U.PORTO

SEGUNDO CICLO DE ESTUDOS
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Estratégias para atrair e reter candidatos para funções técnico-operacionais no setor automóvel

Maria Beatriz Moreira Mendes

M

2026



U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR E RETER CANDIDATOS PARA FUNÇÕES TÉCNICO-OPERACIONAIS NO SETOR AUTOMÓVEL

Maria Beatriz Moreira Mendes

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Carlos José Cabral Cardoso

2026

Agradecimentos

Este trabalho significa a concretização de um percurso de cinco anos, marcado por alegrias, frustrações, cansaço e muitas conquistas.

A todos os que contribuíram para a sua concretização, o meu sincero agradecimento.

Aos meus pais, pelo apoio, incentivo, acompanhamento e ânimo em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis. Agradeço por tudo o que fizeram e continuam a fazer, por todos os sacrifícios e alegrias, por me fazerem acreditar que posso ir mais longe, e por estarem presente em cada etapa destes cinco anos. Estas palavras não manifestam a gratidão que sinto e o que representam para mim. Vocês tornaram tudo isto possível e, por isso, este relatório também é vosso!

À minha irmã, por me ajudar a superar cada desafio e pela paciência que teve comigo, principalmente durante estes meses. Serás sempre a melhor companhia e pessoa que tenho na minha vida e, por isso, este percurso tem muito de ti!

À minha restante família, pelo carinho, encorajamento e por todo o apoio ao longo deste percurso académico. Cada demonstração de confiança e preocupação partilhadas contribuíram de forma bastante positiva para que chegasse até aqui. Este trabalho é também reflexo do vosso apoio incondicional.

Aos meus amigos, por me acompanharem desde o início deste percurso e me incentivarem a continuar, mesmo nos dias em que desistir parecia ser a opção mais fácil. Obrigada por cada momento de descontração e pela presença constante, nas vitórias e nas dificuldades.

Às minhas amigas do Porto, que foram casa nos últimos cinco anos e partilharam esta experiência comigo.

A toda a equipa da Nors no Porto, em especial à minha orientadora de estágio, Mónica Fortes, pela oportunidade concedida, disponibilidade e dedicação demonstradas ao longo do estágio, bem como a partilha das suas vivências e conhecimentos, que muito contribuíram para a qualidade deste trabalho.

Deixar, também, um grande agradecimento ao meu orientador, o Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, por ter aceite o desafio de orientar o projeto de estágio, pelas sugestões enriquecedoras, pela simpatia, paciência e disponibilidade demonstrada.

A todos os participantes no estudo, pela sua preciosa cooperação.

Resumo

Fenómenos como a digitalização, automação dos processos produtivos e adoção de veículos elétricos impulsionaram uma profunda transformação tecnológica no setor automóvel, alterando significativamente o perfil de competências exigidas aos trabalhadores técnico-operacionais. Este contexto intensifica os desafios de atração e retenção de talento, num mercado de trabalho marcado pela escassez de profissionais qualificados e pelo desajuste entre as competências disponíveis e as necessidades organizacionais.

O presente relatório de estágio tem como principal objetivo analisar os desafios associados à atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais na organização, assim como compreender os contributos das estratégias de recrutamento e *employer branding* para responder a esses desafios.

A dimensão empírica assentou numa metodologia de investigação qualitativa, desenvolvida através de um estudo de caso, tendo sido utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise documental, os registos de diário de campo e as entrevistas semiestruturadas realizadas a colaboradores da organização. Os resultados do estudo demonstram que a escassez de mão de obra qualificada, o desajuste entre as competências disponíveis e as exigências das funções, e a crescente competitividade do mercado de trabalho constituem os principais desafios enfrentados pela Nors. Conclui-se que a atração e retenção destes profissionais dependem da combinação entre reputação organizacional positiva, oportunidades de desenvolvimento profissional, estabilidade laboral e valorização das competências dos trabalhadores. Destaca-se ainda o papel da formação contínua como fator estratégico para responder às exigências da transformação tecnológica e reforçar o compromisso dos colaboradores com a organização.

O estudo contribui para aprofundar o conhecimento sobre os fatores que influenciam a atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais no setor automóvel, apresentando igualmente implicações práticas para a gestão de recursos humanos em contextos organizacionais caracterizados por elevadas exigências de qualificação e transformação tecnológica.

Palavras-chave: Setor automóvel; Recrutamento e Seleção; *Employer Branding*; Atração de talento; Retenção de trabalhadores; Funções técnico-operacionais.

Abstract

Phenomena such as digitalization, the automation of production processes, and the adoption of electric vehicles have driven a profound transformation in the automotive sector, significantly changing the skill profile required of technical-operational workers. This context intensifies the challenges of attracting and retaining talent in a labor market characterized by a shortage of qualified professionals and a mismatch between available skills and organizational needs.

This internship report aims to analyze the challenges associated with the attraction and retention of technical-operational workers in the organization, as well as to understand the contributions of recruitment and employer branding strategies in addressing these challenges.

The empirical dimension was based on a qualitative research methodology, developed through a case study relying on document analysis and semi-structured interviews with employees of the organization. The study's results show that the shortage of qualified labor, the mismatch between available skills and job requirements, and the increasing competitiveness of the labor market constitute the main challenges faced by Nors. It is concluded that attracting and retaining these professionals depends on a combination of positive organizational reputation, professional development opportunities, job stability, and appreciation of workers' skills. The role of continuous training is also highlighted as a strategic factor in meeting the demands of technological transformation and strengthening employees' commitment to the organization.

This study contributes to deeper understanding the factors that influence the attraction and retention of technical-operational workers in the automotive sector, while also presenting practical implications for human resource management in organizational contexts characterized by high skill requirements and technological transformation.

Keywords: Automotive industry; Recruitment; Employer Branding; Talent attraction; Employee retention; Technical-operational workers.

Índice

Introdução 1

Capítulo 1: O SETOR AUTOMÓVEL E OS DESAFIOS DO RECRUTAMENTO 3

1.1. O setor automóvel: características e tendências atuais 3

1.2. Funções técnico-operacionais e escassez de mão de obra 5

1.3. A importância das competências 8

Capítulo 2: ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE CANDIDATOS 10

2.1. *Employer Branding* e estratégias de atração 10

2.2. Fatores de retenção para candidatos técnico-operacionais 12

2.3. Desenvolvimento de competências nas funções técnico-operacionais 14

Capítulo 3: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ACOLHIMENTO: Nors 16

3.1. História, Missão, Propósito e Valores 16

3.2. Desenvolvimento de Talento e Formação 17

3.3. Estrutura Organizacional 17

3.4. Processo de recrutamento 20

3.5. Estratégias de *Employer Branding* 21

3.6. Atividades desenvolvidas no Estágio Curricular 21

Capítulo 4: METODOLOGIA 23

4.1. Questão de investigação e objetivos 23

4.2. Abordagem metodológica 23

4.3. Instrumentos de recolha de dados e procedimentos metodológicos 25

4.4. Caracterização da amostra 27

4.5. Análise de conteúdo 28

Capítulo 5: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 30

5.1. Introdução 30

5.2. Análise e Discussão 30
5.2.1. Histórico dos processos de recrutamento da Nors 30
5.2.2. Atração e *Employer Branding* 32
5.2.3. Retenção e Contrato Psicológico 34
5.2.4. Escassez de Talento 36
5.2.5. Evolução Tecnológica e Formação 38
Capítulo 6: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA 40
6.1. Conclusões 40
6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura 43
Referências Bibliográficas 46
ANEXOS 51

Índice de tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra 27

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Evolução da população empregada em Portugal por grupo etário (15-24 anos e 55-64 anos), 2021-2025 6
Gráfico 2 - Evolução do emprego no setor automóvel em Portugal (2021-2025) 7

Índice de figuras

Figura 1 - Número de empregados em Portugal 16
Figura 2 - Organograma do Grupo Nors 18
Figura 3 - Equipa de RH do Grupo 19
Figura 4 - Equipa de RH em Portugal 19

Índice de anexos

Anexo 1. Processos de recrutamento da Nors (2021-2026) 52
Anexo 1.1. Status do processo de recrutamento (2021) 52
Anexo 1.2. Status do processo de recrutamento (2022) 53
Anexo 1.3. Status do processo de recrutamento (2023) 55
Anexo 1.4. Status do processo de recrutamento (2024) 56
Anexo 1.5. Status do processo de recrutamento (2025) 57
Anexo 1.6. Status do processo de recrutamento (até abril de 2026) 57
Anexo 2. Descrições oficiais NACE Rev. 2 relativas às divisões C29 e G45 58
Anexo 3. Declaração de Consentimento Informado 59
Anexo 4. Guiões de entrevista 60
Anexo 4.1. Guião de entrevista para Gestores 61
Anexo 4.2. Guião de entrevista para Trabalhadores Técnico-Operacionais 62
Anexo 5. Análise de conteúdo das entrevistas 63
Anexo 6. Declaração de Autenticidade 72

Lista de Abreviaturas

VE	Veículos Elétricos
IA	Inteligência Artificial
UE	União Europeia
GRH	Gestão de Recursos Humanos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
NACE Rev. 2	Nomenclatura das Atividades Económicas da Comunidade Europeia – Revisão 2
RH	Recursos Humanos
EVP	Employee Value Proposition (Proposta de Valor Empregadora)
P-O fit	Person-Organization fit (Ajuste Pessoa-Organização)
P-J fit	Person-Job fit (Ajuste Pessoa-Trabalho)
SF	Success Factors

Introdução

A indústria automóvel constitui um dos setores mais relevantes da economia global, destacando-se pela sua relevância económica e contributo para a criação de emprego qualificado. Nas últimas décadas, o setor tem sido marcado por profundas mudanças estruturais impulsionadas pela digitalização, automação dos processos produtivos e crescente adoção de veículos elétricos (VE). Estas tendências alteraram significativamente os modelos de produção e de negócio, exigindo uma adaptação contínua por parte das organizações e dos trabalhadores.

Neste contexto, os perfis profissionais e as competências exigidas têm sofrido alterações significativas, particularmente nas funções técnico-operacionais, que passaram a exigir conhecimentos técnicos especializados, competências digitais e uma maior capacidade de adaptação tecnológica. Consequentemente, a formação contínua e o desenvolvimento de competências assumem um papel cada vez mais estratégico, constituindo fatores essenciais para a competitividade das organizações e para a empregabilidade dos trabalhadores.

Paralelamente, a atração e retenção de trabalhadores para funções técnico-operacionais constitui um dos principais desafios do setor automóvel. Esta realidade resulta da conjugação de fatores, como o envelhecimento da população ativa, a insuficiente renovação geracional, a preferência de jovens por percursos académicos e profissionais alternativos, nomeadamente no setor dos serviços, e o desajuste entre as competências disponíveis e as exigidas pelo mercado de trabalho. Estes fenómenos têm sido amplamente documentados e contribuem para o agravamento do "skills gap" no setor automóvel (Organização Internacional do Trabalho, 2022; Niyaz et al., 2025).

Perante este cenário, as organizações são cada vez mais desafiadas a desenvolver estratégias eficazes de recrutamento e retenção. A capacidade de comunicar uma proposta de valor atrativa, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e criar condições de trabalho alinhadas com as expectativas dos trabalhadores assume um papel central na competitividade organizacional.

A retenção dos trabalhadores assume uma importância estratégica, influenciada por fatores económicos e relacionais, do desenvolvimento profissional e do alinhamento entre as expectativas individuais e a experiência profissional proporcionada pela organização. É neste sentido que se insere o presente relatório, desenvolvido no âmbito de um estágio curricular realizado na Nors, um grupo empresarial familiar com presença internacional no

setor da mobilidade e dos equipamentos industriais. O estágio, integrado no Departamento de Recursos Humanos (RH), decorreu entre novembro de 2025 e fevereiro de 2026, proporcionando o contacto direto com os processos de recrutamento e gestão de talento associados às funções técnico-operacionais. A investigação realizada na Nors deu origem a um estudo de caso centrado nas estratégias de atração e retenção para trabalhadores técnico-operacionais no setor automóvel.

A pertinência deste estudo decorre da necessidade de compreender de que forma as organizações do setor automóvel respondem à crescente escassez de talento num contexto marcado por transformações tecnológicas aceleradas, desajustes estruturais entre oferta e procura de competências e mudanças nas expectativas dos trabalhadores.

Assim, o presente relatório de estágio tem como objetivo central compreender de que forma as estratégias de recrutamento e *employer branding* podem contribuir para a atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais no setor automóvel. Especificamente, pretende-se identificar os principais desafios enfrentados pela Nors na atração e retenção destes profissionais, analisar as práticas de recrutamento e *employer branding* adotadas pela organização, compreender os fatores que influenciam a permanência destes trabalhadores e as razões que podem conduzir ao abandono ou à não adesão a estas funções.

No sentido de corresponder aos objetivos definidos, o relatório encontra-se estruturado em vários capítulos. Os Capítulos 1 e 2 apresentam o enquadramento teórico, no qual se abordam as características do setor automóvel, os desafios do recrutamento, o papel das competências e as estratégias de atração e retenção. O Capítulo 3 apresenta a caracterização da organização de acolhimento, Nors, incluindo a sua estrutura, áreas de atividade e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), bem como a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular. No Capítulo 4, são apresentadas as opções metodológicas que orientam a investigação, nomeadamente a abordagem metodológica adotada, os instrumentos e procedimentos de recolha de dados e a caracterização da amostra. Por fim, o Capítulo 5 apresenta os resultados obtidos e a respetiva discussão, e o Capítulo 6 expõe as conclusões do estudo, as limitações de investigação e sugestões para investigação futura.

Capítulo 1: O SETOR AUTOMÓVEL E OS DESAFIOS DO RECRUTAMENTO

1.1. O setor automóvel: características e tendências atuais

A indústria automóvel assume um papel central na economia global, sendo caracterizada por Ferràs-Hernández et al. (2017) como um paradigma oligopolista. Contudo, fatores tecnológicos, ambientais e económicos impulsionam uma transformação estrutural profunda no setor, reconfigurando modelos de produção, cadeias de valor e perfis profissionais, o que introduz incerteza relativamente ao seu futuro.

A Organização Internacional do Trabalho (2022) evidencia um crescimento contínuo deste setor ao longo das últimas décadas, refletido no aumento do volume de veículos produzidos, na diversidade de modelos, nas vendas e no comércio internacional. A eletrificação da mobilidade destaca-se como um fator determinante da transformação do setor, capaz de redefinir os modelos produtivos e as exigências de qualificação. Neste sentido, a transição para VE tem vindo a assumir um papel relevante, uma vez que afeta transversalmente fabricantes, fornecedores, trabalhadores e mercados, tendo implicações económicas, sociais e ambientais significativas (Rísquez Ramos & Ruiz-Gálvez, 2024).

Embora a produção e comercialização de veículos convencionais evidenciem sinais de desaceleração, a Organização Internacional do Trabalho (2022) sublinha que as políticas públicas orientadas para a redução das emissões, incentivos fiscais e desenvolvimento de infraestruturas de carregamento impulsionam um crescimento expressivo dos VE num curto espaço de tempo. Rísquez Ramos e Ruiz-Gálvez (2024) salientam que esta transformação afeta um setor historicamente central nas economias industrializadas, não apenas pela sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB), mas também pelo volume de emprego gerado e pelas fortes interligações com outros setores de atividade. Os mesmos autores referem, ainda, que o facto de os VE possuírem um número significativamente inferior de componentes face aos veículos convencionais conduz a alterações na organização da produção, na divisão do trabalho e no papel dos fornecedores tradicionais.

Gomes e Martinho (2023) retomam a análise desenvolvida por Schwab (2016), argumentando que a consolidação da Indústria 4.0 caracteriza-se pela digitalização, automação e integração de sistemas inteligentes, estando igualmente associada à transição para os VE. No setor automóvel, estes autores salientam que tecnologias como inteligência

artificial (IA), análise de dados e automação avançada estão a redefinir os processos de fabrico e a elevar as exigências de qualificação profissional.

Embora a procura por serviços de manutenção se mantenha, Rísquez Ramos e Ruiz-Gálvez (2024) afirmam que os VE exigem competências específicas centradas em eletrónica e sistemas informáticos, em detrimento das competências mecânicas tradicionais, o que evidencia a necessidade de programas de requalificação em larga escala.

Neste contexto, a atração e retenção de talento assumem especial relevância. Estudos sobre a Indústria 4.0 indicam que as empresas do ramo automóvel devem reposicionar as funções técnico-operacionais como funções tecnológicas avançadas, exigindo literacia digital, competências interdisciplinares e capacidade de adaptação contínua (Gomes & Martinho, 2023; Silva et al., 2019). Paralelamente, relatórios recentes sobre tendências globais de capital humano reforçam ainda que as estratégias organizacionais devem ir além da compensação salarial, integrando oportunidades de aprendizagem contínua, colaboração entre humanos e tecnologia e perspetivas de desenvolvimento profissional sustentável (Deloitte, 2025).

De acordo com Leite e Albuquerque (2011), o conceito de contrato psicológico, inicialmente formado por Argyris (1960) e posteriormente aprofundado por Rousseau (1995), constitui um instrumento fundamental para a compreensão das expectativas, das obrigações percebidas e das perceções de reciprocidade que não estão formalmente integradas no contrato de trabalho. Esta perspetiva é igualmente corroborada por Chambel e Alcover (2011). Estes autores salientam que o contrato psicológico permite captar dimensões subjetivas da relação laboral, incluindo valores, aspirações e interpretações individuais sobre o vínculo estabelecido com a organização, constituindo um elemento central para compreender a forma como os trabalhadores interpretam e respondem às mudanças no contexto organizacional. Desta forma, o contrato psicológico representa um instrumento útil para compreender as mudanças vividas na relação entre empregador e empregado, funcionando como o elemento que sustenta o vínculo psicológico do indivíduo à organização.

Em Portugal, a relevância económica e laboral do setor automóvel parece significativa. Segundo a Randstad Research (2025), o setor empregava 203,2 mil pessoas no primeiro trimestre de 2025, o que corresponde a 3,9% do emprego total nacional, valor superior à média da União Europeia (UE). Contudo, este crescimento ocorre num contexto de crescente pressão sobre o mercado de trabalho. Apesar de o emprego ter atingido máximos históricos, a produtividade nacional registou uma redução de 1,3% em 2025

(Randstad Research, 2025), evidenciando que o aumento do número de trabalhadores não se traduziu proporcionalmente num aumento da riqueza produzida.

Neste contexto, a sustentabilidade do setor automóvel depende da articulação entre inovação tecnológica e qualificação da força de trabalho. Desta forma, a GRH reforça a sua importância estratégica através da crescente complexidade tecnológica e operacional do setor, particularmente no que respeita à atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores qualificados.

1.2. Funções técnico-operacionais e escassez de mão de obra

Os níveis de desemprego que caracterizam o mercado de trabalho português têm sido acompanhados por uma crescente pressão sobre a disponibilidade de mão de obra qualificada. Nos setores tecnicamente exigentes, como o automóvel, este contexto intensifica a concorrência entre organizações pela atração de talento especializado. Simultaneamente, as transformações associadas à Indústria 4.0 redefinem os perfis de competências exigidos, aumentando a procura por trabalhadores com competências técnicas especializadas. Esta convergência de fatores evidencia o desajuste entre as competências disponíveis no mercado de trabalho e as exigidas pelas organizações, acentuando os desafios de recrutamento e de desenvolvimento de talento.

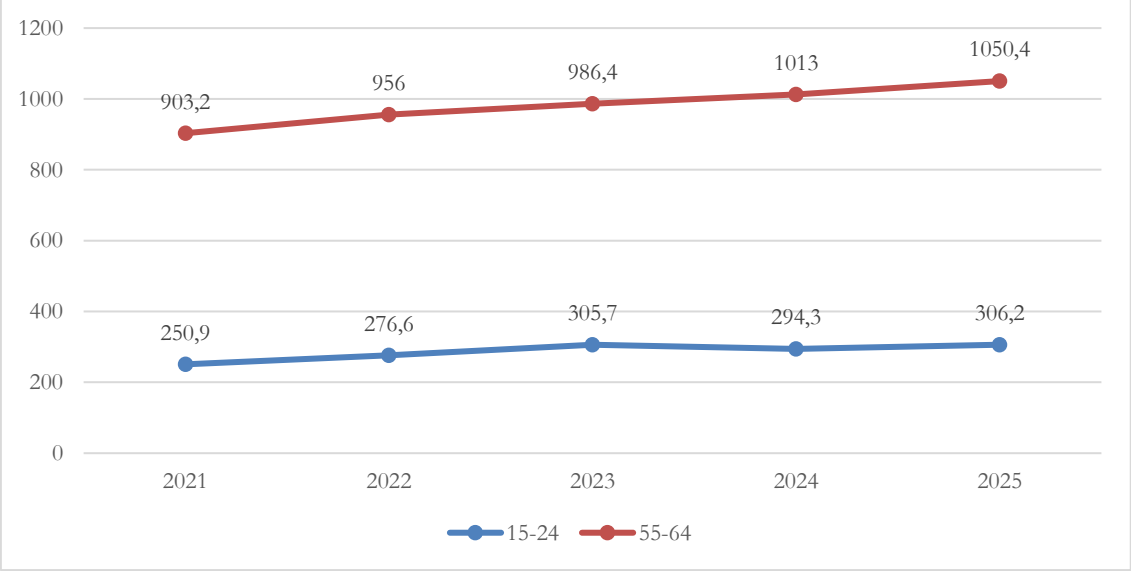
A alteração dos perfis de competências exigidos, resultante da transformação tecnológica e da digitalização dos processos produtivos (Organização Internacional do Trabalho, 2022), conduz à necessidade de desenvolvimento de novas competências nos trabalhadores e à adaptação da gestão de recursos humanos face às exigências tecnológicas emergentes. Neste contexto, os conceitos de "reskilling" e "upskilling" assumem uma crescente relevância estratégica, constituindo respostas essenciais para alinhar as competências disponíveis com as necessidades futuras das organizações. Niyaz et al. (2025) distinguem estes conceitos de forma distinta, ao definir "reskilling" como um processo de requalificação que permite aos trabalhadores adquirir novas competências que lhes permitam integrar funções distintas, e "upskilling" como o aperfeiçoamento das competências já existentes para melhorar o desempenho das funções atuais. Deste modo, "as competências exigidas no local de trabalho mudam continuamente como resultado […] da inovação tecnológica, alterações na divisão do trabalho, mudanças na forma como as empresas estão organizadas, mudanças demográficas" (OCDE, 2017, p. 12).

No setor automóvel, este desafio assume particular importância devido à crescente complexidade dos processos produtivos, das atividades de manutenção e dos sistemas tecnológicos incorporados nos veículos. A estrutura do emprego no setor evidencia igualmente a forte dependência de competências técnico-operacionais. De acordo com alguns dados da Randstad Research (2025), os profissionais qualificados representavam 43,7% do emprego no setor automóvel, enquanto os profissionais semiqualificados correspondiam a 22,7% do total. Estes dados demonstram que a competitividade do setor depende fortemente da disponibilidade de trabalhadores com competências técnicas específicas, reforçando os desafios associados à atração e retenção de mão de obra.

A literatura define o "skills gap" operacional como o desajuste entre as competências exigidas pelas organizações e as competências efetivamente disponíveis no mercado de trabalho (Niyaz et al., 2025). A crescente dificuldade em encontrar trabalhadores com as competências adequadas, particularmente para funções associadas à produção, manutenção, diagnóstico técnico e operação de tecnologias industriais avançadas, reflete esse desajuste e constitui um dos principais desafios da GRH no setor automóvel contemporâneo.

As tendências demográficas constituem igualmente um fator relevante para compreender a escassez de trabalhadores no mercado laboral. O envelhecimento da população ativa e a redução relativa do peso dos trabalhadores jovens contribuem para a diminuição do potencial de renovação geracional, particularmente em funções técnico-operacionais tradicionalmente associadas ao setor industrial.

Gráfico 1 - Evolução da população empregada em Portugal por grupo etário (15-24 anos e 55-64 anos), 2021-2025

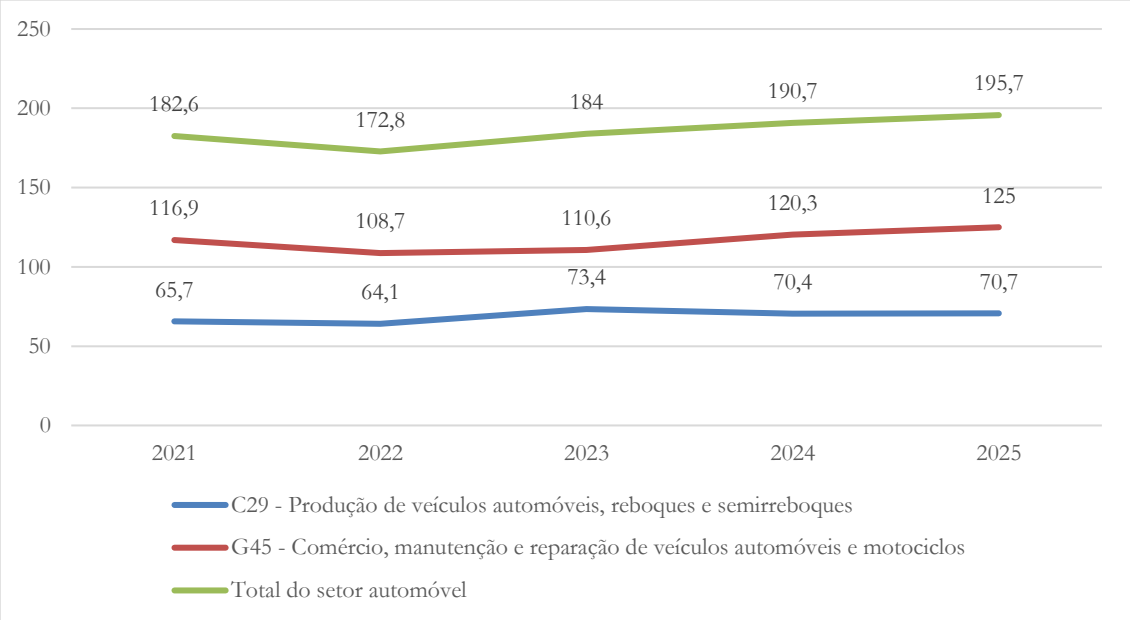


Fonte: PORDATA (2025)

A análise do Gráfico 1 evidencia uma evolução diferenciada entre os grupos etários considerados. No grupo dos 55 aos 64 anos, observa-se um crescimento contínuo do emprego ao longo do período analisado, enquanto a participação dos jovens entre os 15 e os 24 anos apresenta uma evolução significativamente menos expressiva. Esta discrepância sugere um envelhecimento progressivo da força de trabalho e uma menor entrada de jovens no mercado laboral. Contudo, esta tendência não pode ser explicada apenas por dificuldades de inserção profissional, podendo também refletir o aumento dos níveis de escolaridade, que prolonga a permanência dos jovens no sistema de ensino, bem como a diminuição demográfica da população nesta faixa etária. Neste contexto, os resultados evidenciados no Gráfico 1 reforçam a importância da adoção de estratégias que promovam a atração e integração de novos talentos, contribuindo para a renovação geracional da força de trabalho.

Paralelamente, o próprio setor tem vindo a reforçar a sua relevância no mercado de trabalho português. A evolução recente do emprego no setor demonstra um crescimento global do número de trabalhadores, particularmente nas atividades relacionadas com comércio, manutenção e reparação automóvel.

Gráfico 2 - Evolução do emprego no setor automóvel em Portugal (2021-2025)



[1]Fonte: Elaboração própria com base em dados do Eurostat (2025)

[1] Do francês *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*, a NACE Rev. 2 constitui a segunda revisão da Classificação Estatística das Atividades Económicas adotada pela União Europeia, numa estrutura hierárquica composta por secções, divisões, grupos e classes. A divisão C29 integra a indústria transformadora e corresponde ao fabrico de veículos automóveis, reboques e componentes, enquanto a divisão G45 compreende as atividades de comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis e motociclos (Anexo 2).

O Gráfico 2 demonstra a evolução do emprego no setor automóvel português, marcada por uma trajetória global de crescimento entre 2021 e 2025, sobretudo nas atividades de comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis (divisão G45). Esta tendência evidencia o reforço da importância do setor no mercado de trabalho nacional e sugere um aumento progressivo das necessidades de recrutamento em funções de cariz técnico-operacional. Simultaneamente, a relativa estabilidade das atividades de produção automóvel (divisão C29) confirma a continuidade da procura por competências técnicas especializadas, reforçando a relevância estratégica da qualificação e do desenvolvimento de talento neste setor.

Neste contexto, a escassez de mão de obra neste setor não resulta apenas de fatores conjunturais, mas da combinação de transformações tecnológicas, desajustes de competências e tendências demográficas.

1.3. A importância das competências

Em contextos organizacionais marcados por transformação tecnológica e elevada exigência técnica, o conceito de competência tem vindo a afirmar-se como um pilar estruturante da gestão de RH. Historicamente, a transição para este paradigma remonta à década de 1940, num período marcado pela crescente complexidade tecnológica, que impulsionou a superação da noção tradicional de "qualificação" e a valorização de uma perspetiva integrada no "saber, saber-fazer e competência" enquanto recursos estratégicos (André & Rodrigues, 2013, pp. 3-4). Atualmente, a literatura descreve a competência como um construto dinâmico, caracterizado por André e Rodrigues (2013) como "plástico, polissémico e polimorfo" e, por vezes, entendida como um conceito "difuso", em virtude da sua ambiguidade concetual (Salman et al., 2020, p. 9).

Numa perspetiva institucional, a Comissão Europeia (2008) define competência como a "capacidade comprovada de atualizar conhecimentos, aptidões e capacidades pessoais, sociais e/ou metodológicas, em situações de trabalho ou de estudo e no desenvolvimento profissional e pessoal" (Bohlouli et al., 2017, p. 2). Esta definição articula-se com a mudança introduzida por McClelland (1973), que defendeu que o desempenho superior deveria ser avaliado com base em competências observáveis – como traços de personalidade e motivações – e não apenas por medidas abstratas de inteligência (Salman et al., 2020). Complementarmente, Boyatzis (1972) define competência como uma

característica intrínseca do indivíduo associada à eficácia no desempenho profissional (Arifin, 2021).

A exigência de novas competências técnicas, decorrente das transformações tecnológicas associadas à digitalização e automação, tornou o trabalho mais complexo, valorizando modelos que analisam o desempenho profissional. Neste enquadramento, Le Deist e Winterton (2005) defendem que o desempenho profissional resulta da articulação entre diferentes dimensões, propondo um modelo multidimensional que integre competências cognitivas, funcionais e pessoais. Os autores sublinham que, para além dos conhecimentos técnicos e teóricos necessários para a execução de tarefas, as competências relacionais e a capacidade de adaptação a contextos de mudança desempenham um papel igualmente importante. Assim, os autores sugerem que a competência deve ser entendida como uma combinação integrada de saberes, capacidades de ação e competências interpessoais mobilizadas em contexto de trabalho, e não como um atributo isolado.

Cheetham e Chivers (1996 e 1998) contribuem igualmente de forma relevante, ao mencionar a valorização das metacompetências, entendidas como a capacidade que permite ao indivíduo gerir situações novas e complexas. Estas competências favorecem a aprendizagem contínua, a reflexão crítica e a adaptação a ambientes voláteis (Salman et al., 2020). No setor automóvel, as diferentes dimensões de competência tornam-se pertinentes face à crescente complexidade dos processos produtivos e das atividades de manutenção e diagnóstico, o que intensifica a necessidade de identificar lacunas de competências e reforça a importância do desenvolvimento contínuo para assegurar simultaneamente a empregabilidade dos trabalhadores e a competitividade das organizações.

Apesar das diferenças teóricas identificadas na literatura, observa-se uma evolução do conceito de competência de uma visão centrada exclusivamente nos conhecimentos teóricos para uma abordagem mais abrangente. Os diferentes modelos analisados convergem na ideia de que o desempenho profissional resulta da mobilização integrada de conhecimentos, capacidades, comportamentos e atitudes em contexto de trabalho. No setor automóvel, esta perspetiva assume particular relevância, na medida em que a crescente complexidade tecnológica exige profissionais capazes de combinar competências técnicas especializadas com capacidade de adaptação e aprendizagem contínua.

Capítulo 2: ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE CANDIDATOS

2.1. *Employer Branding* e estratégias de atração

O *Employer Branding* emerge na interseção entre a GRH e o marketing, e constitui uma abordagem estratégica orientada para a gestão da reputação organizacional. Ambler e Barrow (1996) definiram o conceito como "o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e associados à empresa" (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502). Apesar das diferentes abordagens teóricas, Backhaus e Tikoo (2004) e Kucherov et al. (2022) convergem na ideia de que o *employer branding* constitui um elemento estratégico de diferenciação organizacional no mercado de trabalho. A sua eficácia depende da capacidade da organização comunicar uma proposta de valor credível e coerente com a experiência efetivamente proporcionada aos colaboradores.

A "Employee Value Proposition" (EVP) destaca-se neste domínio, constituindo a proposta de valor que sustenta a atração e retenção. Padhi e Joshi (2022) defendem que a EVP deve integrar, de forma articulada, benefícios tangíveis e intangíveis, tais como remuneração, estabilidade, cultura organizacional e ambiente de trabalho. A sua eficácia depende da coerência vivida pelo colaborador no contexto interno, sob pena de comprometer a confiança e a credibilidade organizacional (Elving et al., 2013).

O conceito de contrato psicológico assume particular relevância para o presente estudo e corresponde, segundo Rousseau (1995), às crenças individuais relativas às obrigações recíprocas entre trabalhador e organização, construídas a partir de promessas explícitas ou implícitas percecionadas ao longo da relação laboral (Chambel & Alcover, 2011). Durante o processo de recrutamento, os candidatos constroem expectativas relativamente à sua futura relação de trabalho, as quais podem, ou não, corresponder à imagem e às condições efetivamente transmitidas pela organização. Neste sentido, a atração e a retenção não dependem apenas das condições objetivas oferecidas pelo empregador, mas também da forma como os trabalhadores interpretam o cumprimento das promessas e expectativas estabelecidas ao longo da relação laboral. Quando a experiência real corresponde a essas expectativas, a confiança e o comprometimento organizacional começam a consolidar-se. Por outro lado, se o trabalhador percecionar que o incumprimento das promessas foi deliberado, isso designa-se de quebra do contrato psicológico, e traduz-se

em reações emocionais negativas, com consequências na satisfação, no envolvimento e na intenção de permanência (Menegon & Casado, 2012).

No contexto da Indústria 4.0, torna-se necessário valorizar as funções técnico-operacionais enquanto funções cada vez mais especializadas e tecnologicamente exigentes. Neste processo, o "Realistic Job Preview" assume um papel fundamental na gestão de expectativas. Conforme referem Breaugh e Starke (2000), "fornecer informação realista sobre o trabalho aos candidatos resulta no cumprimento das suas expectativas […], num nível mais elevado de satisfação do trabalho, num nível mais baixo de rotatividade voluntária e num nível de desempenho mais elevado" (p. 415). Neste sentido, a comunicação realista das características do trabalho contribui para alinhar expectativas e aumentar a satisfação e permanência futura dos trabalhadores na organização.

Fatores como a reputação organizacional, a comunicação institucional e o processo de recrutamento contribuem para o desenvolvimento de expectativas nos candidatos, ainda antes da sua entrada na organização. Assim, a eficácia do *employer branding* e do "Realistic Job Preview" enquanto instrumentos de atração depende da coerência entre a imagem comunicada e a experiência efetivamente proporcionada aos colaboradores, contribuindo para a formação de relações de confiança e para a redução da intenção de saída (Chambel & Alcover, 2011).

A intensificação da transformação tecnológica, impulsionada pela Indústria 4.0 e pela eletrificação dos veículos, impõe às organizações a necessidade de reposicionar as funções de base operacional, evidenciando a sua complexidade técnica e o nível acrescido de qualificação exigido. Considerando que a escassez de competências constitui "uma barreira à competitividade do setor e à empregabilidade dos trabalhadores" (Organização Internacional do Trabalho, 2020, p. 34), a atração de talento deve assentar numa proposta de valorização do capital humano, sustentada na promoção de oportunidades estruturadas de formação contínua, requalificações e desenvolvimento profissional ao longo da carreira.

Embora a dimensão económica permaneça estruturante, considerando que "salários e benefícios competitivos serão sempre uma consideração fundamental" (Randstad Research, 2023), a atratividade organizacional depende cada vez mais do alinhamento de valores entre o indivíduo e a organização. Os trabalhadores tendem a valorizar fatores que ultrapassam a remuneração, nomeadamente o propósito do trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a segurança associada a carreiras longas e gratificantes em setores tecnologicamente dinâmicos (Randstad Research, 2023).

Consequentemente, a eficácia das estratégias de atração está fortemente associada ao ajuste Pessoa-Organização (P-O fit), reforçando a intenção de candidatura (Backhaus & Tikoo, 2004). Paralelamente, o testemunho dos colaboradores atuais e o "passa a palavra" constituem mecanismos informais de legitimação da marca empregadora. Assim, a reputação organizacional assume um papel determinante na atração de talento, exigindo consistência entre a imagem externa e a experiência interna (Elving et al., 2013).

Desta forma, a atração depende da construção de uma proposta de valor credível e distinta, e a sua sustentabilidade ao longo do tempo exige a capacidade de reter e desenvolver os talentos identificados, assegurando coerência entre promessa e experiência profissional.

2.2. Fatores de retenção para candidatos técnico-operacionais

A retenção de talento constitui um fator crítico de competitividade organizacional. Martins e Von der Ohe (2002) definem a retenção como a capacidade de manter colaboradores de modo a maximizar o seu contributo e assegurar a criação de valor contínuo para a organização. Num setor como o automóvel, esta dimensão assume particular relevância, uma vez que reduz o *turnover* e evita a perda do investimento realizado em recrutamento, formação e desenvolvimento.

O processo de retenção inicia-se na fase de seleção, através da procura pelo ajuste ou "fit", entendido como a "compatibilidade entre um indivíduo e um ambiente de trabalho que ocorre quando as suas características estão bem alinhadas" (Schneider, 1987, p. 281). Segundo a Teoria Atração-Seleção-Atrito (ASA), proposta por Schneider (1987), "os atributos das pessoas […] são os determinantes fundamentais do comportamento organizacional" (p. 437), levando as organizações a atrair, selecionar e reter indivíduos cujas características se encontram alinhadas com a sua identidade.

Neste contexto, a literatura distingue dois níveis fundamentais de ajuste que, embora representem dimensões distintas, contribuem para explicar a permanência dos trabalhadores na organização. O ajuste Pessoa-Trabalho (P-J fit) centra-se na adequação entre competências e exigências da função (Kristof, 1996), enquanto o ajuste Pessoa-Organização (P-O fit) enfatiza a compatibilidade entre valores individuais e organizacionais (Edwards, 1991). Estes tipos de ajuste encontram-se associados a níveis mais elevados de satisfação, compromisso organizacional e intenção de permanência, assumindo especial relevância nas funções técnico-operacionais, caracterizadas por exigências técnicas crescentes e pela necessidade de adaptação contínua.

A retenção e o compromisso organizacional podem igualmente ser compreendidos através da Teoria da Troca Social e da Norma da Reciprocidade. Segundo Chambel e Alcover (2011), os indivíduos tendem a responder positivamente ao tratamento favorável recebido, desenvolvendo relações baseadas na expectativa de reciprocidade. Neste enquadramento, o contrato psicológico constitui um mecanismo central de regulação da relação laboral, estruturando as expectativas e obrigações percebidas entre trabalhador e organização. Quando a organização cumpre as suas obrigações, nomeadamente através do fornecimento de recursos socioemocionais, oportunidades de desenvolvimento e condições de trabalho adequadas, os trabalhadores tendem a retribuir com maior envolvimento, desempenho e lealdade. Contrariamente, Rousseau (1995) afirma que a perceção de que a reciprocidade falhou ou de que as exigências organizacionais ultrapassam os termos acordados pode conduzir à redução do compromisso e, em situações mais extremas, à decisão de saída voluntária (Chambel & Alcover, 2011).

A literatura distingue ainda dois tipos fundamentais de contrato psicológico. O contrato transacional centra-se "essencialmente nos interesses económicos e nos benefícios materiais" (Chambel & Alcover, 2011, p.117), enquanto o contrato relacional integra dimensões socioemocionais como a confiança, a lealdade, a identificação com a organização e as oportunidades de crescimento profissional. Para organizações do setor automóvel, caracterizadas por ambientes tecnicamente exigentes e em constante transformação, torna-se particularmente relevante promover um equilíbrio entre estas duas dimensões, conjugando remunerações competitivas com relações de longo prazo assentes em reconhecimento, desenvolvimento e compromisso mútuo (Castanheira & Caetano, 1999).

A estabilidade contratual constitui igualmente um importante indicador de retenção. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) citados pela Randstad Research (2025), as empresas portuguesas reforçaram a estabilidade laboral através do aumento dos contratos sem termo, procurando responder à crescente escassez de profissionais qualificados. Paralelamente, embora os salários e benefícios competitivos continuem a constituir uma consideração fundamental (Randstad Research, 2023), os trabalhadores valorizam cada vez mais condições associadas ao conceito de trabalho digno, entendido como o trabalho que proporciona, segundo Mokgojwa (2019), "autonomia, variedade, feedback e sentido de responsabilidade" (Macpherson, 2024, p. 4).

A permanência dos trabalhadores na organização está associada ao cumprimento percebido das obrigações recíprocas. Embora a remuneração seja um indicador importante

de retenção, os trabalhadores também esperam receber tratamento justo, segurança e oportunidades de crescimento, enquanto a organização antecipa a lealdade, empenho e desempenho consistente (Castanheira & Caetano, 1999). Quando estas expectativas não são cumpridas, pode ocorrer uma quebra do contrato psicológico, definida pela literatura como uma perceção cognitiva de desequilíbrio entre o que foi prometido e o que foi efetivamente recebido.

Por fim, o desenvolvimento de competências assume igualmente um papel determinante na retenção. De acordo com Macpherson (2024), programas de aprendizagem contínua reforçam a perceção de empregabilidade futura e sinalizam reconhecimento e investimento por parte da organização. Num setor marcado por rápidas transformações tecnológicas, a retenção depende, assim, da capacidade das organizações promoverem simultaneamente o ajuste entre trabalhador e organização, cumprimento das expectativas estabelecidas e oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional.

2.3. Desenvolvimento de competências nas funções técnico-operacionais

A transformação digital da indústria e a crescente integração de tecnologias associadas à Indústria 4.0 têm vindo a alterar significativamente os requisitos das funções técnico-operacionais. Neste contexto, as organizações enfrentam o desafio de garantir que os trabalhadores possuem as competências necessárias para acompanhar a evolução tecnológica e responder às novas exigências dos processos produtivos.

Romero et al. (2016) descrevem esta realidade através do conceito de "Operator 4.0", caracterizando o trabalhador industrial moderno como um profissional capaz de combinar competências técnicas especializadas com competências digitais e capacidade de interação com tecnologias avançadas. Consequentemente, as organizações necessitam de investir continuamente no desenvolvimento dos seus colaboradores, assegurando a atualização de conhecimentos e a adaptação a novos contextos de trabalho.

A rápida evolução tecnológica tem contribuído para o surgimento de lacunas de competências ("skills gap"), entendidas como o desfasamento entre as competências exigidas pelas funções e aquelas efetivamente detidas pelos trabalhadores (Niyaz et al., 2025). Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2022), a digitalização e a automação estão a transformar os perfis profissionais exigidos pelo setor industrial, aumentando a procura por competências técnicas, digitais e transversais.

Perante este cenário, as estratégias de "upskilling" e "reskilling" assumem particular relevância. O "upskilling" refere-se ao desenvolvimento de competências adicionais que permitem aos trabalhadores responder às crescentes exigências da sua função, enquanto o "reskilling" envolve a aquisição de novas competências para o desempenho de funções diferentes (Organização Internacional do Trabalho, 2022). Estas práticas contribuem para reduzir lacunas de competências, aumentar a adaptabilidade da força de trabalho e apoiar a competitividade organizacional.

Neste sentido, os sistemas de gestão de competências assumem um papel fundamental na identificação de necessidades de formação e no planeamento do desenvolvimento profissional. De acordo com Bohlouli et al. (2017), estes sistemas permitem mapear competências existentes, identificar necessidades futuras e alinhar o desenvolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais. Paralelamente, programas de formação estruturados contribuem para a melhoria do desempenho, da qualidade e da segurança operacional (Caterino et al., 2025).

Para além dos benefícios técnicos e produtivos, o desenvolvimento de competências possui uma dimensão estratégica para a retenção de talento. Segundo Macpherson (2024), o investimento organizacional em aprendizagem contínua reforça a perceção de empregabilidade futura e constitui um sinal de valorização dos trabalhadores. Desta forma, a formação e o desenvolvimento não só facilitam a adaptação às exigências da Indústria 4.0, como também contribuem para o fortalecimento do compromisso organizacional e para a permanência dos colaboradores na organização.

Assim, o desenvolvimento de competências constitui um elemento essencial para responder aos desafios tecnológicos do setor automóvel, permitindo reduzir lacunas de qualificação, promover a adaptação organizacional e reforçar a sustentabilidade e competitividade das organizações (André & Rodrigues, 2013; Midhat Ali et al., 2021).

Capítulo 3: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DE ACOLHIMENTO: Nors

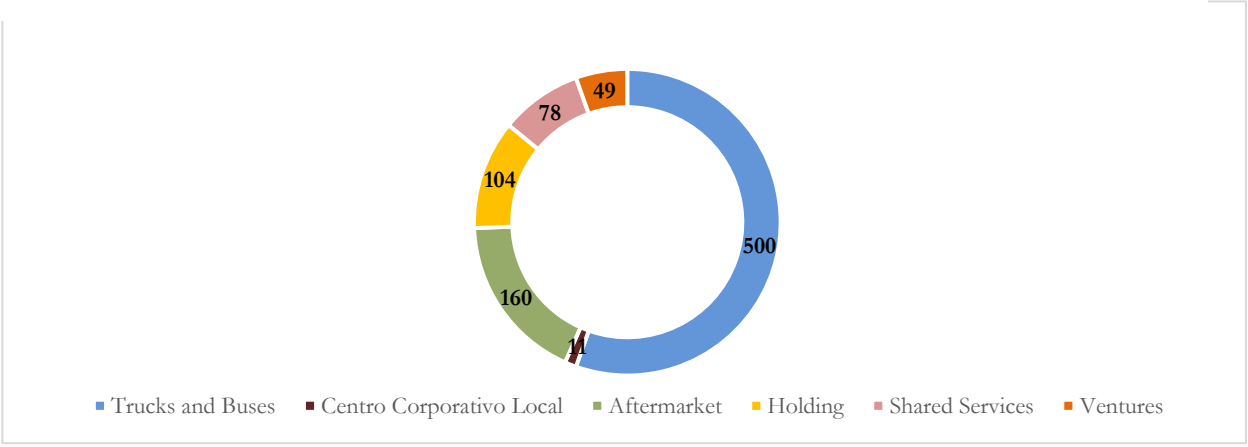
3.1. História, Missão, Propósito e Valores

Com um legado de mais de 90 anos, a Nors é um grupo empresarial com presença internacional, fornecendo um serviço de equipamentos de referência. Através das marcas Nors e Ascendum, conta com mais de 150 unidades, nas quais oferece um conjunto diversificado e serviços integrados associados às principais marcas que representa.

Agora com uma única marca, a Nors atua Portugal, Moçambique, Namíbia, Angola, Botswana, Brasil e Canadá, disponibilizando serviços, soluções e equipamentos em diferentes setores de atividade.

A Nors estrutura a sua atividade em cinco áreas de negócio, definidas com o objetivo de clarificar e organizar o seu âmbito de atuação. A área Trucks and Buses (Camiões e Autocarros) representa marcas líderes mundiais, como a Volvo Trucks e Renault Trucks, focando-se na distribuição e comercialização de veículos pesados. Por sua vez, Construction Equipment (Equipamentos de Construção) destina-se à distribuição e serviços de máquinas e equipamentos pesados para setores como a construção, mineração, silvicultura e reciclagem. O segmento Agro (Agricultura) fornece maquinaria e soluções para o setor agrícola, visando otimizar a produtividade e eficiência no campo. A unidade Aftermarket (Após-Venda) é responsável pela distribuição de peças, acessórios e componentes multimarca para veículos pesados e equipamentos oficinais, garantindo a distribuição de peças de qualidade original. Por último, o segmento Ventures dedica-se à exploração e desenvolvimento de novos negócios, com foco na inovação, sustentabilidade e resposta a desafios emergentes do mercado.

Figura 1 - Número de empregados em Portugal



Fonte: Nors (s.d.)

A Figura 1 apresenta a distribuição do número de empregados da organização em Portugal pelas diferentes áreas de negócio, verificando-se uma predominância do segmento Trucks and Buses. Neste contexto, a atuação da organização é orientada pelo propósito de melhorar a vida e os negócios através de equipamentos e serviços de referência, sustentando-se em valores como legado, humanismo, ambição, agilidade e integridade, integrando a sustentabilidade e a responsabilidade social na sua estratégia corporativa.

3.2. Desenvolvimento de Talento e Formação

A atração e desenvolvimento de talento jovem constituem uma vertente estruturada da estratégia da Nors, operacionalizada através de programas específicos orientados para a integração e o desenvolvimento profissional. Lançado em 2023, o programa NORS GO dirige-se a jovens recém-licenciados ou no início da sua carreira profissional, oferecendo um percurso que integra formação, *mentoring*, contacto com a liderança e possibilidade de integrar a organização. Complementarmente, o programa GO Technicians (anteriormente designado Growing) corresponde a um estágio remunerado com uma duração de nove meses, focado no reforço de competências técnicas e operacionais em áreas como Mecânica, Pintura, Serralharia, Carroçaria, Receção e Logística, articulando experiência prática em contexto oficinal com formação técnica, comportamental e digital.

Transversalmente, a Nors dispõe ainda de uma plataforma global de formação, designada de Business Academy, responsável por assegurar a consistência dos conteúdos e apoiar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores nas diferentes geografias onde o Grupo atua. A sua missão visa promover o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, alinhado com os valores e objetivos estratégicos da organização.

3.3. Estrutura Organizacional

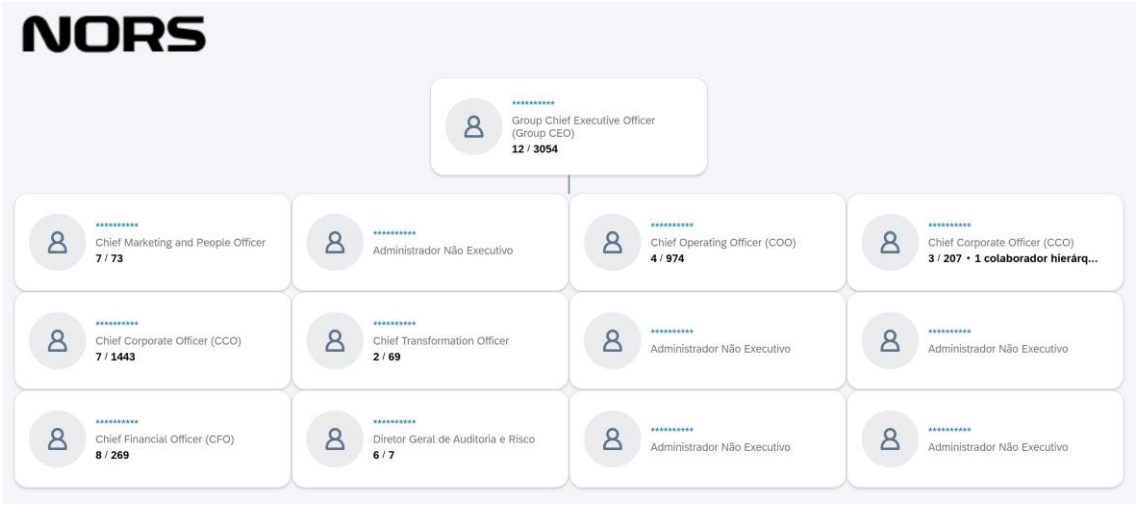
O software cloud SAP Success Factors (SF) constitui a base do sistema de gestão de recursos humanos da organização, disponibilizando um conjunto de módulos que suportam as atividades quotidianas do Grupo. Desde a gestão de pessoas à consulta de organogramas da organização, marcação de férias e processos de avaliação de desempenho, o SF centraliza toda a sua experiência de RH num único local.

Esta ferramenta disponibiliza o acesso ao organograma interativo, que permite visualizar as diversas equipas que constituem a organização, como se interligam e identificar o papel que cada uma desempenha na estrutura empresarial. Constitui uma ferramenta de

gestão dinâmica e um repositório de informação organizacional, com implicações diretas na comunicação interna e na eficiência operacional do Grupo Nors. O acesso proporciona uma visão holística da organização, permitindo a desagregação da estrutura em diversos níveis e dimensões. O caráter interativo confere-lhe vantagens significativas sobre os modelos tradicionais, nomeadamente o mapeamento estrutural e funcional, relações de reporte e interligação e identificação do capital humano.

A estrutura organizacional do Grupo Nors assenta num modelo de gestão centralizado em Portugal, onde são definidas as orientações estratégicas que suportam a atuação das diferentes geografias. A Figura 2 apresenta uma visão global desta estrutura, evidenciando os principais níveis de gestão e articulação entre as diferentes áreas de negócio.

Figura 2 - Organograma do Grupo Nors



Fonte: Documentação interna da Nors

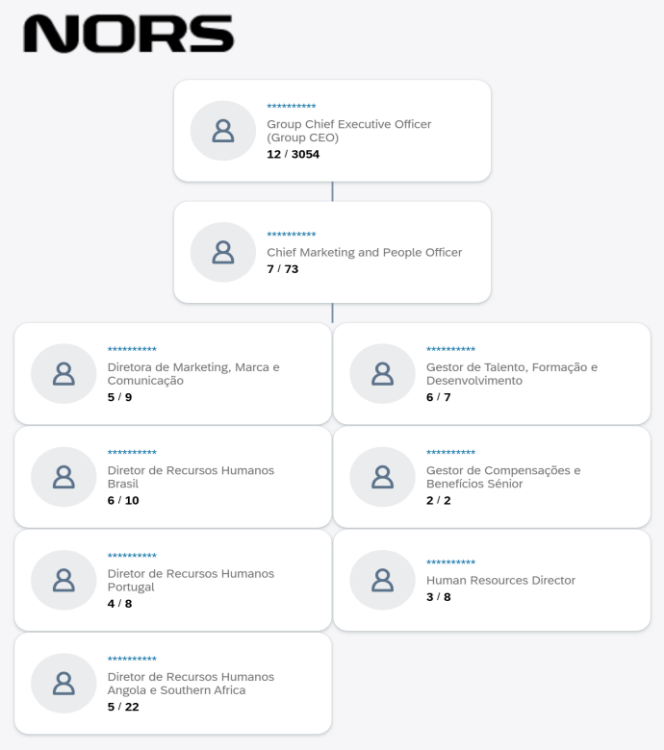
O Departamento de Recursos Humanos integra a Direção de Marketing e Pessoas e desempenha um papel estratégico na definição e implementação das políticas corporativas transversais às diferentes geografias.

O organograma presente na Figura 3 evidencia a existência de uma liderança global de RH, responsável pela definição da estratégia de gestão de pessoas, alinhada com os objetivos estratégicos do Grupo. Esta estrutura assume um papel orientador e normativo, assegurando a coerência nas políticas de RH nas diversas unidades de negócio e países.

As Direções de RH coordenam de forma crescente e alinhada, o que permite escalar competências, projetos e *guidelines* estratégicas de forma mais eficaz. Neste contexto, os principais eixos de atuação incluem Recrutamento e Seleção; Onboarding; *Follow-up* a novos colaboradores; **Reporting** de informação de RH; Gestão de *Payroll*; Formação; Aproximação às Universidades e captação de Talento Jovem; Responsabilidade Social Corporativa;

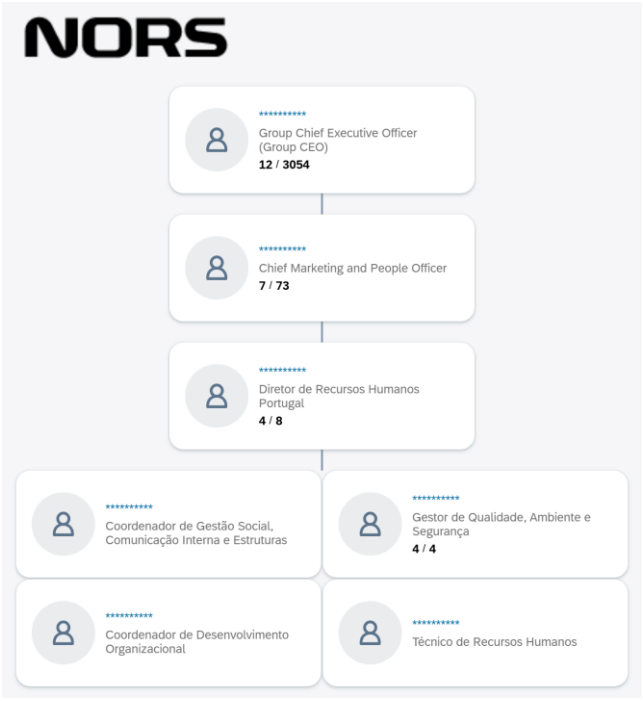
Eventos; Projetos e iniciativas. Esta segmentação funcional permite uma abordagem especializada e técnica às diferentes vertentes da gestão de pessoas, promovendo eficiência, padronização de processos e alinhamento estratégico.

Figura 3 - Equipa de RH do Grupo



Fonte: Documentação interna da Nors (2025)

Figura 4 - Equipa de RH em Portugal



Fonte: Documentação interna da Nors (2025)

Em Portugal (Figura 4), a estrutura de RH combina uma vertente estratégica com uma forte componente operacional organizada em diferentes áreas de especialização, garantindo o alinhamento entre as orientações do Grupo e as necessidades locais.

3.4. Processo de recrutamento

Através do SF, são geridas as diferentes fases do processo de recrutamento. O processo inicia-se com a abertura e validação da vaga, onde são definidos o perfil da função e os requisitos associados, seguindo-se a divulgação das oportunidades através dos canais de recrutamento da organização, a receção de candidaturas, triagem curricular e avaliação dos candidatos.

A fase de avaliação inclui, habitualmente, entrevistas conduzidas pela equipa de RH e pelas chefias diretas responsáveis, podendo ser complementada por outros instrumentos de avaliação. Após a seleção, a plataforma suporta a formalização da contratação e a transição para a fase de *onboarding*, assegurando o acompanhamento da integração do novo colaborador.

Embora o processo se encontre estruturado e suportado pelo SF, a duração efetiva dos processos de recrutamento pode variar significativamente. Durante o estágio, foi possível observar que a duração dos processos de recrutamento varia em função de diversos fatores, nomeadamente as expectativas salariais dos candidatos, a localização geográfica das vagas, a disponibilidade de equipamentos necessários para a função e as preferências dos candidatos relativamente às marcas representadas pela organização. Embora estes elementos não constem de documentos oficiais, revelam-se significativos para a compreensão dos tempos de recrutamento apresentados no Anexo 1 e observados durante o período de estágio.

A Nors dispõe igualmente de um Programa de Referenciação, através do qual os colaboradores podem indicar potenciais candidatos para vagas em aberto, reforçando o envolvimento interno nos processos de atração de talento. Esta iniciativa constitui uma oportunidade para que todos contribuam ativamente para o crescimento da organização.

Adicionalmente, os Processos de Mobilidade Interna correspondem ao conjunto de processos através dos quais os colaboradores transitam entre diferentes funções, áreas, níveis hierárquicos ou geografias dentro da organização, constituindo um instrumento estratégico de gestão de recursos humanos que contribui para o desenvolvimento de carreira, a retenção de talento e a otimização do capital humano interno.

Este processo é feito no SF, iniciando-se com a identificação de oportunidades internas que podem resultar de vagas abertas, reorganizações ou necessidades estratégicas. Estes processos seguem uma metodologia semelhante ao recrutamento externo, assegurando transparência e alinhamento com os planos de desenvolvimento individuais. Esta integração permite uma visão coerente do percurso profissional do colaborador, promovendo a mobilidade como um elemento de progressão e sustentabilidade da carreira.

3.5. Estratégias de *Employer Branding*

A estratégia de *employer branding* da Nors assenta em iniciativas internas e externas que reforçam a sua proposta de valor enquanto empregadora. Estas iniciativas assumem um papel relevante na atração, integração e retenção de talento, contribuindo simultaneamente para o fortalecimento da cultura organizacional e da notoriedade da marca.

Internamente, destacam-se projetos como a Caminhada Nors, o Dia da Família e iniciativas de voluntariado e *team building*, que promovem o sentimento de pertença e coesão organizacional, consolidando uma cultura assente na partilha e no espírito de equipa.

No contexto da atração de talento, a Nors marca presença regular em Feiras de Emprego, nomeadamente em instituições de ensino superior como a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM), entre outras. A participação nestes eventos fortalece a ligação ao meio académico, potenciando a atração de talento qualificado.

No âmbito da integração de novos colaboradores, o "Onboarding Day" assume um papel central. Realizado semestralmente, reúne os colaboradores que integraram a empresa nos seis meses anteriores, em Portugal, proporcionando um dia imersivo marcado por momentos de aprendizagem, *networking* e integração. Durante este dia, é promovido o conhecimento da história, valores e estratégia da organização, assim como a criação de redes de contacto internas.

3.6. Atividades desenvolvidas no Estágio Curricular

O estágio curricular decorreu durante um período de quatro meses, entre 4 de novembro de 2025 e 27 de fevereiro de 2026, no Departamento de Recursos Humanos da Nors, com particular incidência nos processos de Recrutamento e Seleção.

Ao longo deste período, foi possível acompanhar e colaborar em diversos processos de recrutamento associados a diferentes áreas de atividade e perfis profissionais, proporcionando contacto direto com várias dimensões da GRH e permitindo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante o mestrado.

As atividades desenvolvidas incluíram o apoio às diferentes fases do processo de recrutamento, desde a abertura e divulgação de vagas até às fases posteriores de acompanhamento dos candidatos. Entre as tarefas desempenhadas, destacou-se a triagem e análise de currículos, assim como a gestão e organização das candidaturas através da plataforma interna de recrutamento utilizada pela organização (SF).

Adicionalmente, foram realizadas atividades de pesquisa ativa de candidatos através da plataforma LinkedIn, com o objetivo de identificar potenciais perfis alinhados com as necessidades de recrutamento da organização. Este processo envolveu a análise de perfis profissionais, a identificação de competências relevantes e o estabelecimento de contacto inicial com potenciais candidatos.

O estágio incluiu, igualmente, o apoio no agendamento e acompanhamento de entrevistas com candidatos, assegurando a articulação entre os diferentes intervenientes no processo de recrutamento e contribuindo para a organização e gestão das respetivas etapas. Paralelamente, foram desenvolvidas atividades relacionadas com a preparação e organização de processos de *onboarding*, nomeadamente através do apoio na preparação de materiais e na estruturação do processo de integração de novos colaboradores.

Foram também desempenhadas tarefas de natureza administrativa associadas ao processo de admissão, incluindo a preparação de *kits* de integração e o suporte aos procedimentos necessários à formalização da entrada de novos colaboradores. Por fim, verificou-se ainda a participação em iniciativas de *employer branding*, nomeadamente através da representação da organização em feiras de emprego e outros eventos de contacto com potenciais candidatos, contribuindo para a promoção da organização e para o reforço da sua visibilidade junto do mercado de trabalho.

De forma global, as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular permitiram o contacto direto com diferentes dimensões da GRH, proporcionando uma experiência prática relevante e uma compreensão mais aprofundada dos processos de atração, seleção e integração de talento em contexto organizacional.

Capítulo 4: METODOLOGIA

4.1. Questão de investigação e objetivos

A formulação da questão de investigação constitui um elemento central em qualquer estudo científico, uma vez que orienta toda a estrutura metodológica, determina o tipo de dados a recolher e clarifica os objetivos analíticos. De forma a analisar a temática em estudo, tornou-se necessário definir uma questão principal que permita aprofundar dimensões específicas do problema. Assim, a questão de investigação que orienta o trabalho é "De que forma as estratégias de recrutamento e *employer branding* implementadas pela Nors influenciam a atração e retenção de trabalhadores em funções técnico-operacionais?".

Este estudo de caso pode contribuir para compreender de que forma as empresas do setor automóvel, marcadas por escassez de mão de obra, avanços tecnológicos e mudanças demográficas, podem reforçar a atratividade das suas funções técnico-operacionais. Simultaneamente, procura avaliar a adequação das práticas de recrutamento existentes face às motivações e perfis de potenciais candidatos.

A definição da questão permite orientar a recolha de dados através das entrevistas, da análise documental e da técnica de diário de campo, articulando o problema em estudo, os objetivos e a metodologia qualitativa adotada. Além disso, possibilita a comparação entre a realidade da organização analisada e as tendências identificadas na literatura. Deste modo, a investigação procurará não apenas descrever as práticas existentes, mas também avaliar a sua eficácia e identificar eventuais lacunas.

Deste modo, o presente relatório de estágio tem como objetivo geral compreender de que forma as estratégias de recrutamento e *employer branding* podem contribuir para a atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais no setor automóvel. Os objetivos específicos consistem em identificar os principais desafios enfrentados pela Nors na atração e retenção destes profissionais, analisar as práticas de recrutamento e *employer branding* adotadas pela organização, compreender os fatores que influenciam a permanência destes trabalhadores e as razões que podem conduzir ao abandono ou à não adesão a estas funções.

4.2. Abordagem metodológica

A metodologia de investigação adotada para o presente relatório de estágio corresponde a uma abordagem qualitativa, segundo a estratégia de estudo de caso. A escolha desta abordagem justifica-se pelos objetivos definidos para o estudo, permitindo

compreender em profundidade os significados, perceções e interpretações que os participantes atribuem ao fenómeno estudado.

A investigação qualitativa é entendida por Taylor et al. (2016) como a "investigação que produz dados descritivos – as próprias palavras escritas ou faladas das pessoas e o comportamento observável" (p. 7), privilegiando-se uma análise contextualizada da realidade organizacional. Kauark et al. (2010) referem que esta investigação considera a existência de um "vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números" (p. 26), e Ray Rist (1977) menciona que esta metodologia não é apenas um conjunto de técnicas, sendo "uma forma de abordar o mundo empírico" (Taylor et al., 2016, p. 7). Segundo Taylor et al. (2016), esta perspetiva fenomenológica centra-se na necessidade de compreender as pessoas através dos significados que atribuem às suas experiências, procurando apreender a realidade conforme elas a experienciam.

A investigação qualitativa procura compreender os fenómenos sociais a partir da perspetiva dos participantes, valorizando o contacto direto do investigador com a realidade empírica (Godoy, 1995). Neste sentido, o estudo assume um caráter indutivo, no qual os investigadores "desenvolvem conceitos e chegam à compreensão dos fenómenos a partir de padrões provenientes da recolha de dados" (Carmo & Ferreira, 2015, p. 197). Numa perspetiva holística, os indivíduos e os contextos organizacionais são compreendidos como realidades complexas e interdependentes, não sendo reduzidos a variáveis isoladas. Neste sentido, o investigador assume um papel central no processo de recolha e interpretação dos dados, de forma a produzir uma "interpretação contextualizada e pormenorizada do fenómeno estudado" (Batista et al., 2021, p. 49).

No domínio das ciências sociais e humanas, o estudo de caso tem vindo a ser cada vez mais implementado quando a investigação incide no contexto de uma realidade atual. Definido por Gall et al. (2007) como um "estudo em profundidade […] de um fenómeno no seu contexto natural, que reflete a perspetiva dos participantes nele envolvidos" (Amado, 2014, p. 124), esta é a estratégia preferencial quando se procura responder a questões de "como" ou "porquê" sobre um fenómeno atual (Carmo & Ferreira, 2015). Esta estratégia empírica revela-se particularmente adequada ao presente estudo e objetivos definidos para o estágio realizado, na medida em que a recolha de dados e informações incide exclusivamente sobre um único contexto, o da Nors, que permite produzir descrições densas da realidade organizacional (Amado, 2014).

4.3. Instrumentos de recolha de dados e procedimentos metodológicos

Os instrumentos de recolha de dados utilizados – entrevistas semiestruturadas, análise documental e diário de campo – permitiram a triangulação de métodos, com o objetivo de assegurar uma maior profundidade analítica e consistência metodológica. A combinação destas técnicas possibilitou a recolha de informação a partir de diferentes fontes, contribuindo para uma compreensão mais contextualizada do fenómeno em estudo.

Os procedimentos de recolha de dados foram desenvolvidos em articulação com o desenvolvimento do estágio curricular e com os objetivos definidos para a investigação. O plano de amostragem adotado foi intencional, orientado pela relevância dos participantes para a problemática em análise (Tracy, 2013). A amostra integrou Gestores e Trabalhadores Técnico-Operacionais da Nors, selecionados por possuírem experiência e contacto próximo com o fenómeno em estudo (Amado, 2014).

O principal instrumento de recolha de dados é a entrevista semiestruturada, técnica que se destaca pela potencial troca de perceções, interpretações e experiências entre o investigador e o entrevistado. As questões "derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter" (Amado, 2014, p. 208). A literatura sublinha que este formato permite ao entrevistado salientar aspetos que considera mais significativos, favorecendo a obtenção de informação rica e detalhada sobre as suas perceções e experiências, dificilmente captadas através de outras fontes documentais (Tracy, 2013).

Foram elaborados dois guiões de entrevista semiestruturada para a recolha de dados, diferenciados em função da tipologia dos participantes e orientados para as dimensões centrais da investigação (Anexo 4). Conforme referem Hancock et al. (2007), as entrevistas semiestruturadas assentam em perguntas abertas e organizadas por áreas temáticas, permitindo aprofundar tópicos emergentes ao longo da interação. Este instrumento revelou-se adequado ao presente estudo, na medida em que "o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto" (Sousa & Santos, 2020, p. 1403), possibilitando a recolha de discursos aprofundados sobre as perceções e experiências dos participantes relativamente às dinâmicas organizacionais associadas à atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais.

Os testemunhos recolhidos foram transcritos integralmente para posterior tratamento e análise. Como complemento, recorreu-se à análise documental, que incidiu sobre documentação institucional da Nors, nomeadamente informação relativa aos

programas de atração e desenvolvimento de talento, materiais de *employer branding*, organogramas, documentação de suporte aos processos de recrutamento e seleção e outros documentos disponibilizados pela organização durante o estágio curricular. Da mesma forma, foram analisados relatórios setoriais e documentação institucional relevante para a caracterização dos desafios de atração e retenção de trabalhadores no setor automóvel. Estes documentos permitiram contextualizar a realidade da Nors e complementar a informação obtida através das entrevistas.

A análise dos documentos contribuiu para a triangulação e validação dos dados recolhidos através das restantes técnicas, com o objetivo de identificar informação relacionada com as estratégias de recrutamento, *employer branding*, desenvolvimento de competências e retenção de trabalhadores técnico-operacionais.

À semelhança das entrevistas, a análise documental constitui uma ferramenta exploratória fundamental para aprofundar o conhecimento do fenómeno em análise. Segundo Bardin (2002), a análise documental procura organizar e representar a informação contida nos documentos. Neste estudo, esta técnica assumiu uma função complementar de contextualização e triangulação dos resultados.

Como instrumento complementar, recorreu-se ao diário de campo, entendido, na perspetiva de Carmo e Ferreira (2015), como uma técnica de registo sistemático do trabalho de campo. O diário foi construído ao longo dos quatro meses de estágio curricular, através do registo contínuo de observações realizadas em contexto organizacional. Os registos incluíram acontecimentos relacionados com os processos de recrutamento e seleção, integração de colaboradores, participação em feiras de emprego, reuniões de trabalho e outras situações consideradas relevantes para a problemática em estudo. Após os acontecimentos e atividades observadas, foram elaboradas notas de campo, que integraram descrições factuais e reflexões interpretativas da investigadora. Este instrumento permitiu complementar os dados recolhidos através das entrevistas e da análise documental, contribuindo para a contextualização empírica, para o processo analítico e para uma compreensão mais aprofundada das práticas organizacionais.

Paralelamente à recolha dos testemunhos e à análise documental, foi assegurada a articulação entre as diferentes fontes de informação, procurando reforçar a credibilidade dos resultados através da triangulação metodológica. Esta estratégia permitiu confrontar e complementar as evidências recolhidas, favorecendo uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo.

Em conformidade com os princípios éticos da investigação, foram assegurados o consentimento informado, o anonimato e a confidencialidade de todos os participantes. O percurso metodológico adotado procurou, assim, garantir coerência entre os objetivos da investigação, os instumentos de recolha utilizados e os procedimentos de análise implementados.

4.4. Caracterização da amostra

Enquanto a abordagem quantitativa caracteriza-se habitualmente por amostras consideráveis e aleatórias, a qualitativa foca-se em amostras mais pequenas e deliberadas (Carmo & Ferreira, 2015).

Este estudo de caso integra uma amostra intencional composta por doze participantes – nove trabalhadores técnico-operacionais e três gestores.

Inevitavelmente definida pelas circunstâncias e objetivos do presente estudo, a amostra configurou-se no grupo de colaboradores com maior proximidade e experiência relativamente ao problema investigado, reunindo participantes diretamente envolvidos nas dinâmicas organizacionais analisadas.

Entrevistado	**Sexo**	**Função que desempenha atualmente na Nors**
1	Masculino	Mecânico de Pesados
2	Masculino	Mecânico de Pesados
3	Masculino	Gestor Após-Venda
4	Masculino	Gestor Após-Venda
5	Masculino	Mecânico de Pesados
6	Masculino	Técnico de Mecânico (nível 1)
7	Masculino	Mecânico de Pesados
8	Masculino	Técnico Administrativo
9	Masculino	Gestor Após-Venda
10	Masculino	Mecânico
11	Masculino	Mecânico de Pesados
12	Masculino	Mecatrónico

Tabela 1 - Caracterização da amostra

4.5. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo constitui uma técnica amplamente utilizada na investigação qualitativa que permite explorar a subjetividade e os sentidos manifestados pelos sujeitos (Valle & Ferreira, 2025).

Os testemunhos recolhidos foram transcritos e submetidos à análise de conteúdo. Segundo Batista et al. (2021), esta técnica procura ir "além da descrição de mensagens" para "atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo […], por meio da interpretação" (pp. 54-55). Complementarmente, Sousa e Santos (2020) argumentam que a análise de conteúdo procura compreender os sentidos presentes nos discursos através de procedimentos sistemáticos de análise.

Bardin (2004) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de "análise das comunicações, que visa obter […] indicadores (quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens" (Sousa & Santos, 2020, p. 1400).

No presente estudo, a análise incidiu sobre as transcrições das doze entrevistas realizadas. Seguindo a perspetiva de Bardin (2016), o processo desenvolveu-se em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Conforme salientam Valle e Ferreira (2025), estas fases apresentam interseções, exigindo rigor metodológico ao longo de todo o processo analítico.

A pré-análise do *corpus* empírico constitui a primeira fase da análise de conteúdo e corresponde, segundo Bardin (2002), à fase de organização do material recolhido, cujo objetivo consiste em "tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais" (p. 95). Nesta etapa, foi efetuada uma leitura global das transcrições das entrevistas, o que permitiu identificar temas preliminares relevantes para os objetivos da investigação.

Posteriormente, deu-se início à fase de exploração do material, através da codificação dos excertos considerados mais significativos para os objetivos da investigação. De acordo com Valle e Ferreira (2025), a codificação corresponde ao "processo de transformação dos dados brutos […] em unidades de análise significativas para a pesquisa" (p. 10). Após esta fase, procedeu-se à categorização dos conteúdos, processo que Bardin (2016) define como "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos" (Valle & Ferreira, 2025, p. 10).

As categorias analíticas foram construídas com base numa lógica híbrida, articulando categorias inicialmente definidas a partir da análise da literatura com temas emergentes dos discursos dos participantes. Deste processo resultaram quatro categorias analíticas principais: Atração e *Employer Branding*, Retenção e Contrato Psicológico, Escassez de Talento e Evolução Tecnológica e Formação. Por fim, os resultados foram interpretados com base no enquadramento teórico, procurando compreender os significados presentes nos discursos e responder à questão de investigação.

Para reforçar a consistência analítica, recorreu-se à triangulação da informação proveniente das entrevistas, análise documental e diário de campo, bem como à utilização de excertos das entrevistas para fundamentar as interpretações apresentadas.

Capítulo 5: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Introdução

Uma fase fundamental da investigação qualitativa diz respeito à redução da informação, que consiste no processo de seleção, simplificação e transformação dos dados brutos em informação estruturada e significativa para efeitos de análise. Após a realização e transcrição das entrevistas aos participantes considerados, procedeu-se à leitura exploratória integral do *corpus* empírico, com o objetivo de identificar ideias centrais, padrões de significado e temas recorrentes relevantes para responder à questão de investigação.

Numa fase subsequente, foi construído um sistema de categorias analíticas, que permitiu orientar o processo de codificação do conteúdo das entrevistas. A construção deste sistema seguiu uma lógica híbrida, articulando uma dimensão dedutiva, decorrente da revisão da literatura desenvolvida nos Capítulos 1 e 2, e uma dimensão indutiva, resultante dos temas emergentes dos discursos dos participantes. No processo de organização do material, distinguiram-se os elementos de natureza socioprofissional, que não constituem uma resposta direta ao problema, e as unidades de significado diretamente relacionadas com o problema de investigação. Assim, a análise centrou-se nas quatro categorias analíticas de primeiro nível, previamente apresentadas no capítulo metodológico (Anexo 5).

Para garantir a consistência interpretativa dos resultados, recorreu-se à triangulação entre entrevistas, análise documental e diário de campo. Carmo e Ferreira (2015) argumentam que esta estratégia contribui para aumentar a validade interna da investigação, permitindo confrontar diferentes perspetivas sobre o fenómeno estudado.

5.2. Análise e Discussão

5.2.1. Histórico dos processos de recrutamento da Nors

Antes de analisar as quatro categorias analíticas, importa contextualizar o fenómeno em estudo através da evolução dos processos de recrutamento da Nors para funções técnico-operacionais, num período compreendido entre 2021 e 2026 (Anexo 1). O indicador "time to fill"[2] constitui o principal elemento de análise, enquanto medida da eficiência do recrutamento e da atratividade organizacional.

[2] Corresponde ao tempo necessário para preencher uma vaga e é utilizado como indicador da eficiência do processo de recrutamento.

A análise incidiu predominantemente nas funções de Mecânico de Pesados e Mecânico Penta, abrangendo as diferentes unidades operacionais da organização em Portugal. Os dados demonstram a existência de processos de recrutamento particularmente demorados. Esta realidade foi observada em unidades como Castanheira do Ribatejo, São João da Talha e Vila do Conde, onde se verifica a presença de casos em que o preenchimento de vagas ultrapassou os 400 dias. Estes resultados demonstram que as dificuldades de recrutamento não correspondem a situações pontuais, mas a um padrão consistente ao longo do tempo.

Embora uma parte destas dificuldades possa ser explicada pela reduzida disponibilidade de candidatos no mercado de trabalho, os dados sugerem a existência de fatores adicionais, nomeadamente a localização geográfica das oficinas, as expectativas salariais dos candidatos, a necessidade de equipamentos específicos para a integração de novos colaboradores e a atratividade diferenciada das marcas que a organização representa.

As notas de diário de campo são consistentes com a análise efetuada, evidenciando dificuldades recorrentes na identificação de candidatos com o perfil técnico pretendido, particularmente para funções de manutenção e diagnóstico mecânico. Durante o estágio, foi possível confirmar que a escassez de candidatos qualificados constitui uma das principais razões pelas quais os processos de recrutamento permaneceram em aberto durante longos períodos. Os testemunhos dos gestores reconhecem a dimensão deste problema, ao afirmar que a organização encontra-se numa situação em que foram esgotadas «*todas as possibilidades de canais de recrutamento*» (G4), o que demonstra que as dificuldades observadas não resultam da ausência de esforço organizacional, mas refletem limitações estruturais do mercado de trabalho.

Os resultados confirmam a literatura apresentada no Capítulo 1, que identifica a escassez de mão de obra qualificada como um dos principais desafios do setor automóvel. Este cenário deve-se a fatores como a transformação tecnológica associada à Indústria 4.0, a eletrificação dos veículos e o envelhecimento da força de trabalho, que contribuem para um desequilíbrio crescente entre a procura e a disponibilidade de profissionais qualificados (Organização Internacional do Trabalho, 2020 e 2022).

Neste sentido, os dados podem ser interpretados com base no conceito de "skills gap" proposto por Niyaz et al. (2025). No caso da Nors, a procura de profissionais altamente especializados evidencia esta lacuna entre as competências exigidas e as disponíveis no mercado de trabalho.

5.2.2. Atração e *Employer Branding*

Uma das principais preocupações da Nors relaciona-se com a atração de candidatos para funções técnico-operacionais, assumindo particular relevância num contexto marcado pela crescente escassez de profissionais qualificados. Neste contexto, o *employer branding* surge como um mecanismo estratégico de diferenciação organizacional, procurando reforçar a atratividade da empresa junto de potenciais candidatos.

Os dados recolhidos através das entrevistas revelam uma perceção globalmente positiva da imagem da Nors enquanto empregadora. Gestores e trabalhadores consideram que a empresa constitui uma referência no setor, associando-a a elevados níveis de competência técnica e profissionalismo. O gestor 3 refere que a organização possui uma imagem «*bastante positiva no mercado, e partilhada pela opinião interna*», enquanto o gestor 9 destaca a existência de uma «*uma imagem de competência e com profissionais altamente especializados nestas funções*». Esta perceção é igualmente reforçada pelo trabalhador 11, que afirma que «*não existe nenhuma empresa neste ramo que se consiga igualar à Nors*». O gestor 9 refere ainda que a organização desenvolve «*programas de divulgação em diversas escolas com cursos técnico-profissionais, e estágios*», evidenciando o investimento na aproximação aos potenciais candidatos e no reforço da atratividade da organização junto das gerações mais jovens.

Estes resultados reforçam a perspetiva defendida por Backhaus e Tikoo (2004), segundo a qual uma marca empregadora forte contribui para a construção de uma identidade organizacional distinta, aumentando a atratividade da organização no mercado de trabalho. Neste contexto, a promoção de programas de divulgação em escolas e a presença regular em feiras de emprego contribuem para reforçar a notoriedade da Nors e aumentar a sua atratividade junto de potenciais candidatos, particularmente os estudantes em fase de transição para o mercado de trabalho.

A representação de marcas de prestígio internacional, como a Volvo, surge como um elemento relevante da proposta de valor empregadora. Para vários participantes, a possibilidade de trabalhar com uma marca internacional de referência constitui um fator de atração significativo, associado a oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

No entanto, a imagem positiva da Nors enquanto empregadora nem sempre corresponde à perceção inicial que os candidatos têm da própria profissão. O trabalhador 2 revela que, antes de entrar na empresa, «*a única perceção (e esta negativa) que tinha era do 'mecânico de pesados', que gerava na minha cabeça uma imagem negativa, de alguém sempre sujo, mal-humorado*». Em

contrapartida, o trabalhador 5 afirma que «*desde que entrei na porta gostei do que vi, tive logo vontade e quis trabalhar para a Nors*». Estes testemunhos sugerem que o contacto direto com a organização pode contrariar estereótipos associados à profissão.

Ainda assim, estes fatores revelam-se insuficientes para ultrapassar as dificuldades de recrutamento. Embora o *employer branding* constitua um recurso estratégico relevante, a sua eficácia encontra-se limitada pela escassez de profissionais qualificados e pela necessidade de oferecer condições materiais competitivas.

Simultaneamente, as entrevistas e a análise documental demonstra que a Nors recorre a uma diversidade de canais de recrutamento, incluindo anúncios em portais de emprego (como Net Empregos e LinkedIn), recomendações por parte dos colaboradores, protocolos com escolas técnico-profissionais e parcerias com entidades como a Academia de Formação ATEC. As notas do diário de campo reforçam esta perceção. Durante a participação em ações de divulgação junto de escolas, foi possível constatar a reduzida procura dos jovens por funções relacionadas com a mecânica de veículos pesados, verificando-se uma preferência pelos veículos ligeiros. Contudo, o interesse dos participantes aumentava quando existia contacto direto com os equipamentos, nomeadamente com os camiões Volvo, sugerindo que a componente tangível da marca constitui um importante fator de atração.

Os testemunhos dos trabalhadores evidenciam a diversidade de canais utilizados. O trabalhador 1 tomou conhecimento da oportunidade «*através da Net Empregos*», enquanto o trabalhador 2 revela que tomou conhecimento «*através da academia de formação profissional ATEC. Tirei lá o meu curso de mecatrónica automóvel e fui recomendado pelo meu coordenador na altura a entrar na Nors*». Por sua vez, o trabalhador 7 revela que teve conhecimento da vaga «*através de um comercial de peças da marca com o qual eu encomendava peças Volvo*», e o trabalhador 8 através de um anúncio no LinkedIn, descrevendo o processo como «*criterioso e rigoroso. Acima de tudo, muito transparente, o que espelha os valores da empresa e de quem nela colabora*». Para além dos canais formais, os contactos informais desempenham também um papel relevante na atração de candidatos. O trabalhador 11 refere que «*tive conhecimento numa visita que fiz às instalações […] e onde o meu antigo chefe perguntou se eu estaria interessado em vir a uma entrevista. Aceitei a entrevista e, em tempo recorde, estava a assinar contrato*», evidenciando a importância do contacto direto com a organização como mecanismo de atração.

Assim, a atratividade da Nors assenta fortemente na sua reputação organizacional, no prestígio das marcas representadas e nas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Porém, o *employer branding*, por si só, não é suficiente para superar os contrangimentos estruturais existentes no mercado de trabalho.

Esta conclusão reforça a perspetiva de Padhi e Joshi (2022), segundo a qual a eficácia do *employer branding* depende da capacidade da organização para oferecer uma proposta de valor credível e competitiva. Conforme discutido no Capítulo 2, os candidatos valorizam não apenas a reputação organizacional, mas também fatores como remuneração, estabilidade, desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e perspetivas de carreira. Neste contexto, o programa GO Technicians representa uma iniciativa desenvolvida para responder à escassez de candidatos através da formação e integração de jovens profissionais. Trata-se de um estágio remunerado com duração de nove meses, no âmbito do qual os participantes podem ser integrados em áreas técnico-operacionais como Mecânica, Pintura, Serralharia, Carroçaria, Receção e Logística. O programa combina formação técnica, comportamental e digital com experiência prática em contexto de oficina, procurando facilitar a integração de jovens profissionais e contribuir para a renovação geracional da força de trabalho.

A análise documental revela que esta iniciativa representa um instrumento estratégico para a atração e desenvolvimento de talento técnico-operacional. Através do investimento em desenvolvimento interno de competências, a Nors reduz a sua dependência ao mercado de trabalho externo, adotando uma estratégia alinhada com os desafios identificados na literatura sobre gestão de talento.

5.2.3. Retenção e Contrato Psicológico

Os dados recolhidos permitem analisar que a retenção dos trabalhadores técnico-operacionais na Nors resulta da interação entre fatores relacionais e transacionais. Nas entrevistas, os participantes demonstram níveis elevados de identificação com a organização e com a profissão, embora revelem preocupações relativas à remuneração e ao reconhecimento do esforço associado às funções desempenhadas.

Os testemunhos revelam uma forte ligação afetiva à organização. Vários trabalhadores referem o «*gosto pela mecânica*» (T1, T5 e T7), o ambiente de trabalho e a qualidade das relações estabelecidas com colegas e chefias como fatores determinantes para a sua permanência. Este facto é visível no testemunho do trabalhador 2, que afirma que «*a comunicação e o apoio da chefia é significativamente forte. Até à data nunca falhou comigo em nada, o que não nos faz falhar com eles também*». O trabalhador 7 sintetiza esta ideia, ao afirmar que a

motivação para permanecer na organização deve-se, sobretudo, ao «*gosto pela mecânica e mecatrónica e os desafios constantes. Não é função, é gosto*», o que revela uma forte identificação com a profissão.

Em alguns casos, esta ligação afetiva estende-se às figuras de liderança. O trabalhador 11 afirma que a sua permanência na organização deve-se, em primeiro lugar, à «*admiração que tenho para com o Sr. Administrador Heliodoro Pereira e o Chefe Bruno Rodrigues*», o que realça a importância do papel da liderança na construção do compromisso organizacional.

A Teoria da Troca Social e o conceito de contrato psicológico relacional permitem interpretar estes resultados. Quando os colaboradores percecionam que a organização cumpre as suas obrigações através do apoio, reconhecimento e investimento no seu desenvolvimento, tendem a responder com níveis mais elevados de compromisso e lealdade (Chambel & Alcover, 2011). Esta realidade é visível nos discursos dos entrevistados, que sugerem a existência de relações de confiança que favorecem a retenção dos trabalhadores.

Os registos produzidos ao longo do estágio reforçam esta dimensão relacional. Durante o estágio, foi possível observar um ambiente de proximidade entre chefias e equipas técnicas, caracterizado pela disponibilidade para esclarecer dúvidas e apoiar a resolução de problemas quotidianos. Estas observações reforçam os testemunhos dos entrevistados relativamente ao papel das relações interpessoais na permanência dos colaboradores na organização.

Simultaneamente, o significado atribuído ao trabalho manifesta-se como um fator a considerar. Alguns participantes valorizam o desafio técnico, a autonomia e a possibilidade de desenvolver competências especializadas, aspetos que se aproximam da noção de trabalho digno (Macpherson, 2024) e reforçam o vínculo psicológico estabelecido com a organização e com a profissão.

No entanto, a análise evidencia sinais de quebra do contrato psicológico, sobretudo na sua dimensão transacional. A questão salarial surge de forma recorrente nos discursos dos participantes, sendo frequentemente associada à dificuldade em atrair e reter profissionais qualificados. O trabalhador 11 considera que a função é «*de muita responsabilidade e de muito desgaste físico, mas de ordenados baixos a comparar com outros trabalhos sem grandes responsabilidades*». De forma semelhante, o trabalhador 10 afirma que «*um dos motivos que levam à saída dos colaboradores é, acima de tudo, a parte salarial*», enquanto o gestor 4 identifica «*as condições de remuneração abaixo do praticado atualmente pelo mercado*» como um dos principais desafios da organização. Esta insatisfação salarial é acentuada por uma perceção de injustiça distributiva.

O trabalhador 2 refere que «*o que mais é comentado entre colegas é monetariamente. Um colaborador novo na empresa […] tem o mesmo ordenado que um técnico contratado recentemente, mas que já possui um nível de responsabilidade superior*», evidenciando uma desigualdade entre a responsabilidade assumida e a remuneração atribuída.

Estes resultados alinham-se com a perspetiva de Rousseau (1995), segundo a qual a perceção de incumprimento das obrigações assumidas pela organização pode conduzir à quebra do contrato psicológico (Chambel & Alcover, 2011). Quando os trabalhadores consideram que a remuneração não reflete a responsabilidade e as exigências das funções, emerge uma perceção de desequilíbrio na relação de troca estabelecida com a organização.

Adicionalmente, foram identificadas falhas no processo de integração de novos colaboradores. O trabalhador 2 refere que, no seu primeiro dia, teve de descobrir autonomamente aspetos relacionados com «*posições hierárquicas […], funcionamento da picagem de ponto, funcionamento da cantina*», e outras rotinas organizacionais. Embora este aspeto não seja mencionado pelos restantes participantes, sugere a necessidade de reforçar o processo de *onboarding*.

Santos e Pompeu (2016) defendem o papel fundamental dos processos de integração na formação das expectativas dos trabalhadores e na construção dos primeiros vínculos com a organização. Neste sentido, a consistência entre as promessas efetuadas durante o recrutamento e a experiência efetivamente vivida pelos colaboradores assume particular relevância para a consolidação do contrato psicológico.

Em síntese, os resultados sugerem que a retenção dos trabalhadores técnico-operacionais na Nors assenta sobretudo em fatores relacionais, nomeadamente na qualidade das relações interpessoais, no apoio das chefias e no significado atribuído ao trabalho. Contudo, as preocupações relacionadas com a remuneração evidenciam a necessidade de reforçar a componente transacional da entidade empregadora, reduzindo potenciais riscos de rotatividade futura.

5.2.4. Escassez de Talento

Um dos temas mais relevantes da investigação refere-se à escassez de talento, reconhecida por gestores e trabalhadores como um desafio estrutural que afeta não apenas a Nors, mas o setor automóvel em geral.

Os resultados das entrevistas, da análise documental e dos registos do diário de campo evidenciam uma dificuldade crescente em encontrar candidatos com formação

técnica adequada. Esta realidade é sustentada pelos dados relativos ao histórico de recrutamento, que revelam tempos de preenchimento de vagas particularmente demorados. Os participantes identificam múltiplas causas para este fenómeno. Entre as mais referidas, encontram-se a reduzida atratividade das profissões técnicas entre as gerações mais jovens, a preferência por percursos académicos tradicionais e a crescente procura internacional por profissionais qualificados. O gestor 9 identifica alguns fatores, como «*o esforço físico elevado e condições de trabalho exigentes […], salários pouco competitivos face à elevada responsabilidade […], fuga de candidatos para o estrangeiro devido ao salário mais elevado*», o que demonstra o caráter estrutural deste problema.

Os registos efetuados no diário de campo são consistentes com esta realidade, ao evidenciar processos de recrutamento que permaneceram abertos durante períodos demorados, ilustrando, em contexto organizacional, a escassez de candidatos qualificados referida pelos entrevistados e identificada na análise documental. Esta perceção é reforçada nas entrevistas, nas quais o gestor 3 identifica o «*direcionamento familiar/escolar para outras áreas*» como um dos principais obstáculos à renovação geracional da profissão. De igual modo, o trabalhador 10 refere que «*o processo de recrutamento passa por procurar jovens e dar-lhes a oportunidade de evoluir, mas não está a ser fácil, pois os jovens não querem esta vertente pesada da profissão*».

Estes resultados validam a literatura apresentada no Capítulo 1, que identifica fatores demográficos, educacionais e socioculturais como elementos explicativos da atual escassez de profissionais no setor automóvel. A persistência de representações sociais que associam as profissões técnicas a um menor prestígio social contribui para reduzir a atratividade destas carreiras e limitar a entrada de novos profissionais no mercado de trabalho.

Paralelamente, a análise das entrevistas evidencia a existência de um desfasamento significativo entre as competências disponíveis e as necessidades das organizações. Esta realidade corresponde ao conceito de "skills gap" desenvolvido por Niyaz et al. (2025), segundo o qual as transformações tecnológicas e organizacionais tendem a gerar discrepâncias entre a procura e a oferta de competências. Na Nors, este fenómeno assume particular relevância devido à crescente complexidade tecnológica dos veículos e dos processos de manutenção. Os gestores referem dificuldades na identificação de candidatos com competências técnicas atualizadas e níveis adequados de literacia digital, destacando lacunas ao nível do «*baixo nível de literacia digital, pouco conhecimento de produto camiões e autocarros, diagnóstico de avarias, sistemas GNL e BEV*» (G9). Esta evidência alinha-se com a perspetiva da

Organização Internacional do Trabalho (2022), que salienta o impacto da digitalização e da automação na redefinição de perfis profissionais exigidos pelas organizações.

Neste contexto, os resultados sugerem que a escassez de talento observada na Nors deve ser compreendida como a manifestação organizacional de um fenómeno estrutural mais amplo, resultante da combinação entre mudanças tecnológicas, tendências demográficas desfavoráveis, insuficiente renovação geracional e desajustes entre os sistemas de formação e as necessidades das empresas. Consequentemente, as dificuldades exigem respostas integradas que articulem recrutamento, formação, desenvolvimento de competências e retenção de talento.

5.2.5. Evolução Tecnológica e Formação

A transformação tecnológica associada à Indústria 4.0 e à eletrificação dos veículos modificam as funções técnico-operacionais no setor automóvel, exigindo uma reconfiguração da noção de mecânico tradicional. Os resultados obtidos das entrevistas demonstram que gestores e trabalhadores reconhecem um aumento significativo da complexidade das funções, tornando inevitável a atualização permanente dos conhecimentos e competências.

Os entrevistados reconhecem que a crescente digitalização dos veículos e dos processos de manutenção alterou profundamente a natureza do trabalho nas oficinas. O trabalhador 1 afirma que se têm «*verificado alterações, sobretudo ao nível da utilização de novas ferramentas e sistemas digitais, que exigem uma aprendizagem contínua e adaptação a novos processos de trabalho*». De igual modo, o trabalhador 6 refere que «*um determinado software de uma viatura chega a ter mais de dez atualizações num período inferior a um ano*», o que demonstra a velocidade da evolução tecnológica. Na perspetiva da gestão, o gestor 9 destaca os «*novos sistemas de controlo de emissões poluentes, novas motorizações para além do diesel, o GNL e os BEV*», sublinhando a importância dos sistemas de diagnóstico avançado na resolução de avarias.

Estes resultados enquadram-se no conceito de Operator 4.0 de Romero et al. (2016), segundo o qual o trabalhador industrial contemporâneo deve combinar competências técnicas tradicionais com competências digitais, capacidade de resolução de problemas complexos e adaptação contínua à inovação tecnológica. Na Nors, esta transformação traduz-se na crescente exigência de competências digitais, capacidade analítica e utilização intensiva de ferramentas tecnológicas avançadas.

As notas de diário de campo reforçam esta evidência, demonstrando a crescente valorização de competências em eletrónica, diagnóstico e sistemas digitais. O contacto direto com os processos de recrutamento permitiu constatar que estas competências são cada vez mais valorizadas, nomeadamente através da realização de testes técnicos para candidatos à função de Mecânico de Pesados, evidenciando a preocupação da organização em assegurar a adequação das competências técnicas às exigências da função.

Neste contexto, a formação assume um papel estratégico. O trabalhador 12 destaca que dispõe de «*toda a informação necessária para fazer o meu trabalho […] e do auxílio do apoio técnico para resolvermos os problemas mais complicados*», embora reconheça que o principal desafio consiste em «*resolver os problemas que me são apresentados de forma rápida e eficaz*». Os participantes associam as oportunidades de aprendizagem à melhoria do desempenho profissional e ao desenvolvimento das suas carreiras. Programas como o GO Technicians e a Business Academy permitem à Nors desenvolver internamente competências que nem sempre se encontram disponíveis no mercado de trabalho. Esta abordagem suporta-se nas perspetivas da Organização Internacional do Trabalho (2022) e de Bohlouli et al. (2017), sobre estratégias de "reskilling" e "upskilling" como resposta às exigências da transformação tecnológica.

Para além da sua função operacional, a formação desempenha um papel relevante ao nível da retenção. Como refere Macpherson (2024), o investimento organizacional no desenvolvimento de competências funciona como um sinal de valorização dos colaboradores, contribuindo para reforçar o compromisso organizacional. Esta relação é visível nos testemunhos recolhidos, onde as oportunidades de aprendizagem surgem frequentemente associadas ao reconhecimento profissional e à possibilidade de construir uma carreira de longo prazo na organização. Ainda assim, alguns participantes alertam para a necessidade de adequar a formação aos diferentes níveis de experiência existentes. Por exemplo, o trabalhador 7 refere a necessidade de «*mais formações seletivas*», sugerindo uma maior personalização dos percursos formativos. O trabalhador 2 reconhece que «*a empresa está num processo de evolução. […] As ferramentas de trabalho têm sido modernizadas aos poucos, o que gera melhores condições de trabalho [para nós]*», evidenciando que a perceção de melhoria contínua contribui para a permanência na organização.

Os resultados demonstram que a formação assume uma função estratégica na Nors, ao responder às exigências da transformação tecnológica e apoiar a atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores técnico-operacionais.

Capítulo 6: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

6.1. Conclusões

O setor automóvel tem vindo a enfrentar uma crescente escassez de talento, impulsionada pelas mudanças estruturais das últimas décadas. Estas transformações transformam os modelos de produção de negócio, afetando as organizações e os trabalhadores. A digitalização, a automação dos processos produtivos e a crescente eletrificação dos veículos têm alterado significativamente os perfis profissionais exigidos pelas organizações e as competências necessárias para responder às exigências do mercado. Neste contexto, as empresas do setor automóvel são desafiadas a desenvolver estratégias eficazes de recrutamento, desenvolvimento e retenção de trabalhadores qualificados, particularmente para funções técnico-operacionais.

Neste contexto, o presente relatório de estágio teve como objetivo central compreender de que forma as estratégias de recrutamento e *employer branding* podem contribuir para a atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais no setor automóvel. A investigação assentou numa abordagem qualitativa, recorrendo à estratégia de estudo de caso, desenvolvida no contexto do estágio curricular inserido no Departamento de Recursos Humanos da Nors. Procurou-se analisar os desafios enfrentados pela organização neste domínio e identificar as práticas que contribuem para reforçar a sua capacidade de atrair e reter talento.

Para responder a este objetivo, foram realizadas doze entrevistas semiestruturadas a gestores e trabalhadores técnico-operacionais da Nors, complementadas pela análise documental de documentação interna da organização e pelos registos de diário de campo elaborados no decorrer do estágio curricular. Os dados recolhidos foram analisados através da análise de conteúdo, seguindo as fases propostas por Bardin (2016), e a triangulação de diferentes fontes de informação contribuiu para reforçar a credibilidade dos resultados e as conclusões obtidas.

A análise das entrevistas realizadas aos gestores e trabalhadores técnico-operacionais, complementadas pela análise documental e pelos registos de diário de campo recolhidos ao longo do estágio curricular, permitiu verificar que a atração de trabalhadores técnico-operacionais constitui um desafio complexo para a organização. Fatores como a escassez de profissionais qualificados, o envelhecimento da força de trabalho, a evolução tecnológica e

o desajuste entre as competências disponíveis e as que são exigidas pelas organizações surgem como razões que dificultam o recrutamento destes profissionais.

Relativamente às estratégias de atração, a análise dos dados evidenciou a importância do *employer branding* na promoção da atratividade organizacional. A presença em feiras de emprego e as parcerias estabelecidas com algumas instituições de ensino contribuem para reforçar a notoriedade da organização e a sua imagem enquanto empregadora. Contudo, os dados recolhidos sugerem que o *employer branding* não constitui um fator suficiente para assegurar a atração de trabalhadores técnico-operacionais, uma vez que a sua eficácia parece depender da concretização da proposta de valor comunicada, através de oportunidades reais de desenvolvimento profissional, condições de trabalho adequadas, reconhecimento e perspetivas de progressão de carreira.

No que respeita à retenção, as entrevistas realizadas aos trabalhadores evidenciam que a sua permanência na organização é influenciada por um conjunto de fatores de natureza relacional. O apoio das chefias, a identificação com a profissão, a qualidade das relações interpessoais e o ambiente de trabalho constituem elementos centrais na construção de vínculos duradouros entre trabalhadores e organização. Neste sentido, estes resultados reforçam a relevância do contrato psicológico enquanto mecanismo explicativo da retenção, demonstrando que a perceção de apoio, reconhecimento e investimento organizacional tende a fortalecer o compromisso organizacional e a intenção de permanência.

No entanto, a componente transacional revela algumas fragilidades, sendo a remuneração identificada de forma recorrente nos discursos dos participantes como um fator associado às dificuldades de retenção observadas no setor. Embora os fatores relacionais sejam relevantes na retenção de trabalhadores, os resultados sugerem que, num contexto caracterizado pela elevada procura de profissionais qualificados, a sua eficácia depende da existência de sistemas de recompensas considerados justos e competitivos.

A articulação entre a análise documental dos programas de formação existentes na organização, as entrevistas realizadas e os registos do diário de campo permitiu compreender o papel estratégico da formação e do desenvolvimento num contexto de transformação tecnológica acelerada. A crescente complexidade técnica associada à eletrificação dos veículos e dos processos de manutenção exige níveis cada vez mais elevados de qualificação, competências técnicas e capacidade de adaptação. Neste contexto, iniciativas como o programa GO Technicians e a plataforma Business Academy contribuem para a preparação

dos profissionais, para o desenvolvimento das suas competências e para o reforço das oportunidades de progressão profissional.

Os dados recolhidos demonstram que a formação assume um papel central na estratégia de gestão de talento da Nors. Além de contribuir para o desenvolvimento de competências, a formação constitui um mecanismo fundamental de atração e retenção de talento, promovendo oportunidades de crescimento profissional e contribuindo para reforçar a proposta de valor da organização.

A triangulação entre as entrevistas, a análise documental e os registos do diário de campo permitiu concluir que os desafios de atração de trabalhadores técnico-operacionais exigem uma abordagem integrada, assente na articulação de várias dimensões da GRH, como *employer branding*, iniciativas de formação, desenvolvimento de competências, práticas de recrutamento e reforço do contrato psicológico. Assim, a atração e retenção destes profissionais não depende exclusivamente de iniciativas isoladas, mas da capacidade da organização para articular diferentes práticas de recursos humanos de forma coerente e alinhada com as expectativas dos trabalhadores.

Os resultados sugerem ainda que os desafios identificados na Nors decorrem da interação entre fatores externos ao contexto organizacional, como a escassez de mão de obra qualificada e a evolução das expectativas dos candidatos, e fatores internos associados às práticas de recrutamento, *employer branding* e desenvolvimento de competências. Os resultados sugerem que estes fatores refletem limitações estruturais do mercado de trabalho e do setor automóvel.

Neste sentido, considera-se que a questão de investigação "De que forma as estratégias de recrutamento e *employer branding* implementadas pela Nors influenciam a atração e retenção de trabalhadores em funções técnico-operacionais?" que orientou o presente estudo foi adequadamente respondida. A triangulação dos diferentes métodos de recolha de dados permitiu demonstrar que as estratégias de recrutamento e *employer branding* implementadas pela Nors contribuem positivamente para a atração e retenção de trabalhadores em funções técnico-operacionais. Ainda assim, a sua eficácia depende da articulação com práticas de desenvolvimento profissional, valorização de competências e construção de relações organizacionais baseadas na confiança, no reconhecimento e no compromisso recíproco. Num contexto marcado pela escassez estrutural de talento e pela rápida evolução tecnológica, a capacidade de desenvolver internamente os profissionais

necessários e criar condições para a sua permanência constitui um fator determinante para a competitividade e sustentabilidade das organizações do setor automóvel.

6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Apesar dos contributos teóricos proporcionados para a compreensão das estratégias de atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais, importa reconhecer algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, importa referir a estratégia metodológica adotada. Trata-se de um estudo de caso centrado numa única organização. Embora esta opção tenha permitido uma análise aprofundada da realidade da Nors e das dinâmicas associadas à atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais, os resultados refletem um contexto organizacional específico e, por esse motivo, não podem ser generalizados para outras empresas do setor automóvel ou para outros setores de atividade.

Em segundo lugar, a investigação foi desenvolvida no âmbito de um estágio curricular com duração aproximada de quatro meses, o que condicionou a possibilidade de acompanhar a evolução das estratégias organizacionais implementadas e de observar os seus impactos a médio e longo prazo.

Em terceiro lugar, a investigação baseou-se na triangulação entre entrevistas semiestruturadas, análise documental e diário de campo, permitindo a obtenção de informação contextualizada e relevante. Ainda assim, a proximidade da investigadora à organização, decorrente do contexto de estágio, poderá ter influenciado a recolha e a interpretação dos dados, constituindo uma potencial limitação do estudo.

A composição da amostra constitui outra limitação, uma vez que a recolha de dados incidiu essencialmente sobre gestores e trabalhadores técnico-operacionais integrados na organização, não incluindo candidatos que recusaram propostas de emprego, desistiram dos processos de recrutamento ou abandonaram a organização após um curto período de permanência. A inclusão destas perspetivas poderia proporcionar uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam a atratividade organizacional e a intenção de permanência.

Por último, a natureza qualitativa da investigação permitiu uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo. No entanto, a utilização de metodologias quantitativas poderia contribuir para a validação dos resultados obtidos junto de uma amostra mais alargada e reforçar a robustez das conclusões.

Tendo em consideração os resultados obtidos e as limitações identificadas, considera-se pertinente o desenvolvimento de futuras investigações no domínio da atração e retenção de trabalhadores para funções técnico-operacionais no setor automóvel, de modo a aprofundar o conhecimento deste tema.

Primeiramente, recomenda-se a realização de estudos de caso em diferentes organizações do setor automóvel, pois esta abordagem permitira identificar semelhanças e diferenças nas estratégias de recrutamento, *employer branding* e retenção de talento. A comparação entre diferentes contextos organizacionais poderá contribuir para compreender de que forma as características específicas de cada organização influenciam a implementação e os resultados destas práticas, favorecendo igualmente a transferência de conhecimentos e boas práticas entre organizações.

Por outro lado, seria relevante realizar estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução das estratégias organizacionais ao longo do tempo. Esta perspetiva permitiria compreender de forma mais aprofundada os efeitos das práticas de gestão de talento na permanência dos trabalhadores, na progressão profissional e no desenvolvimento de competências.

Sugere-se, também, o aprofundamento do estudo do contrato psicológico no contexto das funções técnico-operacionais, analisando a evolução das expectativas dos trabalhadores desde o processo de recrutamento até à fase de integração e permanência na organização. Esta abordagem poderá contribuir para identificar fatores críticos que influenciam a satisfação, o compromisso e a intenção de permanência.

Adicionalmente, propõe-se que investigações futuras poderão aprofundar a relação entre formação, desenvolvimento de competências e retenção de trabalhadores. Particularmente, seria relevante analisar em que medida o investimento organizacional na qualificação profissional reforça o compromisso organizacional e a intenção de permanência, ou se, pelo contrário, potencia a mobilidade dos trabalhadores para outras organizações.

Considera-se igualmente pertinente analisar as perceções de candidatos que recusam propostas de emprego ou abandonam processos de recrutamento para funções técnico-operacionais. A compreensão destes fatores poderá fornecer informação relevante para o aperfeiçoamento das estratégias de atração e recrutamento adotadas pelas organizações.

Adicionalmente, futuras investigações poderão analisar como as diferentes gerações de trabalhadores técnico-operacionais valorizam fatores de atração e retenção. A compreensão das expectativas e motivações de diferentes grupos etários poderá contribuir

para o desenvolvimento de estratégias de GRH mais ajustadas às necessidades e expectativas dos trabalhadores, particularmente num contexto marcado pelo envelhecimento da força de trabalho e pela entrada de novas gerações no mercado de trabalho.

Por fim, considerando as tendências emergentes de digitalização, automação e eletrificação, seria relevante aprofundar a investigação sobre o impacto destas transformações nos perfis profissionais e nas estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores. A compreensão destas dinâmicas poderá contribuir para apoiar a adaptação das práticas de GRH aos desafios emergentes da transformação tecnológica.

Em suma, este estudo permitiu aprofundar a compreensão dos desafios associados à atração e retenção de trabalhadores técnico-operacionais no setor automóvel, sublinhando a importância de uma abordagem estratégica que integre recrutamento, *employer branding*, desenvolvimento de competências e retenção de talento. Apesar das limitações inerentes ao estudo de caso, espera-se que a construção deste relatório e os resultados apresentados possam contribuir para a compreensão destas práticas, apoiando futuras investigações e promovendo a reflexão das organizações sobre a gestão estratégica de recursos humanos neste contexto.

Referências Bibliográficas

Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2.ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra. https://doi.org/10.14195/978-989-26-0879-2

André, A. R. D., & Rodrigues, A. C. (2013). Emergência e Desenvolvimento do Conceito de Competência. *IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos*, 1–13. http://hdl.handle.net/10400.22/7553

Arifin, M. A. (2021). Competence, Competency, and Competencies: A Misunderstanding in Theory and Practice for Future Reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(9), 694–702. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i9/11064

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Batista, H. F. F., Oliveira, G. S., & Camargo, C. C. O. (2021). ANÁLISE DE CONTEÚDO: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS. *Revista PRISMA*, *2*(1), 48–62. https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/42

Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence Assessment as an Expert System for Human Resource Management: A Mathematical Approach. *Expert Systems with Applications*, *70*, 1–36. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.10.046

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, *26*(3), 405–434. https://doi.org/10.1177/014920630002600303

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2015). *METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO Guia para Auto-Aprendizagem* (2.ª ed.). Universidade Aberta. http://hdl.handle.net/10400.2/5963

Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, *13*(1–2), 99–125. https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.562

Caterino, M., Cutolo, P., De Simone, V., Di Pasquale, V., Miranda, S., & Riemma, S. (2025). Workforce training strategies and performance assessment in manufacturing environments: A preliminary investigation. *6th International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing*, *253*, 2399–2408. https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.300

Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, *32*(1), 115–134. https://doi.org/10.1177/0143831X10376421

Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends*. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2025.html

Edwards, J. R. (1991). *Person–job fit- A conceptual integration, literature review, and methodological critique* (John Wiley & Sons, Ed.; Vol. 6, pp. 283–357).

Eurostat. (2008). *NACE Rev. 2: Statistical classification of economic activities in the European Community*. Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/eurostat/web/nace

Eurostat. (2025). *Employment by sex, age and detailed economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2 two digit level) (LFSA_EGAN22D)*. European Commission. https://doi.org/10.2908/LFSA_EGAN22D

Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent the relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, *20*(5), 355–373. https://doi.org/10.1057/bm.2012.21

Ferràs-Hernández, X., Tarrats-Pons, E., & Arimany-Serrat, N. (2017). Disruption in the automotive industry: A Cambrian moment. *Business Horizons*, *60*(6), 855–863. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.011

Godoy, A. S. (1995). INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(2), 57–63.

Gomes, P., & Martinho, J. (2023). RECURSOS HUMANOS NA ERA DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE COMPETÊNCIAS PARA A INDÚSTRIA 4.0. *Revista de Ativos de Engenharia*, *1*(1), 17–29. https://doi.org/10.29073/rae.v1i1.646

Hancock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2007). *An introduction to qualitative research*. The NIHR RDS EM / YH.

Kauark, F. da S., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia de pesquisa: Um guia prático* (Via Litterarum Editora, Ed.). Via Litterarum.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Yu. Lisovskaia, A., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during

the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, *151*, 126–137. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, *8*(1), 27–46. https://doi.org/10.1080/1367886042000338227

Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração*, *46*(1), 19–31. https://doi.org/10.5700/rausp0995

Macpherson, W. E. (2024). The adoption of talent retention strategies in Industry 4.0 automotive organisations: Employees' perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*(0), 1–12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2789

Martins, N., & Von der Ohe, H. (2002). TRUST AS A FACTOR IN DETERMINING HOW TO ATTRACT, MOTIVATE AND RETAIN TALENT. *SA Journal of Industrial Psychology*, *28*(4), 49–57. https://doi.org/10.4102/sajip.v28i4.79

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*, *28*(1), 1–14. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092

Menegon, L. F., & Casado, T. (2012). Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. *Revista de Administração*, *47*(4), 571–580. https://doi.org/10.5700/rausp1059

Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, *11*(2), 1–15. https://doi.org/10.1177/21582440211006124

Niyaz, M. T., Qorri, D., Kovács, K., & Juhasz, C. (2025). Research Trends in Workforce Planning in the Automotive Sector: A Comprehensive Review. *Administrative Sciences*, *15*(4). https://doi.org/10.3390/admsci15040140

Nors. (s.d.). *Quem somos*. https://www.nors.com/pt-pt/#who-we-are

Nors. (s.d.). *Onde estamos*. https://www.nors.com/pt-pt/#where-we-are

OCDE. (2017). *Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators* (Getting Skills Right). OECD. https://doi.org/10.1787/9789264277878-en

Organização Internacional do Trabalho. (2020). *The future of work in the automotive industry: The need to invest in people's capabilities and decent and sustainable work*. www.ilo.org/publns.

Organização Internacional do Trabalho. (2022). *Conduzir a mudança: O futuro do trabalho no setor automóvel português*. https://www.ilo.org

Padhi, S., & Joshi, S. (2022). IMPACT OF EMPLOYER BRANDING ON EMPLOYEE ATTRACTION AND RETENTION. *Journal of Strategic Human Resource Management*, *11*(1), 35–45. http://publishingindia.com/jshrm/

PORDATA. (2025). *População empregada por grupo etário (15–24 e 55–64 anos), Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela/5843233

Randstad Research. (2023, Julho 15). *Como atrair e reter talentos no setor automóvel*. https://www.randstad.pt/tendencias-360/mercado-do-trabalho/como-atrair-e-reter-talentos-no-setor-automovel/

Randstad Research. (2025). *Em 2025 as empresas reforçaram a retenção do talento com mais 192 mil contratos sem termo: Análise dos dados do inquérito ao emprego do INE (IV trim. 2025)*. https://www.randstad.pt/

Randstad Research. (2025, Agosto 29). *Randstad Insight: O mercado de trabalho no sector automóvel*. https://executivedigest.sapo.pt/randstad-insight-o-mercado-de-trabalho-no-sector-automovel/#goog_rewarded

Rísquez Ramos, M., & Ruiz-Gálvez, M. E. (2024). The transformation of the automotive industry toward electrification and its impact on global value chains: Inter-plant competition, employment, and supply chains. *European Research on Management and Business Economics*, *30*(1). https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100242

Romero, D., Bernus, P., Noran, O., Stahre, J., Fast-Berglund, Å., & Fast, Å. (2016). *The Operator 4.0: Human Cyber-Physical Systems & Adaptive Automation Towards Human-Automation Symbiosis Work Systems*. 677–686. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51133-7_80

Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, *44*(6–7), 717–742. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171

Santos, A. C. da F., & Pompeu, R. B. (2016). A influência da gestão de contrato psicológico na retenção de talentos e redução de rotatividade. *Americana*, *4*, 103–124. http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/124

Schneider, B. (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437–453. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

Silva, V. L., Kovaleski, J. L., & Pagani, R. N. (2019). Technology Transfer and Human Capital in the Industrial 4.0 Scenario: A Theoretical Study. *Future Studies Research Journal: Trends and*

Strategies, *11*(1), 102–122. https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2019.v11i1.369

Sousa, J. R. de, & Santos, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Revista Pesquisa e Debate em Educação*, *10*(2), 1396–1416. https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (4.ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons. www.wiley.com/go/tracy.

Valle, P. R. D., & Ferreira, J. de L. (2025). Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: Contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. *Educação em Revista*, *41*, 1–21. https://doi.org/10.1590/0102-469849377

ANEXOS

Anexo 1. Processos de recrutamento da Nors (2021-2026)

Anexo 1.1. Status do processo de recrutamento (2021)

Função	Local	Data de início	Data de fim	Time to fill (dias)
Mecânico de Pesados	**Santarém**	30-10-2020	05-02-2021	98
		05-08-2021	07-12-2021	124
	Vila do Conde	04-12-2020	19-02-2021	77
	São João da Talha	25-09-2020	11-03-2021	167
		17-03-2021	28-09-2021	195
	Mangualde	02-11-2020	13-04-2021	162
		17-05-2021	25-10-2021	161
	Maia	15-03-2021	17-05-2021	63
		09-06-2021	07-10-2021	120
	Leiria	02-08-2021	09-09-2021	38
		12-10-2021	28-10-2021	16
	Setúbal	24-09-2021	08-10-2021	14
	Castanheira do Ribatejo	28-10-2021	03-12-2022	401
		10-03-2021	17-11-2021	252
	Braga	18-10-2021	20-12-2021	63
Mecânico Penta	0			

Anexo 1.2. Status do processo de recrutamento (2022)

Função	Local	Data de início	Data de fim	Time to fill (dias)
Mecânico de Pesados	Castanheira do Ribatejo	13-08-2021	27-04-2022	257
		20-12-2021	16-05-2022	147
		07-01-2022	12-08-2022	217
		07-01-2022	12-08-2022	217
		23-02-2022	06-09-2022	195
	Vila do Conde	07-09-2021	23-08-2022	350
		15-09-2021	11-03-2022	177
		11-10-2021	26-04-2022	197
		15-11-2021	22-07-2022	249
		07-01-2022	14-09-2022	250
		07-01-2022	11-11-2022	308
		16-05-2022	16-12-2022	214
		16-05-2022	16-12-2022	214
	São João da Talha	12-10-2021	30-11-2022	414
		21-04-2022	28-11-2022	221
	Maia	28-10-2021	19-01-2022	83
		29-11-2021	05-07-2022	218
		12-05-2022	12-07-2022	61
		03-06-2022	21-10-2022	140
		10-08-2022	16-12-2022	128
	Leiria	06-12-2021	29-04-2022	144
		03-02-2022	30-08-2022	208
		29-08-2022	21-09-2022	23
		29-08-2022	11-10-2022	43
		05-09-2022	17-11-2022	73

	Santarém	06-01-2022	28-10-2022	295
		18-01-2022	18-04-2022	90
	Mangualde	07-02-2022	18-02-2022	11
	Braga	29-03-2022	01-05-2022	33
		29-03-2022	30-05-2022	62
		14-09-2022	03-11-2022	50
	Setúbal	30-09-2022	12-10-2022	12
Mecânico Penta	**São João da Talha**	14-10-2021	17-01-2022	95
		03-02-2022	22-04-2022	78
	Vila Nova de Gaia	07-02-2022	08-08-2022	182

Anexo 1.3. Status do processo de recrutamento (2023)

Função	Local	Data de início	Data de fim	Time to fill (dias)
Mecânico de Pesados	Castanheira do Ribatejo	18-04-2022	16-03-2023	332
		18-04-2022	02-06-2023	320
		26-04-2022	18-10-2023	470
	São João da Talha	21-04-2022	19-06-2023	424
		17-08-2022	23-06-2023	310
		06-09-2022	02-08-2023	330
		04-01-2023	25-08-2023	233
		05-05-2023	25-10-2023	173
		05-05-2023	29-12-2023	232
	Maia	10-08-2022	09-02-2023	183
		12-08-2022	20-03-2023	220
	Vila do Conde	06-09-2022	20-03-2023	195
		03-01-2023	28-11-2023	329
	Braga	14-09-2022	19-01-2023	127
	Leiria	13-03-2023	29-03-2023	16
		31-03-2023	05-06-2023	66
		03-07-2023	16-08-2023	28
	Maia	17-07-2023	13-10-2023	69
		17-07-2023	29-11-2023	116
		17-07-2023	30-11-2023	117
Mecânico Penta	São João da Talha	03-05-2023	17-11-2023	198

Anexo 1.4. Status do processo de recrutamento (2024)

Função	Local	Data de início	Data de fim	Time to fill (dias)
Mecânico de Pesados	Santarém	07-06-2023	10-01-2021	217
	Maia	30-11-2023	01-04-2024	64
		01-04-2024	28-05-2024	38
		28-05-2024	13-08-2024	41
		30-04-2024	26-11-2024	135
		15-07-2024	05-12-2024	68
	São João da Talha	25-10-2023	20-03-2024	147
		20-03-2024	08-08-2024	40
	Setúbal	22-11-2023	06-02-2024	76
		05-02-2024	08-04-2024	63
		21-05-2024	08-07-2024	40
		08-07-2024	29-08-2024	52
		24-07-2024	21-10-2024	89
	Braga	03-05-2024	04-07-2024	54
		21-05-2024	10-07-2024	48
		10-07-2024	13-08-2024	27
Mecânico Penta	São João da Talha	28-08-2023	05-12-2024	330
	Vila Nova de Gaia	01-07-2024	02-10-2024	34
		01-07-2024	04-10-2024	36

Anexo 1.5. Status do processo de recrutamento (2025)

Função	Local	Data de início	Data de fim	Time to fill (dias)
Mecânico de Pesados	Santarém	15-07-2024		
		24-01-2025		
	Vila do Conde	26-09-2025		
	Setúbal	02-10-2025		
	Maia	05-12-2025		
	São João da Talha	29-12-2025		
Mecânico Penta	São João da Talha	28-09-2023		
		01-07-2024		
		30-12-2024		

Anexo 1.6. Status do processo de recrutamento (até abril de 2026)

Função	Local	Data de início	Data de fim	Time to fill (dias)
Mecânico de Pesados	Santarém	24-01-2025		
		16-03-2026		
	Vila do Conde	26-09-2025		
		20-03-2026		
	São João da Talha	29-12-2025		
		27-03-2026		
	Castanheira do Ribatejo	28-01-2026		
	Braga	11-03-2026		
	Setúbal	13-04-2026		
Mecânico Penta	Vila Nova de Gaia	04-02-2026		

Anexo 2. Descrições oficiais NACE Rev. 2 relativas às divisões C29 e G45

Secção	Divisão	Grupo / Classe	Descrição
C – Fabrico	29 – Fabrico de veículos automóveis, reboques e semirreboques	29.1	Fabrico de veículos automóveis
		29.2	Fabrico de carroçarias, reboques e semirreboques
		29.3	Fabrico de componentes e acessórios para veículos automóveis
G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	45 – Comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis e motociclos	45.1	Comércio de veículos automóveis
		45.2	Manutenção e reparação de veículos automóveis
		45.3	Comércio de peças e acessórios para veículos automóveis
		45.4	Comércio, manutenção e reparação de motas e das suas peças e acessórios

Anexo 3. Declaração de Consentimento Informado

Eu, _____,
declaro que aceito participar, de forma voluntária, no estudo sobre "Estratégias para atrair candidatos para funções operacionais no setor automóvel", que tem como objetivos identificar e analisar as melhores estratégias para atrair candidatos para funções operacionais no setor automóvel; analisar os desafios enfrentados pela Nors na procura destes profissionais, assim como compreender as práticas de recrutamento e *employer branding* que contribuem para aumentar o interesse e retenção dos trabalhadores; e identificar os fatores que levam a que estes profissionais não prossigam no exercício das suas funções. Este projeto realiza-se no âmbito da Dissertação do Mestrado, do 2º ano do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Declaro que li este documento e que me foi assegurado que a recolha de informação será usada apenas para fins académicos e que a responsável preservará a confidencialidade dos dados. Para além disso, declaro que estou consciente da minha participação no estudo e que me foi informado que tenho direito de recusar, sem ter qualquer prejuízo, e que tive abertura de colocar todas as questões a fim de esclarecer as minhas dúvidas.

_____ de _____ de 2026

Assinatura do respondente:

_____

Anexo 4. Guiões de entrevista

ENTREVISTA

Tema: Estratégias para atrair candidatos para funções operacionais no setor automóvel

Introdução ao entrevistado:

Olá, caro(a) entrevistado(a),

O meu nome é Beatriz Mendes e, neste momento, frequento o 2º ano do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Desde já, queria agradecer o seu tempo para a realização desta entrevista, que se realiza no âmbito da Dissertação de Mestrado que estou a realizar, e que tem como tema "Estratégias para atrair candidatos para funções operacionais no setor automóvel".

O objetivo consiste em identificar e analisar as melhores estratégias para atrair candidatos para funções operacionais no setor automóvel. Pretende-se analisar os desafios enfrentados pela Nors na procura destes profissionais, assim como compreender as práticas de recrutamento e *employer branding* que contribuem para aumentar o interesse e retenção destes trabalhadores. Procura-se, também, identificar os fatores que levam a que estes profissionais não prossigam no exercício destas funções.

A participação neste estudo é totalmente voluntária, sendo que pode desistir da entrevista a qualquer momento ou optar por não responder a qualquer pergunta. Os dados recolhidos serão tratados e analisados de forma anónima e serão usados apenas para efeitos académicos deste projeto.

Obrigada pela tua participação!

Antes de iniciarmos, gostaria de saber se posso proceder à gravação da nossa conversa para fins de transcrição.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sexo	
Função desempenhada atualmente na Nors	

Anexo 4.1. Guião de entrevista para Gestores

I. Enquadramento da função

1. Como descreve o seu cargo e principais responsabilidades dentro da Nors?

II. Características das funções técnico-operacionais

2. Atualmente, como descreveria as funções técnico-operacionais na Nors e os principais desafios associados às mesmas?
3. Na sua opinião, que transformações do mercado de trabalho têm maior impacto nestas funções?

III. Escassez de mão de obra e dificuldades no recrutamento

4. Com base na sua experiência, quais considera serem os principais fatores que dificultam a atração de candidatos para funções técnico-operacionais?
5. Em que medida existe (ou não) um desajuste entre a formação disponível e as exigências da empresa?

IV. Competências: lacunas, necessidades e desenvolvimento

6. Que lacunas de competências identifica de forma mais frequente neste tipo de candidatos?
7. Como é feita a avaliação e atualização das necessidades de competências?

V. Estratégias de recrutamento

8. Atualmente, que estratégias e canais de recrutamento são utilizados pela Nors para atrair trabalhadores técnico-operacionais?
9. Que dificuldades surgem mais frequentemente ao longo do processo de recrutamento (por exemplo, falta de candidaturas, desistências ou desalinhamento de expectativas)?

VI. Employer Branding

10. Como descreveria a imagem da Nors enquanto empregadora para este tipo de funções?
11. Tem conhecimento de iniciativas ou ações de employer branding que são desenvolvidas especificamente para promover as funções técnico-operacionais? Quais?

VII. Atração e retenção

12. Que fatores considera determinantes para atrair e reter trabalhadores técnico-operacionais na empresa?
13. Que melhorias considera essenciais para reforçar a atratividade e a retenção destas funções?

Anexo 4.2. Guião de entrevista para Trabalhadores Técnico-Operacionais

I. Perceção do trabalho operacional

1. Como descreveria o seu cargo atual e as principais responsabilidades associadas à sua função na Nors?
2. Quais os aspetos mais positivos e os principais desafios associados ao seu trabalho?

II. Impacto das novas tecnologias

3. Na sua experiência, tem sentido alterações no seu trabalho decorrentes da evolução tecnológica do setor automóvel?
4. Considera que a empresa tem proporcionado formação adequada para que tal aconteça?

III. Processo de recrutamento

5. Como tomou conhecimento da oportunidade de emprego da Nors e como avalia o processo de recrutamento?
6. Houve alguma informação sobre a função ou a empresa que pudesse ter sido comunicada de forma mais clara?

IV. Atração para a função e empresa

7. Quais foram os aspetos que mais o atraíram na proposta de trabalho da Nors?
8. Antes de se candidatar, tinha alguma perceção ou imagem formada sobre a Nors? De que forma essa perceção influenciou (ou não) a sua decisão de se candidatar?

V. Retenção e motivação

9. O que o motiva a permanecer nesta função?
10. Como descreveria aspetos como condições de trabalho, horários, apoio da chefia e relação entre equipa?
11. Que melhorias considera importantes para aumentar a satisfação e permanência dos trabalhadores técnico-operacionais?

Anexo 5. Análise de conteúdo das entrevistas

Nota: T = Trabalhador Técnico-Operacional | G = Gestor

	Subcategoria	Definição operacional	Excertos ilustrativos das entrevistas
Intervenção da investigadora	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas às perceções dos participantes não relacionadas com a temática em estudo.		
Intervenções dos entrevistados	**Dados socioprofissionais**	Registo relativo à situação profissional dos entrevistados e às principais responsabilidades associadas à função.	**T1**: "Contribuir para a resolução de questões operacionais e para a eficiência dos processos".
			T2: "[…] responsável por fazer diagnóstico, manutenção e reparações em viaturas industriais, garantindo segurança, fiabilidade e o bom funcionamento de sistemas como motor, caixa e parte elétrica".
			G4: "[…] ajudar a construir e fazer com que aconteça um orçamento anual para as unidades pelas quais sou responsável, seja em termos de volumes de venda, qualidade de serviços ao cliente e rentabilidade".
			T5: "Diagnosticar e reparar as diferentes avarias que todos os dias entram na oficina, tentando sempre fazer bem à primeira, no menor tempo possível".
			T12: "[…] desempenhar funções tanto na especialidade de mecânica como na especialidade de eletricidade".

Categoria	Subcategoria	Definição operacional	Excertos ilustrativos das entrevistas
Atração e *Employer Branding*	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas às estratégias e fatores que influenciam a atração de candidatos, bem como a imagem da empresa enquanto empregadora.		
	Employer Branding	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas às ações de promoção da imagem da Nors enquanto empregadora, bem como referências a iniciativas e ações de *employer branding* para promover este tipo de funções.	**G3**: "[imagem da empresa] Bastante positiva no mercado, e partilhada pela opinião interna".
			G3: "Feiras de emprego".
			T5: "[…] poder trabalhar para um representante de uma marca como a Volvo já é bastante atrativo".
			T6: "Já [tinha uma perceção] de que era uma empresa longeva, mas sempre voltada para o futuro e formações constantes dos colaboradores, sendo isso para mim um ponto chave para a decisão".
			T11: "[…] acho que a nível nacional não existe nenhuma empresa neste ramo que se consiga igualar à Nors".
			G9: "A Nors tem uma imagem de competência e com profissionais altamente especializados nestas funções".
			G9: "Programas de divulgação em diversas escolas com cursos técnico-profissionais, e estágios".
	Canais de recrutamento	Nesta subcategoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas aos meios utilizados para a divulgação e atração de candidatos, utilização de portais de emprego e recomendações através de parcerias ou escolas técnico-profissionais, assim como a avaliação do processo de recrutamento.	**T1**: "Tomei conhecimento da oportunidade através da net empregos e avalio o processo de recrutamento como claro, organizado e adequado às funções a desempenhar".
			T2: "Tomei conhecimento através da academia de formação profissional ATEC. Tirei lá o meu curso de mecatrónica automóvel e fui recomendado pelo meu coordenador na altura a entrar na Nors. […] O recrutamento tem sido eficaz dado as necessidades da oficina".

			G3: "[as estratégias mais utilizadas são] Anúncios, recomendação, protocolos com escolas, formação".
			G4: "Neste momento, esgotamos todas as possibilidades de canais de recrutamento".
			T7: "[soube da oportunidade] Através de um comercial de peças da marca com o qual eu encomendava peças Volvo. No meu entender deveria haver um processo mais seletivo e rigoroso no recrutamento de pessoas".
			T8: "[tomei conhecimento] Através de um anúncio no LinkedIn. O processo de recrutamento pareceu-me criterioso e rigoroso. Acima de tudo muito transparente, o que espelha os valores da empresa e de quem nela colabora".
			T10: "Eu não tive de passar por essa procura, pois fiz a minha formação a nível escolar aqui. O processo de recrutamento passa por procurar jovens e dar-lhes a oportunidade de evoluir, mas não está a ser fácil, pois os jovens não querem esta vertente pesada da profissão".
			T11: "Tive conhecimento numa visita que fiz as instalações de São João da talha e onde o meu antigo chefe me perguntou se eu estaria interessado em vir a uma entrevista. Aceitei a entrevista e, em tempo recorde, estava a assinar contrato".
	Fatores de atração	Referências à marca e reputação da Nors e gosto pela profissão como fatores determinantes na decisão de candidatura.	**T1**: "[os aspetos que mais atraíram] Ser a minha área de eleição, oficinas, juntando a paixão pelos camiões".
			T2: "A única perceção (e esta negativa) que tinha era do 'mecânico de pesados', que gerava na minha cabeça uma imagem negativa, de alguém sempre sujo, mal-humorado".
			T5: "Pessoalmente eu amo a minha profissão e poder trabalhar para um representante de uma marca como a Volvo já é bastante atrativo".

			"Desde que entrei na porta gostei de que vi, logo tive vontade e quis trabalhar para a Nors".
			T6: "A estrutura da empresa, os meios para realizar as funções absorvidas por mim e as formações que a empresa oferece foram de grande importância na minha decisão".
			T7: "A marca Volvo, procura de novos desafios e uma constante evolução na carreira".
			T12: "Primeiro foi a estabilidade financeira, a possibilidade de passar aos quadros da empresa, o que sugere segurança".

Categoria	Subcategoria	Definição operacional	Excertos ilustrativos das entrevistas
Retenção e Contrato Psicológico	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas aos fatores que influenciam a permanência dos colaboradores na organização e à sua perceção do vínculo com a mesma.		
	Fatores de retenção e motivação	Unidades de registo relativas aos elementos que sustentam a permanência dos colaboradores na organização, bem como o investimento da empresa na formação técnica enquanto fator de retenção.	**T1**: "O que me motiva a permanecer nesta função é a diversidade do trabalho, a exigência diária, a definição de objetivos concretos e o desafio de realizar cada tarefa corretamente à primeira".
			T2: "A comunicação e o apoio da chefia é significativamente forte. Até à data nunca falhou comigo em nada, o que não nos faz falhar com eles também! Uma das grandes vantagens da empresa é a relação entre a equipa, a entreajuda e a facilidade de explicação de dúvidas".
			G3: "Formação contínua [como fator determinante para atrair e reter candidatos]".
			T5: "O gosto que tenho pela mecânica. Embora a minha ambição seja subir a um cargo superior, sei que primeiro tenho que perceber e conhecer muito bem os produtos e os equipamentos".

			T6: "[…] a melhoria contínua que vejo em mim mesmo a cada dia, muito por parte do investimento a nível técnico que me atribuem".
			T7: "O gosto pela mecânica e mecatrónica e os desafios constantes. Não é função, é gosto".
			T11: "Primeiro ponto, a admiração que tenho para com o Sr. administrador Heliodoro Pereira e o Chefe Bruno Rodrigues. Em segundo, porque acho que a nível nacional não existe nenhuma empresa neste ramo que se consiga igualar à Nors".
			T12: "[…] estou numa fase de grande reconhecimento, valorização e evolução profissional e sinto que a empresa acredita em mim como profissional". "[a formação] tem sido o percursor da minha evolução".
	Contrato Psicológico	Unidades de registo relativas às obrigações e expectativas recíprocas percebidas entre o colaborador e a organização, às expectativas de natureza económica e à perceção do incumprimento das obrigações percebidas.	**T2**: "Estar aqui e não querer conhecer mais nenhuma [empresa] acho que responde à pergunta". "Eu não tenho razão de reclamação, mas o que mais é comentado entre colegas é monetariamente. Um colaborador novo na empresa […] tem o mesmo ordenado que um técnico com um nível de responsabilidade superior".
			G3: "Revisão salarial e estabelecimento de progressão / avaliação".
			G4: "[…] condições de remuneração abaixo do praticado atualmente pelo mercado".
			T7: "O gosto pela mecânica e mecatrónica e os desafios constantes. não é função, é gosto".
			T10: "Um dos motivos que levam à saída de colaboradores é, acima de tudo, a parte salarial".
			T11: "[…] é um trabalho de muita responsabilidade e de muito desgaste físico, mas de ordenados baixos a comparar com outros trabalhos sem grandes responsabilidades e sem ciência alguma".
		Referências à necessidade de revisão salarial e melhoria do pacote de benefícios; à	**T1**: "[considero importante] Existir um aumento linear de acordo com as competências demonstradas".

	Propostas de melhorias	necessidade de critérios de progressão profissional, e às lacunas na fase de integração dos novos colaboradores.	**T2**: "A empresa está num processo de evolução. Embora pareça um bocado lento, as ferramentas de trabalho têm sido modernizadas aos poucos, o que gera melhores condições de trabalho [para nós]". "[…] faltou o que eu tive de descobrir sozinho e perguntar como funciona, podia ter sido facultado no primeiro dia. Posições hierárquicas, quem responde a quem, funcionamento da picagem de ponto, funcionamento da cantina […], conhecer as instalações".
			T7: "No meu entender, deveria haver um processo mais seletivo e rigoroso no recrutamento de pessoas".
			G9: "Melhorar a atratividade salarial, proporcionar boas condições de trabalho e de progressão na carreira, melhorar a oferta de benefícios, por exemplo, as condições de seguro de saúde […] e possibilidade de oferecer a extensão do mesmo ao agregado familiar". "Proporcionar um plano de evolução de carreira e evolução salarial com critérios bem definidos de acordo com a experiência e o nível de formação atingido".
			T10: "Um dos motivos que levam à saída de colaboradores é acima de tudo a parte salarial".

Categoria	**Subcategoria**	**Definição operacional**	**Excertos ilustrativos das entrevistas**
Escassez de Talento	Nesta categoria, enquadram-se todas as unidades de registo relativas à perceção de escassez de mão de obra qualificada.		
	Barreiras à atração	Unidades de registo relativas aos fatores que dificultam a atração de candidatos para funções técnico-operacionais. Referências ao desinteresse dos jovens por este tipo de funções e à fuga de candidatos para o estrangeiro ou para profissões alternativas com salários mais competitivos.	**G3**: "[os principais desafios destas funções são] Falta de pessoas em formação interessadas em seguir carreira técnica". "Falta de candidatos válidos; desistências por contrapropostas". "Componente salarial, direcionamento familiar / escolar para outras áreas".
			G4: "Os principais fatores são a escassez de técnicos qualificados e a menor competitividade que temos

			no mercado em termos de condições remuneratórias".
			G9: "Os fatores que tornam as funções técnico-operacionais em oficinas de pesados menos atrativas para potenciais candidatos e jovens são […] o esforço físico elevado e condições de trabalho exigentes associados à função; salários pouco competitivos face à elevada responsabilidade e a outras profissões com elevada procura no mercado (por exemplo, motorista de autocarros e de camiões); fuga de candidatos para o estrangeiro devido ao salário mais elevado".
	Competências tecnológicas e lacunas	Unidades de registo relativas às competências técnicas exigidas e às lacunas identificadas nos candidatos na fase de seleção. Referências ao défice de competências digitais, ao nível do software e diagnóstico; à ausência de conhecimentos sobre sistemas de produção alternativos.	**T1**: "[…] têm-se verificado alterações, sobretudo ao nível da utilização de novas ferramentas e sistemas digitais, que exigem uma aprendizagem contínua e adaptação a novos processos de trabalho".
			G3: "[lacunas como] Formação prévia, maturidade".
			G4: "A capacidade técnica ajustada às nossas necessidades".
			T6: "Notamos que um determinado software de uma viatura chega a ter mais de dez atualizações num período inferior a um ano. […] O próprio veículo entra em contacto com servidores via satélite e recebe e transfere essas informações a fim de aperfeiçoar ao máximo a sua performance".
			G9: "Como principais lacunas, identifico baixo nível de literacia digital, pouco conhecimento de produto camiões e autocarros, diagnóstico de avarias, sistemas GNL e BEV". "[as maiores transformações são] Por exemplo, […] novas motorizações para além do diesel, o GNL e os BEV".

Categoria	Subcategoria	Definição operacional	Excertos ilustrativos das entrevistas
Evolução tecnológica e formação	Esta categoria contém todas as unidades de registo relativas ao impacto da transformação tecnológica do setor automóvel e na oferta formativa.		
	Impacto da Indústria 4.0	Referências à integração de ferramentas digitais, softwares e sistemas nas funções técnico-operacionais, e o seu impacto nos processos de trabalho, assim como a transição para novas motorizações e o impacto desta mudança nas competências exigidas.	**T5**: "[…] os diagnósticos de avarias são mais simples, pois conseguimos quase em tempo real ter acesso aos equipamentos, o que fica mais prático de o cliente entrar na oficina já pré diagnosticado, acabando por ser mais rápido na conclusão do serviço".
			T6: "[…] o próprio veículo entra em contacto com servidores via satélite e recebe e transfere essas informações a fim de aperfeiçoar ao máximo a sua performance".
			G9: "[transformações como] A forte e rápida evolução tecnológica dos camiões. Por exemplo, os novos sistemas de controlo de emissões poluentes, novas motorizações para além do diesel, o GNL e os BEV". "As funções técnico-operacionais atuais tem como principais desafios o diagnóstico de avarias em sistemas complexos com utilização obrigatória da máquina de diagnóstico".
			T12: "estou inserido numa equipa que faz serviço 24 horas, «Volvo Action Service», sendo responsável também pelos elétricos".
	Formação interna	Referências à qualidade e adequação de forma técnica proporcionada pela Nors e a sua importância para o desempenho dos técnicos; e	**T2**: "A empresa é eficaz com a formação dos técnicos, dispondo e aconselhando à formação".
			G3: "A formação interna é 5 estrelas, faltam é candidatos válidos".
			T6: "A Nors […] dispõe de formações intuitivas, práticas e

		lacunas ou oportunidades de melhoria na oferta formativa.	voltadas para a nossa área, […] e formações digitais através de portais próprios com centenas de formações em diversas áreas, desde a área mecânica até à área comportamental, sendo de livre acesso aos seus colaboradores".
			T7: "[…] deveria haver mais formações seletivas consoante o grau de experiência/conhecimento do formando em certas áreas".
			G9: "A formação tende a ser cada vez mais abrangente, […] motivo pelo qual necessitamos de investir muito tempo para obter um nível avançado de formação dos técnicos".
			T12: "O aspeto mais positivo que tenho a relatar é ter disponível toda a informação necessária para fazer o meu trabalho e haver muita formação e termos o auxílio do apoio técnico para resolvermos os problemas mais complicados. O mais desafiante é tentar resolver os problemas todos que me são apresentados de forma rápida e eficaz".

Anexo 6. Declaração de Autenticidade

Eu, Maria Beatriz Moreira Mendes, declaro que o presente trabalho académico, intitulado "Estratégias para atrair e reter candidatos para funções técnico-operacionais no setor automóvel", é original e foi realizado por mim própria de acordo com as seguintes normas académicas e éticas:

- **Originalidade**: As ideias, análises e conclusões apresentadas são fruto do meu próprio trabalho e não foram copiadas de outras fontes sem a devida citação.
- **Referências**: Todas as fontes de informação utilizadas foram corretamente referenciadas de acordo com as normas de citação em vigor.
- **Inteligência Artificial Generativa**: O uso de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa, quando existente, foi feito de forma responsável, ética, crítica e não abusiva.

Assinatura: Maria Beatriz Moreira Mendes

Data: 2 de julho de 2026

FACULDADE DE **ECONOMIA**