffBoarding*. Estudo de caso na Bosch Car Multimédia, S.A.

Inês Pinho Bastos

**Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Assessoria em Administração, sob orientação da
Professora Doutora Dora Martins.**



Dedicatória

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida: a minha família, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida. Sem o amor e o apoio incondicional deles, não estaria de todo a onde estou.

Agradecimentos

No final de mais uma etapa, mais um objetivo concluído, não podia deixar de agradecer a algumas das pessoas que contribuíram para este resultado.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer á minha orientadora, professora doutora Dora Martins pela permanente disponibilidade e dedicação que demonstrou ao longo destes meses, e por me ter ajudado a desenvolver o presente relatório.

Em segundo lugar, agradecer em especial à minha tutora Gabriela Silva, *Human Resources Business Partner* da Bosch, por me ter apoiado e ajudado ao longo de vários meses a desenvolver, não só este relatório, mas a desenvolver-me profissionalmente. Palavras não conseguem descrever o quanto grata estou pela disponibilidade, carinho e oportunidade na qual me foi dada a realizar este estágio, pela boa disposição que sempre me recebeu, por todas as coisas que me ensinou ao longo destes meses, e pela confiança que me proporcionou e transmitiu desde o início.

Em terceiro lugar, mas não menos importante, agradeço à minha família aos meus pais e à minha irmã, por todo o esforço que fazem para me manterem a estudar, por todo o amor que me dão diariamente e pelos valores e princípios que me vêm transmitindo, que me tornaram na pessoa que sou hoje.

Um obrigado especial a toda a equipa dos Recursos Humanos da Bosch, por me terem escolhido, por sempre me fazerem sentir bem recebida, e por toda a ajuda que me foram dando ao longo do último ano, para o meu desenvolvimento profissional.

Agradeço também aos colaboradores Bosch que se disponibilizaram para me conceder uma entrevista, e pelas partilhas que fizeram comigo neste processo. Por fim, não podia terminar sem agradecer à Vera, Bárbara e Carolina, pela companhia, amizade e boa disposição, por alegrarem os meus dias quando eles pareciam cinzentos.

Por fim, um obrigado a todas as pessoas que me acompanharam nesta jornada da minha vida, ao fazer com que este estágio tenha sido cheio de aprendizagem e inovador.

Resumo:

O ato de demitir ou a ocorrência de um desvinculação de um colaborador tem repercussões diretas sobre a implementação das estratégias da organização e a sua eficácia operacional.

O presente relatório tem como objetivo o relato do estágio curricular de 12 meses na empresa Bosch Car Multimédia, S.A., situada em Braga, ao longo do 2º ano de mestrado em Assessoria de Administração, realizado no 1º e 2º semestre do ano letivo de 2022/2023 no Instituto de Contabilidade e Administração do Porto.

Numa primeira fase é apresentada a empresa em estudo, bem como as tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio.

Na segunda parte, e tendo por base entrevistas efetuadas a alguns colaboradores da empresa, este relatório inclui um estudo de caso realizado na entidade de acolhimento para compreender o processo de *offboarding*, as suas práticas e como este pode ser melhorado.

Como principal resultado é possível verificar que a empresa em estudo tem um processo de *offboarding* bastante avançado e realmente preocupa-se em melhorar as suas estratégias de retenção de talentos.

Palavras chave: Bosch Car Multimédia, S.A., *Offboarding*, Desvinculação, Gestão de Pessoas, Estágio

Abstract:

The act of dismissing or the occurrence of an employee's departure has direct repercussions on the implementation of the organization's strategies and its operational effectiveness.

This report aims to provide an account of the 12-month curricular internship at Bosch Car Multimedia, S.A., located in Braga, throughout the second year of the Master's degree in Business Administration, carried out during the first and second semesters of the academic year 2022/2023 at the Porto Institute of Accounting and Administration.

In the first phase, the company under study is presented, as well as the tasks carried out during the internship.

In the second part, based on interviews conducted with some employees of the company, this report includes a case study conducted at the hosting entity to understand the offboarding process, its practices, and how it can be improved.

As a primary result, it is possible to observe that the studied company has a highly advanced offboarding process and genuinely focuses on enhancing its talent retention strategies.

Key words: Bosch Car Multimédia, S.A., Offboarding, Turnover, Human Resource Management, Intership

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I - Entidade De Acolhimento	4
1.1 A História da Bosch Car Multimédia, S.A., Braga.....	5
1.2 Bosch em Portugal	6
1.3 O Departamento de Recursos Humanos da Bosch	7
Capítulo II - Atividades Realizadas	9
2.1 Principais Atividades	10
2.1.1 Outras Atividades.....	12
Capítulo III - Enquadramento Teórico	14
3.1 Gestão de Pessoas	15
3.2 <i>Turnover</i>	17
3.3 Processo <i>Offboarding</i> dos Profissionais	19
3.3.1 Práticas do Processo de <i>Offboarding</i>	21
Capítulo IV – Metodologia de Investigação	23
4.1 Metodologia do Estudo	24
4.2 Abordagem Qualitativa.....	25
4.3 Técnica e Processo de Recolha de Informação.....	26
4.4 Participantes do Estudo.....	28
Capítulo V - Apresentação Dos Resultados.....	31
5.1 Processo de <i>Offboarding</i>	32
5.1.1 Características do <i>Offboarding</i>	32
5.1.2 Entrevistas de Saída	34
5.1.3 <i>Turnover</i>	35
Capítulo VI - Discussão Dos Resultados.....	37
6.1 Análise do Processo de <i>Offboarding</i> na Bosch Car Multimédia, S.A.	38
6.2 Entrevistas de Saída	39

6.3 <i>Turnover</i>	40
Conclusão	41
Principais Conclusões do Estudo	42
Limitações do Estudo	43
Disposições Finais.....	44
Referências Bibliográficas	45
Apêndices.....	50
Apêndice I – Declaração Consentimento Informado.....	51
Apêndice II – Guião de Entrevista para o Estudo de Caso da Bosch	53
Apêndice III – Guião de Entrevista para o Estudo de Caso da Bosch.....	54
Apêndice IV – Guião de Entrevista para o Estudo de Caso da Bosch.....	55
Apêndice V – Guião de Entrevista de Saída da Bosch Car Multimédia.....	56
Anexos.....	58
Anexo I – Protocolo De Estágio	59

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma do departamento de Recursos Humanos	8
---	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivos de desvinculo	18
Tabela 2 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e percentagens	29
Tabela 3 - Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade/sexo	30
Tabela 4 - Identificação dos Entrevistados.....	30
Tabela 5 - Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 1	32

Lista de abreviaturas

ARH – Administração de Recursos Humanos

HRBP – Human Resources Business Partner

HRL – Human Resources Local

XC – Cross-Domain Computing Solutions

Introdução

Dentro do contexto organizacional, a área de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel fundamental no cuidado dos colaboradores da empresa, fornecendo apoio essencial para a produção. Essa área é verdadeiramente indispensável nas organizações, assumindo responsabilidades que incluem recrutamento, seleção, formação, retenção, remuneração e assistência aos colaboradores. Portanto, uma das diversas funções de RH engloba a gestão da rotina de desvinculo de colaboradores, um procedimento ao qual todos os trabalhadores estão sujeitos e que ocorre diariamente nas empresas.

Os desvinculos, independentemente das razões que os motivam, exercem influência direta sobre a rotatividade, o desempenho, a produtividade e diversos outros aspetos dentro da organização. Da mesma forma, essas desvinculações têm impacto na vida dos colaboradores. Além de ser uma atividade que ocorre diariamente, o processo de *offboarding* requer, também, paciência e habilidade interpessoal. Lidar com a diversidade das pessoas não é tarefa simples, e gerir aqueles se encontram de saída da organização torna-se um desafio, especialmente em relação aos aspetos psicológicos envolvidos.

Nesse sentido, o processo de *offboarding* tem sido identificado como uma etapa crítica para garantir uma boa vivência do colaborador na organização. Este refere-se ao conjunto de atividades realizadas pela empresa para encerrar o relacionamento com um colaborador que está de saída da organização. Essas atividades incluem desde a desvinculação formal até a transição de conhecimento e preservação do relacionamento com o colaborador. Neste relatório, é abordado o tema do *offboarding* e as suas práticas, discutindo a importância dessa etapa para a gestão de pessoas e para a reputação de uma organização.

Deste modo, o presente relatório de estágio com o estudo no processo de *offboarding* representa a etapa final do percurso académico para a obtenção do grau de mestre em Assessoria em Administração.

A opção pela realização de um estágio curricular, em detrimento de realização de dissertação ou projeto de investigação, justifica-se no facto de considerar uma oportunidade de desenvolver e aplicar, em termos práticos, os conhecimentos e as competências desenvolvidas teoricamente.

O estágio curricular foi realizado na empresa Bosch Car Multimédia, S.A. e teve a duração de 12 meses. A empresa labora essencialmente na área de inovação tecnológica e é uma das maiores empresas do município de Braga, apresentando um forte vínculo comunitário.

Este relatório está estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo abrange a descrição da organização, objeto de estudo. O segundo capítulo descreve detalhadamente todas as atividades realizadas durante o período de estágio. No terceiro capítulo, são apresentadas as revisões da literatura relevantes ao tema em estudo. Nos quarto e quinto capítulos são descritos a recolha, a análise e a apresentação dos resultados do presente estudo, com base em entrevistas conduzidas com colaboradores da Bosch Car Multimédia, S.A. Por último, o sexto e sétimo capítulos correspondem à discussão dos resultados, bem como as considerações finais deste trabalho de estágio.

CAPÍTULO I - ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

1.1 A História da Bosch Car Multimédia, S.A., Braga

August Robert Bosch (1861-1942) foi um industrial e inventor alemão dos séculos XIX e XX, conhecido por ser o fundador do grupo Bosch. Este iniciou a sua carreira como um simples aprendiz e operário, mas depressa percebeu que queria criar a sua própria empresa e trabalhar por conta própria. Por isso, em 1886, abre uma oficina de mecânica de precisão e engenharia elétrica, em Estugarda (Bosch, 2023).

O sucesso de Robert Bosch começou quando lhe solicitaram a construção de um aparelho de ignição por magneto e este o melhorou, o que preparou o caminho para a produção e industrialização deste mesmo produto. Desta forma, a partir de 1897, a Bosch começou a instalar aparelhos de ignição por magneto de melhor conceção em automóveis, tornando-se, assim, fornecedora da única ignição realmente fiável do Mercado (Bosch, 2023).

Após a Segunda Guerra Mundial, a Bosch sofreu uma significativa transformação: tornou-se num grupo diversificado com unidades de negócio interdependentes; ganhou reconhecimento internacional; e tornou-se líder de mercado da eletrónica automobilística. Esta transformação teve como consequência o aumento do número de colaboradores a nível mundial, que passou de 15.000 para 70.000 pessoas, durante a década de 60. A partir de 1970, o investimento dos gestores e dos investigadores para tornar a eletrónica num elemento fundamental da empresa começou a ganhar relevo, tendo moldado, até à atualidade, todo o sucesso da organização (Bosch, 2023).

No início dos anos 2000, a Bosch lançou um radar de distância, capaz de travar/imobilizar um automóvel, de forma automática, e também acelerá-lo consoante a formação do trânsito. Em 2001, comprou a especialista em tecnologia industrial Mannesmann Rexroth, o que fortaleceu a secção de tecnologia industrial e equilibrou a estrutura da empresa, contribuindo para a verticalização do negócio. Em 2003, a Bosch expandiu a sua secção de Termotecnologia com a compra da Buderus AG. Posteriormente, em 2011, entra na área das bicicletas eletrónicas (Bosch, 2023).

Atualmente, a nível mundial, o grupo Bosch encontra-se dividido em quatro grandes áreas:

- Soluções de Mobilidade, que inclui as divisões GS (Sistema de Gasolina), DS (Sistema Diesel), CC (Sistemas de Controlo de Chassis), ED (Atuadores Elétricos), SG (Motores de Arranque e Alternadores), CM (Car Multimédia), AE

(Eletrónica Automóvel), AA (Automotive Aftermarket), e AS (Sistemas de Direção);

- Tecnologia Industrial, que inclui as divisões DC (Tecnologia de Tração e Controlo) e PA (Tecnologia de Embalagem);
- Energia e Tecnologia de Construção, nomeadamente as divisões TT (Termotecnologia) e ST (Sistemas de Segurança);
- Bens de Consumo, que inclui as divisões PT (Ferramentas Elétricas) e BSH (Eletrodomésticos).

A Bosch tem por principal objetivo, já estipulado por Robert Bosch, garantir o futuro da empresa, através do seu desenvolvimento forte e com significado, e preservando a sua independência financeira.

A principal motivação da Bosch são as “invenções para a vida”, ou seja, o grupo pretende que os seus produtos despertem entusiasmo, melhorem a qualidade de vida e também contribuam para a preservação de recursos naturais. Os valores pelos quais a Bosch se rege são: orientação para o futuro e para os resultados; responsabilidade e sustentabilidade; iniciativa e determinação; transparência e confiança; equidade; fiabilidade, credibilidade, legalidade; e diversidade (Bosch, 2023).

1.2 Bosch em Portugal

A nível nacional, o grupo Bosch construiu, em 1960, a sua própria sociedade comercial em Lisboa. Atualmente, está presente em quatro localizações com diferentes áreas de negócio: em Aveiro, a Bosch Termotecnologia, S.A., que desenvolve e produz soluções de água quente; em Ovar, a Bosch *Security Systems*, que desenvolve e produz sistemas de segurança e comunicação; em Lisboa, a Robert Bosch, S.A., que é a sede no país e é onde são realizadas atividades de vendas, marketing, contabilidade e comunicação, e serviços partilhados de Recursos Humanos; e em Braga, a Bosch Car Multimédia Portugal, S.A., que desenvolve e produz sensores, e soluções multimédia e de info-entretenimento automóvel (Bosch, 2023).

A Bosch Car Multimédia Portugal S.A. é um dos grandes impulsionadores do ecossistema regional, com cerca de 3600 colaboradores, e contribui para a atração e retenção de mão de obra altamente qualificada. As principais áreas funcionais da Bosch de Braga são: Produção de Tecnologia Automóvel; Serviços Pós-venda e Formação; e

Investigação e Desenvolvimento. Esta está inserida, atualmente, na divisão XC (Cross-Domain Computing Solutions), que faz parte, como visto anteriormente, da área de soluções de mobilidade do grupo Bosch (Bosch, 2023).

Atualmente, a Bosch Car Multimédia Portugal, S.A. detém um portefólio de produtos alargado, que inclui sistemas de navegação, sistemas de instrumentação e info-entretenimento, autorrádios de alto nível para a indústria automóvel, sensores de ângulo de direção para o Sistema ESP, controladores eletrónicos para equipamento de aquecimento, e controlos eletrónicos para eletrodomésticos. O portefólio da Bosch em Braga inclui ainda: serviços de um Centro de Inovação e Desenvolvimento, aberto desde 2018, e que contribui para a inovação e desenvolvimento de soluções para a mobilidade automóvel interconectada e condução autónoma, com cerca de 350 engenheiros de computação e mecânica; um Centro de Competências de engenharia especializada em produção; um Centro de Assistência e Reparação; e também, um Centro de Serviços de IT para a Península Ibérica (Bosch, 2023).

A Bosch de Braga está dividida em duas grandes áreas, com administração própria: a área comercial e a área técnica. A área comercial integra departamentos como os recursos humanos, a logística, a gestão de projetos, entre outros. No que concerne à área técnica, esta inclui os departamentos da produção, da qualidade, de higiene e segurança, etc. Relativamente à estrutura orgânica da empresa, trata-se de uma organização com alguma complexidade, com diversos níveis de gestão e linhas de reporte, sendo composta por administradores, diretores de departamento, chefes de secção, *group leaders*, chefias intermédias, *team leaders*, chefias de linha e operadores (Bosch, 2023).

1.3 O Departamento de Recursos Humanos da Bosch

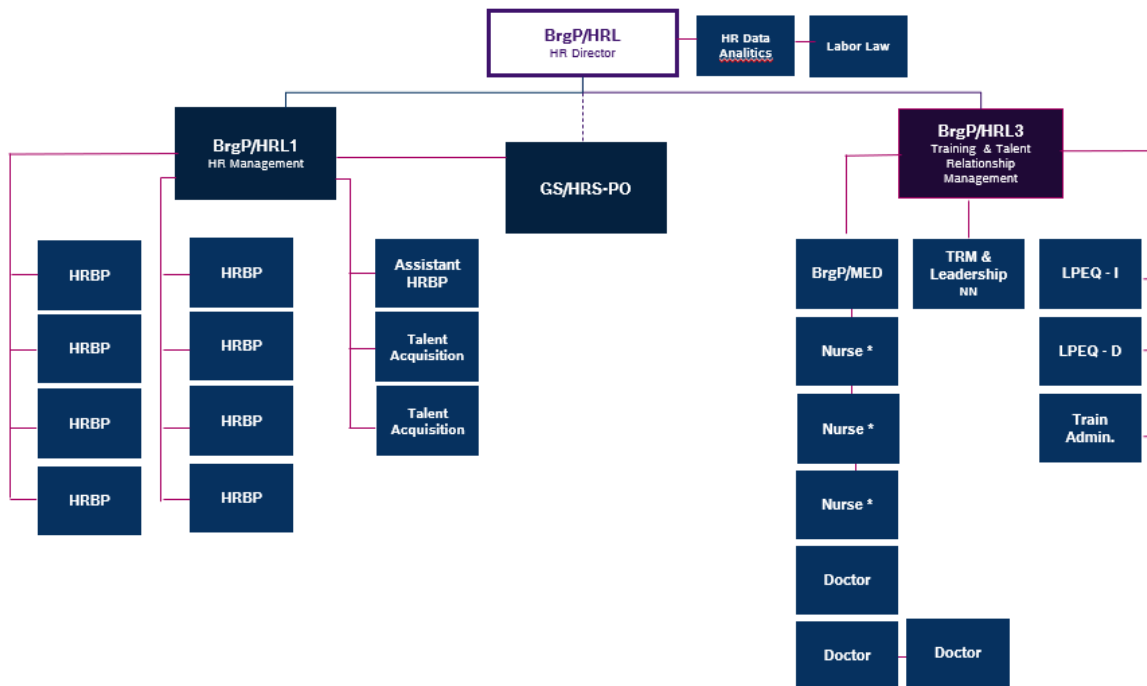
O Departamento de Recursos Humanos é considerado um dos departamentos indispensáveis. Este departamento é designado internamente como HRL (*Human Resources Local*) e as suas principais atividades são: o recrutamento, a seleção e o acolhimento de colaboradores, o desenvolvimento do capital Humano, e a gestão da componente legal e relações laborais e demais stakeholders.

Assim, de forma sucinta, o departamento de HRL da Bosch de Braga tem duas equipas principais, cada uma com a sua área de atuação: a equipa de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, focada no recrutamento e seleção de colaboradores; e a equipa da gestão da formação, saúde e bem-estar dos colaboradores. Na figura 1 pode-se ver a divisão destas duas equipas, sendo que HRL1 destina-se ao recrutamento e seleção, e HRL3 à formação e bem-estar.

Existe ainda a equipa de HRL2, constituída por uma pessoa, na qual ocupa-se de atividades como, a responsabilidade social, atividades de voluntariado para os colaboradores, etc. No entanto, não foi uma área de intervenção durante o estágio, pelo que não é apresentada detalhe sobre a sua atuação.

Ao nível do departamento de HRL, há ainda o HRS (*Human Resources Services*), uma área funcional que abarca o processamento salarial, gestão de assiduidade e absentismo e ademais atividades relacionadas, atuando a nível nacional e também internacional.

Figura 1: Organograma do departamento de Recursos Humanos



CAPÍTULO II - ATIVIDADES REALIZADAS

Uma das características vantajosas do estágio realizado reside na versatilidade, que permitiu a execução de diversas tarefas distintas ao longo do período de estágio, embora o enfoque principal permanecesse no processo de *offboarding*. Neste capítulo irão ser descritas as diferentes tarefas desenvolvidas ao longo dos 12 meses do estágio curricular.

2.1 Principais Atividades

A Bosch Car Multimédia, S.A., ao receber estagiários nos seus vários departamentos, procura sempre proporcionar-lhes um acolhimento positivo e uma integração eficaz. Por conseguinte, também neste estágio se aplicaram essas duas premissas. Ressalvo, que a orientadora, que também exerce as funções de *HRBP* da área de inovação e desenvolvimento, se mostrou sempre disponível para clarificar dúvidas e procedimentos a adotar em conformidade com as políticas da Bosch. A restante equipa de HRL, também esteve sempre disponível e cooperante.

Ao longo de todas as atividades realizadas, foi imprescindível a utilização do software SAP (*System Application and Product*). O primeiro impacto com esta aplicação foi desafiador, pois foi a primeira oportunidade de contacto com uma plataforma com um nível de desenvolvimento bastante complexo de RH. No entanto, a adaptação correu extremamente bem, uma vez que o estagiário anterior deixou um manual com “passo a passo” de como utilizar o software.

O estágio teve como principal foco o processo de acolhimento e integração, chamado de *onboarding* e o suporte administrativo a *HRBP* na área de desenvolvimento de *Cross-Domain Computing Solutions (XC)*.

Em primeiro lugar, para que haja uma nova admissão na empresa, é necessário existir a necessidade de a preencher. O processo de recrutamento para novos colaboradores é iniciado através da publicação da vaga para a área em necessidade, no *site* de emprego da Bosch. Assim, enquanto estagiária, foram desenvolvidas tarefas que dão seguimento ao processo de recrutamento e seleção, na qual é rececionado o e-mail dos recrutadores a informarem a entrada de um novo colaborador. Após a receção desse e-mail procede-se a um *ticket* de admissão, na plataforma interna da organização, designado de *SSF/HR Self Service*, na qual são introduzidos os dados necessários da nova entrada, bem como informações adicionais. Em seguida, é enviado o *ticket* de admissão para Lisboa, pois

são eles que tratam de pedir a documentação necessário e inserem o candidato no sistema SAP. Na sede da Bosch, em Lisboa, são realizados os contratos de trabalho e adendas de teletrabalho e enviadas para a morada do candidato selecionado. Entretanto, à medida que a data de admissão do novo colaborador se aproxima, é enviado o e-mail de primeiro dia ao colaborador com todas as informações necessárias, bem como o mapa de localização da empresa e um manual de sobrevivência criado pela Bosch, de maneira que o novo colaborador não se sinta tão perdido no seu primeiro dia de trabalho. Ao chegar à data estipulada pelo recrutador de RH e o *Manager* da área, a estagiária recebe o novo colaborador na empresa, na qual é-lhe entregue, por parte do mesmo, a segunda cópia original de ambos os contratos assinados e é realizada uma pequena visita às instalações, para que fique a conhecer a empresa, e também o funcionamento da cantina. Quando esta visita está concluída, o novo colaborador é reencaminhado, pela estagiária, ao edifício 052, na qual irá iniciar o seu processo de integração com as profissionais de *Agile Coach* da área de desenvolvimento e mais tarde será alocado ao departamento, à sua nova equipa e iniciar as suas novas funções.

Para além de todo o processo de acolhimento de novos colaboradores, outras várias atividades foram realizadas diárias, nomeadamente apoio administrativo a dois *HRBP's*. Uma das primeiras tarefas realizadas consistia, todas as sextas-feiras, no envio da lista de colaboradores mais recente, bem como a lista de *status* de recrutamento para as áreas nas quais se inserem no desenvolvimento e inovação, ou seja, *hardware* e *software*.

Outra tarefa realizada com elevado grau de autonomia foi a criação de *tickets* de demissão. O processo inicia-se pelo recebimento do e-mail da *HRBP* a informar que o colaborador iria sair da empresa no dia x, enviando também a carta de rescisão de contrato. Após o e-mail é criado o *ticket* de demissão na plataforma SSF com alguns dados necessários e anexado ao mesmo a carta de rescisão enviando depois para a sede da Bosch, em Lisboa, de forma a ser retirado, como colaborador, do sistema.

Uma outra tarefa desempenhada, desde o início do estágio, esteve diretamente relacionada com as transferências internas de colaboradores para outros departamentos, através da plataforma interna da Bosch. A transferências internas também podem ser aditamentos ao motivo de contrato a termo incerto, na qual o colaborador é transferido para outro projeto de inovação e há a necessidade de alterar o motivo de contrato. Nestas situações, é realizada a alteração do *template* de aditamento para os dados do

colaborador a ser transferido que, posteriormente, será anexado ao *ticket* de transferência e, mais tarde, alterado em sistema.

Resumidamente, as tarefas centralizam-se na criação de pedidos de *tickets*, de forma a haver mudanças a nível do sistema de SAP ou pedido de documentação legal.

2.1.1 Outras Atividades

Embora o *onboarding*, desde o desenvolvimento de todo o seu processo e o apoio administrativo tenham sido o foco deste estágio, também foi dada a oportunidade de realizar outras tarefas, nomeadamente, apoio à realização de visitas de estudo na empresa, eventos de recrutamento, admissão de estagiários alemães, chamado os *Dual Studies*, gestão de stock de material de *onboarding* e eventos.

No que respeita às visitas de estudo promovidas dentro da Bosch Car Multimédia, S.A, juntamente com outras estagiárias, foi possível participar e organizar estas visitas de estudo. Geralmente, são destinadas a estudantes desde o 10º ano a alunos universitários, sobretudo estudantes ligados às áreas de engenharia, computação, informática e psicologia. A tarefa inicia-se quando são recebidas as informações do *HRBP* de que vai decorrer uma visita de estudo em determinado dia, e a partir daí, com autonomia total, inicia-se o processo de preparação dessa visita de estudo. Concretamente, é reservada a sala e o *coffee break*, preparado um kit presente e, mais tarde, os alunos são acompanhados numa visita aos dois setores de produção, a automática e a manual. Durante estas visitas, a estagiária presta todo o tipo de esclarecimentos e atua em interligação com os responsáveis das áreas visitadas para que possam retirar o máximo de aprendizagens sobre a realidade industrial da empresa.

Durante a concretização do estágio, foi sugerida a participação da estagiária em dois eventos de recrutamento, os quais são designados de *Recruitment Day*. Estes eventos têm como objetivos atrair candidatos e, ao mesmo tempo, analisá-los, com o fim de selecionar os melhores a integrar em equipas com necessidades de preenchimento de vagas. Normalmente, o evento decorre durante um dia inteiro, começando pela parte da manhã com uma apresentação da empresa, das equipas e as principais tarefas da área. Durante a tarde desse mesmo dia, os candidatos são divididos por salas, sempre com o acompanhamento dos *Managers* e de uma pessoa do departamento de RH, na qual irão

ser analisadas as competências técnicas e interpessoais detidas por cada um dos candidatos. As tarefas dos estagiários dentro deste tipo de eventos passavam pela preparação de capas para cada *Manager* e elementos de RH com a agenda do dia, bem como, os *currícula vitae* de cada candidato selecionado, assim como o apoio na entrada, recebendo-os e entregando-lhes as credenciais com o seu nome e uma fita e ainda, pedir para assinarem a declaração de consentimento.

A Bosch tem um programa de estágios específicos para aqueles que se encontram a estudar e ao mesmo tempo a trabalhar na Bosch, principalmente da Alemanha, e que desejam ter a oportunidade de realizar um estágio numa das filiais do grupo Bosch em qualquer outro país. A este estágio dão o nome de *Dual Study*. Durante os últimos meses, foi possível participar e acompanhar estes estágios desde a sua fase inicial até ao seu fim, na qual tem como início a comunicação via e-mail do estagiário a referir o interesse de realizar o estágio nas instalações de Braga. Posteriormente, à confirmação da área em receber o estagiário estrangeiro, é pedido toda a documentação necessária para a realização do *ticket*. No seu 1º dia de estágio é realizado o cartão de colaborador, bem como, uma pequena *tour* à organização.

No decorrer do estágio curricular houve a possibilidade de assistir a várias entrevistas de saída de colaboradores. Esta atividade foi de suma importância para a estagiária pois desencadeou interesse de focar o relatório de estágio subordinado ao tema de *offboarding*.

Por último, uma tarefa a desempenhar correspondeu na gestão do *stock* de material que é usado, tanto para os *welcome kits* de *onboarding*, como para eventos e visitas de estudo.

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1 Gestão de Pessoas

Conforme a definição de Gil (2006, p.17) a Gestão de Pessoas é “a função que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”. Além disso, de acordo com Gil (2006), a Gestão de Pessoas representa uma evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH).

As pessoas são consideradas um ativo valioso que requer satisfação. Portanto, é essencial fornecer formação, incentivos e benefícios pessoais e económicos que estejam alinhados com o potencial do colaborador e os objetivos da organização (Davel & Vergara, 2010; Martins & Cruz, 2019; Couto et. al., 2023; Martins, 2022; Meirinhos et al., 2021).

A área de Recursos Humanos (RH), nos seus diversos subsistemas, tem a responsabilidade de planear, liderar, organizar e avaliar os colaboradores dentro da organização. Essa função desempenha um papel crucial ao facilitar a conciliação entre o colaborador e a empresa para a realização dos objetivos organizacionais e individuais (Chiavenato, 1999).

As pessoas possuem a capacidade de se adaptarem a diferentes ambientes, planear, vender, produzir e servir. É de grande importância destacar que indivíduos eficazes têm a capacidade de alcançar objetivos significativos. Nesse sentido, a ARH é composta por subsistemas interdependentes que constituem um processo pelo qual os recursos humanos são adquiridos, atraídos, alocados, retidos, desenvolvidos e supervisionados pela organização (Chiavenato, 1999).

De acordo com Marras (2002), os subsistemas constituem a ARH, ou seja, são os seus componentes que permitem um controlo mais eficaz de cada função e as suas atividades correspondentes. A ARH é subdividida em Recrutamento Seleção, Formação e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, Segurança e Medicina do Trabalho, Avaliação de Desempenho e Gestão Administrativa de RH.

A motivação pode ser comparada ao "combustível" que alimenta o funcionamento dos outros elementos da Gestão de Pessoas, pois a sua principal finalidade é estimular os colaboradores a participar ativamente nas atividades e procedimentos da empresa. Portanto, é de suma importância que a organização compreenda a importância de aliciar e motivar seus colaboradores (Oliveira, 2021).

Existem diversas tarefas associadas à Gestão de Pessoas, das quais Lacombe (2011) destaca a seleção, a formação e a integração de colaboradores. Essas atividades visam auxiliar o indivíduo na identificação do seu papel na organização, ao mesmo tempo em que enfatizam a importância da integração com seus colegas.

Além disso, a Gestão de Pessoas é constituída por um conjunto de processos dinâmicos e interativos que podem ser vistos como uma sequência de ações que acrescentam valor aos colaboradores internos das organizações (Chiavenato, 2014).

Seguindo a perspectiva de Chiavenato (1999), é crucial que o planejamento estratégico de RH e o planejamento estratégico da organização estejam perfeitamente alinhados em direção ao mesmo objetivo. Portanto, o planejamento de RH tem a responsabilidade de definir e capacitar a força de trabalho para alcançar os objetivos da empresa. No entanto, deve-se também considerar fatores que podem influenciar esse planejamento, tais como o índice de absentismo e a taxa de rotatividade de pessoal.

Entre os elementos que podem estimular o envolvimento dos colaboradores, destacam-se: incentivos financeiros, a consonância dos objetivos do colaborador com os da organização, a existência de planos de carreira e a oportunidade de crescimento constante (Zanol & Perini, 2023).

O processo de comunicação pode ser visto como o alicerce que proporciona aos colaboradores um ambiente de trabalho confortável. Ele deve ser caracterizado por objetividade e transparência, dispensando níveis hierárquicos (Oliveira, 2021).

Uma das abordagens contemporâneas mais conhecidas para facilitar essa comunicação é o uso de *feedbacks*. No entanto, para tornar a comunicação de *feedback* mais eficaz e eficiente, as organizações podem aproveitar o uso de *softwares* e ferramentas que auxiliem na coleta e organização de dados e informações relacionados a esses processos. Além disso, essas ferramentas podem notificar sobre a necessidade de realizar novos *feedbacks* (Oliveira, 2021).

Ao estimular e apoiar práticas de trabalho em equipa, a organização orienta os seus colaboradores em direção a um único objetivo: alcançar metas. Isso, por sua vez, resulta numa maior motivação e comprometimento por parte dos colaboradores nas atividades, o que, por sua vez, se traduz num aumento no desempenho individual, contribuindo para o destaque da equipa como um todo (Oliveira, 2021).

Pode-se afirmar que a dedicação aos processos de gestão de recursos humanos tem o potencial de prevenir várias situações desfavoráveis para a empresa, incluindo a alta rotatividade de funcionários. Segundo a visão de Cardozo (2005, p. 9), as pessoas representam um componente crucial para o progresso e a evolução das organizações. Nesse contexto, é fundamental que os gestores estejam atentos à administração da rotatividade de pessoas, ou seja, à gestão das entradas e saídas de funcionários na organização.

3.2 Turnover

As frequentes transformações fazem-nos reconsiderar as interações entre indivíduos e instituições. Diante das inúmeras possibilidades proporcionadas pelo mercado, é uma tendência crescente as pessoas demonstrarem interesse no seu próprio crescimento, especialmente no âmbito profissional. As pessoas procuram manter-se atualizadas e adquirir conhecimento em diversas áreas, com o intuito de se manterem competitivas no cenário de recursos humanos (Hammes et al., 2016; Silva et al., 2019).

Pode-se afirmar que esse acúmulo de conhecimento frequentemente gera inquietação entre as pessoas, uma vez que nem sempre encontram organizações aptas a acolhê-las ou a mantê-las por um período considerável nos seus cargos, resultando numa constante substituição de profissionais, fenômeno conhecido como rotatividade de pessoal (Hammes et al., 2016).

O turnover, conforme Silveira (2011), representa o fluxo de entrada e saída de colaboradores numa organização, seja de maneira voluntária ou involuntária. Portanto, ele é, essencialmente, a métrica que avalia a taxa de rotatividade com base na relação entre as admissões e as saídas de colaboradores numa organização. A meta ideal é manter a taxa de rotação o mais baixa possível, com o objetivo de evitar custos elevados com mão de obra e os desafios associados a esse processo.

De acordo com Cunha et al. (2008), o conceito pode ser descrito como a ação de movimentação ou rotação dos colaboradores no mercado de trabalho, abrangendo a mudança entre diferentes organizações, bem como os estados de emprego e desemprego. Essa definição estende-se para além da simples saída de um colaborador de uma organização, englobando uma perspectiva mais abrangente.

Conforme Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoas, também conhecida como *turnover*, é o resultado da saída de alguns colaboradores e da entrada de outros para substituí-los no contexto organizacional. Segundo o autor, esse fluxo de entrada e saída de indivíduos numa organização pode ser desencadeado tanto pela iniciativa da empresa quanto pelo próprio colaborador, quando este decide terminar, por motivos pessoais, o seu vínculo profissional com o empregador. Os principais motivos estão detalhados na Tabela 1.

Tabela 1 - Motivos de desvinculo

Desvinculo por iniciativa do colaborador	Desvinculo por iniciativa da organização
Insatisfação com o trabalho	Substituição por profissional mais adequado ao cargo
Insatisfação com o ambiente de trabalho	Seleção inadequada
Oportunidades fora da organização	Redução do quadro de trabalhadores
Plano de demissão espontânea (PDE)	Reestruturação organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Já Kumar (2021) identificou diversas razões para a saída de colaboradores, incluindo ineficácia no plano de compensação, falta de clareza no plano de carreira, ausência de planos de sucessão, programas de formação ineficazes e insuficiente apoio dos supervisores. Essas descobertas são reforçadas por um estudo realizado por Tyler (2021), que definiu os principais motivos que levaram as pessoas a procurar novas oportunidades de emprego em 2021. Esses motivos incluíram uma procura: por melhor remuneração e benefícios (36%); por um equilíbrio aprimorado entre trabalho e vida familiar (25%); por reconhecimento do trabalho realizado (16%). Todas essas razões estão intrinsecamente relacionadas à gestão de talentos, que pode ser utilizada para alinhar essas atividades e, conseqüentemente, reduzir a rotatividade de pessoal (Kumar, 2021).

Independentemente da causa, as organizações necessitam desenvolver estratégias com o intuito de reduzir a taxa de rotatividade e, conseqüentemente, minimizar os impactos tanto para a organização quanto para os indivíduos envolvidos (Hammes et al., 2016).

Mobley (1992) propõe o conceito de uma organização saudável como aquela que consegue manter um equilíbrio entre a entrada e a saída de colaboradores, evitando flutuações significativas na taxa de rotatividade. No entanto, na perspectiva do autor,

uma organização que mantém uma taxa de rotatividade excessivamente baixa é considerada estagnada, pois ao limitar a entrada de novos colaboradores, também restringe a entrada de novos talentos e conhecimentos. Portanto, organizações competitivas reconhecem a importância de uma gestão eficaz da rotatividade de pessoal.

O capital intelectual representa o ativo mais valioso de uma empresa e, portanto, merece uma atenção especial e a formulação de estratégias para a sua retenção. A perda de talentos pode ter um impacto adverso nos processos de inovação das organizações, que enfrentam crescentes desafios na criação de mecanismos para atenuar essas perdas, as quais não podem ser mitigadas apenas por meio de recompensas salariais ou benefícios secundários. É fundamental criar condições que também favoreçam o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores (Gil, 2006).

3.3 Processo *Offboarding* dos Profissionais

Devido ao crescimento económico e social mundial, as organizações tiveram de repensar a gestão das pessoas e dos seus processos, considerando os colaboradores como uma parte importante do desenvolvimento dos processos (Josko, 2004; Couto et al., 2023; Martins, 2022; Meirinhos et al., 2021), porém ao mesmo tempo, as novas exigências organizacionais incluem o crescimento contínuo de novas tecnologias, automação e inteligência artificial, que afetam diretamente o desemprego (Albornoz, 2011; Souza et al, 2019).

A ligação entre a identificação pessoal e social do indivíduo e o seu trabalho é evidente. O local de trabalho é um ambiente onde uma pessoa realiza tarefas e constrói ligações com os colegas, uma vez que a participação no mundo profissional é considerada uma parte comum da vida de uma pessoa (Jacques, 1997). Para Schirato (2000), a organização, não se limita apenas a relações voltadas para a produção de trabalho e para o lucro, também existem relações baseadas em sentimentos afetivos e interesses compartilhados, que às vezes podem até entrar em conflito com os interesses da própria organização.

Dessa forma, a ligação que a pessoa estabelece nas suas relações de trabalho pode ser vista como um processo. Quando ocorre um desvinculo dessa pessoa do seu local de trabalho, sucede uma quebra nesse processo. De acordo com Chiavenato (2010), um

demissionário é um colaborador que opta por se desvincular do seu cargo numa empresa. Essa escolha é frequentemente motivada por fatores pessoais, que podem incluir insatisfação salarial, desconforto com o ambiente de trabalho, discordância com a liderança, ou existência de oportunidades mais atrativas fora da organização em que estão atualmente empregados, entre outros motivos. Além disso, de acordo com o mesmo autor (Chiavenato, 2010), um demitido é um colaborador que foi desvinculado da empresa por decisão da mesma, que, por várias razões, considerou apropriado realizar a rescisão. Entre os diversos motivos que podem levar a uma demissão, pode-se referir insatisfação com a produtividade, desempenho insuficiente, falta de compromisso ou comportamento inadequado por parte do empregado, altos índices de absenteísmo, substituição de um colaborador por outro com qualificações superiores, ou necessidade de redução da força de trabalho (Fiaco & Moreira, 2014).

Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 261), “as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado”

Quando abordamos a temática da demissão, é imperativo discutir simultaneamente, o processo de *offboarding* e segundo Guimarães (2011), o *offboarding* aborda o momento de desvinculação do colaborador com a empresa, nas quais estão envolvidas um conjunto de ações que trata dos processos que envolvem a demissão do mesmo. Ao contrário que muitos pensam, a desvinculação do colaborador com a entidade patronal deve ser realizada com cautela e clareza. É evidente a importância que as empresas dão ao *onboarding* para que os colaboradores se sintam acolhidos desde o primeiro dia de trabalho. Porém, o momento de saída também exige essa mesma atenção, pois em todos os processos, a pessoa envolvida deve sentir-se respeitada, evitando dúvidas ou qualquer tipo de desentendimento futuro.

Dessa forma, com base em Caldas (2000), os dados informativos sobre demissões são inadequados, pois, independente do porte da organização, muitas delas não estão adequadamente equipadas para gerir a saída de colaboradores e outras mudanças associadas a esse tema. Assim sendo, optar por demitir um membro da equipa não é, muitas das vezes, uma decisão simples. Seja por razões de cortes de despesas ou de baixo desempenho, essa escolha pode resultar em impactos duradouros na carreira profissional da pessoa.

Nesse contexto, é de extrema relevância que a gestão do processo de *offboarding* seja abordada de forma aberta e transparente nas organizações, a fim de evitar a perda de oportunidades de desenvolvimento. Como resultado, quando uma empresa possui um procedimento de saída bem elaborado, ela pode obter uma série de vantagens, incluindo o reforço da sua reputação como empregadora, a obtenção de informações valiosas sobre os colaboradores que se encontram de saída da empresa, a prevenção de conflitos potenciais e uma melhor compreensão dos motivos que levam aos colaboradores a sair (Ayres et al., 2022).

Com isto, o processo de *offboarding* tem como principal objetivo, de uma forma estratégica, reduzir quaisquer potenciais conflitos durante a saída do profissional, reforçando o respeito por ambas as partes envolvidas e preservando a reputação da organização aos olhos dos atuais colaboradores. Dessa maneira, procura-se estabelecer um padrão exemplar de profissionalismo, mesmo em momentos desafiadores da trajetória de carreira dos ex-colaboradores (Ayres et al., 2022).

3.3.1 Práticas do Processo de *Offboarding*

Segundo Campos (2011), diversas organizações implementam programas que abordam o processo de *offboarding* de maneira cuidadosa, evidenciando a preocupação com os colaboradores, inclusive no momento da comunicação. Dessa forma, essas organizações são caracterizadas como modernas e comprometidas com o seu papel ético e social, valorizando-o integralmente.

Independente de se tratar de uma ou várias saídas de colaboradores, é fundamental que o processo de demissão seja minuciosamente planejado e bem executado. Nesse contexto na perspectiva de Tonelli, Pliopas e Fonseca (2008), destaca-se que uma demissão malconduzida não afeta unicamente a vida daqueles que se encontram a deixar a organização, mas também afeta os colaboradores que ainda trabalham nela, comprometendo a confiança com a mesma, podendo sobrecarregá-los com um aumento na carga de trabalho e, por conseguinte, elevando os níveis de stress.

Com base em Silva (2017), procurar e introduzir boas práticas de gestão de pessoas também deve incluir o processo de *offboarding*. Posto isto, algumas práticas que ganham destaque no processo de desvinculo de pessoas são:

- Estabelecer procedimentos formais: a organização deve assegurar que todos os requisitos legais estejam preparados para serem executados. É ainda importante, que seja mapeado todo o processo que envolva as etapas a serem preenchidas;
- Descobrir novas percepções: perguntar o motivo de saída e o porquê de estar a tomar a decisão de deixar a empresa, é uma oportunidade de descobrir os pontos de melhoria e evitar futuras saídas indesejáveis;
- Planeamento: Assim como há manuais com as etapas para o *onboarding*, é igualmente essencial que exista um planeamento padrão para a condução do processo de *offboarding*;
- Comunicação cuidadosa: Caso a decisão de saída seja tomada pela organização, a abordagem deve ser estrategicamente planeada, evitando uma comunicação bruta e impessoal, como simplesmente dizer ao colaborador que se dirija ao departamento de RH. É fundamental que o gestor participe na conversa, pois pode fornecer uma explicação clara e justificativa para a saída;
- Empatia: Demonstrar empatia com o colaborador na qual está de saída demonstra respeito e valor, escutar as dores e necessidades tem um papel essencial para um suporte único e esclarecedor, estas são atitudes que tornará o processo mais leve. A maneira como a organização trata um colaborador durante o seu processo de *offboarding* reflete mais sobre a empresa do que a forma como ele foi recebido durante o seu *onboarding*.

Frente ao exposto é de extrema importância que, num processo de *offboarding*, haja uma comunicação clara, transparente e direta, bem como respeito e empatia para o colaborador que está de saída da empresa. O ex-colaborador deve ser acolhido e receber reconhecimento pelo tempo que dedicou ao seu trabalho na organização.

Para mitigar os efeitos de um processo de *offboarding* mal sucedido, importa considerar a realização de entrevistas de saída (Chiavenato, 1999). As entrevistas de saída são conduzidas por um profissional de Recursos Humanos após a saída de um colaborador, com o propósito de recolher informações relacionadas às variáveis internas e externas que influenciaram a rescisão do contrato de trabalho ou a solicitação de demissão do empregado. Também é uma ferramenta utilizada para avaliar perspectivas e opiniões relacionadas a diversos aspetos da organização, como remuneração, posição, benefícios, clima organizacional, supervisão, entre outros. Além disso é viável analisar visões sobre outras oportunidades e o nível de competitividade do mercado de trabalho (Chiavenato, 1999).

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Metodologia do Estudo

A metodologia é uma parte fundamental de qualquer pesquisa académica ou científica, pois refere-se ao conjunto de procedimentos, técnicas e abordagens utilizadas para realizar um estudo ou investigação. Esta descreve o caminho que o investigador seguirá para recolher dados, analisá-los e interpretá-los, com o objetivo de responder às perguntas de investigação e alcançar os objetivos estabelecidos.

De acordo com Santos (2000), a metodologia refere-se a atividades práticas imprescindíveis para o alcance dos dados, através da discussão de ideias, relacionando com referências teóricas que contribuem para a realização de um trabalho científico. Estar bem estruturada facilita o investigador a cumprir grande parte dos objetivos com a investigação.

A realização deste trabalho, como anteriormente referido, visa perceber e analisar o processo de *offboarding*, por parte das visões dos colaboradores que se encontram de saída da organização, dos *managers* e das profissionais de Recursos Humanos (*Human Resources Business Partners*), que se verificaram na empresa Bosch Car Multimédia Portugal S.A. Pretende-se, assim responder aos seguintes objetivos:

- Perceber o conhecimento acerca do processo de *offboarding*;
- Perceber quais os procedimentos do processo de *offboarding*;
- Identificar quais os principais motivos de saída;
- Identificar soluções para reter os colaboradores.

Por forma a responder a estes objetivos, descreve-se e justifica-se, no presente capítulo, os procedimentos e instrumentos de recolha de dados utilizados nesta investigação.

4.2 Abordagem Qualitativa

A metodologia de investigação define e explica qual o método a ser utilizado numa investigação, assim como, as abordagens a utilizar na mesma (Duarte, 2013). Por sua vez, o construtivismo/interpretativismo é uma corrente filosófica, na qual o conhecimento científico resulta de uma atitude mais aberta e tolerante, colaborativa e interdisciplinar, e que engloba o paradigma qualitativo (Duarte, 2013).

Um paradigma de investigação é definido como “um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico” (Coutinho, 2021, p. 9). A autora quer com isto dizer que o paradigma de investigação tem como funções a unificação de conceitos e ideias, com questões teóricas; e também, a legitimação entre diferentes investigadores, através da utilização de diferentes métodos de investigação (Coutinho, 2021).

O paradigma qualitativo consiste na investigação de ideias e de significados nas ações individuais ou interações sociais, a partir da interpretação dos intervenientes do processo (Coutinho, 2021). Isto significa que a investigação referida se baseia num método indutivo, com recurso à relação entre o investigador e o contexto no qual se realiza a sua investigação (Coutinho, 2021). Além disso, a metodologia qualitativa assenta em três níveis de pesquisa: 1) a descrição, através do entendimento e recolha das informações necessárias; 2) a classificação, que consiste na categorização dos diferentes fenómenos; e 3) a explicação, que consiste no objetivo final da investigação (Duarte, 2013).

Numa abordagem qualitativa, os investigadores são “sensíveis ao contexto”, isto é, têm em conta os gestos, a forma de falar, o olhar, e outros aspetos que apenas serão compreendidos segundo um determinado contexto (Carmo & Ferreira, 2008), sendo este, então, o contexto de referida investigação. Este paradigma valoriza o papel do investigador na construção do conhecimento. Também, utilizam-se noções científicas tais como “compreensão”, “significado” e “ação” (Coutinho, 2021). Por fim, trata-se também de um método humanístico, uma vez que há por parte do investigador a tentativa de conhecer os envolvidos na investigação, de uma maneira mais próxima (Carmo & Ferreira, 1998).

Na presente investigação, vai-se optar pela abordagem qualitativa, uma vez que se trata da abordagem que melhor se aplica ao tipo de investigação desenvolvida, tendo em conta o tema e o contexto analisado.

4.3 Técnica e Processo de Recolha de Informação

Quando o investigador realiza esta etapa do seu estudo, é estabelecido um contacto mais direto com as suas fontes de informação, de maneira a recolher as suas perceções relativamente ao tema em estudo. Desta forma, segundo Silva e Menezes (2005), a recolha de dados deve, portanto, estar relacionada ao problema observado, à hipótese ou pressupostos de pesquisa, para que se consiga atingir os objetivos traçados no estudo.

Numa fase inicial, antes de recolher os dados, foi elaborada uma declaração de consentimento informado (Apêndice I) com o propósito de informar os participantes sobre o tópico, os objetivos da investigação, e solicitar a autorização deles para recolher, processar e analisar todas as informações obtidas.

Na execução deste relatório de estágio foi utilizada uma investigação qualitativa com base em entrevistas semiestruturadas. Para que se consiga atingir os objetivos pretendidos, anteriormente é necessário que ocorra uma recolha de dados, pois sem eles não é possível desenvolver o relatório, qualquer que seja a metodologia.

A entrevista semiestruturada é uma das técnicas mais comuns aplicadas no âmbito do trabalho qualitativo empírico, como referido por DiCicco-Bloom & Crabtree (2006), Resende (2016), e Minayo & Costa (2018). A entrevista envolve uma conversa entre dois ou mais participantes, com o objetivo primordial de recolher informações relevantes sobre o objeto de estudo, podendo variar a sua duração, entre os 30 minutos até várias horas até à sua conclusão (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Souza Minayo & Costa, 2018). Segundo Minayo & Costa (2018), essas entrevistas semiestruturadas seguem um guião elaborado pelo investigador, que tem o objetivo de orientar a interação com os entrevistados. No entanto, há o potencial risco de que as respostas se restrinjam às perguntas predefinidas no guião, impedindo a expressão mais espontânea dos participantes. A maioria das entrevistas segue um guião com um conjunto predefinido de perguntas abertas, embora seja possível que outras questões surjam

durante a conversa (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Resende, 2016). Neste relatório de estágio foram elaborados três guíões (Apêndice II; Apêndice III; Apêndice IV) previamente estruturados, tendo em consideração a revisão da literatura anteriormente realizada e os objetivos da investigação. Algumas entrevistas foram realizadas remotamente, através do *Teams* e outras via presencial na organização onde realizava o estágio.

Os guíões de entrevista para as *Human Resource Business Partners* e para os *Managers/Group Leaders* contém no total 9 perguntas e o guião desenvolvido para os colaboradores com um total de 10 perguntas, em que nos três guíões as duas primeiras perguntas correspondem a questões sociodemográficas, onde responderam a antiguidade na empresa, função que se encontram a desempenhar e quais as áreas/departamentos que tinham ao seu encargo, neste caso para as *HRBP* e *Managers*.

Na secção das questões da entrevista dos dois primeiros guíões (*HRBP* e *Managers*), foram estabelecidos os seguintes objetivos: perceber o conhecimento no tema *offboarding*, identificar que tipo de instrumento era utilizado no processo de desvinculo, perceber o impacto das entrevistas de saídas, com base nas suas experiências profissionais, qual a área com uma maior taxa de desistência por parte dos colaboradores e explorar quais as estratégias implementadas pela organização de forma a reter os colaboradores. No guião proposto para os colaboradores o principal objetivo era perceber a perspetiva do colaborador no processo de *offboarding*, bem como a razão pela qual decidiu deixar a organização. Numa última questão, os entrevistados tiveram a oportunidade de fornecer sugestões de melhorias para o processo de *offboarding*.

Tendo em consideração os perfis necessários para o processo de investigação, foi pedido ajuda às duas *HRBP's*, na qual tinham disponibilidade, alguns perfis das suas áreas, de forma a realizar as entrevistas. Neste processo, algumas limitações surgiram devido ao período de férias em que nos encontrávamos. Poucos *Managers/Group Leaders* estavam disponíveis, e aqueles que estavam disponíveis não tinham colaboradores que se encontravam de saída e outros ainda não tinham realizado a entrevista de saída. Isto apresentou-se como um desafio no contexto da investigação. Após a pesquisa dos perfis, apenas 6 participantes tinham disponibilidade e correspondiam às características necessárias.

Os 6 participantes envolvidos no estudo aceitaram e reconheceram todas as condições da participação, o que foi formalizado por meio das suas assinaturas na declaração de consentimento informado (Apêndice I). No início de cada entrevista, foi fornecido um breve resumo sobre o tema e o principal objetivo do estudo. As entrevistas tiveram uma duração variável de 10 a 22 minutos, tendo sido realizadas entre julho e agosto de 2023.

4.4 Participantes do Estudo

Em termos de caracterização pode afirmar-se que a Bosch Car Multimédia, S.A. faz parte do Grupo Bosch localizada na Alemanha, mais precisamente em Stuttgart. A Bosch Car Multimédia, S.A. localiza-se no distrito e município de Braga, em Lomar.

Para conduzir a investigação, foi essencial estabelecer determinadas características em relação à população de interesse, para os três diferentes guiões de entrevista. Aos critérios para definir a população-alvo da entrevista ao profissional de Recursos Humanos, incluem:

- Serem profissionais de Recursos Humanos da Bosch Car Multimédia, S.A.;
- Realizarem entrevistas de saída.

Quanto aos critérios definidos para a população-alvo do *Manager/Group Leader* da investigação, foram evidenciados os seguintes:

- Pertencerem à área da *HRBP* escolhida;
- Serem de áreas de trabalho diferentes.

Em relação aos critérios para a definição da população-alvo dos colaboradores, foram evidenciados os seguintes:

- Pertencerem à área de trabalho do *Manager/Group Leader* escolhido;
- Encontrarem-se de saída da organização;
- Já terem realizado a entrevista de saída.

Os participantes do estudo são colaboradores na empresa Bosch Car Multimédia, S.A., em que foram entrevistados 6 colaboradores, sendo que dois participantes são do sexo

feminino e os restantes do sexo masculino, com a intenção de analisar o processo de *offboarding* e as entrevistas de saída dentro da organização, tendo por base as suas experiências de vida.

Relativamente ao departamento de Recursos Humanos da organização, foram entrevistadas duas colaboradoras, e dentro de cada uma da sua área, dois *Managers/Group Leaders* e dois colaboradores, isto é, um colaborador ao encargo de cada *manager*. Importante referir ainda, que estão evidenciados no conjunto de participantes a área produtiva, neste caso a qualidade e a área de XC, desenvolvida para engenheiros de software/hardware. No total foram entrevistados 6 participantes, 2 colaboradores, 2 *managers* e 2 do departamento de RH.

Quanto à caracterização por idade(s) são evidenciadas uma maior correspondência etária entre os trinta e quarenta anos. A tabela 2 sumariza a caracterização etária dos participantes neste estudo.

Tabela 2 - Distribuição dos colaboradores entrevistados por idade, em número e percentagens

Idade	Entrevistados	%
30>40	3	62,5%
40>50	2	25%
50>60	1	12,5%
Total	6	100%

Fonte Própria

Quanto ao nível da escolaridade, todos possuem qualificações ao nível do Ensino Superior, sendo que um possui licenciatura, quatro possuem mestrado e 1 possui doutoramento, como se identifica na tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade/sexo

Sexo	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Total Global
F	1	0	1	2
M	0	4	0	4
Total Global	1	4	1	6

Fonte Própria

Na tabela 4, é possível verificar as caracterizações dos participantes quanto à antiguidade na empresa, qual a função, área de formação e estado civil. A maioria dos entrevistados é casado e quanto ao nível de tempo na organização apenas dois participantes se encontravam há menos de 3 anos.

Tabela 4 - Identificação dos Entrevistados

Entrevista	Estado Civil	Área de Formação	Função	Tempo na Organização
1	Casada	Sociologia	<i>HR Business Partner</i>	2 anos
2	Casada	Relações Públicas	<i>HR Business Partner</i>	18 anos
3	Casado	Engenharia Elétrica e Eletrônica	Responsável pelo laboratório químico e físico (<i>Team Leader</i>)	17 anos
4	Casado	Engenharia, Eletrônica e Telecomunicações	<i>Team Leader</i> de desenvolvimento de <i>Software</i>	7 anos
5	Solteiro	Engenharia, Eletrônica e Telecomunicações	Engenheiro de requisitos	1 ano
6	Solteiro	Gestão de Projetos	Técnico de qualidade	7 anos

Fonte Própria

CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo expõe os resultados derivados da análise temática, os quais visam abordar os objetivos do estudo. No decorrer da análise qualitativa, as seguintes categorias e subcategorias foram identificadas em concordância com esses objetivos, conforme apresentado na Tabela 5. Podemos verificar que o estudo apresenta três dimensões de análise: O processo de *Offboarding*, Entrevistas de Saída e o *Turnover*. A partir das dimensões de análise mencionadas, emergem diversas subcategorias que oferecem uma visão resumida das opiniões dos participantes. A partir desta categorização são apresentados os principais resultados deste estudo.

Tabela 5 - Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 1

Tema	Categorias	Subcategorias
5.1 Processo de <i>Offboarding</i>	5.1.1 Características do <i>Offboarding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito • Comunicação • Duração
	5.1.2 Entrevistas de saída	<ul style="list-style-type: none"> • Perceção dos colaboradores • Perceção dos <i>Manager/Human Resource Business Partner</i>
	5.1.3 <i>Turnover</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de desvinculo • Motivos de saída

5.1 Processo de *Offboarding*

O tópico '*Offboarding*' abrange a descrição das entrevistas de saída, do turnover e a sua relação com a organização, conforme percebido pelos diversos profissionais na empresa Bosch Car Multimédia, S.A.

5.1.1 Características do *Offboarding*

Na categoria, características do processo de *offboarding*, o principal objetivo é explorar o conhecimento do processo dos diferentes profissionais entrevistados, e desta forma, perceber a imagem geral que os colaboradores da Bosch Car Multimédia, S.A. têm acerca deste tema. Foram associadas quatro subcategorias a este ponto, nomeadamente: conceito, comunicação e duração.

- **Conceito**

Esta subcategoria foi referida por todos os entrevistados, em que quase todos deram respostas semelhantes ao descrever o conceito de *offboarding*, na qual todos salientaram a realização de uma entrevista de saída. Segue-se dois excertos exemplificativos.

“Acho que o processo offboarding passa pelo acompanhamento do desvinculo de uma pessoa com a empresa (...) aqui fazemos pelo menos uma reunião, uma entrevista de saída, para perceber os motivos, para perceber ações de melhoria e também usar essas entrevistas para (...) melhorarmos na comparação das pessoas, e haver (...) um desvinculo saudável (...)” (Entrevistado 4)

“Creio que offboarding é um termo que se dá ao processo de não admissão, ou seja, á saída das pessoas. Creio que serve para saber os motivos por que acontece, oportunidades de melhoria que possam existir, para saber a opinião das pessoas, e acima de tudo fazer o que se faz no onboarding, mas o oposto, ou seja, tratar de acompanhar também todo o processo de desvinculo, seja ele nos termos salariais ou outras questões até ao fim do contrato (...)” (Entrevistado 6)

- **Comunicação**

Relativamente à subcategoria da comunicação, alguns participantes indicaram esta subcategoria como o início do processo desvinculação na empresa, na qual a primeira etapa corresponde a comunicação ao departamento de Recursos Humanos a intenção de sair da organização, conforme mostra os seguintes testemunhos.

“(...) processo da nossa empresa inicia com colaborador que informa a HRBP, Human Resources Business Partner da sua intenção de saída (...)” (Entrevistado 1)

“No processo de offboarding é feito uma comunicação ao nosso superior hierárquico, manager, a informar da saída (...). Posteriormente, é enviado uma carta de rescisão de contrato de aviso prévio, (...) que é enviado para os rh via e-mail uma carta (...)” (Entrevistado 5)

- **Duração**

Quanto a esta subcategoria apenas as profissionais de Recursos Humanos mencionaram a duração do processo de *offboarding* na Bosch, na qual ambas mencionaram tempos diferentes, referindo entre uma hora e meia e entre três a quatro horas, como exemplifica o seguinte testemunho.

“(...) em termos mais de desenvolvimento e centrado na própria pessoa e não tanto no processo, eu diria que investimos em média, 3 a 4 horas no máximo no colaborador (...)” (Entrevistado 1)

5.1.2 Entrevistas de Saída

Nesta categoria destacam-se as diferentes perspetivas sobre as entrevistas de saída dos colaboradores, *Managers* e as *HRBP* entrevistados segundo a experiência de cada um.

- **Perceção dos colaboradores entrevistados**

Os colaboradores concordaram que, nas entrevistas de saída que participaram, ambas foram conduzidas de maneira respeitosa, permitindo-lhes expressar as suas opiniões de forma franca, sem serem julgados pelo profissional de Recursos Humanos. Podemos ver nos seguintes exemplos.

“Sim creio, que houve interesse em manter tudo no caminho. Seja as minhas dúvidas esclarecidas, como todo o processo. (...) Acho que houve um interesse em manter um recolher de feedback e também de prestar ajuda em caso de necessidade” (Entrevistado 6)

“Sim, a 100%. Foi uma entrevista de saída bastante aberta dos dois lados e houve a possibilidade, aliás escrever e seleccionar todos os motivos que levaram á saída e de justificar depois por texto quais é que seriam os pontos que a Bosch poderia melhorar para no futuro evitar que outros colegas saíssem da empresa” (Entrevistado 5)

- **Percepção dos *Managers/HRBP* entrevistados**

As entrevistas de saída têm como finalidade compreender os motivos que levaram o colaborador a encerrar o seu contrato com a organização e, adicionalmente, empregar esses dados na avaliação da taxa de rotatividade da empresa e na identificação dos pontos críticos que requerem intervenção. Todos os participantes mencionaram os motivos de saída como principal causa da entrevista de saída, como foi evidenciado nas seguintes citações dos Entrevistados 2 e 1.

“(...) O conteúdo das entrevistas de saída é utilizado, normalmente para fazermos a nível de estatística, de perceber quantos pessoas saem por este motivo, quantas pessoas saem por aquele motivo, qual é a antiguidade na empresa, quais são os departamentos que têm maior flutuação (...)”. (Entrevistado 2)

“(...) Nessa entrevista de saída nós temos um template já disponível, pré-concebido, em que nós tentamos de recolher a informação, quer relativamente ao tempo de serviço na própria empresa, (...) vamos tentar perceber se há aqui um motivo de saída, porque é que realmente a pessoa estava com vontade de sair e andava á procura ativa de trabalho, ou se por outro lado foi algo que surgiu no linkedin” (Entrevistado 1)

5.1.3 Turnover

Relativamente ao *Turnover*, esta categoria de análise caracteriza a taxa de maior flutuação de cada área e os principais motivos de saída entre as várias áreas na organização em estudo.

- **Taxa de desvinculação**

A respetiva subcategoria caracteriza as diferentes áreas, em estudo, na forma de perceber se a flutuação de saída é elevada ou não. O seguinte testemunho evidencia que, embora tenha havido um significativo volume de saídas na sua área, a organização conseguiu implementar estratégias eficazes para reduzir esse volume.

“(...) a flutuação que posso te dizer que eu senti nestes dois anos, desde que eu entrei, eu recebi em média umas 14 cartas de demissão por mês, com algumas

ações que nós desenvolvemos depois de olharmos para as entrevistas de saída (...) permitimos que com esta flutuação diminuísse em média para 3 a 4 cartas por mês que é uma flutuação razoavelmente aceitável dentro daquilo que é a minha área (...)". (Entrevistado 1)

- **Motivos de saída**

A subcategoria relacionada com os motivos de saída foi algo discutido pelos participantes, sendo salientado principalmente a progressão de carreira e o salário. A situação contratual e a mudança de área também foram motivos apresentados pelos entrevistados, mas estes com base na sua experiência profissional. Dois participantes mencionaram a progressão de carreira e o vencimento, como exemplifica os seguintes testemunhos.

"(...) a progressão de carreira (...) vejo esse como um motivo, ou como um dos principais motivos, aliado também ao vencimento, que muitas das vezes as empresas oferecem um vencimento superior em relação à Bosch (...)" (Entrevistado 3)

"(...)os principais motivos é a mesmo a questão de progressão de carreira, são colaboradores que já estão há alguns anos ligadas ao apoio à produção, sendo a base muitas das vezes engenharia eletrônica, engenharia mecânica e procuram fazer uma função mais de desenvolvimento ou mesmo até uma função mais comercial (...)" (Entrevistado 2)

CAPÍTULO VI - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste sexto capítulo, os resultados obtidos serão abordados à luz da revisão da literatura realizada sobre o tema e dos objetivos da pesquisa. A discussão desses resultados será contextualizada e associada à teoria existente relacionada ao principal tópico abordado nesta investigação, o processo de *offboarding*.

6.1 Análise do Processo de Offboarding na Bosch Car Multimédia, S.A.

Sendo o *offboarding* o principal tema analisado, era importante perceber se de facto o conceito estava bem presente nas pessoas, não só naqueles que estão à frente do processo, mas também aqueles que participam direta ou indiretamente, pois é o ponto de partida para a compreensão de outros elementos. A visão por parte dos entrevistados aponta para alguma concordância entre os autores presentes na revisão da literatura. Desta forma, o *offboarding* é referido como o ato de desvinculação do colaborador com a empresa (Guimarães, 2011).

Um dos aspetos da análise do processo de *offboarding*, salientado pelos participantes, e que pode ser identificado na revisão da literatura é o seu papel crucial na compreensão das razões e na identificação de oportunidades de melhoria. Além disso, permite obter valiosas perspetivas dos colaboradores, seguindo uma abordagem inversa ao processo de *onboarding* (Silva, 2017).

Os profissionais de Recursos Humanos desempenham um papel fundamental na vida dos colaboradores, servindo como uma ligação desde a entrada na organização até o momento da saída (Schirato, 2000). São o ponto de referência essencial para assegurar que todo o processo decorra da melhor forma. Além disso, têm um papel significativo na antecipação do futuro, uma vez que detêm informações valiosas, especialmente no pós-offboarding, que podem beneficiar tanto os colaboradores quanto a empresa, sendo, portanto, uma peça fundamental para a delineação de novas estratégias para a retenção de talentos (Martins & Cruz, 2019). Nesse contexto, destaca-se que uma demissão malconduzida não afeta unicamente a vida daqueles que se encontram a deixar a organização, mas também afeta os colaboradores que ainda trabalham nela, comprometendo a confiança com a mesma (Tonelli, Pliopas e Fonseca, 2008). A forma como a organização trata um colaborador durante o seu processo de *offboarding* reflete mais sobre a empresa do que a forma como ele foi recebido durante o seu *onboarding* (Silva, 2017).

A Bosch Car Multimédia, S.A., é caracterizada como moderna e comprometida com o papel ético e social, pois têm um processo de *offboarding* que evidencia preocupação com a saída dos colaboradores (Campos, 2011), comprovado também pelos participantes.

6.2 Entrevistas de Saída

A partir de 2019, a organização passou a utilizar um sistema para as entrevistas de saída, por forma a uniformizá-las, através de um guião padrão utilizado em todas estas entrevistas (Apêndice V). Estas ocorrem nos últimos dias do colaborador na organização, entre o mesmo e um representante do departamento de recursos humanos, com o intuito de perceber o que motivou o colaborador a tomar a decisão de sair da organização (Chiavenato, 1999). O representante do departamento de recursos humanos vai questionando o colaborador de acordo com o guião mencionado, e preenchendo de acordo com as suas respostas. Segundo os participantes, apesar de a Bosch ter um guião fechado, o diálogo da entrevista de saída nunca é no mesmo sentido. Existe sempre uma necessidade de ajustar o discurso e as perguntas à situação em específico.

Outro ponto mencionado foi a empatia a falar com os colaboradores, principalmente no momento do *offboarding*, sem julgamentos, ouvir a pessoa e tentar perceber quais as suas razões principais. Com a ajuda da plataforma de software das entrevistas de saída, que ajuda a registar e fazer um *tracking*, ao longo dos anos, das saídas e dos motivos, ajudam bastante a organização a tornar-se mais eficiente com poder de exportar dados em segundos, retirando completamente o registo em papel (Silva, 2017).

Na teoria comprova-se que as entrevistas de saída são uma ferramenta utilizada para avaliar perspetivas e opiniões relacionadas a diversos aspetos da organização, como remuneração, posição, benefícios, clima organizacional, supervisão, entre outros (Chiavenato, 1999). Este resultado está alinhado com alguns aspetos mencionados pelos entrevistados, tal como por exemplo o salário e a progressão na carreira.

6.3 Turnover

Neste tema, foram enumerados os atuais motivos de saída na área de desenvolvimento (XC) e da qualidade pela empresa Bosch Car Multimédia, S.A., de forma a responder a um dos objetivos do estudo de explorar as estratégias implementadas pela organização para reter os talentos, e compreender de que modo a empresa corresponde com as necessidades e interesses dos colaboradores que se encontram de saída enquadrando as seguintes com a literatura encontrada. Alguns dos motivos encontrados foram a progressão na carreira, salário (Zanol & Perini, 2023; Sourabh Kumar, 2021), insatisfação com o trabalho, situação contratual (Chiavenato, 2010; Silva et al, 2019), localização de emprego mais perto de casa e a possibilidade de poder fazer teletrabalho.

Outro ponto mencionado diversas vezes ao longo das entrevistas, caracterizado também na literatura como fulcral na atualidade, foi a importância de reter os colaboradores na organização. Nos últimos tempos a organização aprendeu que é necessário ir para além das questões salariais e aprenderam a criar abordagens de como cativar e reter os talentos da organização (Hammes et al., 2016). A empresa também tem vindo a trabalhar no plano de carreira, na uniformização de faixas salariais, ajustando-as ao mercado (Gil, 2006).

De forma a melhorar a taxa de rotatividade, a organização tenta perceber de antemão numa reunião com o profissional de Recursos Humanos, os motivos de saída do colaborador, de forma a perceber se existe alguma estratégia ou outras condições que façam com que o colaborador escolha permanecer dentro da empresa (Gil, 2006).

Este capítulo compreende as principais conclusões e reflexões retiradas da investigação, estruturando-se em três seções distintas: principais conclusões do estudo, limitações do estudo e disposições finais.

Principais Conclusões do Estudo

O presente relatório teve como principal objetivo analisar e perceber o processo de *offboarding* ao longo do período de doze meses do estágio curricular realizado na empresa Bosch Car Multimédia, S.A., no âmbito do mestrado de Assessoria em Administração.

Podemos assim concluir que o processo de *offboarding* implementado na Bosch Car Multimédia, S.A., nomeadamente o *software* de entrevistas de saída, implementado em 2019, permitiu agilizar e suavizar todo este processo.

Neste sentido, e com a ajuda das entrevistas realizadas e da literatura lida, podemos afirmar que todos os objetivos propostos para compreender a realidade desta organização foram cumpridos, nomeadamente compreender as práticas e qual era o motivo de saída mais frequente na entidade de acolhimento.

Foi possível ainda concluir que existe uma preocupação crescente por parte da empresa, com a melhoria de estratégias e formas de motivar os seus colaboradores, com o intuito de incentivá-los a permanecer na organização.

Na atração e retenção dos colaboradores na Bosch Car Multimédia, S.A., as estratégias de melhoria mais mencionadas pelos participantes são, sobretudo, investir nas reuniões antes das entrevistas de saída, de forma a negociar as condições com o colaborador que deseja ir embora, pois uma simples conversa pode permitir que o processo de *offboarding* não se realize e evitar custos maiores para a empresa, e, a partilha de dados das estatísticas das entrevistas de saída com os *managers* e chefias diretas, uma vez que essa troca de informações e perspetivas compartilhadas pode resultar na oportunidade de aprender com as experiências dos outros e levar a uma melhoria do processo de *offboarding*. Outro motivo mencionado pelos participantes, seria a possibilidade de o guião das entrevistas de saída fosse com mais respostas abertas, pois nem sempre o motivo de saída se encontra identificado no guião.

Portanto, de uma perspectiva geral, a realização deste estágio foi altamente profícua para o crescimento profissional da estagiária na área de Recursos Humanos. Isso deve-se ao considerável volume de trabalho realizado ao longo das semanas e meses, bem como à sua diversidade. Esta experiência permitiu explorar e aprimorar competências em diversas áreas que ainda não tinham sido abordadas no plano de estudos do mestrado de Assessoria em Administração.

Certamente, a versatilidade desempenha um papel crucial em qualquer campo e, particularmente, numa organização com uma equipa relativamente grande, como é o caso da entidade de acolhimento. Num ambiente em constante evolução, onde as soluções são cada vez mais complexas, a capacidade de adaptação juntamente com a polivalência são duas qualidades que considero de extrema relevância para o meu desenvolvimento profissional futuro.

Limitações do Estudo

Após cerca de doze meses de estágio, é possível fazer um balanço positivo, no que diz respeito aos objetivos propostos e à concretização dos mesmos. Os colaboradores da empresa mostraram-se sempre disponíveis para cooperar, dar sugestões e ideias, e elogiar o propósito da presente investigação.

No entanto, como em todos os trabalhos de investigação, há coisas que poderiam ser melhoradas e que poderiam ter sido diferentes. No que diz respeito às entrevistas realizadas, uma forma de enriquecer o trabalho teria sido entrevistar mais colaboradores que se encontram de saída e de diversas áreas. No entanto e apesar de a saturação teórica ter sido alcançada, estudos futuros poderão aprofundar o tema, nomeadamente explorar se há departamentos mais sensíveis à saída de colaboradores e razões dessa saída poderem estar relacionadas com fatores de natureza pessoal, organizacional, funcional ou de contexto.

Disposições Finais

A partir da presente investigação, foi possível ter um contacto mais próximo com colaboradores de diferentes áreas, perceber o que os move, e como é que uma empresa, com a dimensão da Bosch Car Multimédia Portugal, S.A., pode manter estes colaboradores interessados e motivados, no seu dia a dia.

Convém ainda mencionar que a presente investigação não seria possível sem a abertura e disponibilidade da empresa por receber e apoiar o desenvolvimento deste tema. Todos os envolvidos foram sempre bastante acessíveis, muitos ficaram até motivados pelo facto de a organização estar a trabalhar num tema como este.

Após a realização deste estudo, é possível a Bosch Car Multimédia Portugal, S.A. estar na posse de informação que permite planear medidas de prevenção de *offboarding* e também atuar na atração de novos colaboradores, explorando motivações e expectativas, considerando as razões apontadas para a saída como critérios a considerar em futuros processos de escolha dos novos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

- Ayres, M. A., Castro, D., & Andrade, A. C. (2022). Offboarding: A Humanização no Processo de Desembarque. *Latin American Journal Of Business Managemnet*.
- Bosch. (2023). Obtido em Abril de 2023, de Bosch em Portugal: <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-empportugal/>
- Bosch. (n.d). Obtido em Abril de 2023, de A História do Nosso Sucesso: <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/a-nossahistoria/>
- Campos, C. C. (2011). *Outplacement como Ferramenta de Gestão de Recursos Humanos*.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (1999). Introdução à teoria geral da administração.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4nd ed). Barueri: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3nd ed.). Livraria Cultura.
- Cardozo, C. (2005). *Gestão do turnover*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de empresas) - Centro Universitário Feevale.
- Coutinho, C. P. (2021). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. ALMEDINA.
- Couto, A.I., Martinho, A.L., Martins, D., Silva, M., Soares, R., Peixoto, S. (2023). *Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Foco nas Pessoas e Digitalização dos Processos (Org.)*. Porto, Vida Económica, Páginas:310, ISBN 9789897880186. [Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Foco nas pessoas e digitalização dos processos - Livraria Vida Económica \(vidaeconomica.pt\)](https://www.vidaeconomica.pt/)

- Davel, E., & Vergara, S. C. (2010). *Gestão de Pessoas e Subjetividade*. ATLAS.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Duarte, J. (2013). *Metodologia de Investigação (1a)*. Vírgula.
- Fiacco, J. L., & Moreira, A. F. (2014). Implicações do Processo de Desligamento na Empresa “Alfa”. *Revista Administração*.
- Filho, P. A. (2017). *Plano de Demissão Voluntária: a Percepção dos Colaboradores de uma Empresa Pública*. Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD. Brasília: UniCEUB.
- Gil, A. C. (2006). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. ATLAS.
- Guimarães, B. (2023). *Offboarding: você já ouviu falar? Entenda!* Obtido em Julho de 2023, de upy | Blog: <https://www.gupy.io/blog/offboarding#>.
- Hammes, C. C., Santos, A. J. & Melim, J. M. (2016). Os impactos do *turnover* para as organizações. *Espacios*, 37(3), 24.
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, April, 1–14. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Marras, J. P. (2002). *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao estratégico*. Futura.
- Martins, D. (2022). “Do Mundo VUCA ao Mundo BANI: impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas” (pp. 287-292). In P. Ramos & V. Ribeiro (Coord.). *Gestão de empresas com pessoas a bordo*. Lisboa: Editora D’Ideias. ISBN 978-989-53457-6-2. Online link [Gestão de empresas com pessoas a bordo \(editoradideias.pt\)](https://gestao-de-empresas-com-pessoas-a-bordo.editoradideias.pt).
- Martins, D.; Gomes, J. & Santos, C. (2019) A era do trabalho 5.0: be human with smart technology (pp. 243-285). In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) *MBA para Gestores e Engenheiros*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-989-561-007-5. Online link <http://www.silabo.pt/livros.asp?num=648> .

- Martins, D., Silva, S. y Costa, E. (2014). “El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos Humanos en Portugal”. In Margarida Jesus, Celisia Baptista e Francisco Serra. *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo*, (pp. 23-36). Faro: Universidade do Algarve. ISBN: 978-989-8472-59-5.
- Martins, D. & Cruz, R. M. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* (Coord.). Lisboa: Editora RH, Páginas 316, ISBN 978-972-8871-68-0. [Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica \(editorarh.pt\)](#)
- Meirinhos, V., Rodrigues, A.C., Couto, A., Martinho, A., Vieira D, Martins, D., Lousã, E., Martins, H., Araújo, M., Silva, M., Ferreira, P., Soares, R. & Silva, S. (2021). “Recursos humanos: um modelo compreensivo do campo” (pp. 9-27). In S. Gonçalves & F. Nogueira (Coord.). *A gestão de recursos humanos a múltiplas vozes: experiências ibéricas e lusófonas*. Porto: Vida Económica. ISBN: 9789897688508. Online link [Ebook - A Gestão de Recursos Humanos a Múltiplas Vozes: Experiências Ibéricas e Lusófonas - Livraria Vida Económica \(vidaeconomica.pt\)](#).
- Mobley, W. (1992). *Turnover: Causas, consequências e controle*. Ortiz.
- Oliveira, A. (2021). *DO ONBOARDING AO OFFBOARDING: contribuições da Gestão do Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas*. Universidade Federal de Pernambuco.
- Oliveira, M. M. (2008). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. Bagaço.
- Onelli, M. J., Pliopas, A. L., & Fonseca, P. d. (2008). *Doces Práticas para Matar: O Papel de Recursos Humanos em Downzising e Demissão*. Relatório de Pesquisa, FGV - EAESP/GVPesquisa.
- Pereira, J. (2020). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Efeitos no Turnover Voluntário – As Percepções de Profissionais de Gestão de Pessoas*. Dissertação - Mestrado, Universidade do Minho.
- Perochin, K. & Silva, I. (2016). *Rotatividade e Retenção de Talentos nas Empresas De TI de Caixas do SUL/RS*.

- Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.
- Silva, Susana, Silva, Cândida, & Martins, Dora (2019). Knowledge Management and Staff Turnover in the Hospitality Industry (pp. 941-948). In Proceedings of 20th European Conference on Knowledge Management, 05-06 september, Lisbon – Portugal. E-Book ISBN: 978-1-912764-33-4. Doi: 10.34190/KM.19.053.
- Silva, S. & Martins, D. (2016). “HRM Specificities’ on Portugal Hotel Units”. In Vicky Katsoni and Anastasia Stratigea (Eds). *Tourism and Culture in the Age of Innovation* (pp 393-410). Second International Conference IACuDiT, Athens 2015, ISBN 978-3-319-27527-7. Springer International Publishing Switzerland. **DOI:** 10.1007/978-3-319-27528-4_27.
- Silveira, C. (2011). Análise de turnover na Química Brasil Ltda. Porto Alegre.
- Souza Minayo, M. C., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação* (40), 11-25.
- Zanol, S. C. & Perini, M. (2023, Outubro 17). *Gestão de Pessoas: guia para entender o que é e como fazer*. Metadados, rh em sintonia. <https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas>

Apêndice I – Declaração Consentimento Informado

Declaração de Consentimento

1. Informações

Este documento serve para garantir a sua participação no relatório da aluna Inês Pinho Bastos, do Mestrado em Assessoria em Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, após ter sido informado/a acerca das condições de participação.

Com este estudo e a sua participação, pretende-se:

1. a) Perceber o conhecimento acerca do processo de *offboarding*;
2. b) Perceber se foi acolhido durante a entrevista de saída;
3. c) Identificar os motivos que o levaram a sair da Bosch;
4. d) Encontrar soluções para que a Bosch melhore o processo de *offboarding*.

A sua colaboração é fundamental uma vez que o seu perfil se enquadra na presente investigação e devido à sua experiência desenvolvida na Bosch Car Multimédia Portugal, S.A.

2. Descrição das condições de participação

A entrevista será conduzida pela autora da investigação, Inês Bastos, e terá a duração estimada de 20-30 minutos. Ao ler e assinar esta declaração, está a consentir com a gravação do áudio da entrevista. A aluna poderá contactá-lo/a novamente para confirmar e/ou obter novas informações relacionadas com a investigação em curso.

A informação recolhida é completamente voluntária e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída. Relembro, ainda, que tem o direito de aceder à informação recolhida com base na sua participação/contribuição para o estudo.

Em caso de dúvida, poderá comunicar com a autora, via correio eletrónico: Ines.Bastos@pt.bosch.com, ou via endereço telefónico: +351 253 078-569.

3. Termo de Consentimento

Declaro que:

1. i) Li e compreendi devidamente as informações que constam neste documento, bem

como as informações verbais que me foram fornecidas pela autora do estudo;
2. ii) Tive a oportunidade de colocar questões e de ser esclarecido/a acerca do estudo;

3. iii) Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar sem

qualquer tipo de consequências;

4. iv) Autorizo a gravação do áudio da entrevista;
5. v) Aceito participar voluntariamente neste estudo e permito a utilização dos dados que

forneço de forma voluntária, confiando que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador.

Data: ____ / ____ / ____

O/A participante:

Apêndice II – Guião de Entrevista para o Estudo de Caso da Bosch

GUIÃO DE ENTREVISTA

(PERCEÇÃO DAS HUMAN RESOURCE *BUSNISS PARTENRS* SOBRE O *OFFBOARDING* NA BOSCH CAR MULTIMÉDIA, S.A.)

1. Qual a sua função e qual(ais) a(s) área(s) que está a seu encargo?
2. Encontra-se na empresa há quanto tempo?
3. Conhece o tema *offboarding*? Se sim, descreva-me o processo de *offboarding* da empresa.
4. Existe algum instrumento ou guião onde se possa apoiar para o processo de *offboarding* de pessoas?
5. Costuma participar no processo de *offboarding*. Se não, porquê? E quem participa? Se sim, como é essa participação?
6. Que tipo de informação procura recolher nas entrevistas de saída?
7. Normalmente, quanto tempo é disponibilizado para que o processo de *offboarding* seja concluído?
8. Qual o departamento da sua área que tem maior taxa e quais os motivos de saída mais frequentes?
9. De um modo geral, como caracteriza o estado atual da empresa face ao *offboarding*? É elevado, baixo a que se devem esses resultados? Se pudesse sugerir alguma melhoria neste processo, o que seria?

Apêndice III – Guião de Entrevista para o Estudo de Caso da Bosch

GUIÃO DE ENTREVISTA

(PERCEÇÃO DOS *MANAGERS* SOBRE O *OFFBOARDING* NA BOSCH CAR MULTIMÉDIA, S.A.)

1. Qual a sua função e qual(ais) a(s) área(s) que está a seu encargo?
2. Encontra-se na empresa há quanto tempo?
3. Conhece o tema *offboarding*? Se sim, descreva-me o processo de *offboarding* da empresa.
4. Quais os motivos pelos quais é comum ter saídas na sua equipa? E porquê?
5. Na sua opinião qual é o propósito principal de uma entrevista de saída? O que faz com a informação que vai tendo dos colaboradores em desvinculação?
6. Participa ativamente no processo de *offboarding*? E nas entrevistas de saída? Porquê?
7. Acredita que a empresa está disposta a ouvir e considerar esse feedback para melhorar as práticas dos processos internos?
8. Do seu ponto de vista o que é que a empresa faz para prevenir estas saídas?
9. Se tivesse poder de decisão, o que propunha para melhorar o processo de *offboarding* e torná-lo mais eficaz, tanto para a empresa quanto para os colaboradores que se encontram de saída

Apêndice IV – Guião de Entrevista para o Estudo de Caso da Bosch

GUIÃO DE ENTREVISTA

(PERCEÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O *OFFBOARDING* NA BOSCH CAR MULTIMÉDIA, S.A.)

1. Qual a sua área?
2. Encontra-se na empresa há quanto tempo?
3. Conhece o tema *offboarding*? Se sim, descreva-me o processo de *offboarding* da empresa.
4. Qual o motivo que o levou a deixar a organização? Porquê?
5. Durante a entrevista de saída, sentiu que teve a oportunidade de expressar as suas opiniões e sentimentos sobre a sua experiência de trabalho na empresa?
6. Na sua opinião, qual é o propósito principal de uma entrevista de saída? É mais para benefício da empresa ou ajudar os colaboradores a encerrar o relacionamento entre partes de forma positiva ou ambos?
7. Sentiu que a entrevista de saída foi conduzida de forma profissional e respeitosa? A pessoa responsável pela entrevista demonstrou interesse genuíno nas suas opiniões e preocupações?
8. Teve a oportunidade de fornecer feedback construtivo durante a entrevista de saída? Se sim, acredita que a empresa está disposta a ouvir e considerar esse feedback para melhorar as práticas e processos internos?
9. O que a empresa faz para prevenir estas saídas? E se tivesse poder de decisão o que proporia?
10. Com base na sua experiência profissional, que conselho daria à empresa de maneira a melhorar o processo de *offboarding* e torná-lo mais eficaz, tanto para a empresa quanto para os colaboradores que se encontram de saída?

Apêndice V – Guião de Entrevista de Saída da Bosch Car Multimédia



Entrevista de Saída (template)

• aplicável a colaboradores que saiam da Bosch por sua iniciativa. •

-
- ▶ Personal Nº []
 - ▶ Entidade Legal []
 - ▶ Departamento []
 - ▶ []
 - ▶ Tipo de função []
 - ▶ Antiguidade (anos) []
 - ▶ Ano de saída []
 - ▶ Qual das situações se aplica ao teu caso:
 - Ofereceram-me trabalho sem ter procurado
 - Procurei ativamente um novo trabalho
 - Não vou trabalhar

Motivos de saída

-
- Instabilidade financeira da empresa
 - Situação contratual instável
 - Ter um salário melhor
 - Ter mais benefícios
 - Ter melhores perspectivas de progressão de carreira
 - Procura de projetos mais interessantes
 - Ocupar um cargo de maior responsabilidade
 - Ir para um setor que me parece mais atrativo
 - Ter mais formação
 - Insatisfação com a chefia
 - Insatisfação com a equipa
 - Incompatibilidade entre a vida pessoal e profissional
 - Ter melhores condições físicas de trabalho (postos de trabalho, ferramentas IT...)
 - Trabalhar num ambiente de menor pressão
 - Não me revejo na cultura da empresa
 - Melhorar o tempo de deslocação
 - Interesse em viver noutra região/ cidade/ país
 - Motivos familiares/ pessoais

Outras questões

► Para que (tipo de) empresa vais?

► Em que aspetos a Bosch poderia melhorar?

► No futuro, voltarias a trabalhar na Bosch?

Sim

Não

► Recomendarias a Bosch a um amigo?

Sim

Não

Os resultados desta entrevista devem ser registados na plataforma Workflow de Controlo de Saídos. Após este registo, este documento deve ser destruído.

Anexo I – Protocolo De Estágio

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

GEE

GABINETE DE ESTÁGIOS E EMPREGABILIDADE
PROTOCOLO DE ESTÁGIO EXTRACURRICULAR
(COM BOLSA)
ESTUDANTE Nº - 2210910.

P.PORTO

Inês Bastos

C.
out

Entre:

Primeiro Outorgante: Instituto Politécnico do Porto, através do seu Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sito na Rua Jaime Lopes de Amorim, s/n, 4465-004 S. Mamede Infesta, Matosinhos, com o número de Identificação de Pessoa Coletiva 503606251, representado neste ato pelo Exmo. Senhor Vice-Presidente, ao abrigo do despacho ISCAP/PR-013/2022, Professor Doutor José Agostinho de Sousa Pinto, de ora em diante designado por ISCAP;

E

Segundo Outorgante: Bosch Car Multimedia Portugal, S.A., com sede no(a) Rua Max Grunding, 35 – Lomar, 4705-820 Braga, com o número de Identificação de Pessoa Coletiva 502315407, representada neste ato pelo Exmo.(a) Senhor(a) Diretor de Recursos Humanos, Glória Araújo-Woermann, de ora em diante designada por ENTIDADE DE ACOLHIMENTO;

E

Terceiro Outorgante: Inês Pinho Bastos aluno número 2210910, residente na Rua do Carreiro Novo, 262, 3720-012, Carregosa, portador do Cartão de Cidadão número 14013507 3 ZX7 e do Número de Identificação Fiscal 237720370, de ora em diante designado por ESTAGIÁRIO;

Considerando que o curso superior frequentado pelo Estagiário no ISCAP não é incompatível com a realização de um estágio extracurricular;

É celebrado o presente protocolo de estágio extracurricular, o qual regula as relações entre a Entidade de Acolhimento, o ISCAP e o Estagiário e que se rege pelo disposto nas cláusulas seguintes:

Cláusula Primeira

Âmbito

O presente protocolo define as condições para a realização de um estágio extracurricular pré-profissional como suplemento ao Mestrado em Assessoria em Administração.

Cláusula Segunda

Objetivos

O presente protocolo tem por objetivo o aproveitamento recíproco das potencialidades científicas, técnicas e humanas do ISCAP, da Entidade de Acolhimento e do Estagiário, bem como a aplicação prática do ensino superior, permitindo ao Estagiário o contacto direto com o meio profissional relacionado com a sua formação académica superior.

Cláusula Terceira

Caraterização do Estágio

O estágio extracurricular a realizar tem a seguinte caraterização:

- Situação Curricular: Frequência do 2º ano curricular do curso superior supramencionado;

ESTUDANTE Nº - 2210910.

Página 1 de 5

Im's Bastos
G
out

- b) Departamento da Entidade de Acolhimento onde realizará o Estágio Extracurricular: Recursos Humanos;
- c) Orientador da Entidade de Acolhimento: Doutora Sara Gabriela Gomes Lima da Silva;
- d) Duração do estágio: 12 meses e 1872 horas;
- e) Horário semanal do estágio: 08h30 - 13h00, 14h00 - 17h30;
- f) Início do Estágio Extracurricular: 01 de setembro de 2022;
- g) Conclusão do Estágio Extracurricular: 31 de agosto de 2023;
- h) Local de realização de Estágio Extracurricular: Bosch Car Multimedia Portugal, S.A. Rua Max Grunding, 35 – Lomar, 4705-820 Braga.
- i) Formato do Projeto/ Estágio Curricular: Presencial.

Cláusula Quarta
Deveres do Estagiário

São deveres do Estagiário durante o seu período de estágio:

1. Respeitar e cumprir as regras internas de funcionamento, higiene e segurança, em vigor na Entidade de Acolhimento;
2. Cumprir o estágio extracurricular na íntegra;
3. Ser assíduo e pontual no cumprimento do horário de estágio extracurricular;
4. Justificar todas as faltas por escrito, ao cuidado do orientador de estágio, no dia imediatamente a seguir à ausência;
5. Ter um comportamento correto e cordial, respeitando os seus superiores hierárquicos e os seus colegas de trabalho;
6. Cumprir diligentemente as tarefas que lhe forem confiadas pelo(s) seu(s) orientador(es), ou pela Entidade de Acolhimento;
7. Dispensar o maior cuidado aos bens materiais que lhe forem confiados, sendo o único e exclusivo responsável pelos eventuais danos causados durante o período de Estágio;
8. Não fazer uso das informações, contactos, relações, trabalhos e estudos realizados, fora do respetivo estágio, sem que para tal obtenha autorização expressa;
9. Guardar sigilo profissional, durante e após a conclusão do estágio extracurricular, relativamente a todos os trabalhos e tarefas de estágio efetuadas, bem como a qualquer outra informação de que tenha conhecimento ou acesso em virtude da sua permanência na Entidade de Acolhimento, não podendo revelar ou utilizar para si ou para outra pessoa, singular ou coletiva, quaisquer dados ou informações relativas a negócios, produtos, projetos, clientes, estratégias e procedimentos.
10. Cumprir todas as demais obrigações decorrentes da regulamentação legal aplicável.

Cláusula Quinta
Direitos do Estagiário

São direitos do Estagiário:

- a) Ter uma orientação efetiva do estágio extracurricular por parte do orientador designado pela entidade de acolhimento;
- b) Não executar, regularmente, tarefas que não se enquadrem ou não sejam adequadas à respetiva formação;
- c) Cumprir o horário de estágio, podendo recusar-se à realização de quaisquer tarefas fora do horário.

Cláusula Sexta
Deveres da Entidade de Acolhimento

1. Compromete-se a, por princípio, não atribuir ao Estagiário tarefas que não se enquadrem ou não sejam adequadas, ao protocolo estabelecido;
2. Aceitar o Estagiário, orientando-o e proporcionando-lhe as condições necessárias para a realização do Estágio Curricular;
3. Informar, em tempo útil, o ISCAP de problemas ocorridos no decorrer deste;
4. Assegurar o registo de assiduidade do Estudante/Estagiário e dar conhecimento ao ISCAP das eventuais ausências deste.

Cláusula Sétima
Deveres do ISCAP

São deveres do ISCAP:

1. Assegurar que o estágio extracurricular decorre conforme o programa de trabalhos;
2. Informar o Estagiário e a Entidade de Acolhimento sobre as condições de realização do estágio extracurricular;

ESTUDANTE Nº - 2210910.

Página 2 de 5

GEE GABINETE DE ESTÁGIOS E EMPREGABILIDADE T 22 905 00 90 [EXT 22390] GEE@ISCAP IPP PT | WWW.ISCAP IPP PT/

ISCAP-GEE-MOD026.v14

2013 Braga
G. out

3. Comunicar, em tempo útil, à Entidade de Acolhimento a verificação de qualquer circunstância que justifique a conclusão do estágio extracurricular antes do seu termo.

Cláusula Oitava
Seguro escolar

O Estagiário está coberto por um Seguro Escolar, Fidelidade com Apólice n.º ES64330590. A Entidade de Acolhimento deverá dar indicação ao ISCAP das datas e local em que decorrerá o estágio extracurricular para ativar o Seguro Escolar.

Cláusula Nona
Bolsa de Estágio

1. De acordo com o artigo 5.º e 8.º do Decreto-lei n.º 66/2011, de 01 de junho os estágios superiores a três meses implicam que a Entidade de Acolhimento conceda ao Estagiário um subsídio mensal de estágio no valor de 591,54 Euros (Lei n.º 53 -B/2006, de 29 de Dezembro, alterada pelo Decreto -Lei n.º 323/2009, de 24 de Dezembro, e pelas Leis n.ºs 3 -B/2010, de 28 de Abril, e 55 -A/2010, de 31 de Dezembro);

2. De acordo, ainda, com o artigo 9.º do Decreto-lei n.º 66/2011, de 01 de junho a Entidade de Acolhimento terá de conceder um subsídio de refeição por cada dia de estágio no valor de 0,00 Euros ilíquidos, ou em alternativa o Estagiário usufruir dos serviços de refeição fornecidos pela Entidade de Acolhimento.

Cláusula Décima

Orientador de Estágio da Entidade de Acolhimento

Compete ao orientador da Entidade de acolhimento apoiar diretamente o aluno durante o período de estágio na programação, observação e análise das atividades desenvolvidas pelo Estagiário e participar no processo de avaliação, elaborando uma informação sobre o desempenho profissional do Estagiário.

Cláusula Décima Primeira
Relatório e Avaliação

O Estagiário deve apresentar o relatório de estágio 30 dias após a conclusão do estágio extracurricular, o qual deve ser objeto de parecer prévio do orientador da Entidade de Acolhimento. Este relatório deverá ser entregue, via email, no GEE (gee@iscap.ipp.pt).

Cláusula Décima Segunda
Cessação

A cessação do presente protocolo poderá dar-se por caducidade ou por rescisão do respetivo acordo celebrado entre o primeiro e os segundo e terceiro outorgantes, não dando lugar, em caso algum, a qualquer indemnização ou compensação ao terceiro outorgante/Estagiário(a).

Cláusula Décima Terceira
Caducidade do protocolo

A caducidade do protocolo de estágio extracurricular dá-se quando, nos termos das respetivas cláusulas, se encontre esgotado o objeto ou quando se verifique a impossibilidade superveniente de o Estagiário receber formação.

Verifica-se ainda a caducidade quando o Estagiário desista do estágio.

Cláusula Décima Quarta

Rescisão do Protocolo por parte da Entidade de Acolhimento

A Entidade de Acolhimento poderá rescindir unilateralmente o presente protocolo, que suporta este estágio extracurricular, mediante comunicação escrita ao ISCAP, desde que a continuação do estágio extracurricular se apresente lesiva para o normal funcionamento da Entidade de Acolhimento ou se verifique a violação, por parte do Estagiário, das obrigações assumidas.

Cláusula Décima Quinta

Rescisão do Protocolo por parte do ISCAP

O ISCAP poderá rescindir unilateralmente o presente protocolo de estágio extracurricular, mediante comunicação escrita à Entidade de Acolhimento se considerar que a continuação do estágio extracurricular é pedagogicamente desaconselhada.

Cláusula Décima Sexta
Relações entre as Partes

ESTUDANTE N.º - 2210910.

Página 3 de 5

GEE GABINETE DE ESTÁGIOS E EMPREGABILIDADE T 22 905 00 90 [EXT 22390] GEE@ISCAP.IPP.PT | WWW.ISCAP.IPP.PT |

ISCAP-GEE-MOD026.v14

Ind's Bastos

1. O presente protocolo tem apenas os objetivos previstos na cláusula primeira, de permitir ao Estagiário o contacto direto com o meio profissional e a vida ativa relacionados com a sua formação académica.
2. O presente protocolo não gera nem titula relações de trabalho subordinado entre a Entidade de Acolhimento e o Estagiário, nem sequer expectativas de eventual contratação futura do Estagiário pela Entidade de Acolhimento.

Cláusula Décima Sétima

Confidencialidade e Dados Pessoais da Entidade de Acolhimento

1. O Estudante/Estagiário compromete-se a manter estrita e rigorosa confidencialidade e a nunca revelar e transmitir a terceiros, sob qualquer forma, quaisquer assuntos, informações, dossiers, documentos, dados ou procedimentos de que tome conhecimento no desempenho do Projeto/Estágio Curricular, ou em consequência desse desempenho, relativos à Entidade de Acolhimento e à sua estrutura, bem como aos seus trabalhadores, colaboradores, clientes ou fornecedores;
2. O Estudante/Estagiário obriga-se a manter estritamente confidenciais os dados pessoais de terceiros a que tenha acesso no âmbito do estágio ou que lhe sejam transmitidos pela Entidade de Acolhimento ao abrigo do presente protocolo, comprometendo-se ainda a respeitar e cumprir as políticas, normas, procedimentos e regulamentos internos que vigorem, em cada momento, na Entidade de Acolhimento em matéria de privacidade e proteção de dados pessoais, bem como a observar as disposições legais relativas ao tratamento de dados pessoais a que o Entidade de Acolhimento se encontre obrigado;
3. Sem prejuízo das políticas e normas internas que sejam em cada momento aplicáveis, o Estudante/Estagiário só poderá aceder e de alguma forma tratar (v.g. copiar, transmitir, alterar, difundir ou destruir) dados pessoais que estejam sob a responsabilidade da Entidade de Acolhimento no que for estritamente necessário ao desempenho das suas funções;
4. O Estudante/Estagiário obriga-se a comunicar à Entidade de Acolhimento de imediato, qualquer situação ou evento que possa afetar a segurança do tratamento de dados pessoais efetuado no âmbito do exercício do estágio ou que, de algum modo, possa dar origem ao incumprimento pela Entidade de Acolhimento das disposições legais em matéria de proteção de dados pessoais;
5. No caso de cessação, por qualquer motivo, do presente protocolo, o Estudante/Estagiário devolverá imediatamente à Entidade de Acolhimento todos os originais e/ou cópias dos dossiers, correspondência, arquivos, memorandos e outros documentos e informações que se encontrem em seu poder, independentemente do respetivo suporte;
6. O dever de confidencialidade previsto na presente cláusula mantém-se em vigor mesmo após a cessação do presente protocolo.

Cláusula Décima Oitava

Confidencialidade e Dados Pessoais do Estudante/Estagiário

1. Todas as disposições legais, éticas e profissionais estabelecidas, aceites e estritamente cumpridas pelo Estudante/Estagiário aplicam-se no tempo e no modo, de igual forma, à Entidade de Acolhimento perante o referido Estudante/Estagiário;
2. O Estagiário expressa e inequivocamente autoriza a Entidade de Acolhimento a proceder ao tratamento, automatizado ou não, parcial ou totalmente, dos seus dados pessoais, que sejam ou devam ser fornecidos à Entidade de Acolhimento, apenas e somente no âmbito do presente protocolo;
3. A Entidade de Acolhimento apenas poderá utilizar e divulgar os dados pessoais referidos no número anterior para fins relacionados com o presente protocolo ou com as atividades compreendidas no seu objeto, social ou de facto, bem como quaisquer outros fins que se venham a revelar necessários ou meramente convenientes no âmbito das relações mantidas entre a Entidade de Acolhimento e o Estudante/Estagiário;
4. A Entidade de Acolhimento poderá ainda proceder à transmissão dos dados referidos no número 2 da presente cláusula para qualquer empresa que com ela se encontre coligada ou que integre o mesmo grupo económico nacional ou internacional, salvaguardando sempre as disposições legais em vigor;
5. A Entidade de Acolhimento compromete-se a facultar ao Estudante/Estagiário a possibilidade de, a todo o tempo, aceder e solicitar a correção ou eliminação dos dados que lhe respeitem, nos termos legais;
6. Os Estudantes/Estagiários e docentes do ISCAP, bem como os orientadores de Projeto/Estágio Curricular, que no âmbito das atividades de Projeto/Estágio Curricular, tomem conhecimento de

ESTUDANTE Nº - 2210910.

Página 4 de 5

GEE GABINETE DE ESTÁGIOS E EMPREGABILIDADE T 22 905 00 90 [EXT. 22390] GEE@ISCAP.IPP.PT | WWW.ISCAP.IPP.PT/

ISCAP-GEE-MOD026.v14

Inês Bastos

informações de natureza confidencial ou reservada, ficarão obrigados à conservação do sigilo sobre os mesmos.

Cláusula Décima Nona
Sigilo

Os Estagiários e docentes do ISCAP, bem como os orientadores de estágio extracurricular, que no âmbito das atividades de estágio extracurricular, tomem conhecimento de informações de natureza confidencial ou reservada, ficarão obrigados à conservação do sigilo sobre os mesmos.

Cláusula Vigésima
Proteção de dados pessoais

O primeiro outorgante garante a estrita confidencialidade no tratamento dos dados pessoais do segundo outorgante, constantes deste contrato. A informação disponibilizada não será partilhada com terceiros e será utilizada para os fins diretamente relacionados com a ação de formação referida na cláusula primeira, bem como para a divulgação de ações de formação e/ou outros eventos relacionados com a sua atividade formativa.

Cláusula Vigésima Primeira
Disposições finais

Os casos omissos no presente protocolo serão decididos de acordo com a legislação em vigor referente a esta matéria.

S. Mamede de Infesta, aos 31 dias do mês de agosto do ano de 2022

Primeiro Outorgante

JOSÉ AGOSTINHO Assinado de forma digital por JOSÉ
AGOSTINHO DE SOUSA PINTO
Data: 2022.08.31 15:44:49 +01'00'
DE SOUSA PINTO

Segundo Outorgante

Terceiro Outorgante



Inês Bastos