



IPG Politécnico
| da | Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão

Juliana Nunes Salvador

novembro | 2019





Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

Relatório de Estágio

Juliana Nunes Salvador

Relatório de Estágio Curricular para obtenção da licenciatura em
Gestão

novembro 2019

Ficha de identificação

Aluna: Juliana Nunes Salvador

Número: 1012415

Licenciatura: Gestão

Estabelecimento de ensino: Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico da Guarda

Instituição: Peugeot Citroën Automóveis Portugal, S.A.

Morada: Apartado 27, 3534-952 Mangualde, Portugal

Telefone: (+351) 232 619 300

Fax: (+351) 232 619 340

Área de Estágio: Relações Sociais e Humanas/Recursos Humanos

Duração do Estágio: 400 horas

Início do Estágio: 17 de junho de 2019

Interrupção do Estágio: 3 a 21 de agosto de 2019

Conclusão do Estágio: 11 de setembro de 2019

Docente Orientadora na ESTG-IPG: Prof^ª. Manuela Figueira Neves

Supervisora de Estágio na Empresa Recetora: Dra. Anabela Almeida Ferreira

Agradecimentos

A conclusão desta etapa não seria possível sem o contributo de várias pessoas, pelo qual estou inteiramente grata.

Agradeço em primeiro lugar à instituição de ensino que me acolheu nos últimos 3 anos, e a todos os professores que tanto me ensinaram ao longo da minha licenciatura.

À docente orientadora, Professora Manuela Figueira Neves, pelo apoio, disponibilidade, críticas e sugestões dadas ao longo da realização do relatório de estágio.

À minha tutora orientadora Dra. Anabela Almeida Ferreira e a toda a equipa dos Recursos Humanos da PSA de Mangualde pela boa receção, pelos ensinamentos e conselhos. São ótimas pessoas e excelentes profissionais.

Aos meus pais por toda a educação e esforço feito ao longo da vida para proporcionarem o melhor para mim e para os meus irmãos.

Ao meu irmão e irmã, meus segundos pais, por todo o apoio incondicional e por tantos conhecimentos que me transmitiram.

Agradeço também às minhas amigas por todo o carinho e ao meu namorado por toda a paciência e compreensão nos momentos mais difíceis.

A todos, muito obrigada.

Plano de Estágio

O plano de estágio (Anexo 1) foi definido por membros do departamento de Relações Sociais e Humanas, ou como é habitualmente chamado, departamento de Recursos Humanos, área integrada pela estagiária. Nesse plano foram propostas as seguintes atividades:

- ✓ Gestão de presenças;
- ✓ Controlo dos registos de trabalhadores;
- ✓ Gestão de horas (Bolsa de Horas, Troca de Horas, Trabalho não Coletivo);
- ✓ Apoio na elaboração de horários;
- ✓ Gestão de indicadores de absentismo diário;
- ✓ Gestão de indicadores de absentismo mensal;
- ✓ Apoio no Recrutamento e Seleção;
- ✓ Processo de contratação (criação de dossiers e introdução no sistema informático, inscrição na segurança social, fundos de compensação);
- ✓ Atribuição e modificação dos dados de gestão no sistema informático RH (dados pessoais e profissionais);
- ✓ Apoio à Gestão administrativa dos contratos de trabalho;
- ✓ Processos administrativos de cessação de contrato;
- ✓ Apoio à gestão de seguros de acidentes de trabalho, saúde, vida.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar e descrever o Estágio Curricular realizado no departamento de Relações Sociais e Humanas (RSH) do Centro de Produção em Mangualde (CPMG) da Peugeot Citroën Automóveis Portugal (PCAP), para conclusão da licenciatura em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

Este relatório divide-se em quatro capítulos: o Capítulo I é um enquadramento teórico do relatório de estágio, no Capítulo II é feita a caracterização do Grupo PSA enquanto que no Capítulo III caracteriza-se o Centro de Produção de Mangualde. O capítulo IIV é destinado à descrição de todo o trabalho da estagiária desempenhado na delegação.

O automóvel é um instrumento essencial para a vida das pessoas proporcionando-lhes uma grande mobilidade, o que levou a que a indústria automóvel se globalizasse, tendo hoje em dia um papel chave nas economias com um produto que faz parte integrante da sociedade. Cada vez mais as empresas deste setor procuram soluções de *outsourcing* para a produção de pequenos automóveis e peças, procurando simultaneamente fusões e aquisições para garantir economias de escala. Esta indústria caracteriza-se por ser intensiva em capital, existindo ainda a necessidade de grandes investimentos, com um rácio capital-trabalho relativamente alto. Em muitos países uma grande parte da produção é exportada. Neste caso, as empresas produtoras enfrentam elevados custos de transporte para conseguirem colocar os automóveis nos pontos de venda.

O setor automóvel é um dos setores mais importantes na criação de receitas e crescimento económico dos países desenvolvidos, assumindo um papel determinante em todas as economias mundiais. Na mesma medida, em Portugal, é um dos setores mais importantes para o país pois opera ao nível da produção e da distribuição, acabando por influenciar mais do que um ponto específico da cadeia de valor.

Palavras-chave: Estágio Curricular; Indústria Automóvel; Grupo PSA; Centro de Produção de Mangualde; Relações Sociais e Humanas.

Classificação JEL: M1 – Administração de Empresas;
M12 – Gestão Pessoal.

Abstract

The present work aims to present and describe the curricular internship carried out in the Department of Social and Human relations (RSH) of the production center in Mangualde (CPMG) of Peugeot Citroën automobiles Portugal (PCAP), to conclude the Degree in management of the School of Technology and Management of the Polytechnic Institute of Guarda.

This report is divided into four chapters: Chapter I is a theoretical framework of the internship report, in Chapter II, the PSA Group is characterized while in Chapter III the Mangualde Production Center is characterized. Chapter IV is intended to describe all the work of the trainee in the delegation.

The automobile is an essential tool for people's lives by providing them with a great deal of mobility, which has led the car industry to become globalized, and nowadays a key role in the economies with a product that forms an integral part of society. More and more companies in this sector seek outsourcing solutions for the production of small automobiles and parts, simultaneously seeking mergers and acquisitions to ensure economies of scale. This industry is characterized by being capital intensive, and there is also the need for large investments, with a relatively high capital-work ratio. In many countries a large part of the production is exported. In this case, the producing companies face high transport costs in order to be able to place the cars at the points of sale.

The automotive sector is one of the most important sectors in the creation of revenue and economic growth in developed countries, assuming a decisive role in all world economies. To the same extent, in Portugal, it is one of the most important sectors for the country because it operates at the level of production and distribution, ultimately influencing more than a specific point in the value chain.

Keywords: Curricular Internship; Automobile industry; PSA Group; Mangualde Production Center; Social and Human Relations.

JEL Classification: M1 – Business administration;
M12 – Personal Management.

Índice

Agradecimentos	viii
Plano de Estágio	ix
Resumo.....	x
Abstract	xi
Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico	2
1.1. Caracterização da Indústria Automóvel	2
1.2. A Indústria Automóvel em Portugal.....	3
Capítulo II – Caracterização do Grupo PSA	6
2.1. Identificação do Grupo PSA.....	6
2.2. Visão	7
2.3. Valores.....	7
2.4. Evolução do Logotipo	9
2.5. Organograma	10
2.6. Estratégia.....	12
2.6.1. Estratégia Empresarial.....	12
2.7. Presença Internacional do Grupo PSA	13
2.8. Parcerias	18
Capítulo III - Caracterização da Peugeot Citroën Automóveis Portugal, S.A.	20
3.1 Identificação da Peugeot Citroën Automóveis Portugal	20
3.2. Síntese Histórica.....	21
3.3. Missão	24
3.4. Organização do Centro de Produção de Mangualde	24
3.5. Produto.....	25
3.5.1. Peugeot <i>Partner</i>	26
3.5.2. Peugeot <i>Rifter</i>	26
3.5.3. Citroën Berlingo Van	27
3.5.4. Citroën Berlingo	28
3.5.5. Opel Combo.....	28
3.6. Processo de Fabricação Automóvel	29
3.6.1. Ferragem	29
3.6.2. Pintura	30
3.6.3. Montagem.....	31
3.6.4. Qualidade	31
3.6.5. Logística.....	32
3.7. Produção Anual do Centro de Produção de Mangualde.....	32
3.8. Compromissos.....	33
3.8.1. Igualdade.....	33

3.8.2. Segurança	34
3.9. Certificações do Centro de Produção de Mangualde	35
3.10. Análise SWOT	36
Capítulo IV – Estágio Curricular	38
4.1. Importância dos RH nas Empresas	38
4.2. Entrevista para Estágio Curricular	38
4.3. Primeiro Dia de Estágio	39
4.4. Horários dos Operários do Centro de Produção de Mangualde	40
4.5. Banco de Horas	41
4.5.1. Funcionamento do Regime de Bolsa de Horas no CPMG	41
4.6. PSA <i>Services</i> Portugal	42
4.7. Aprovação de Pedido de Horas à Troca	43
4.8. Atendimento ao Público em Geral	44
4.9. Receção de Candidaturas	44
4.9.1. Candidaturas Espontâneas	44
4.9.2. Candidatura Através de Empresas de Trabalho Temporário	45
4.9.3. Visitas Profissionais	46
4.10. Perfil do Candidato	47
4.10.1. Género	47
4.10.2. Idade	48
4.10.3. Habilitações Literárias	49
4.10.4. Seguimento de Candidatos	49
4.11. Processo de Recrutamento	50
4.11.1. Validação de Candidatos	50
4.11.2. Entrevista	51
4.11.3. Testes de Destreza	52
4.11.4. Exames Médicos	55
4.12. Processo de Seleção e Admissão	55
4.13. Processo de Acolhimento	56
4.14. Outras Atividades Desempenhadas pela Estagiária	56
4.15. Dificuldades Sentidas	57
Conclusão	58
Referências Bibliográficas	59
Anexos	62
Anexo 1 - Plano de Estágio	63
Anexo 2 - Organograma do Grupo PSA	64
Anexo 3 - Organograma Relações Sociais e Humanas CPMG	66

Índice de ilustrações

Figura 1-Logotipo década de 1980.....	9
Figura 2-Logotipo 1991 a 2016.....	9
Figura 3-Logotipo desde 2016.....	9
Figura 4-Organograma Grupo PSA.....	11
Figura 5-Vendas Mundiais 2018.....	17
Figura 6-Fotografia Aérea PCAP.....	20
Figura 7-Organização CPMG.....	25
Figura 8-Peugeot <i>Partner</i>	26
Figura 9-Peugeot <i>Rifter</i>	27
Figura 10-Citroën Berlingo Van.....	27
Figura 11-Citroën Berlingo.....	28
Figura 12-Opel Combo.....	29
Figura 13-Sector da Ferragem.....	29
Figura 14-Sector da Pintura.....	30
Figura 15-Sector da Montagem.....	31
Figura 16-Horários Setores de Produção.....	40
Figura 17-Processo de Validação de Candidatos.....	51
Figura 18-Teste de Destreza - Memória Visual.....	53
Figura 19-Teste de Destreza - Certificação de Cartas.....	53
Figura 20-Teste de Destreza - Destreza Fina.....	54
Figura 21-Teste de Destreza - Aperto de Jantes.....	55
Quadro 1-Receitas Arrecadadas pelo Estado Português em 2018.....	4
Quadro 2-Números-chave 2018 CPMG.....	23
Quadro 3-Recrutamento Externo: Vantagens e Desvantagens.....	45
Gráfico 1-Produção anual CPMG.....	33
Gráfico 2-Candidatos Por Género.....	47
Gráfico 3-Candidatos por Escalão de Idade.....	48
Gráfico 4-Candidatos à CPMG por Habilitações Literárias.....	49
Gráfico 5-Seguimento de Candidatos.....	50
Tabela 1-Análise SWOT do Centro de Produção de Mangualde.....	37

Lista de Siglas e Abreviaturas

2CV - Dois cavalos

ACAP - Associação Automóvel de Portugal

ADN - Ácido desoxirribonucleico

BEV- *Battery Electric Vehicle*

BMW- *Bayerische Motoren Werke*

CAE - Classificação de Atividades Económicas

CEO - *Chief Executive Officer*

CPMG - Centro de Produção de Mangualde

CV – *Curriculum Vitae*

DFA - Direção das Fabricações de Automóveis

DIF - Direção Internacional Citroën

DPCA - *Dongfeng Peugeot-Citroën Automobile*

DS - *Different Spirit*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISO - *International Organization for Standardization*

ISP - Imposto sobre Produtos Petrolíferos

ISV - Imposto Sobre Veículos

IUC - Imposto Único de Circulação

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

NIF – Número de Identificação Fiscal

NISS – Número de Identificação de Segurança Social

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PCAP - Peugeot Citroën Automóveis Portugal

PHEV - *Plug-in Hybrid*

PSA - *Peugeot Société Anonyme*

PSAP- *Peugeot Services Automóveis Portugal*

RH - Recursos Humanos

RHP - *Risks Highly Protected*

RSH - Relações Sociais e Humanas

SA - Sociedade Anónima

Sevel - Sociedade Europeia de Veículos Ligeiros

SUV - *Sport Utility Vehicle*

TPCA - Toyota Peugeot Citroën Automóveis

TTS - Túnel de Tratamento de Superfície

UTAC - *United Test and Assembly Center*

WLTP - *Worldwide Harmonized Light vehicle Test Procedure*

Introdução

O presente trabalho enquadra-se no âmbito da Licenciatura em Gestão do Instituto Politécnico da Guarda e tem por objetivo dar a conhecer o Estágio Curricular realizado na instituição do grupo PSA (acrónimo de Peugeot *Société Anonyme*) em Mangualde, por forma a obter o grau de licenciatura do curso referido.

Por definição, entende-se por Estágio Curricular o exercício de práticas devidamente qualificadas no âmbito da atividade profissional e tem por função confrontar o estagiário com situações reais de trabalho, fomentando, assim, a componente prática da aprendizagem do aluno. O ensino superior incide mais sobre componentes teóricas do que práticas, pelo que realizar este estágio é considerado muito importante, pois proporciona o contacto com a realidade empresarial e a aquisição de conhecimentos que de outro modo não seria possível. ¹

Os objetivos do estágio são:

- ✓ Entrar em contacto com o mercado de trabalho;
- ✓ Analisar o funcionamento de uma instituição de grande dimensão, os respetivos serviços e operações que executa;
- ✓ Integrar e aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso;
- ✓ Adquirir conhecimentos específicos do setor automóvel;
- ✓ Desenvolver a capacidade de resolver problemas reais;
- ✓ Fomentar as relações interpessoais e a capacidade de trabalhar em grupo.

¹ Fonte: Rego, 2014

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1. Caracterização da Indústria Automóvel

O desenvolvimento dos sistemas de transporte, da comunicação ou das tecnologias de produção têm vindo a modificar-se, alterando os traços que caracterizam a atividade económica e a forma de organização das sociedades.

A modernização do mercado automóvel fez com que esta indústria fosse apelidada de “indústria das indústrias”, uma das atividades industriais mais importantes do mundo. É uma indústria que se reorganiza eficazmente e rapidamente no espaço global, com aposta ao nível de comércio internacional e investimento estrangeiro.

A vitalidade da indústria tem relação direta com a vitalidade das economias, atravessando momentos de alguma instabilidade. A evolução das economias tem resultados nas vendas e na produção de veículos e conseqüentemente em toda a indústria. Esta é também uma indústria que enfrenta uma grande dificuldade para escoar a sua oferta devido à competitividade que lhe está subjacente.

À medida que os mercados atingem determinado nível de maturidade, tendem a saturar-se, necessitando de renovação. Nesta medida, a renovação do parque automóvel tende a ser conduzida pela procura de novas soluções que se traduzam numa maior funcionalidade ou na associação a determinada imagem ou estatuto. É segundo este pressuposto que a diversidade de modelos tem vindo a aumentar, provocando uma diminuição do número de vendas por modelo.

Na mesma medida, toda esta condução de fatores leva a que o consumidor se torne mais exigente e mais consciente do seu papel enquanto elemento dinamizador da evolução da indústria, o que conduz a própria indústria a esforços redobrados para satisfazer ou antecipar as suas solicitações, o que resulta muitas vezes na segmentação do mercado para satisfazer os seus nichos.

Atualmente o mercado está em estado de saturação com baixo crescimento, onde a capacidade produtiva excede a procura. Como tal, a necessidade de flexibilizar a oferta em quantidade e diversidade de veículos é uma realidade.²

1.2. A Indústria Automóvel em Portugal

A indústria automóvel portuguesa despontou na década de 60, sendo caracterizada como uma indústria dispersa, pouco qualificada e tecnologicamente pouco desenvolvida. O setor foi verdadeiramente condicionado pela evolução da política industrial e investimento estrangeiro, como no caso da instalação de unidades de montagem local, consideradas âncoras do desenvolvimento da indústria de componentes. (Caetano, 2014)

O setor automóvel é uma fonte de receita fácil para o Estado Português que, a desaparecer, será uma tragédia para as finanças públicas. Isso acontece porque a carga fiscal imposta ao setor automóvel é altíssima em Portugal.

Desde logo, a compra: os impostos relacionados com a aquisição como o Imposto Sobre Veículos (ISV) ou o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) a 23% geram um custo muito elevado dos carros novos em Portugal, que resultam no envelhecimento contínuo do parque circulante. O parque automóvel em Portugal superou pela primeira vez os 6 milhões de veículos, mas a idade dos veículos ligeiros de passageiros foi a mais alta de sempre – 12,6 anos, um valor superior à média europeia, revela o Jornal de Negócios.³

Há ainda o custo de Inspeção Periódica Obrigatória para os carros mais antigos, custo de portagens, que tornam a mobilidade em Portugal num autêntico pesadelo financeiro. Prova disso é o facto de, atualmente, ser mais barato ir de Lisboa para o Porto de avião do que de automóvel. Fora estas taxas há ainda o pagamento de possíveis contraordenações, entre outras sanções.

²Fonte: Caetano, 2014

³ Dados de setembro de 2018

Em 2018, os impostos ligados ao setor automóvel representaram cerca de um quinto do total de receitas fiscais arrecadadas pelo Estado português, segundo a ACAP (Associação Automóvel de Portugal). De acordo com a associação, os impostos associados aos automóveis totalizaram 8.791 milhões de euros, valor esse repartido por diversos tipos de imposto do setor, como se verifica no quadro seguinte (quadro 1).

QUADRO 1-RECEITAS ARRECADADAS PELO ESTADO PORTUGUÊS EM 2018

Tipo de Imposto	Milhões de Euros	Percentagem (%)
Imposto sobre Produtos Petrolíferos (ISP)	3.198	36
IVA sobre os veículos	2.631	30
IVA sobre os combustíveis	1.365	16
Imposto sobre veículos (ISV)	767,1	9
Imposto Único de Circulação (IUC)	634,9	7
IVA sobre as portagens	195	2
TOTAL	8.791	100

Fonte: Elaboração própria com base em Jornal de negócios online, fevereiro 2019

A consciencialização das causas negativas que este setor traz ao meio ambiente é, cada vez mais notória. Perante isto, os consumidores começam a substituir os automóveis tradicionais por outros mais inovadores.

Em Portugal, em 2018, as vendas de carros a gasóleo baixaram 10,4%, apesar do mercado automóvel ter crescido cerca de 3%, provando que a tendência é abandonar o consumo de automóveis a diesel, pois as pessoas acreditam que são mais poluentes e que, mais tarde ou mais cedo, serão proibidos nas cidades. ⁴

Como se comprova no quadro 1, o Imposto Sobre Produtos Petrolíferos (ISP) é uma forte dependência nas receitas do Estado, graças ao gasóleo, combustível mais vendido em Portugal. Ao proibir a circulação de carros a diesel, o Estado perde, automaticamente,

⁴ Obtido em: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2019-03-09-Como-o-mercado-automovel-esta-a-mudar-e-muito-rapidamente>

uma grande fonte das suas receitas, pelo que será questionável considerar, sequer, essa hipótese.

Também o crescimento dos SUV (acrónimo do inglês *Sport Utility Vehicle*) está a marcar esta indústria. No final de 2018, os SUV representaram mais de 28% das vendas de automóveis em Portugal. Ou seja, em cada três carros vendidos, um era desta categoria. O design apelativo, o carácter mais desportivo e um estilo disruptivo face ao setor automóvel tradicional são as grandes armas deste novo conceito.⁵

⁵ Obtido em: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2019-03-09-Como-o-mercado-automovel-esta-a-mudar-e-muito-rapidamente>

Capítulo II – Caracterização do Grupo PSA

2.1. Identificação do Grupo PSA

Em 1974 a Peugeot S.A. comprou uma participação de 38,2% na Citroën e posteriormente, em 1976 aumentou para um percentual de 89,95%, criando o Grupo PSA, uma indústria automobilística francesa que produz automóveis.

O Grupo PSA é considerado o 1º construtor automóvel francês, 2º europeu e é constituído por 5 marcas automóveis: Peugeot, Citroën, DS Automobiles, Opel e Vauxhall.

Em 2018, a PSA contou com 200 000 colaboradores no mundo e vendeu 3 877 765 veículos. O Grupo lidera também o mercado de veículos ligeiros com uma quota de mercado de 20,2%.

Fundação: abril de 1976, Paris, França

Sede: Rueil-Malmaison, França

Atividade: Fabricação de veículos automóveis

Capital Social: 18,51 bilhões de euros ⁶

Forma jurídica: Sociedade anónima

Organização mãe: Peugeot

Subsidiárias: Peugeot, Citroën, Opel, Vauxhall, Faurecia, etc

CEO: Carlos Tavares (desde 31/03/2014 até ao presente)

Website: groupe-psa.com/fr/

⁶ Dados de junho de 2019

Perfis nas redes sociais

- www.facebook.com/groupePSA
- twitter.com/groupePSA
- www.linkedin.com/in/company/groupe_psa
- www.youtube.com/channel/PSAP

2.2. Visão

A visão de uma empresa traduz, de forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. (Freire, 2008)

Transparecendo os ideais dos seus líderes, a visão serve muitas vezes de inspiração para todos os membros da Organização.

A Visão do Grupo PSA passa por: “Ser um construtor automóvel de referência líder em eficiência e tornar-se no fornecedor de serviços de mobilidade preferido dos clientes.” (Acolhimento CPMG, 2019)

2.3. Valores

Os valores são juízos sobre as ações humanas que se baseiam em definições do que é bom, ou mau e do que é o bem, ou o mal. São imprescindíveis para que se possa guiar a compreensão de mundo e de si mesmo e servem de parâmetros pelos quais os indivíduos fazem escolhas e orientam suas ações. Estão presentes nos pensamentos, nas coisas que se diz e escreve e, claro, nas atitudes. (Pizzi, 2013)

Numa Organização, os valores são o conjunto de características que determinam a forma como esta se comporta e interage com outros indivíduos e com o meio ambiente.

No Grupo PSA “Os nossos valores são compostos de valores que estão no DNA do Grupo há muito tempo e valores que devem trazer nova agilidade para implementar a sua estratégia rapidamente.”⁷

Esses valores são:

✓ **Espírito de equipa**

Para conquistar a empresa, os funcionários do Grupo PSA trabalham juntos para alcançar objetivos comuns ambiciosos. O espírito de equipa é baseado na confiança mútua, nas qualidades individuais e na solidariedade.

TEAM: *Together Everyone Achieves More* (Juntos todos alcançam mais)

✓ **Respeito**

É a consideração que o Grupo traz para os seus clientes, colegas e parceiros. Demonstra a importância de todos para a empresa.

✓ **Força interior**

Ajuda a impulsionar o desempenho do Grupo e a agir com coragem, consistência e determinação.

✓ **Ousadia**

Permite ultrapassar os limites, estabelecer metas ambiciosas e desafiar o *status quo*⁸.

✓ **Agilidade**

Graças a isso, o Grupo adapta-se bem e rapidamente. Essa capacidade antecipatória torna possível não ser apanhado de surpresa e recuperar-se.

⁷ Citação presente no link: <https://jobs.groupe-psa.com/jobsheet/fiche-Nos-Valeurs-4.aspx?LCID=2057>

⁸ Do latim, significa “estado atual”

✓ **Exigência**

Um resultado claro de respeito pela empresa.

O desejo do Grupo PSA é incorporar estes valores nos comportamentos diários que acompanham as transformações da empresa.

2.4. Evolução do Logotipo

O logotipo é um conceito que deriva da área da comunicação, publicidade, marketing, que consiste na representação visual ou gráfica que por sua vez identifica uma marca, empresa ou instituição. O logotipo, ou logo, tem como objetivo principal diferenciar uma marca das outras entidades, nomeadamente dos seus concorrentes, criando desta forma uma ligação mais coerente e consistente com os seus consumidores e potenciais clientes.⁹ Nas figuras seguintes (1, 2 e 3) apresentam-se todos os logotipos representantes do Grupo PSA desde o início da sua existência até à atualidade.

FIGURA 1-LOGOTIPO DÉCADA DE 1980



FIGURA 2-LOGOTIPO 1991 A 2016

PSA PEUGEOT CITROËN

FIGURA 3-LOGOTIPO DESDE 2016

PSA
GROUPE

Fonte: <https://www.grapheine.com/actulogo/psa-peugeot-citroen-change-de-logo-devient-groupe-psa>

A nova identidade do Grupo PSA vai ao encontro de um modelo de negócios que evolui para um portfólio de atividades mais amplo. Procura responder à otimização da sua base de clientes atual ao mesmo tempo em que visa ampliá-la, graças principalmente à digitalização.

⁹ Fonte: <http://www.designarte.pt/blog/definicao-de-logotipo/>

Ela simboliza o dinamismo das suas três importantes marcas automobilísticas - Peugeot, Citroën e *Different Spirit* (DS) – assim como todas as outras atividades do Grupo, atuais e futuras. Essa nova identidade institucional ecoa os 200 anos de história industrial do Grupo.

A nova logomarca (figura 3) foi criada internamente pelos designers do *Peugeot Design Lab*, um estúdio de *Global Brand Design* que coloca a sua expertise¹⁰, derivada do universo automobilístico, ao serviço de outras marcas.

Para Jean-Pierre Ploué, Diretor de Estilo do Grupo PSA, “Esta nova logo, pura e elegante, exprime a nossa exigência coletiva ao mesmo tempo em que se abre para novos horizontes: ela acompanha a evolução do Grupo e a extensão da sua atividade para novos serviços de mobilidade. O azul profundo, sóbrio, é a tradução do nosso legado”.¹¹

2.5. Organograma

Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. (Lacombe & Heilborn, 2003)

O Grupo PSA é organizado (figura 4) por marcas, regiões e negócios, de acordo com um esquema matricial. Esta organização visa garantir o crescimento lucrativo do Grupo em todo o mundo. Cada região é chefiada por um Diretor Operacional,¹² responsável pelo desempenho económico e pela gestão de recursos do Grupo na região, incluindo atividades industriais e comerciais e negócios.

¹⁰ Característica de quem conhece muito um assunto; competência ou sabedoria; perícia ou habilidade.

Fonte: <https://www.dicio.com.br/expertise/>

¹¹ Fonte: <http://blog.tribunadonorte.com.br/autosemotores/2016/04/05/psa-peugeot-citroen-agora-e-grupo-psa-simbolo-da-transformacao/>

¹² Ver anexo 2

FIGURA 4-ORGANOGRAMA GRUPO PSA



Fonte: Site interno do Grupo PSA, 2019

2.6. Estratégia

Segundo Camargos e Dias (2003), um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo general chinês Sun Tzu¹³, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.¹⁴

2.6.1. Estratégia Empresarial

No contexto organizacional, o planeamento estratégico é usado para melhorar a produtividade e os resultados da empresa.

Ansoff (1990), define estratégia como “um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizados para orientar o comportamento de uma organização”. Porter (1998), traz como definição uma criação de “uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades (...) compatíveis entre si”.

Num mundo cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas tenham uma boa estratégia competitiva e corporativa. A estratégia competitiva é uma forma de atuação onde uma empresa está em competição com outras e age em resposta às suas estratégias. Este tipo de estratégia pretende conferir vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes.

Uma área importante na estratégia empresarial é a capacidade de definir metas. De acordo com o conceito SMART, as metas devem ser: **e**Specíficas, **M**ensuráveis, **A**lcançáveis, **R**ealísticas e dentro do **T**empo definido para a sua execução.

¹³ Sun Tzu (544-496 a. C.) foi um estratega de guerra, general do Rei Hu Lu e filósofo chinês. Deixou um tratado militar escrito durante o século IV a. C. com o título "A Arte da Guerra". Fonte: https://www.pensador.com/autor/sun_tzu/

¹⁴ Fonte: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-estrategia>

2.7. Presença Internacional do Grupo PSA

Para apoiar a ambição das marcas no mercado automóvel global, o Grupo PSA teve como objetivo lançar um carro novo por região, marca e ano a partir de 2018. Conta com a implantação de uma estratégia, com base em programas multimarcas e multirregionais. Deste modo, existem seis regiões estratégicas do Grupo PSA, que a seguir se apresentam:

✓ China e Sudeste Asiático

A China é o maior mercado automóvel do mundo e um mercado estratégico para o Grupo PSA. A *joint venture*¹⁵ criada em 1992 entre a PSA e a Dongfeng Motor Corporation em Wuhan, China, desempenha um papel fundamental no sucesso do Grupo PSA nesse mercado.

Atualmente, a *Dongfeng Peugeot-Citroën Automobile* (DPCA) vende veículos das marcas Peugeot e Citroën na China.

Em setembro de 2019, a DPCA divulgou o seu plano estratégico "YUAN", composto por 3 fases:

- Uma fase de estabilização para "criar vitalidade", elevar o ponto de equilíbrio para 180 000 veículos e melhorar a geração de fluxo de caixa em 2019. Uma série de veículos de energia nova - *Global and China Electric Vehicle* (PHEV + BEV) - será lançada em 2020.
- Uma fase de recuperação que visa "desenvolver vitalidade", visando reduzir ainda mais o ponto de equilíbrio para 150 000 veículos, restaurando lucros e aumentando o volume de vendas anuais para 250 000 veículos até 2021.

¹⁵ Acordo entre duas ou mais empresas que estabelece alianças estratégicas por um objetivo comercial comum, por tempo determinado. Fonte: <https://www.dicionariofinanceiro.com/joint-venture/>

- Uma fase de revitalização que tenciona "explorar a vitalidade" entre 2022 e 2025, lançando novos veículos competitivos que atendam às expectativas dos clientes chineses e desenvolvimentos técnicos, otimizando ainda mais a estrutura do produto e aumentando o volume de vendas anuais para 400 000 veículos.

✓ Euroásia

Composta pela Rússia, Ucrânia e Comunidade de Estados Independentes (9 das 15 ex-repúblicas soviéticas), a Euroásia é um mercado potencialmente muito promissor. A Rússia e a Ucrânia, os principais mercados da região, no entanto, sofreram uma desaceleração acentuada devido a um difícil contexto político e económico. Em 2015, o Grupo PSA vendeu 10 490 veículos para a Euroásia e a meta é atingir 105 000 veículos em 2021.

As prioridades do Grupo na região continuam a ser a rentabilidade das suas atividades e o reforço da integração local da sua produção (parte das compras realizadas localmente). A fabricação de veículos é parcialmente assegurada na região, com uma fábrica na Rússia, uma *joint venture* com a Mitsubishi e a montagem de veículos com um parceiro no Cazaquistão.

✓ América Latina

As vendas do Grupo PSA na América Latina alcançaram 175 300 veículos em 2018. Num contexto de dificuldades económicas que afetam alguns países da região e com um impacto negativo na taxa de câmbio, a prioridade do Grupo é rentabilizar o seu crescimento mantendo posições fortes. O objetivo é dobrar as vendas e triplicar os lucros entre 2015 e 2021.

Nas duas fábricas do Grupo PSA, uma no Brasil e outra na Argentina, são adicionados um estilo e um centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) localizado em São Paulo

e Porto Real (Brasil) e Palomar (Argentina). O Grupo também criou um centro específico de especialização em biocombustíveis locais e sua combustão.

✓ Índia-Pacífico

Com o Japão e a Coreia do Sul no topo da lista, a região Índia-Pacífico é uma das mais dinâmicas e promissoras para o Grupo PSA. As vendas atingiram 26 479 veículos em 2018, a ambição é aumentá-las em 50% até 2021.

O sucesso do Grupo PSA nesses mercados baseia-se na melhoria de veículos, lançamentos bem-sucedidos e na capacidade do Grupo de atender às expectativas específicas dos clientes, principalmente na Coreia do Sul e no Japão. As perspectivas de desenvolvimento são muito positivas, apoiadas pela subsidiária do Grupo no Japão e uma ótima cooperação com os seus parceiros importadores.

✓ Médio Oriente e África

A região do Médio Oriente - África é o segundo pilar do desenvolvimento global do Grupo. O Grupo PSA, que tem uma forte reputação nos seus mercados históricos, fez investimentos direcionados para fortalecer a sua presença e melhorar a adequação dos seus produtos às expectativas dos clientes. O Grupo também estabeleceu parcerias para fortalecer as suas posições em mercados importantes, como Marrocos, onde as quatro marcas agora têm projetos ambiciosos de desenvolvimento comercial.

Com 292 100 veículos vendidos em 2018, a ofensiva do Grupo PSA na região continua, apesar dos ventos contrários (referidos na página seguinte), o Grupo está bem posicionado para aproveitar o potencial de desenvolvimento de mercado, que deverá aumentar de 4,6 milhões de veículos em 2018 para mais de 6 milhões em 2025.

✓ Europa

A região líder do Grupo PSA é a Europa, com 3 106 000 veículos vendidos e participação de mercado de 17,1% em 2018. A Europa está no centro do seu impulso de crescimento. O Grupo PSA beneficiou da retomada das atividades no mercado automóvel europeu em 2018. Graças ao sucesso dos seus novos modelos e tecnologias eficientes, em conformidade com os novos regulamentos *Worldwide Harmonized Light Vehicle Test Procedure* (WLTP), o Grupo agora é o líder europeu no mercado dos SUV e veículos comerciais leves.

Esse dinamismo e essa mudança de escala também comprovam a eficiência da sua nova organização, com um dispositivo industrial mais ágil para melhor responder à procura do mercado, atendendo aos critérios de rentabilidade. As vendas do grupo subiram em todos os principais países europeus e 28 novos lançamentos de veículos estão planeados até 2021. O Grupo PSA também é o primeiro fabricante de automóveis na França, com uma produção de 1,2 milhões de veículos e 14 veículos rotulados "Origine France Garantie".¹⁶

¹⁶ A certificação *Origine France Garantie* garante aos consumidores a rastreabilidade de um produto, fornecendo uma indicação clara e objetiva da origem.

A figura 5 apresenta as vendas (em número de automóveis) em cada ponto estratégico, tal como referido anteriormente. Faz também referência ao crescimento/decrécimo percentual de vendas em relação ao ano anterior (2017).

FIGURA 5-VENDAS MUNDIAIS 2018



Fonte: CPMG (2018)

A figura 5 mostra descida de vendas em três regiões: América Latina, Médio Oriente e África, China e Sudeste Asiático. Essa descida é uma grande preocupação para o Grupo, contudo é uma ameaça que pode ser ultrapassada se existir uma boa estratégia.

América Latina: Como se verifica na figura 5, a América Latina não conseguiu contribuir com os bons resultados no ano 2018. Após três anos de lucros de 2015 a 2017, no último ano (2018) a operação latino-americana ficou próxima da estabilidade sob impacto de queda de 15% nas vendas e forte crise na Argentina. Perante este desempenho fraco, a direção da empresa renova a sua aposta na região, com promessa de investimentos e lançamentos que deverão colocar a divisão de volta ao caminho do crescimento rentável e sustentável.

A expectativa da PSA em 2019 é o crescimento em torno de 10% de vendas dos modelos Peugeot e Citroën no Brasil.

Médio Oriente e África: Na África e no Médio Oriente registou-se um retrocesso de 52,8%. A descida do número de veículos vendidos esteve relacionada com o encerramento do mercado iraniano na sequência das sanções impostas pelos Estados Unidos da América. O Grupo PSA tinha colocado à venda no Irão 144 mil carros em 2018, mas teve de suspender as vendas entre maio e agosto. A Peugeot era das marcas automóveis de maior sucesso no Irão, mas a marca francesa abandonou as suas operações devido a essas sanções. No entanto, o governo iraniano pretende continuar a produzir carros Peugeot localmente, com a tecnologia e o símbolo da marca.

China e Sudeste Asiático: Na China e Sudeste Asiático, as vendas sofreram uma queda de 32,2% para pouco mais de 262,5 mil veículos, tal como se verifica na figura 5. Só na China o volume de vendas do grupo reduzir 34,2% num mercado que caiu 2% no segmento de veículos leves em 2018. O Grupo indicou que está a trabalhar com os seus parceiros para enfrentar as dificuldades sublinhando que vão ser promovidos três modelos elétricos em 2020, com a marca Fukang.

2.8. Parcerias

A PSA tem parcerias com:

✓ Fiat

As parcerias entre a PSA e a Fiat são denominadas Sociedade Europeia de Veículos Ligeiros (*Sevel*) para a produção de utilitários e monovolumes nas fábricas *Sevel Nord* (Vallenciennes, França) e *Sevel Sud* (Atessa, Itália).

✓ Toyota

Com a Toyota a PSA fundou a Toyota Peugeot Citroën Automóveis (TPCA), fábrica na República Checa que produz os seguintes modelos desenvolvidos em parceria: Citroën C1, Peugeot 107 e Toyota Aygo.

✓ BMW

A *Bayerische Motoren Werke* (BMW) e a PSA desenvolveram em parceria uma família de motores a gasolina de quatro cilindros, aspirado e turbo, para utilização nos modelos compactos e médios de ambas as empresas.

Pelo lado da BMW esse motor seria inicialmente utilizado apenas nos Mini¹⁷ mas, devido à pressão para redução de custos, será o primeiro motor a equipar um modelo BMW (Série 1) que não foi desenvolvido exclusivamente pela empresa.

✓ Mitsubishi

Com a *Mitsubishi Motors* a PSA negociou a utilização *Mitsubishi Outlander* para a produção dos seus primeiros SUV's, Citroën C-Crosser e Peugeot 4007. Os modelos serão produzidos pela Mitsubishi em Okazaki, Japão.

As diversas parcerias são regularmente indicadas como um dos principais fatores de sucesso da PSA, tendo em vista os seus bons resultados, mesmo diante dos mercados crescentemente competitivos.

¹⁷ Modelo automóvel da marca BMW

Capítulo III - Caracterização da Peugeot Citroën Automóveis Portugal, S.A.

3.1 Identificação da Peugeot Citroën Automóveis Portugal

Sede: Quinta do Bacelo, Apartado 27,

3534-952 Mangualde, Portugal

NIF: 500 064 580

Forma Jurídica: Sociedade Anónima

CAE: 29100- Fabricação de veículos automóveis

Capital Social: 75 000 euros

Website: <https://site.groupe-psa.com/mangualde/pt-pt/>

FIGURA 6-FOTOGRAFIA AÉREA PCAP



Fonte: Acolhimento CPMG (2019)

3.2. Síntese Histórica

O Centro de Produção de Mangualde (figura 6) foi fundado em 1962, quando José Coelho dos Santos, um industrial mangualdense compra uma licença para fabricar automóveis, adquirida posteriormente pela Citroën. Passados dois anos, inicia-se a produção do primeiro veículo: o conhecido Citroën 2 cavalos (2CV). A produção desse ano foi de 472 veículos.

Em 1967 foi adquirido o terreno para o edifício de Administração (Contabilidade e Direção Administrativa) e em 1969 um terreno para a construção de um edifício para os estofos. A produção desse ano era de 10 veículos/dia, repartido pelos modelos AZL, AZU, AK, H, AMY, DS, AY, MHA.

Nos anos 70 deu-se a construção de primários (aparelho) no setor de Pintura e compra do terreno para aparcar as viaturas acabadas. Nesse ano já se fabricavam 35 veículos por dia (4 modelos).

O ano 1977 foi um ano chave para Mangualde pois dá-se o início da exportação de veículos. O primeiro veículo a ser exportado foi um Citroën FAF.¹⁸

O ano 1980 foi um ano de grandes investimentos:

- Aumento da área dos armazéns existentes;
- Compra e construção de um parque para veículos desalfandegados;
- Construção do Tratamento de superfícies;
- Tratamento anti-corrosão (Trempe Epoxy).

Em 1987 a Citroën Lusitânia¹⁹ passa a fazer parte das Unidades de Produção, ao nível das fábricas de Vigo, Aulnay e Rennes. Ou seja, passa da Direção Internacional Citroën (DIF) à Direção das Fabricações de Automóveis (DFA).

¹⁸ O modelo Citroën FAF, em Portugal, foi apenas usado pelas Forças Armadas.

¹⁹ Primeira designação da atual PCAP.

Nos anos 90:

- Fabricação do Citroën AX e produção de 50 veículos por dia. Construção de novas instalações para a cablagem e Ferragem e instalação de um novo e melhor sistema de anti- corrosão: a “Cataphorèse”.
- Produção do último 2CV a nível mundial.

1994: Construção da nova secção de estofos.

1995: Continuação da renovação da Pintura com a construção da estufa de primários. Também nesse ano o CPM foi certificado pela *United Test and Assembly Center* (UTAC²⁰) com a classificação de A95.

1996: Criação da 2ª Equipa (início da produção do Saxo).

1998: Início de produção da 1ª Geração do *Citroën Berlingo* e do *Peugeot Partner*.

Anos 2000:

- Abertura do 3º turno (turno noturno);
- Atribuição da medalha de ouro da cidade de Mangualde;
- Novas boxes de retoques na Pintura;
- Construção do edifício da *Bout d’Usine* (setor da qualidade);
- Transferência dos serviços administrativos e da cantina para novo edifício;
- Construção do edifício CKD (setor da logística);
- Segunda geração do Citroën Berlingo e Peugeot Partner.

²⁰ Empresa de testes e montagem para dispositivos semicondutores.

2010: Participação na construção da rotunda 2CV à entrada da cidade de Mangualde.

2011: Construção dos três parques de estacionamento e integração da via rodoviária.

2012: 1 000 000 de veículos produzidos.

- Comemoração dos 50 anos do Centro de Produção de Mangualde.

2015: Anúncio da adjudicação da produção do novo modelo para 2018.

2016: Em conjunto com o Governo, integra o Comité Estratégico da iniciativa Indústria 4.0 para definir estratégias e identificar soluções para ajudar a colocar Portugal na rota da Quarta Revolução Industrial.

2017: Início da produção de viaturas da marca Opel.

2018: Início de laboração em 3 turnos.

No quadro seguinte apresentam-se dados importantes do CPMG relativos ao ano de 2018.

QUADRO 2-NÚMEROS-CHAVE 2018 CPMG

Produção Diária	320
Colaboradores	1 000
Horas de formação	97 000
Produção Exportada	90 %
Veículos produzidos	63 000

Fonte: Recrutamento CPMG (2019)

3.3. Missão

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. (Drucker, 2003)

A missão consiste na razão de ser da empresa, o propósito pelo qual trabalham e como espera ser reconhecida pelos clientes, fornecedores e parceiros.

A missão deve esclarecer qual o seu negócio, de forma concisa e objetiva.

A missão do CPMG é tripla ²¹

- ✓ Produzir com resultados tão bons ou equivalentes a outras fábricas terminais do grupo.
- ✓ Satisfazer o cliente final com um veículo que responde inteiramente às definições “standard” ou específicas, respeitando as condições de Qualidade, Preço e Prazo.
- ✓ Ser o modelo e a referência junto dos montadores do mundo inteiro, que estão relacionados com o grupo PSA.

3.4. Organização do Centro de Produção de Mangualde

O Centro de Produção de Mangualde está departamentalizado (figura 7) por funções, que permite agrupar as várias tarefas sob o comando de uma única chefia, criar um meio envolvente estável e concentrar as competências dos seus colaboradores de forma eficaz para o alcance de produtos com boa qualidade, como é o caso do CPMG.

²¹ Manual de Acolhimento CPMG 2018

FIGURA 7-ORGANIZAÇÃO CPMG



Fonte: CPMG (2019)

3.5. Produto

Atualmente, o Centro de Produção de Mangualde produz os modelos: Peugeot Partner, Peugeot Rifter, Citroën Berlingo Van, Citroën Berlingo e, desde julho de 2019, a carrinha Opel Combo.

A seguir caracterizam-se resumidamente os diferentes modelos:

3.5.1. Peugeot *Partner*

Equipado de série com o Peugeot i-Cockpit, inédito nesta categoria, o novo *Peugeot Partner* (figura 8) representa uma nova experiência de condução num ambiente que favorece um elevado nível de produtividade.

A Peugeot revoluciona, assim, o segmento dos pequenos furgões com uma abordagem eficaz, mais dinâmica e mais generosa que representa a aliança perfeita entre a versatilidade de utilização e o prazer de condução que está no “ADN” da marca.

FIGURA 8-PEUGEOT *PARTNER*



Fonte: www.peugeot.pt

3.5.2. Peugeot *Rifter*

O *Peugeot Rifter* (figura 9) combina um estilo simultaneamente robusto e atrevido. O seu espírito aventureiro torna-o confortável em todos os ambientes, da “selva urbana” à exploração da natureza no seu estado puro. Equipado com a Peugeot i-Cockpit, o novo *Peugeot Rifter* deixa a promessa de uma experiência de condução intensa e única na sua categoria, em todas as circunstâncias.

Construído sobre uma nova plataforma, o *Peugeot Rifter* garante resistência e robustez para enfrentar as utilizações mais exigentes. Disponível em dois comprimentos e dotado de 5 ou 7 lugares, o modelo cultiva versatilidade, modularidade e praticidade. Conta com motorizações eficientes e uma dotação técnica de última geração.

FIGURA 9-PEUGEOT RIFTER



Fonte: www.razaoautomovel.com

3.5.3. Citroën Berlingo Van

Direcionado aos clientes profissionais, o novo furgão *Berlingo* (figura 10) dá um verdadeiro salto geracional, não só em termos de estilo, mas também em tecnologia, equipamento, robustez, conforto e modularidade, características que lhe valeram a eleição como “Furgão Internacional do Ano 2019”.

Concebido para se adaptar a todo o tipo de ofícios, o novo Berlingo começa por apresentar-se no mercado nacional na dimensão M e XL para satisfazer as expectativas dos clientes através de 3 versões – Control, Club e Driver – que diferem entre si em termos de filosofia e tipo de utilização.

O novo *Berlingo Van* tem um design moderno e robusto, novas tecnologias e 20 ajudas à condução (18 das quais são novas) e o mais avançado registo em termos de modularidade e polivalência, espaços de arrumação e conforto. Qualidades que derivam da adoção de uma nova plataforma e garantem manobras facilitadas para todos os profissionais.

FIGURA 10-CITROËN BERLINGO VAN



Fonte: business.citroen.pt

3.5.4. Citroën Berlingo

O novo *Berlingo* (figura 11), terceira geração de um ícone automóvel, dá continuidade à saga do modelo, combinando um carácter simples, funcional e mais inteligente ao serviço da praticidade e do conforto, adotando os novos códigos da Citroën.

Assente numa nova plataforma, conta com 19 tecnologias de assistência à condução, 4 tecnologias de conectividade, mecânicas de última geração e um tipo de ligação ao solo orientada para o conforto. Disponível em 2 versões – M e XL (de 5 e 7 lugares).

FIGURA 11-CITROËN BERLINGO



Fonte: Recrutamento CPMG (2019)

3.5.5. Opel Combo

O novo Opel Combo (figura 12) é um modelo versátil que sobressai, de forma muito especial, com conteúdo tecnológico inédito, níveis elevados de conforto e de versatilidade, grande capacidade de carga e custos de utilização muito baixos. A gama Combo contempla variantes furgão (comercial) e *Life* (passageiros, com cinco e sete lugares), num leque completo de opções que se ajustam a múltiplos perfis de clientes e de atividades. As eficientes motorizações 1.6 Turbo D (75 e 100 cv) e 1.5 Turbo D (130 cv) são contributo decisivo para a economia de utilização do novo modelo.

FIGURA 12-OPEL COMBO



Fonte: Recrutamento CPMG (2019)

3.6. Processo de Fabricação Automóvel

A atividade de base do CPMG é produzir veículos particulares e utilitários graças aos domínios das seguintes fases de fabrico:

3.6.1. Ferragem

O processo de fabrico do automóvel inicia-se na linha de Ferragem (figura 13), que se ocupa da união das diferentes peças através de soldadura por resistência. Estas peças são soldadas através de calibres pneumáticos com diferentes tamanhos e complexidades distribuídos por diferentes linhas de produção. Estes grandes conjuntos acabam depois por se unir numa linha de produção principal, onde a carroçaria começa a ganhar forma.

FIGURA 13-SETOR DA FERRAGEM



Fonte: CPMG (2018)

3.6.2. Pintura

A Pintura (figura 14) define-se como sendo uma sucessão de operações que vão conferir ao veículo capacidade de responder às exigências de resistência às agressões do meio exterior (mecânicas, químicas, etc.), de estanquicidade e estética.

TTS (Túnel de tratamento de superfície): Limpeza, desengorduramento, capacidade anti corrosão da chapa. Confere também a capacidade de aderência da tinta à chapa.



FIGURA 14-SETOR DA PINTURA

Fonte: CPMG (2018)

Cataforese: 1ª camada de tinta aplicada através de eletrodeposição. Tem como principal objetivo a anti corrosão da chapa.

Estanqueidade: Aplicação de mástique que impermeabiliza o veículo à água, ao ruído, ar e aspeto.

Base Coat 0: 2ª camada de tinta que, para além de conferir resistência anti gravilha e aos raios UV à chapa, serve de base para aplicação das lacas promovendo o aumento da capacidade de aderência.

Base Coat 1/2: Tem como principal função dar cor ao veículo. Pode ser opaca (com ou sem verniz = Laca) ou pode ter efeitos metálicos ou nacarados sendo que neste caso o acabamento é feito com verniz.

Verniz: Última aplicação que confere brilho à carroçaria e também resistência química e mecânica à chapa protegendo-a dos riscos.

3.6.3. Montagem

Após a pintura da caixa, o processo seguinte é a Montagem (figura 15). Neste setor, são montadas cerca de 2050 peças e apertados cerca de 600 parafusos e porcas, por cada carro. Dividido em várias etapas, neste sector são montados todos os componentes, desde as peças iniciais como as cablagens e *tabliers*, posteriormente os órgãos mecânicos como motor, terminando com a montagem de bancos e revestimentos interiores.



FIGURA 15-SETOR DA MONTAGEM

Fonte: CPMG (2018)

O sector é composto por uma linha principal de montagem, e várias linhas de subconjuntos, que funcionam em síncrono e alimentam a linha principal. No final, o veículo está pronto e é entregue ao departamento de qualidade que confirma o respeito de todos os referenciais de qualidade.

3.6.4. Qualidade

A etapa final da produção de um veículo dá-se no *Bout d'Usine*, onde 100% dos veículos são controlados a nível de aspeto, conformidades, esforço e barulhos.

Aquando da saída do veículo da linha de Montagem, este passa pelo banco de paralelismo onde são regulados os faróis e é alinhada a direção. De seguida, o veículo entra no banco polivalente onde são controlados a potência do veículo e sistema de travagem e controlo funcional.

Passando primeiro por uma micropista onde são controlados a ausência de ruídos e verificados a suspensão, o veículo é enviado a um duche onde é submetido a um controlo de estanquicidade.

Por fim e antes do veículo estar pronto para ser entregue ao cliente, o aspeto/conformidade é controlado e avaliado, bem como a componente eletrónica.

3.6.5. Logística

A missão da Logística é entregar as peças às secções de fabrico (Ferragem, Pintura, Montagem e *Bout d'Usine*) no momento em que elas são precisas, com qualidade e ao menor custo.

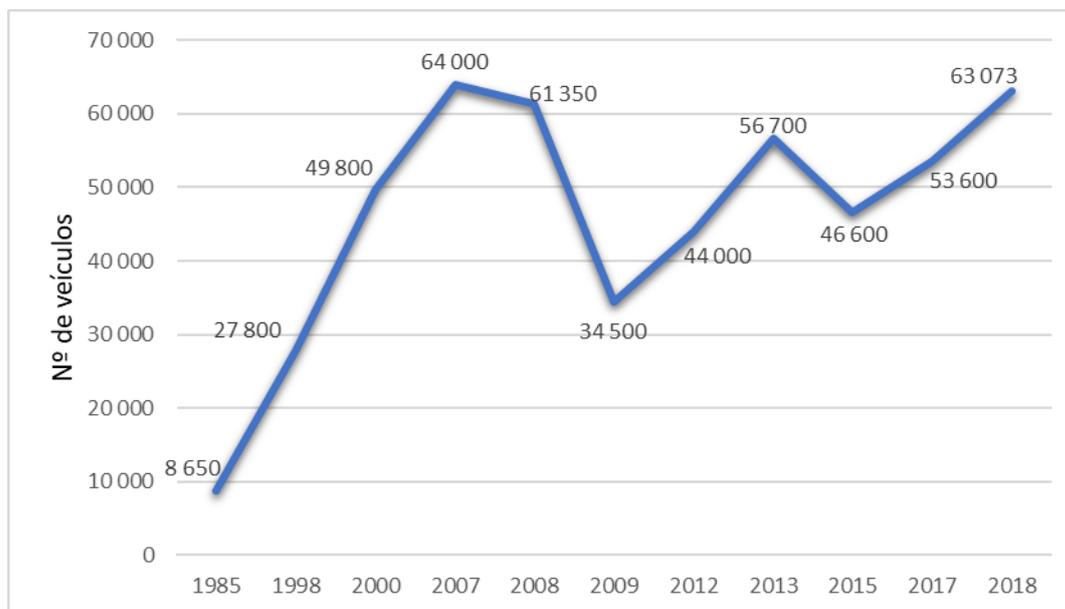
Estas peças, transportadas em camiões, são descarregadas, conferidas e armazenadas por tipo de embalagem (contentor ou caixa) em zonas de stock distintas. Na Logística existem 2 grandes armazéns, um na Montagem e outro na Ferragem, divididos nas seguintes zonas: “supermercado” de pequenas caixas, zonas de stock de contentores grandes e área de abastecimento de bases rolantes e ainda zonas de preparação de carrinhos ou caixas para serem entregues às linhas de montagem.

A entrega à linha é feita de 3 formas distintas: caixa a caixa em comboios de distribuição com horários definidos, em contentores transportados por bases rolantes ou então peças preparadas e sequenciadas unitariamente em carrinhos sincronizados com o fluxo de veículos na linha.

3.7. Produção Anual do Centro de Produção de Mangualde

A produção anual do CPMG foi oscilando ao longo dos anos (Gráfico 1). O ano de melhor produção foi em 2007 com 64 000 viaturas fabricadas e o pior da última década foi 2009 com uma produção de 34 500 viaturas.

Gráfico 1-Produção anual CPMG



Fonte: Acolhimento CPMG (2019)

3.8. Compromissos

3.8.1. Igualdade

No Centro de Mungalde há um compromisso permanente de continuar a desenvolver uma política para promover a igualdade de oportunidades em complemento das condições da sua adesão ao Acordo Mundial das Nações Unidas.

Neste dia de reflexão foram promovidas várias iniciativas no CPMG que não deixam esquecer o propósito da comemoração desta data.

Realizou-se um encontro do Diretor com colaboradores de vários setores do turno da noite, onde foram abordados diversos temas do universo feminino, relacionados com a conciliação da vida familiar e profissional e o seu papel de mulheres numa empresa maioritariamente masculina.

Durante o dia, todas as mulheres que trabalham na empresa, receberam uma *t-shirt* sobre o lema: Sim à diferença, não à desigualdade.

Como também já tem sido hábito nos últimos anos, foi enviado um *SMS* com uma frase alusiva ao tema da igualdade.

Durante o ano, a empresa irá assinalar outros dias comemorativos, com base na política de responsabilidade social da empresa, e em virtude dos seus compromissos públicos de respeito dos direitos humanos, diversidade e igualdade de oportunidades.

O Grupo PSA em Portugal, faz parte do fórum Empresas para a Igualdade de Género, do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, sendo os resultados das suas políticas de igualdade submetidas anualmente à avaliação deste organismo e do Acordo Mundial.

3.8.2. Segurança

O Grupo PSA e CPMG possuem uma política de segurança que tem como ambição alcançar: zero acidentes de trabalho e zero doenças profissionais, regendo-se sobre 3 valores para a excelência:

- **Exemplaridade**

Aplicando a si próprio e fazendo aplicar regras de Segurança sem condescendências.

- **Reatividade**

Exigindo que todas as situações de risco sejam tratadas imediatamente.

- **Vigilância**

Estando permanentemente atento e sem constrangimentos para identificar os riscos, para depois os dominar.

3.9. Certificações do Centro de Produção de Mangualde

O CPMG é certificado com as seguintes normas:

- ISO 9001:2015 (Sistema de Gestão de Qualidade)
- ISO 14001:2015 (Sistema de Gestão Ambiental)

O Centro de Mangualde foi certificado pelos Riscos Altamente Protegidos (RHP-*Risks Highly Protected*), o nível mais elevado no domínio da qualidade de risco de incêndio nas empresas industriais.

Atualmente, com o desafio da melhoria contínua do nosso Sistema de Gestão Ambiental, baseado na Norma ISO 14001, o CPMG reafirma a sua ambição de continuar o seu compromisso na prevenção e controlo da contaminação e no respeito da regulamentação ambiental bem como de outros requisitos ambientais que possa subscrever.

Com este objetivo, o Centro de Produção de Mangualde estabelece os seguintes compromissos:

- ✓ Controlar os consumos de energia e as emissões de gases com efeito de estufa.
- ✓ Controlar as emissões com risco de contaminação (ar, água e solo).
- ✓ Reduzir e valorizar os resíduos produzidos.
- ✓ Aproveitar as oportunidades de progresso em matéria ambiental, em particular em novos projetos industriais, mediante a aplicação de melhores tecnologias disponíveis, técnica e economicamente viáveis, com o fim de otimizar o consumo de recursos naturais e matérias primas.
- ✓ Manter uma forte implicação de todo o pessoal, incluindo os prestadores externos.

3.10. Análise SWOT

As letras SWOT referem-se a **Strenghts** (pontos fortes), **Weaknesses** (pontos fracos), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças).

Uma vez alinhados os fatores críticos de sucesso com as competências centrais da empresa, torna-se necessário expandir o conceito de adequação estratégica à totalidade do enquadramento interno e externo da empresa.

Nesse sentido, é usual relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objetivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. O modelo de referência deste raciocínio é conhecido como a análise SWOT.

Para que o Centro de Produção de Mangualde possa ter sucesso é necessário conhecer o mercado e as capacidades da empresa e estar ciente de que uma ameaça detetada pode ser uma oportunidade.

O CPMG deve traçar objetivos estratégicos através da informação recolhida dos quatro quadrantes (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) da análise SWOT.

De seguida (tabela 1) será apresentada a Análise SWOT do Centro de Produção de Mangualde:

TABELA 1-ANÁLISE SWOT DO CENTRO DE PRODUÇÃO DE MANGUALDE

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Duas marcas de reputação muito forte (Peugeot e Citroën) ✓ Boa relação com os fornecedores ✓ Oferta de muitos postos de trabalho ✓ Exportação de automóveis superior à importação ✓ Boa situação financeira ✓ Know-how e capacidade de fornecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relação duradoura, mas demorada com fornecedores ✓ Concorrência forte (Renault é a principal concorrência) ✓ Produtos de nível básico
Oportunidades	Sugestões	Sugestões
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcerias para reduzir custos de produção ✓ Parque automóvel envelhecido 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovar em novas formas de mobilidade (produzir veículos elétricos e híbridos) ✓ Conquistar mais centros de competência 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar a qualidade dos produtos ✓ Dar maior visibilidade aos produtos
Ameaças	Sugestões	Sugestões
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preços mais altos das matérias-primas ✓ Aumento dos custos de financiamento ✓ Muitos tipos de imposto no setor ✓ Elevados preços de eletricidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproveitar resíduos e matérias-primas que sobram da produção 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apostar na diferenciação de produtos, ultrapassando a concorrência

Fonte: Elaboração própria

Capítulo IV – Estágio Curricular

4.1. Importância dos RH nas Empresas

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um conjunto de processos e práticas que constituem a gestão do trabalho como o recrutamento e seleção de pessoas, a sua integração e acolhimento na empresa, descrição e análise de funções, a avaliação de desempenho, remunerações e incentivos, higiene e saúde no trabalho e a sua formação e desenvolvimento. (Jorge, 2018)

As empresas não funcionam sem pessoas e a GRH tem uma grande relevância dentro das empresas pela ponte que faz entre as necessidades individuais e organizacionais. Esta área requer cuidado e planeamento uma vez que as pessoas interferem positiva ou negativamente na empresa.

Todos os dias queremos evoluir, enfrentar novos desafios, desenvolver projetos, contribuir e adquirir novos conhecimentos. Neste sentido a GRH é mais do que gerir pessoas, serve mutuamente para gerir experiências, valorização e formação proporcionando um melhor desempenho das atividades.

Uma gestão eficiente e a boa seleção de candidatos é a receita essencial para o sucesso organizacional. Atrair, reter e desenvolver talentos nas organizações apresenta uma maior vantagem competitiva e é atualmente um desafio da Gestão de Recursos Humanos.

4.2. Entrevista para Estágio Curricular

A estagiária teve a oportunidade de ser entrevistada pela sua orientadora/supervisora do estágio curricular abordando assuntos como:

- ✓ Áreas estudadas na licenciatura em Gestão;
- ✓ Opinião e conhecimento da estagiária acerca da área de Recursos Humanos;

- ✓ Esclarecimento de dúvidas práticas da estagiária, tais como: horário a desempenhar na empresa, condições de refeição, período de interrupção do estágio, etc.

Além do diálogo estabelecido entre as duas intervenientes, foi feito parte do acolhimento à estagiária, nas seguintes etapas:

- ✓ Preenchimento da ficha de inscrição;
- ✓ Fotocópia do documento de identificação – CC (Cartão de Cidadão), neste caso – com a respetiva rubrica da estagiária garantindo a autorização e proteção de dados.
- ✓ Entrega do cartão de colaborador (no caso da estagiária, é um cartão temporário, com data de validade até ao fim do seu estágio curricular) para serem registadas as entradas e saídas na empresa e manual de colaborador do CPMG evidenciando dados da empresa como os seus valores, política de segurança, regras a cumprir, entre outros;
- ✓ Por fim, é tirada uma fotografia à estagiária para anexar ao seu processo.

Antes de ir embora, a estagiária fica a conhecer pessoalmente todos os membros do departamento de RSH, seus futuros colegas na empresa.

4.3. Primeiro Dia de Estágio

No primeiro dia de estágio, 17 de junho de 2019, a estagiária e outros novos membros da empresa foram acolhidos de forma simpática e amável. Foram informados que terão duas formações: formação de acolhimento, dada pela Dra. Anabela Ferreira, orientadora de estágios, e seguidamente formação “Safety Box”, dada por Roberto Rodrigues, técnico dos RSH, responsável pela Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST).

Após serem recebidas as formações, a estagiária conheceu o seu lugar físico na delegação e foi-lhe atribuído um computador portátil e todos os acessos informáticos necessários para começar a exercer as suas funções. Isso inclui e-mail próprio na empresa, *user* para

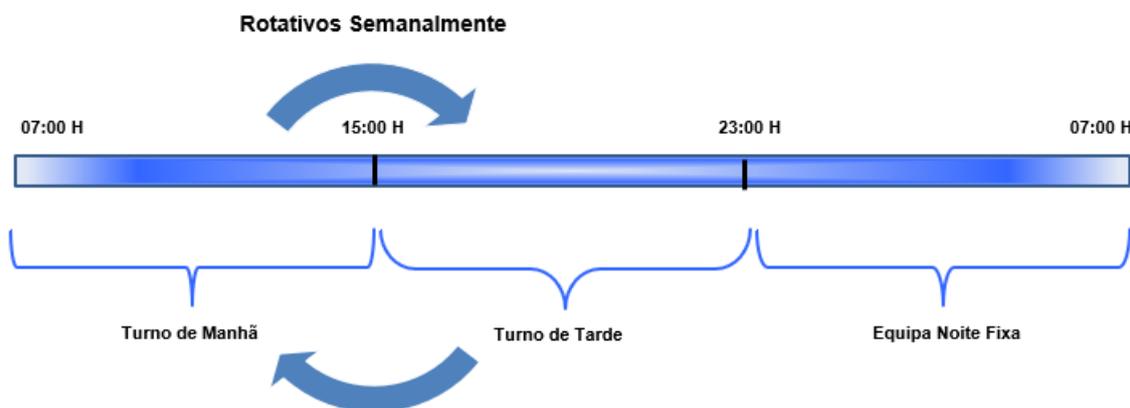
aceder ao software *HR Group* e ficheiros compartilhados pelos membros do departamento e ainda acesso a todas as impressoras dos RH.

4.4. Horários dos Operários do Centro de Produção de Mangualde

O CPMG produz 24horas/dia, através de 3 turnos (figura 16):

- Um turno fixo noturno que decorre das 23h às 7h do dia seguinte;
- Turnos rotativos semanalmente, isto é, numa semana o colaborador faz manhã (das 7h às 15h) e na seguinte fará a tarde (das 15h às 23h).

FIGURA 16-HORÁRIOS SETORES DE PRODUÇÃO



Fonte: Recrutamento CMPG (2019)

Para aumentar a produção, os operários terão de trabalhar certos dias extra (Sábados e Domingos). Estes dias são anunciados com um mês de antecedência através de um calendário, permitindo aos colaboradores organizarem o seu fim de semana.

A organização dos fins-de-semana acontece da seguinte forma:

- Os colaboradores do turno noturno fazem domingos, no mesmo horário.

- Os colaboradores dos turnos rotativos (turnos A e B) trabalham as manhãs de sábado. Compete ao turno da manhã (7h às 15h) fazer o sábado dessa semana, no mesmo horário.

Normalmente, serão trabalhados dois sábados (numa semana o Turno A e outra o turno B) e um domingo (Turno Noturno), por mês.

4.5. Banco de Horas

Como referido no artigo 208º do Código do Trabalho, Decreto Lei nº 93/2019, existe a possibilidade de as empresas poderem instituir o regime de banco de horas para os seus trabalhadores.

Trata-se de um regime específico de organização do tempo de trabalho que surgiu como uma alternativa à implementação do regime de horas extraordinárias.

O regime de banco de horas é uma forma de organizar o tempo de trabalho, aumentando o período normal de trabalho, sem que o acréscimo em causa seja contabilizado como tempo extraordinário de trabalho. As horas do banco de horas são uma espécie de horas extra, que ficam em suspenso para gozo de períodos de descanso.²²

4.5.1. Funcionamento do Regime de Bolsa de Horas no CPMG

O CPMG adota o regime de bolsa de horas. Cada trabalhador tem um contador individual de horas, que lhe permite fazer mais ou menos horas.

Isto serve para, em caso de a empresa ter uma avaria e ficar temporariamente encerrada, os trabalhadores poderem ficar em casa sem serem descontados no salário. Ficam com essas horas negativas na bolsa, horas a dever à empresa. Pelo contrário, quando são feitas horas extra na linha de produção, os colaboradores ficam com essas horas positivas.

²² Obtido em: <https://www.e-konomista.pt/banco-de-horas/>

As horas positivas podem ser gozadas pelos operadores, após o pedido de troca de horas ser aceite pelos RH.

Trabalham-se 8 horas no fim de semana, 6 dessas horas irão para o contador a positivo e as restantes 2 horas serão pagas em mais 100%, ou seja, os colaboradores recebem o valor de 4 horas de trabalho em horário normal.

O limite máximo na bolsa de horas é de 80 horas positivas. A partir desse limite, as horas positivas passam a ser pagas.

4.6. PSA Services Portugal

A PSA Services Portugal (PSAP), fundada em 2015, é um Centro de Serviços Partilhados, situado na cidade da Maia, Porto, integrado na Direção Financeira do Grupo PSA, especializado em gestão financeira (contabilidade, faturação, controlo de investimentos, controlo de gestão, etc). Este Centro realiza prestações recorrentes a diversas entidades do Grupo. A PSAP integra mais de 200 trabalhadores e está organizada em quatro serviços:

- ✓ Compras (contabilidade fornecedores);
- ✓ Vendas (faturação e contabilidade clientes);
- ✓ Centralização Contabilística;
- ✓ Controlo de Gestão.

A gestão da empresa e das carreiras dos seus trabalhadores estão integradas nas políticas do Grupo PSA, oferecendo percursos profissionais e desenvolvimentos pessoais variados e desafiantes.²³

²³ Obtido em: <https://pt.linkedin.com/company/psa-services-portugal>

4.7. Aprovação de Pedido de Horas à Troca

A primeira tarefa da estagiária foi ficar responsável pela aprovação de pedidos de Horas à troca, pois era uma tarefa em atraso na altura do início do estágio.

Os Recursos Humanos da CPMG são responsáveis por 4 tipos de trabalhadores:

- ✓ 01 (colaboradores internos da PCAP)
- ✓ 02 (colaboradores PSAP)
- ✓ ES (estagiários)
- ✓ TT (operadores de Trabalho Temporário)

Quando um colaborador pretende gozar horas extra, deve primeiramente fazer o pedido no *self service* (serviço em que cada colaborador acede ao seu histórico de faltas, faz pedido de troca de horas extra, etc). Quando se trata de horas extra coletivas normalmente é o responsável da linha de produção que trata do pedido.

Esses pedidos ficam registados numa lista em Excel. A estagiária tem acesso a essa lista, podendo assim analisar cada pedido.

Através do HR Group, a estagiária observa as picagens do colaborador, confirmando assim se foram feitas horas extra no prazo do pedido.

Se de facto se confirmar, o pedido é aprovado e poderá ser gozado pelo colaborador.

Há casos em que o pedido está incorreto. Por exemplo, o colaborador fez 1 hora extra no dia 25 de julho e fez o pedido como sendo no dia seguinte, ou seja, o erro foi do colaborador. Perante isto, a estagiária em vez de recusar para ser feito novo pedido, faz uma alteração no pedido colocando-o no dia correto e permitindo assim a sua aprovação.

Todos os pedidos recusados serão seguidos com mensagem escrita pela estagiária a receber pelo colaborador no *self service* a justificar a recusa, nomeadamente: “Pedido repetido”, “Não há registo de entrada ou saída do colaborador nesse dia”, “O colaborador fez apenas o seu horário normal, nesse período”, etc.

4.8. Atendimento ao Público em Geral

Ao estar próxima do balcão de atendimento de RSH, a estagiária é, na maioria das vezes, o primeiro contacto que o candidato ou mesmo colaborador tem com o CPMG, pelo que deve, desde o primeiro momento transmitir a imagem e os valores da multinacional, acolhendo as pessoas de forma profissional, prestando todas as informações necessárias para um esclarecimento concreto para com os interessados. Se necessário, deve passar o caso ao funcionário dos RH mais competente a tratar da respetiva situação. Deste modo, os conhecimentos acerca da PCAP e das funções que cada colega exerce no departamento de RSH²⁴ é essencial por forma a reencaminhar os pedidos de maneira mais eficaz e eficiente, ou se possível, resolver ela própria, os problemas que surgem, sem necessidade de recorrer aos seus superiores.

Este atendimento ao público, além da receção presencial de candidatos, abrange ainda o esclarecimento de dúvidas, a resolução de certos assuntos e problemas do conhecimento da estagiária através de atendimento de chamadas telefónicas e/ou via e-mail. A estagiária fica responsável, na maior parte das vezes, pelo telefone da delegação permitindo-lhe o contacto com os candidatos chamados a entrevista e com as empresas de TT (Trabalho Temporário).

4.9. Receção de Candidaturas

4.9.1. Candidaturas Espontâneas

Os anúncios publicados em *sites* de emprego, no *Facebook* da empresa e o passa-palavra são boas formas de fazer chegar as necessidades de candidatos da PCAP. A estagiária recebeu vários telefonemas a questionarem como devem se candidatar a essas ofertas de emprego. Existem duas formas de o fazer:

²⁴ Ver anexo 3: Organograma RSH da Peugeot Citroën Automóveis, S.A.

- 1) No caso de o/a candidato/a ter disponibilidade para se dirigir à empresa, é necessário fazer-se um preenchimento da ficha de inscrição, na portaria, junto do segurança. Estas fichas são levadas todas as manhãs para os RH por um funcionário do departamento;
- 2) Para candidatos residentes fora da zona de Mangualde, é mais simples se optarem pela candidatura através do envio do seu *Curriculum Vitae* (CV) para um endereço de e-mail da empresa, destinado ao recrutamento. Esses e-mails são recebidos por uma superior que reenvia para a estagiária. Esses CV são imediatamente imprimidos pela estagiária para uma análise mais pormenorizada.

4.9.2. Candidatura Através de Empresas de Trabalho Temporário

Sempre que existe necessidade de recrutar pessoas para o CPMG, recorre-se à ajuda das empresas especializadas no recrutamento. Há diversas razões para a escolha de um recrutamento externo, no quadro seguinte (quadro 3) apresentam-se as vantagens e desvantagens deste processo de seleção.

QUADRO 3-RECRUTAMENTO EXTERNO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

VANTAGENS	DESVANTAGENS
“Sangue novo” para a empresa	Tempo excessivo no processo
Inovação, maior oportunidade de investir em novos talentos	Processo de seleção com custo maior
Seleção profissional, permitindo a escolha de candidato mais adequado às necessidades	Falta de conhecimento do profissional acerca da empresa

Fonte: Elaboração própria com base nos links: <https://www.xerpa.com.br/blog/vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-externo/> e <http://gestaodeempresas.net/principais-vantagens-do-recrutamento-externo>

A PCAP é cliente das seguintes Empresas Especializadas em Recrutamento:

- ✓ Randstad;
- ✓ Talenter;
- ✓ Kelly Services;
- ✓ Manpower;
- ✓ Eurofirms;
- ✓ Grupo Norte;
- ✓ Beira Labor.

Atualmente, as empresas a quem a PCAP recorre são: Randstad, Kelly Services e Talenter, todas elas com agências localizadas em Viseu.

A empresa Grupo Norte é recente. De momento, tem apenas 2 colaboradores na empresa.

A empresa Beira Labor é ainda mais recente, no entanto, é uma empresa diferente das outras referidas anteriormente. É especializada em recrutamento de candidatos estrangeiros. Têm atualmente 8 operadores na PCAP (5 indianos e 3 nepaleses).

A estagiária informa a ETT das necessidades do momento. A ETT é bastante eficaz e consegue, na maior parte das vezes dar uma resposta rápida. Envia e-mail com um pré-filtro dos candidatos, incluindo o seu Número de Identificação Fiscal (NIF), dado importante para a validação do candidato.

4.9.3. Visitas Profissionais

A estagiária teve oportunidade de acompanhar a supervisora e as suas superiores para sessões de recrutamento feitas na Câmara Municipal de Mangualde e Celorico da Beira e no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) em Seia, Viseu e Penalva do Castelo, com o objetivo de encontrar candidatos interessados em integrar a PCAP, entrevistá-los e convidá-los para se deslocarem dias depois à empresa para dar continuidade ao processo de recrutamento.

4.10. Perfil do Candidato

Através do ficheiro em Excel “Seguimento de candidatos” da equipa de RH, a estagiária fez uma análise do perfil de candidato na base de dados no período de estágio (17 de junho a 11 de setembro de 2019).

No período estudado, existiram 119 candidaturas.

Esta análise irá se focar em características como:

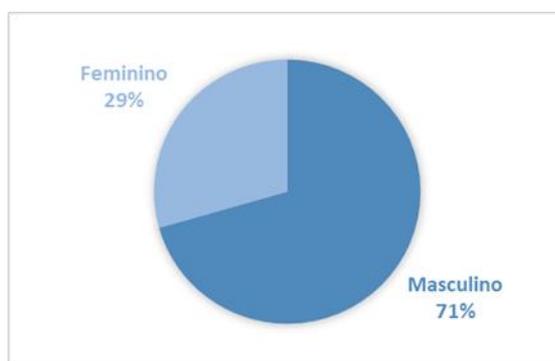
- ✓ Género;
- ✓ Idade;
- ✓ Habilitações literárias;
- ✓ Seguimento no processo de recrutamento.

4.10.1. Género

Observou-se que dos 119 candidatos, 84 delas são de género masculino sendo, obviamente, as restantes 35 do feminino. As proporções podem-se verificar no gráfico 2.

Apesar da taxa de emprego em Portugal para os homens ser superior em 10% que as mulheres e a população feminina no concelho de Mangualde ser superior em 684 000 indivíduos em relação à população masculina (registado em dezembro de 2018), verifica-se que é o género masculino que mais procura emprego na PCAP.

GRÁFICO 2-CANDIDATOS POR GÉNERO



Fonte: Elaboração própria

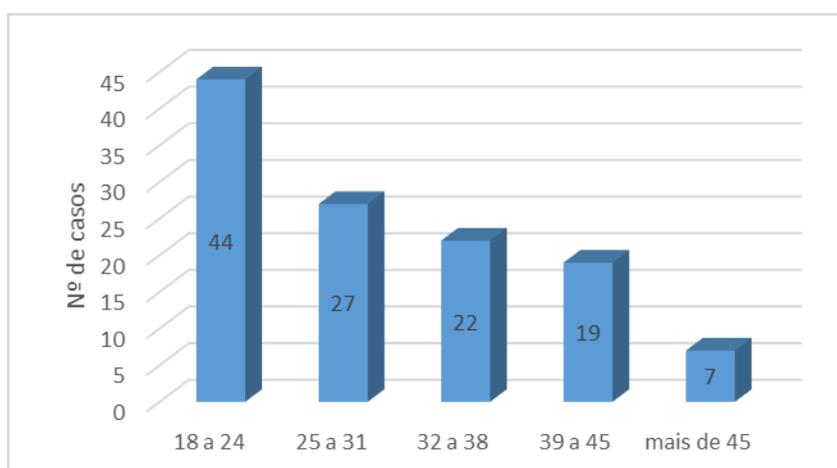
4.10.2. Idade

Apresentaram-se candidatos com idade entre os 18 e os 50 anos (gráfico 3). A faixa etária mais nova, dos 18 aos 24 anos tem o maior número de casos, como seria de esperar. Isso acontece porque o número de pessoas desempregadas aumenta cada vez mais e nos jovens mais ainda.

Em 2018, a população desempregada em Portugal foi 186 800 indivíduos, 21 000 jovens (idade inferior a 25 anos).²⁵ Além dos jovens serem aqueles que têm mais dificuldade de ingressar no mercado de trabalho, são os mais prováveis de serem despedidos, devido à pouca experiência.

Por essas razões chegam muitas candidaturas de jovens à PCAP. No entanto, os RH valorizam pessoas com vontade de trabalhar, aprender e estabilizar a sua vida, dando assim oportunidades de emprego a esses jovens.

GRÁFICO 3-CANDIDATOS POR ESCALÃO DE IDADE



Fonte: Elaboração própria

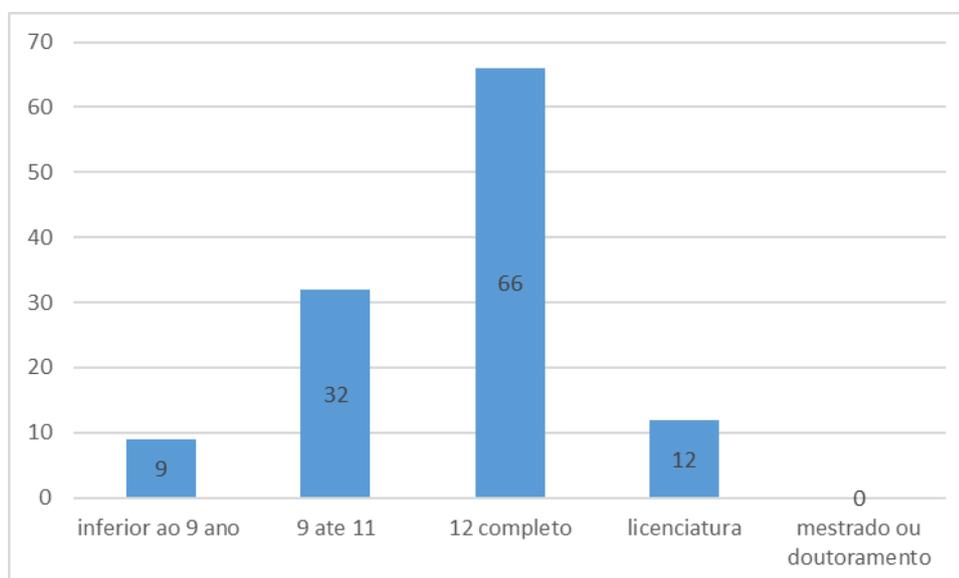
²⁵ Dados retirados do *site* www.pordata.pt

4.10.3. Habilitações Literárias

Para trabalhar em linhas de produção no CPMG, não é exigido experiência anterior na área automóvel ou habilitações académicas específicas.

O abandono escolar é cada vez menos frequente, justificando assim a percentagem baixa até ao 11º de escolaridade (gráfico 4). Os casos com licenciatura também são baixos pois tratam-se, na maior parte dos casos, de pessoas de nacionalidade brasileira que não têm equivalência da sua licenciatura em Portugal.

GRÁFICO 4-CANDIDATOS À CPMG POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

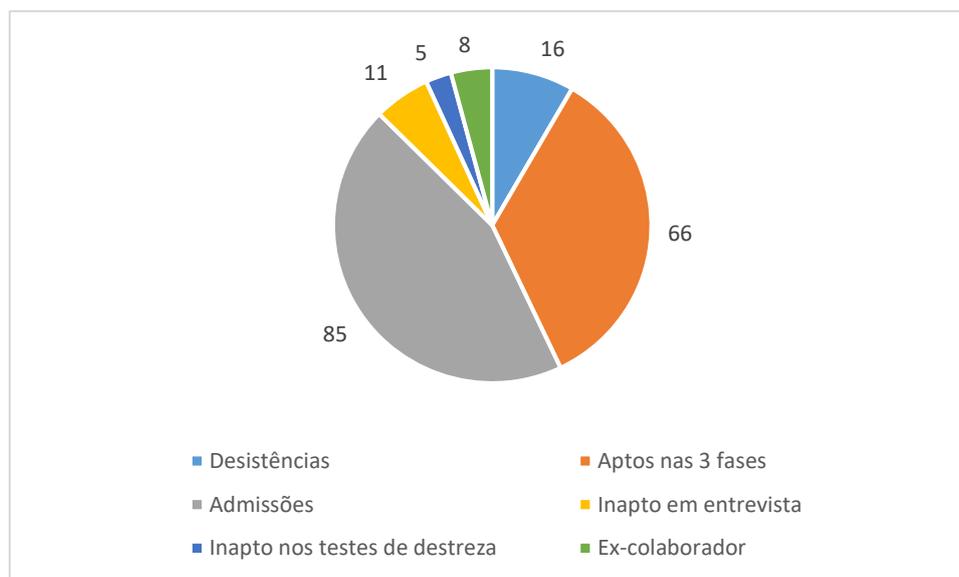


Fonte: Elaboração própria

4.10.4. Seguimento de Candidatos

Pode-se verificar (gráfico 5) que nas 119 pessoas em fase de recrutamento no período analisado, apenas 66 passaram nas 3 fases do recrutamento (entrevista, testes de destreza e exame médico de admissão). Por essa razão os responsáveis do departamento de Recursos Humanos optaram por efetuar mais entrevistas do que as necessárias, contribuindo para um aumento do número de admissões.

GRÁFICO 5-SEGUIMENTO DE CANDIDATOS



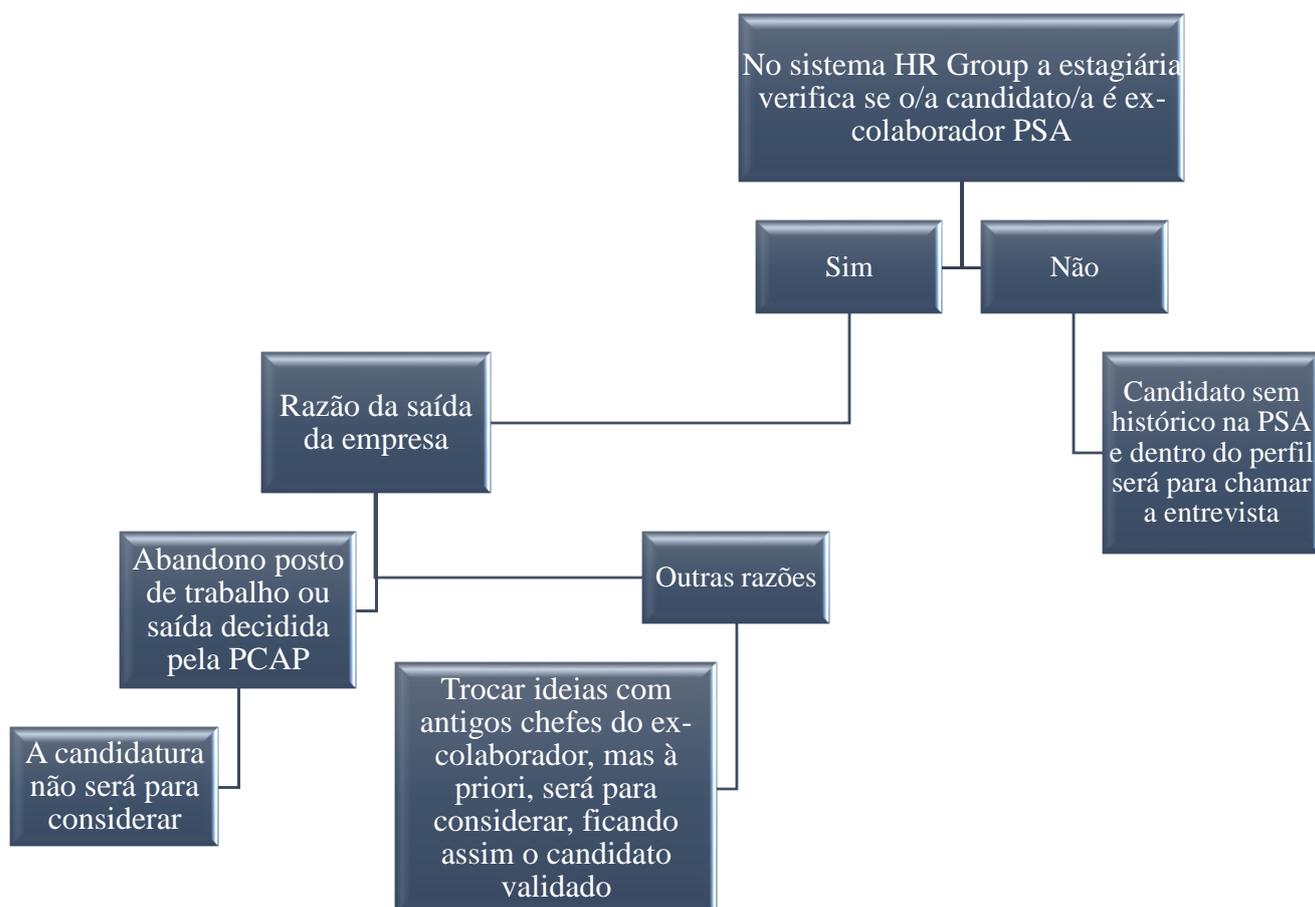
Fonte: Elaboração própria

4.11. Processo de Recrutamento

4.11.1. Validação de Candidatos

O primeiro passo no processo de Recrutamento é validar o/a candidato/a (figura 17), através de um sistema pertencente aos Recursos Humanos chamado *HR Group*, para verificar se se trata de um/uma ex-colaborador/a da PSA e através do ficheiro em Excel “Seguimento de candidatos” dos anos 2018 e 2019, despistar a hipótese do candidato já ter estado no passado em recrutamento (sem chegar a entrar).

FIGURA 17-PROCESSO DE VALIDAÇÃO DE CANDIDATOS



Fonte: Elaboração própria

4.11.2. Entrevista

Ao ser validado, o candidato é chamado a entrevista.

Devido às necessidades de recrutamento, os RH optam, muitas vezes, por realizar entrevistas em grupo.

Em entrevista, os candidatos preenchem a ficha de inscrição e é tirada fotocópia do seu documento de identificação.

Se o candidato for estrangeiro e não tiver Cartão de Cidadão poderá ter:

- ✓ Título de Residência (TR)
- ✓ Passaporte e Manifestação de interesse (comprova que o candidato já fez pedido no SEF para obter o TR)

Em ambos os casos, o candidato deverá ter também declaração da Segurança Social e da Autoridade Tributária e Aduaneira com respetivo Número de Identificação de Segurança Social (NISS) e NIF.

Nessa cópia o candidato deve citar a frase a escrito: “Autorizo a cópia deste documento para fins de recrutamento” com a respetiva assinatura. Isso comprova a autorização por parte do candidato para que a empresa possa guardar essas informações pessoais na base de dados dos RH.

De seguida, é feita uma apresentação projetada ao grupo. Esta apresentação aborda assuntos como turnos e setores disponíveis, respetivas remunerações e benefícios sociais e o regime de bolsa de horas adotado pela empresa.

Posto isto, cada candidato terá de fazer uma apresentação geral de si mesmo dando a conhecer as suas experiências profissionais, habilitações, preferência de turno, etc. Após essa apresentação a estagiária e supervisora fazem entrevistas individuais com cada candidato para abordar questões pessoais como questões de saúde, se estão a ser subsidiados, se têm meio de transporte, etc.

Passando a fase das entrevistas, segue-se a fase dos testes de destreza.

4.11.3. Testes de Destreza

Há 4 testes possíveis a serem feitos pelos candidatos, são eles: memória visual, destreza fina, certificação de cartas e aperto de jantes. Desses 4 testes, cada candidato fará apenas 3. O teste de memória visual e aperto de jantes são feitos obrigatoriamente, o terceiro teste poderá ser a destreza fina ou certificação de cartas, permitindo assim acelerar o processo sem que estejam candidatos à espera uns dos outros.

✓ Memória Visual

O teste de memória visual (figura 18) funciona da seguinte forma: o candidato visualiza e memoriza cada sequência de cores em 10 segundos. Após isto, tapa-se a sequência e o candidato deve reconstruí-la com outras peças coloridas que tem à disposição.

FIGURA 18-TESTE DE DESTREZA - MEMÓRIA VISUAL



Fonte: Elaboração própria

✓ Certificação de Cartas

O procedimento do teste de certificação de cartas (figura 19) é o seguinte: colocar as cartas numeradas nas divisões também numeradas correspondentes. As cartas que não têm correspondência nas divisões põem-se de lado. O teste é cronometrado.

FIGURA 19-TESTE DE DESTREZA - CERTIFICAÇÃO DE CARTAS



Fonte: Elaboração própria

✓ Destreza Fina

Este teste de destreza fina (figura 20) trabalha-se da seguinte maneira: colocam-se as porcas nos parafusos na metade esquerda da caixa, nas filas 1 e 3. As porcas devem ficar ao nível da extremidade do parafuso. De seguida, nas filas 4 a 6 do mesmo lado coloca-se uma anilha e porca.

Transfere-se das filas 1-3-6 do lado esquerdo, para as filas 1-3-6 do lado direito, com as respetivas anilhas e porcas.

No final é preciso arrumar as peças nos lugares originais. O teste é cronometrado.

FIGURA 20-TESTE DE DESTREZA - DESTREZA FINA



Fonte: Elaboração própria

✓ Aperto de Jantes

O teste de aperto de jantes é o mais importante. Este teste processa-se da seguinte forma: O candidato tem 2 jantes, terá de apertar todos os parafusos até não haver mais aperto e logo de seguida desapertar. Este processo é repetido duas vezes. O teste é cronometrado.

Passando aos testes de destreza, o candidato tem a oportunidade de seguir para a última fase: exames médicos.

FIGURA 21-TESTE DE DESTREZA - APERTO DE JANTES

Fonte: Elaboração própria

4.11.4. Exames Médicos

Se esta fase for feita nas instalações da PCAP, o candidato será primeiramente visto pelo enfermeiro e posteriormente fará o exame médico.

Se não existir possibilidade de ser nas instalações da PCAP, será da responsabilidade das empresas de TT tratarem dos exames de aptidão médica, é enviado um e-mail a solicitar a marcação desses exames. Após essa solicitação, a estagiária faz a inserção de candidatos no ficheiro em Excel “Seguimento de candidatos”.

4.12. Processo de Seleção e Admissão

Se a fase de exames médicos for passada com êxito, os RH podem atribuir setor e turno ao candidato, esta escolha baseia-se no perfil do candidato, nas recomendações médicas, necessidades da empresa no momento, etc.

Ao ser selecionado, a estagiária contacta os candidatos a informar dessa atribuição, dia de acolhimento e primeiro dia de trabalho. Atualiza-se o ficheiro de seguimento de candidatos. Elaboração do email de solicitação de admissão às empresas TT, é com estas

empresas que o candidato assina contrato, sendo estes renováveis mensalmente, elaboração do email de admissão à respetiva Unidade Responsável (UR), criação da Pessoa no *HR Group* (no sistema registam-se informações pessoais do novo colaborador como morada, contacto, NIF, NISS, N° de utente, etc.), preparam-se os manuais de acolhimento, fichas de operador e cartões temporários a serem entregues no dia de acolhimento.

Enviar listagem de novos colaboradores para a cantina e portaria para o começo de tarefas dos operários.

4.13. Processo de Acolhimento

Após admissão, segue-se o processo de acolhimento.

Um funcionário dos Recursos Humanos recebe o candidato, tira-lhe uma fotografia, entrega o cartão de entrada provisório, o manual de acolhimento da empresa e uma ficha de operador (ficha para o chefe avaliar no 1º mês).

Será também entregue o equipamento de proteção individual no armazém da fábrica. De seguida alguém do setor irá buscar o candidato para o dirigir aos balneários onde lhe será designado um cacifo.

O candidato terá também a formação “Safety Box” e “Acolhimento de novos colaboradores”

4.14. Outras Atividades Desempenhadas pela Estagiária

Para além das funções descritas anteriormente, a estagiária desempenhou outras atividades, nomeadamente:

- Inscrever pessoas e renovar contratos nos fundos de compensação;
- Passar declarações de trabalhador pedidas pelos mesmos;

- Levantar material de escritório no armazém;
- Fotocopiar contratos/renovações de contrato;
- Imprimir e separar recibos de vencimento para serem entregues aos colaboradores;
- Enviar as fichas de apreciação de novembro e dezembro da PCAP e PSAP a colegas dos RH;
- Imprimir cartões temporários, manuais de acolhimento, fichas de operador e folhas de presença da formação;
- Apoio ao colaborador no preenchimento de formulários de mudança de morada e e-mail pessoal;
- Registrar folhas de formação;
- Carimbar e arquivar contratos de trabalho e fichas de aptidão médica;
- Criar e arquivar processos.

4.15. Dificuldades Sentidas

A estagiária adaptou-se bem às atividades da sua responsabilidade. Contudo, surgiram algumas dificuldades, tais como:

- Dificuldades no recrutamento de estrangeiros. A PCAP tem muitos candidatos de nacionalidade brasileira, quando estes não têm a documentação em ordem para avançar com o recrutamento, a estagiária perdia algum tempo em diálogo com as empresas de Trabalho Temporário, com vista a resolver o problema o mais rápido possível. Além disso, a estagiária ficou responsável por todo o recrutamento de 3 pessoas de nacionalidade indiana, ou seja, a estagiária teve de falar sempre em inglês, incluindo tirar dúvidas aos candidatos após selecionados;
- Nas sessões de Recrutamento fora da empresa, foi difícil, por vezes, apresentar as ofertas de trabalho, pois as pessoas convocadas eram pouco pacientes e ao não estarem interessadas, tinham atitudes menos educadas.

Conclusão

A realização do estágio curricular e desenvolvimento do relatório foi um grande desafio para mim. Este estágio foi a minha primeira experiência no mundo do trabalho, e por isso a ansiedade e nervosismo era constante até ao primeiro dia na empresa.

Tive o grande prazer de trabalhar numa empresa tão importante na minha cidade como no país, dando-me assim coragem para agarrar esta oportunidade que é tão única.

Esta experiência fez conhecer todo o departamento dos Recursos Humanos, pois não imaginava a quantidade de responsabilidade e trabalho exercido nessa área.

No meu ponto de vista, cumpri todas as tarefas propostas com boa vontade e grande dedicação.

Ter a oportunidade de estar em contacto com tantas pessoas da empresa, tanto a equipa dos Recursos Humanos como os tantos colaboradores que recorreram aos serviços dos RH foi algo que não esperava. Deixa-me satisfeita saber que os Recursos Humanos na PSA em Mangualde formam uma ótima equipa para dar o apoio necessário aos seus colaboradores. Para minha felicidade, durante os últimos meses fiz parte dela.

Para além disso, deu-me muito gosto de poder fazer as entrevistas, conhecer em cada entrevista tanta gente nova, interagir com pessoas de diversas personalidades e até de culturas diferentes.

O facto de fazer as entrevistas sozinha ou perante a minha tutora, fez-me evoluir, pois consegui fazer uma apresentação à frente de grupos de candidatos tranquilamente, sentindo-me, agora, mais à vontade para falar em público.

Por fim, é com muito orgulho de mim mesma e sentimento de dever cumprido, que devido ao meu desempenho durante o estágio, fui convidada a integrar a equipa dos Recursos Humanos novamente, mas desta vez, em Estágio Profissional, que me deixará ainda mais realizada.

Referências Bibliográficas

- Ansoff, Igor. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas
- Camargos, Marcos; Dias, Alexandre. (2003). *Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese histórica*. São Paulo: Pesquisas em Administração
- Drucker, Peter. (2003). *A Administração na Próxima Sociedade*. Brasil: Nobel
- Freire, Adriano. (2008). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. (12ª ed.). Lisboa: Verbo
- Grupo PSA. *Governance*. Obtido de: <https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/governance/>
- Grupo PSA. *Grupo PSA: presença internacional*. Obtido de Grupo PSA: <https://www.groupe-psa.com/fr/groupe-automobile/presence-internationale/>
- Grupo PSA. *Nossos valores*. Obtido de: <https://jobs.groupe-psa.com/fiche-metier/fiche-Nos-Valeurs-4.aspx?LCID=1036>
- Grupo PSA. Obtido de Wikipedia: https://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo_PSA
- Grupo PSA. *Sobre nós. Veículos fabricados. Fluxo de fabricação*. Obtido de página interna CPMG: <https://site.groupe-psa.com/mangualde/pt-pt/sobre-nos/>
- Lacombe, Francisco; Heilborn, Gilberto. (2003). *Administração: princípios e tendências*. Brasil: Saraiva
- Peugeot Citroen Automóveis Portugal. *Informações*. Obtido de racious: <https://www.racious.com/peugeot-citr-en-automoveis-portugal-s-a/>
- Peugeot Citroen Automóveis Portugal. *Legal information*. Obtido de Kompass: <https://www.kompass.com/z/pt/c/peugeot-citroen-automoveis-portugal-s-a/pt027848/>
- Pizzi, Geneci Antonia. (2013). *Valores, Razões que justificam ou modificam ações*. Brasil: Berthier
- Porter, Michael. (1998). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus
- PSA renova aposta na América Latina após resultados fracos. (27/02/2019). *Balanço*. Obtido de AutomotiveBusiness:

<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/28806/psa-renova-aposta-na-america-latina-apos-resultados-fracos>

- *PSA Services Portugal. Sobre nós.* Obtido de: <https://pt.linkedin.com/company/psa-services-portugal>
- Rego, L.M.S. (2014). *Trabalhar no Banco Espírito Santo dos Açores – Relatório de Estágio.* Lisboa: ISG Business & Economics School
- Siqueira, Fernando. (2016). “PSA Peugeot Citroën” agora é “Grupo PSA”, símbolo da transformação. Obtido de Autos e Motores: <http://blog.tribunadonorte.com.br/autosemotores/2016/04/05/psa-peugeot-citroen-agora-e-grupo-psa-simbolo-da-transformacao/>
- Pordata. (2018). Estatísticas, gráficos e indicadores. Base de dados de Portugal. Obtido em: <https://www.pordata.pt/>
- Caetano, C.J.B. (outubro 2014). *Análise Estratégica do setor automóvel de usados no contexto de crise atual. Estudo de casos.* Lisboa: ISCTE Business School
- Grupo PSA. (05/04/2016). “PSA Peugeot Citroën” agora é “Grupo PSA”, símbolo da transformação promovida pelo Plano “Push to Pass”. Obtido de Media Center, comunicados de imprensa: <https://br-media.groupe-psa.com/pt-br/corporate-brasil/comunicados-de-imprensa/grupo/%E2%80%9Cpsa-peugeot-citro%C3%ABn%E2%80%9D-agora-%C3%A9-%E2%80%9Cgrupo-psa%E2%80%9D-s%C3%ADmbolo-da>
- Liberato, Rafael. (17/08/2018). *Missão, Visão e Valores de uma empresa: entenda o que é e como devem ser definidos.* Missão. Obtido de: <https://www.senior.com.br/blog/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-entenda-o-que-e-e-como-devem-ser-definidos>
- Junceiro, Pedro. (10/10/2018). *Setor automóvel: O “biberão” do Estado.* Obtido de Motor 24: <https://www.motor24.pt/cronicas/setor-automovel-biberao-do-estado/424518/>
- Jorge, Cátia. (01/11/2018). *A importância e funções da Gestão de Recursos Humanos nas empresas.* Obtido de do it better: <https://doitbetter.pt/2018/11/01/a-importancia-e-funcoes-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-empresas/>

- Peugeot. (09/12/2018). *Peugeot. Marcas com história*. Obtido de Autolassal: <http://coisasdeummechanico.blogspot.com/2018/12/historia-da-peugeot.html>
- Curvelo, Pedro. (07/02/2019). *Automóvel. Setor automóvel vale um quinto das receitas fiscais*. Obtido de Jornal de negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/setor-automovel-vale-um-quinto-das-receitas-fiscais-do-estado>
- Santos, Paulo. (09/03/2019). *Sociedade. Como o mercado automóvel está a mudar e muito rapidamente*. Obtido de Visão: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2019-03-09-Como-o-mercado-automovel-esta-a-mudar-e-muito-rapidamente>

Outra documentação

Fonseca, Eva (2015). *Relatório de Estágio*. Instituto Politécnico de Coimbra

Lopes, Carlos. (2015). *Relatório de Estágio*. Instituto Politécnico da Guarda

Lopes, Francisco. (2017). *Relatório de Estágio*. Instituto Politécnico da Guarda

Oliveira, Filipe. (2014). *Relatório de Estágio*. Instituto Politécnico da Guarda

CPMG. (2018). “*Manual de Acolhimento do CPMG*”

Acolhimento CPMG. (2019). *Ficheiro “Acolhimento de novos colaboradores”*.

Recrutamento CPMG. (2019). *Ficheiro “Recrutamento: Entrevistas”*

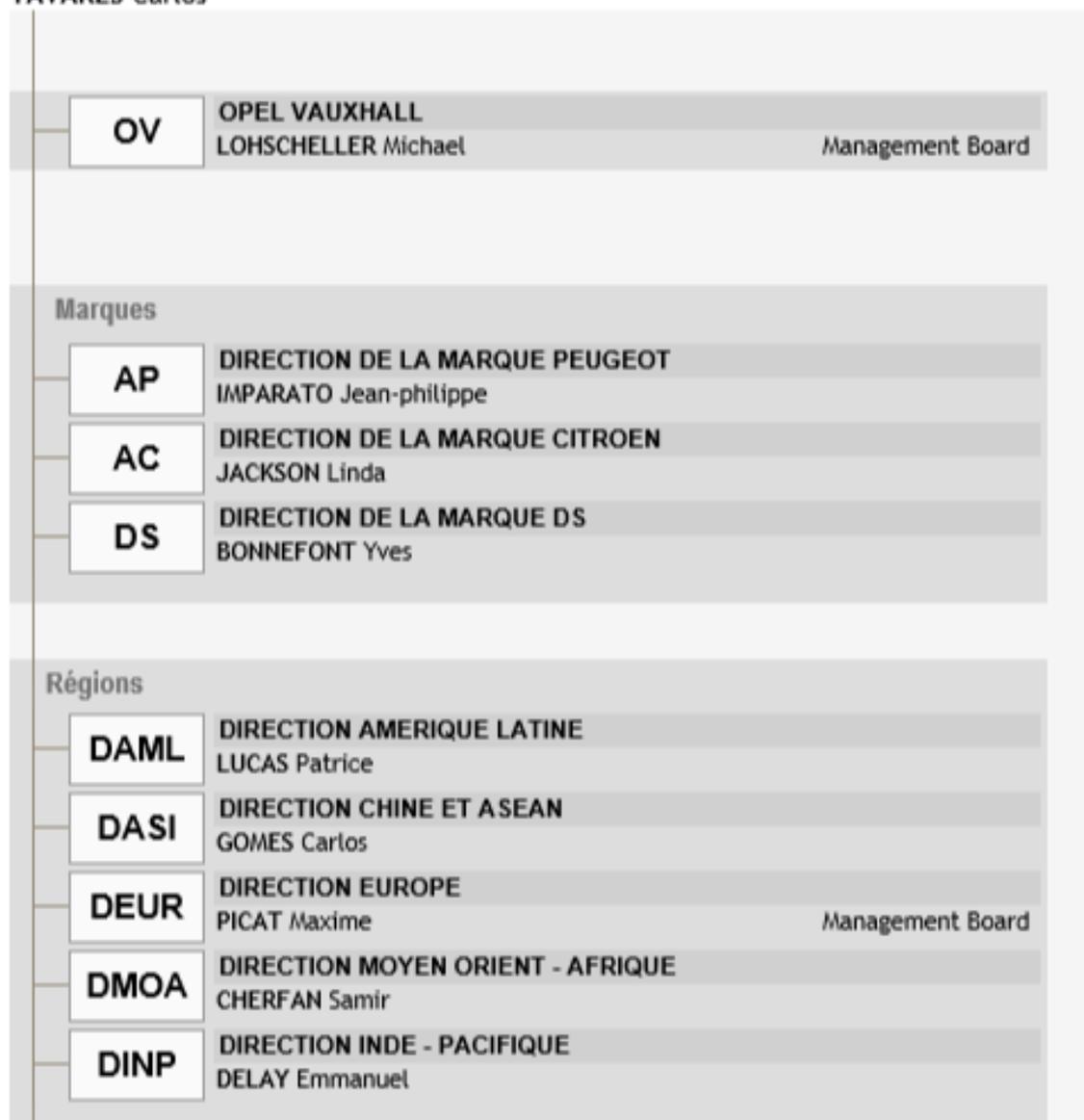
Anexos

Anexo 1 - Plano de Estágio

 <p>Politécnico da Guarda Polytechnic of Guarda</p>	<p>PLANO DE ESTÁGIO / ENSINO CLÍNICO</p> <p>Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) Licenciaturas Mestrados</p>	<p>MODELO</p> <p>GESP.004.04</p>
<p>Este documento é um complemento do formulário GESP.003 - Convenção de Estágio/Ensino Clínico.</p>		
<p>Escola: <input type="checkbox"/> ESECD <input type="checkbox"/> ESS <input checked="" type="checkbox"/> ESTG <input type="checkbox"/> ESTH</p> <p>Tipologia do Estágio/Ensino Clínico:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Curricular <input type="checkbox"/> Extracurricular <input type="checkbox"/> Outro: _____</p> <p>Ao abrigo de protocolo ou especificidade formativa? <input type="checkbox"/> Sim. Qual? _____</p>		
<p>1. DADOS RELATIVOS AOS INTERVENIENTES NO ESTÁGIO / ENSINO CLÍNICO</p>		
<p>Estudante: <u>Juliana Nunes Salgado</u> N.º <u>1012415</u></p> <p>Docente orientador(a): <u>David Manuel Correia Figueira de F. Neves</u></p> <p>Supervisor(a): <u>Amélia Almeida Ferreira</u></p>		
<p>2. PLANO DE ESTÁGIO / ENSINO CLÍNICO</p>		
<p>Acompanhar e apoiar os técnicos de RH nomeadamente na execução das seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestão de presenças; Controlo registos de trabalhadores; Gestão Horas + (Balsa Horas, Teca de Horas, Trabalho não Gelado); Horários; Gestão de indicadores de absentismo diário; Gestão de indicadores de absentismo mensal; Apoio no Recrutamento/Seleção; Processo de contratação (criação dossiers e introdução sistema informático, seg. social, Fundos...); Atribuição e modificação dos dados de gestão no sistema informático RH (dados pessoais e profissionais); Apoio à Gestão administrativa dos contratos de trabalho; Processos administrativos de cessação de contrato; Apoio à Gestão Seguros de acidentes de trabalho, saúde, vida. 		
<p>3. ASSINATURAS</p>		
<p>O(A) Estudante</p> <p><u>17/06/2019</u> Data</p> <p><u>Juliana Salgado</u> (assinatura)</p>	<p>O(A) Docente Orientador(a)</p> <p><u>24/06/2019</u> Data</p> <p><u>David Manuel Correia Figueira de F. Neves</u> (assinatura)</p>	<p>O(A) Supervisor(a)</p> <p><u>17/06/2019</u> Data</p> <p><u>Geot Citroën Automóveis Portugal, S.A.</u> (assinatura e carimbo de Entidade)</p>

Anexo 2 - Organograma do Grupo PSA

TAVARES Carlos



GPSQ	GLOBAL PURCHASING & SUPPLIER QUALITY WEN Michelle
DF	DIRECTION FINANCIERE DE ROVIRA Philippe
DI	DIRECTION INDUSTRIELLE ET CHAINE LOGISTIQUE VINCENT Yann
DPS	DIRECTION DES PROGRAMMES ET DE LA STRATEGIE BOURGES Olivier Management Board
RD2	RESEARCH AND DEVELOPMENT DIVISION MOREL Nicolas
HRTD	HUMAN RESOURCES & TRANSFORMATION DIVISION CHEREAU Xavier
F2M	FREE2MOVE COURTEHOUX Brigitte
SG	SECRETARIAT GENERAL OLIVIER Gregoire
QCS	QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION QUEMARD Jean Christophe
Global Executive Committee	
DSMO	DIRECTION SALES & MARKETING OFFICE KOSKAS Thierry
DCOM	DIRECTION DE LA COMMUNICATION BLAISE Bertrand
DSTY	DIRECTION DU STYLE PLOUE Jean-pierre
DMS	DIRECTION MOTORSPORT FINOT Jean Marc

Anexo 3 - Organograma Relações Sociais e Humanas CPMG

