



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

A Gestão de Recursos Humanos numa empresa multinacional - Análise de políticas e práticas de RH

Ricardo Miguel Ramalho Rosado Silvestre Niza

Orientador(es) | Fátima Jorge

Vanessa Mandim Pereira

Évora 2019



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

A Gestão de Recursos Humanos numa empresa multinacional - Análise de políticas e práticas de RH

Ricardo Miguel Ramalho Rosado Silvestre Niza

Orientador(es) | Fátima Jorge

Vanessa Mandim Pereira

Évora 2019



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

- Presidente | Marta da Conceição Cruz Silvério (Universidade de Évora)
- Vogal | Rui Quaresma (Universidade de Évora)
- Vogal-orientador | Fátima Jorge (Universidade de Évora)



UNIVERSIDADE DE ÉVORA





Resumo

O presente relatório surge do seguimento do estágio curricular no Mestrado de Gestão, com especialização em Recursos Humanos, na empresa multinacional *TE Connectivity*, sendo o seu objetivo o descrever pormenorizadamente as atividades e procedimentos efetuados no departamento de RH.

Seguindo o plano proposto para o estágio curricular, ao longo dos 6 meses de duração, o relatório aborda a apresentação da organização, as suas políticas, as atividades desenvolvidas e as respetivas conclusões. As atividades desenvolvidas focam-se no recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

De forma a desenvolver e adquirir competências na área de estudos pretendida em contexto real, o estagiário teve a oportunidade de participar nas atividades desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos da *TE Connectivity*.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Políticas e Práticas; Empresa Multinacional



Abstract

“Human Resource Management at TE Connectivity – HR practices and policies”

This report comes as the follow-up of the curricular internship in the Master Degree in Management, with specialization in Human Resources, at the *TE Connectivity* multinational company. The internship report objective is to describe in detail the activities and procedures performed in the HR department.

Following the proposed curriculum plan for the 6-month internship, the report addresses the organization’s presentation, policies, activities and conclusions. The activities developed focus on recruitment, selection, training and development, performance evaluation.

In order to develop and acquire skills in the intended field of study in real context, the intern had the opportunity to participate in the activities carried out by *TE Connectivity’s* Human Resource Department.

Keyword: Human Resource Management; Practices and Policies; Multinational Company



Agradecimentos

Quero agradecer a todos os que estiveram do meu lado e me apoiaram neste percurso.

À Professora Maria de Fátima Jorge por ter aceite ser minha orientadora, e pela transmissão de conhecimentos durante todo o mestrado, principalmente a orientação nesta etapa final.

À empresa *TE Connectivity*, em particular à Dra. Vanessa Mandim Pereira que permitiu a realização do estágio curricular e ajudou a enriquecer este mestrado. Agradeço também ao Departamento de Recursos Humanos da *TE Connectivity* por tudo o que me transmitiram, não só em termos práticos como em termos humanos que me ajudaram a crescer como pessoa.

Um especial agradecimento à minha família e amigos que sempre me apoiaram durante esta importante etapa académica, e que me suportaram nos momentos mais complicados.

A todos vós, o meu mais sincero obrigado!



ÍNDICE

Índice de quadros

Índice de figuras

Lista de Siglas

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1. Enquadramento do tema | 2 |
| 1.2. Formulação dos objetivos | 2 |
| 1.3. Metodologia..... | 3 |
| 1.4. Estrutura do relatório | 3 |
| 2. Caracterização do objeto de estudo | 5 |
| 2.1. <i>TE Connectivity</i> | 5 |
| 2.2. A origem da empresa em Évora..... | 9 |
| 2.3. Estrutura Organizacional | 10 |
| 2.4. Caracterização do departamento de RH | 12 |
| 2.4.1. Políticas de recursos humanos | 14 |
| 2.4.2. Estratégia organizacional | 15 |
| 2.4.3. Ética da <i>TE Connectivity</i> | 17 |
| 3. Plano de estágio e descrição das atividades do estágio | 18 |
| 3.1. Plano de estágio | 18 |
| 3.2. Atividades do estágio | 19 |
| 3.2.1. Processo de avaliação de desempenho | 19 |
| 3.2.2. Recrutamento e seleção | 23 |
| 3.2.3. Base de dados para candidatos excluídos | 27 |
| 3.2.4. Gestão de formação | 28 |
| 3.2.5. Análise e criação das entrevistas de saída | 29 |
| 3.2.6. Tarefas administrativas | 31 |
| 4. Enquadramento teórico | 34 |
| 4.1. A GRH e o seu aspeto estratégico | 34 |
| 4.2. Recrutamento | 35 |
| 4.2.1. Recrutamento interno | 37 |
| 4.2.2. Recrutamento externo | 40 |



| | |
|--|-----------|
| 4.3. Seleção | 42 |
| 4.4. Formação | 46 |
| 4.4.1. Objetivos da formação | 47 |
| 4.4.2. Diagnóstico das necessidades formativas | 49 |
| 4.5. Avaliação de desempenho | 51 |
| 5. Reflexão crítica | 53 |
| 5.1. Análise crítica do estágio | 53 |
| 5.2. Limitações do estágio e sugestões de melhoria | 56 |
| 6. Considerações finais | 58 |
| Bibliografia | 60 |



Índice de Quadros

Quadro 1 – Estrutura do Relatório4



Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Logótipo da <i>TE Connectivity</i> | 5 |
| Figura 2 – Esquema da <i>Value Stream</i> | 11 |
| Figura 3 – Estrutura do Departamento de RH..... | 13 |
| Figura 4 – Secção do formulário de avaliação de cumprimento de objetivos | 20 |
| Figura 5 – Secção do formulário da 9 Box | 21 |
| Figura 6 – Secção do formulário de comentários da avaliação de desempenho..... | 22 |
| Figura 7 – <i>Newsletter</i> de Recrutamento Interno | 26 |
| Figura 8 – Mecanismo de busca de candidatos excluídos | 28 |
| Figura 9 – Sugestão de nova entrevista de saída | 31 |



Lista de Siglas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

EMEA – *Europe, Middle East & Africa*

Value Stream – Cadeia de Valor

EPI – Equipamento de Proteção Individual

SWI – Instruções de Trabalho

TEOA – *Tyco Electronics Operative Advantage*

KSA – *Knowledge, Skills and Abilities*

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GIP – Gestão Integrada de Pessoal

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

HST – Higiene e Segurança no Trabalho



1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos, no Departamento de Gestão da Universidade de Évora, é obrigatória a realização de uma de três opções ao dispor dos alunos, a Dissertação, o Trabalho de Projeto ou o Estágio Curricular. Para obter o grau de mestre, tendo em conta o *background* académico do mestrando (não sendo da área de Gestão) e o valor profissional que o estágio trará para este, a escolha foi a realização de Estágio Curricular.

O estágio curricular foi realizado na multinacional *TE Connectivity* do setor tecnológico, em parceria com a Universidade de Évora e o mestrando.

O relatório de estágio teve a orientação da Prof. Doutora Fátima Jorge, que teve um papel fundamental no alcance dos objetivos apresentados e influenciou na escolha da opção de estágio curricular, pois era uma experiência valiosa na área de recursos humanos numa multinacional robusta.

Da parte da *TE Connectivity*, a orientadora do estágio foi a Dra. Vanessa Pereira, *Country HR Manager*, que desde o primeiro momento esteve disposta a ajudar, no crescimento pessoal e profissional do mestrando, e teve um papel crucial no desenvolvimento das atividades do estágio e na integração organizacional, que em conjunto com o departamento de recursos humanos, ofereceram o suporte necessário ao sucesso do estágio curricular.

O estágio curricular tem como tema “Gestão de Recursos Humanos na empresa *TE Connectivity* – Políticas e Práticas” decorreu entre o dia 18 de setembro de 2017 e 19 de março de 2018.



1.1. Enquadramento do tema

De modo a sobreviver no atual contexto socioeconómico, as organizações têm em vista alcançar a qualidade e competitividade, que os recursos humanos são conhecidos por cultivar, sendo que a gestão de pessoas constitui uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional.

“Se bem geridos, os membros de uma empresa podem trazer mais valias poderosas para a organização onde trabalham, contribuindo de forma única e decisiva para a liderança sustentada num ambiente competitivo” (Cunha & Gomes, 2003).

Este relatório almeja o estudo das práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pela organização multinacional *TE Connectivity* nas áreas de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, sendo estes fatores chave na aquisição de elevados níveis de qualidade e de competitividade.

1.2. Formulação dos objetivos

Para a realização das atividades na organização foram delineados, de um modo geral, vários objetivos que formam uma guia orientadora através da qual se irá proceder ao desenvolvimento coerente do relatório de estágio, procurando demonstrar o que foi aprendido em sala de aula. Posto isto, os objetivos traçados para o relatório foram:

Objetivo Geral:

- Identificar e descrever pormenorizadamente as atividades e procedimentos efetuados, em contexto profissional, no departamento de recursos humanos da multinacional *TE Connectivity*.



Objetivos Específicos:

- Conhecer o funcionamento dos Recursos Humanos da empresa, e as suas políticas e práticas de RH.
- Participar nos processos diários no departamento de RH da empresa, de modo a dotar o estagiário das normas de funcionamento interno.
- Analisar o processo de recrutamento e seleção praticado pela empresa.
- Analisar o processo de formação e desenvolvimento praticado pela empresa.

1.3. Metodologia

A metodologia escolhida para o desenvolvimento do presente relatório de estágio consiste na análise documental e na observação participante. A análise documental incide na análise de documentos cedidos pela empresa, e a observação participante consistiu na participação e colaboração nas atividades descritas no ponto 4 deste relatório. Toda a informação relacionada com a *TE Connectivity* é relativa ao ano em que decorreu o estágio, 2017/2018.

1.4. Estrutura do relatório

Este relatório é o culminar do estágio na empresa *TE Connectivity*, das atividades desenvolvidas. Como tal, tem uma estrutura dividida em seis capítulos, como apresentado no **quadro 1**.



Quadro 1 - Estrutura do Relatório

| | |
|---|--|
| Introdução | Sintetiza os aspetos que serão evidenciados no relatório: <ul style="list-style-type: none">- Enquadramento do Tema- Formulação de Objetivos- Metodologia e Estrutura |
| Caracterização do objeto de estudo | <ul style="list-style-type: none">- Apresentação da entidade de acolhimento:- Organização da Empresa- Caracterização do Departamento de Recursos Humanos- Políticas de recursos humanos |
| Plano de Estágio e descrição das atividades do Estágio | <ul style="list-style-type: none">- Apresentação do plano de estágio- Descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio |
| Enquadramento Teórico | <ul style="list-style-type: none">- Análise de aspetos estratégicos da gestão e das suas políticas de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho. |
| Análise e Reflexão Crítica | <ul style="list-style-type: none">- Análise acerca do estágio e da incorporação componente teórica do mestrado;- Limitações do Estágio e Sugestões de melhoria. |
| Considerações Finais | <ul style="list-style-type: none">- Considerações Finais;- Oportunidades Futuras. |

Fonte: Elaboração própria.



2. Caracterização do objeto de estudo

2.1. *TE Connectivity*

Para conhecer a empresa¹ em questão, esta é brevemente apresentada neste segmento do relatório, no qual poderemos encontrar informação obtida durante o decorrer do estágio na empresa.

A *TE Connectivity*² (ver logótipo na **figura 1**), é uma empresa multinacional no setor tecnológico, representada em 150 países, contando com 31 fábricas das quais 18 no espaço EMEA, 6 na América e 7 na Ásia, com cerca de 75.000 colaboradores. Em janeiro de 2017 a *TE Connectivity* apresentou um resultado líquido consolidado de 12.200 biliões de euros, investindo cerca de 650 milhões de euros em investigação, desenvolvimento e engenharia. A empresa está presente no top 100 das empresas globais em inovação, sendo também reconhecida como uma das empresas mais éticas dois anos consecutivos, em 2016 e 2017. Este resultado advém da sólida estratégia da multinacional.

Figura 1 - Logótipo da TE Connectivity



Fonte: Site oficial da TE Connectivity

¹ Disponível em: <https://www.te.com/usa-en/about-te/our-company.html>

² Retirado do documento interno “Manual de Acolhimento da *TE Connectivity*” Évora 5



A **visão**³ da organização consiste na criação de um futuro mais seguro, sustentável, produtivo e conectado, liderando o caminho na sustentabilidade, responsabilidade corporativa e no suporte à comunidade.

A **missão**⁴ da empresa consiste em ser parceiro de alta qualidade para os seus clientes e gerar retornos superiores para os seus acionistas de forma responsável, simultaneamente gerando os resultados desejados para os seus colaboradores, fornecedores, comunidades e ambiente nos quais a organização se encontra inserida. Os valores e objetivos⁵ da organização são parte fundamental da sua missão. Existem quatro valores e objetivos chave para a empresa:

Valores

- **Integridade** – é exigido de todos os mais altos padrões éticos e de integridade individual e corporativa, onde o tratamento justo, respeito e confiança estão sempre presentes;
- **Responsabilidade** – foco na responsabilidade por todas as ações e resultados, existência de um processo de melhoria continua bem definido que é chave na cultura da organização;
- **Trabalho em equipa** – é promovido um ambiente que incentiva a criatividade, inovação, a excelência e a obtenção de resultados. Pratica-se uma liderança que promove a participação e o desenvolvimento de carreiras das equipas;
- **Inovação** – é a base do negócio. Sendo a área da *TE Connectivity* a tecnologia, a inovação tem um valor fundamental, estando sempre presente o desafio de desenvolver novas ideias e abordagens em todas as atividades

³ Disponível em: <https://www.te.com/usa-en/about-te/our-company.html>

⁴ Disponível em: <https://www.te.com/usa-en/about-te/our-company.html>

⁵ Disponível em: <https://www.te.com/usa-en/about-te/our-company.html>



Objetivos

- **Segurança** – o principal objetivo da empresa é garantir a segurança dos seus colaboradores, para este feito foram adotadas várias práticas de segurança no local de trabalho, sendo uma das práticas fundamentais a utilização obrigatória dos equipamentos de proteção individual (EPI's);
- **Qualidade** – é fundamental na relação com o cliente, para garantir que a empresa é um parceiro de alta qualidade indo de encontro às expectativas do cliente, com o objetivo de as superar;
- **Produção** – fator chave para a satisfação não só da própria *TE Connectivity*, mas principalmente para os seus clientes, na entrega atempada dos produtos e atingindo as metas de produção estabelecidas;
- **5S+1** – a organização do local de trabalho é um foco da empresa, garantir que os colaboradores desempenham as suas funções da melhor forma. É um fator chave na redução dos desperdícios no processo de produção.

A organização está segmentada em quatro unidades de negócio⁶:

- **Transportation** – *Automotive; Industrial & Commercial Transportation; Application Tooling; Sensor Solutions;*



- **Industrial** – *Industrial; Aerospace, Defense & Marine; Medical; Energy;*
- **Communications** – *Appliances; Circuit Protection; Data & Devices*
- **Independent Business Units** – *Channel; Subsea Communications (SubCom).*

Em Évora estão presentes duas fábricas das unidades acima sublinhadas, uma fábrica compreende a área *Automotive*, e a outra fábrica pelas áreas *Industrial* e a *Aerospace, Defense & Marine*. Os principais produtos de ambas as fábricas são:

- **Automotive** – Relés automóveis: *Plug-in, PCB e High Current*; Sistemas Indutivos e *Resolvers & Encoders*;
- **Industrial** – Relés Industriais: *3G & 4G Telecom and Signal, IM, HF3, FP, FX, T9G*;
- **Sensores** – PPU e HWD.

A *TE Connectivity* tem várias certificações⁷ na área da qualidade, sendo estas:

- **ISO 9001** (desde 1993) – esta norma estabelece critérios para o sistema de qualidade, como o foco no cliente e melhoria contínua, assegurando que os clientes recebem produtos e serviços de qualidade.
- **EN 9100** (desde 2010) – é a norma principal da indústria aeronáutica focando os processos da gestão de qualidade e segurança sendo os seus benefícios a qualificação necessária para uma organização ser considerada uma fornecedora aeronáutica, aumentar a confiança dos clientes na capacidade da organização de cumprir as expectativas e assegurar o padrão de segurança dos produtos;

⁷ Retirado do documento interno “Formação Inicial da *TE Connectivity*” Évora



- **EMAS 1836** (desde 1995) – é um mecanismo voluntário que tem a finalidade de promover a melhoria contínua do desempenho ambiental das organizações mediante a implementação de sistemas de gestão ambiental, tal como a partilha de informação com o público e partes interessadas;
- **ISO/TS 16949** (desde 2003) – esta norma define os requisitos para o sistema de gestão de qualidade de produtos relacionados com o sector automóvel, acerca do design, desenvolvimento, produção e instalação de serviços;
- **ISO 14001** (desde 1998) – estabelece requisitos para o sistema de gestão ambiental que a organização pode utilizar para melhorar a sua performance ambiental, através da gestão da responsabilidade ambiental e da sua sustentabilidade.

2.2. A origem da empresa em Évora

A história⁸ da empresa em Évora começou em 1969, ano em que foi fundada a fábrica de Évora (Siemens SA na época), sendo as atuais instalações inauguradas em 1971. No ano de 1999 a fábrica de Évora é integrada no grupo **Tyco International**, assumindo o nome de **TE Connectivity** no ano de 2014 passando a integrar a unidade de negócios *Automotive*. A segunda fábrica em Évora (a Axicom) surgiu de uma transferência de linhas da Suíça em 2013, sendo integrada na unidade de negócios Industrial em 2015. No ano de 2016 deu-se início à transferência e integração dos Sensores na fábrica Axicom.

Desde a sua fundação, a empresa teve marcos de produção importantes, no ano de 1979 10 milhões relés/ano, em 1993 de 50 milhões, em 2001 de 150 milhões de relés por ano, atingindo a produção de 250 milhões de relés/ano no ano de 2015.

⁸ Retirado do documento interno “Manual de Acolhimento da *TE Connectivity*” Évora 9



2.3. Estrutura organizacional

Armstrong (2009, p.365) refere que todas as organizações têm uma forma de estrutura formalizada que tem como finalidade de cumprir a sua tarefa. É necessário que a gestão desta tarefa seja dividida numa variedade de atividades que por sua vez serão designadas a diferentes partes da organização, e estabelecendo mecanismos de controlo, coordenação e integração das mesmas. A estrutura indica quem é responsável na direção, coordenação e desenvolvimento das atividades, definindo hierarquias de gestão que transmitem quem são os responsáveis a todos os níveis da organização. Para Camara, Guerra e Rodrigues (1997), a estrutura, para desempenhar a sua função necessita de reunir um conjunto de requisitos:

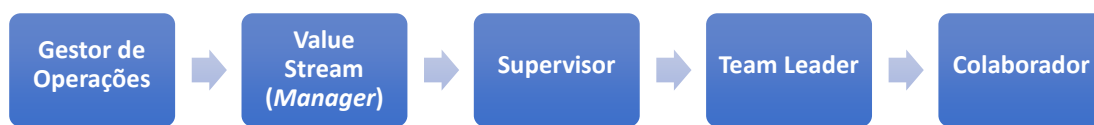
- Ser uma fonte de satisfação contínua dos clientes externos e internos;
- Responder eficazmente às condições de mercado;
- Gerar ganhos de produtividade.

Na *TE Connectivity* é utilizado o método do planeamento de fluxo de valor (*Value Stream Mapping*), que permite identificar as atividades que acrescentam valor, as que não acrescentam, as que são necessárias e desnecessárias. Este planeamento tem como finalidade definir um novo fluxo, identificando os desperdícios, e criar soluções que permitam eliminar esses desperdícios. Esta metodologia considera todo o percurso realizado ao longo da cadeia de fornecimento, considerando os fornecedores de matéria-prima até à entrega do produto final, identificando e desenhando fluxos de informação, de processo e de materiais. O planeamento mais eficaz em termos organizacionais permite definir relações de suporte entre os diversos departamentos, promovendo uma cultura de melhoria contínua dentro da organização.



A **figura 2** representa a estrutura organizacional detalhada da *value stream* a partir da posição do gestor de operações até ao colaborador, sendo todas detentoras de extrema importância no desempenho das atividades definidas na organização.

Figura 2 - Esquema da *Value Stream*



Fonte: Elaboração própria.

O papel do **gestor de operações** consiste na definição da estratégia para o departamento para o alcance dos seus objetivos ao nível da segurança, qualidade e produção, sendo responsável pela organização das equipas, de forma a suportar as necessidades do negócio, este coordena as várias equipas de produção e funções de suporte apostando no seu desenvolvimento de competências, inspirando a criação do envolvimento e trabalho em equipa.

O papel do **gestor do departamento** consiste no desempenho das funções de planeamento, organização e controlo da produção, garantindo os níveis de segurança, qualidade, e de produção (*budget* e *timing*) definidos para o departamento do qual é responsável. Tem também como funções o controlo dos processos de produção tal como a aprovação de alterações a estes processos; implementar, manter e melhorar o sistema de gestão de qualidade no departamento; participar em reuniões relativas à produção, abordando o seu planeamento, quantidades, atrasos, stocks, etc.; controlo de documentos e registos e formação de colaboradores.



O papel do **Supervisor** consiste na gestão do cumprimento de objetivos de segurança, produção e qualidade das diferentes linhas de produção; participar na criação de equipas de trabalho motivadas e envolvidas no negócio, tal como no desenvolvimento de competências e no processo de melhoria contínua.

O papel de **chefe de equipa** consiste em assegurar a produção e entrega de produtos de acordo com os requisitos de segurança e dos clientes; é sua função a criação de equipas de trabalho motivadas que se sintam parte do negócio, cumprir e fazendo cumprir todas as regras de segurança e organização no local de trabalho (Higiene, Segurança e Ambiente, 5S+1); garantir que o processo da passagem de turnos decorra normalmente, através de reuniões com os chefes de equipa do turno anterior; garantir a programação no turno, no que toca a rotações de posto de trabalho, faltas, horas extra, pausas, férias; garantir a correta utilização das SWI; garantir o cumprimento dos procedimentos de qualidade tal como a gestão de problemas no local de trabalho (ex.: avarias de máquinas/ferramentas).

Por último, mas não menos importante, temos o **Colaborador**. As suas funções são o cumprimento das normas de higiene e segurança tal como cumprir os requisitos 5S+1, assim como a correta utilização dos EPI's; o preenchimento da documentação associada ao seu posto de trabalho, assegurar que os objetivos são atingidos; este deve ainda parar a produção sempre que a mesma não corresponda aos índices de qualidade exigidos para o produto.

2.4. Caracterização do departamento de RH

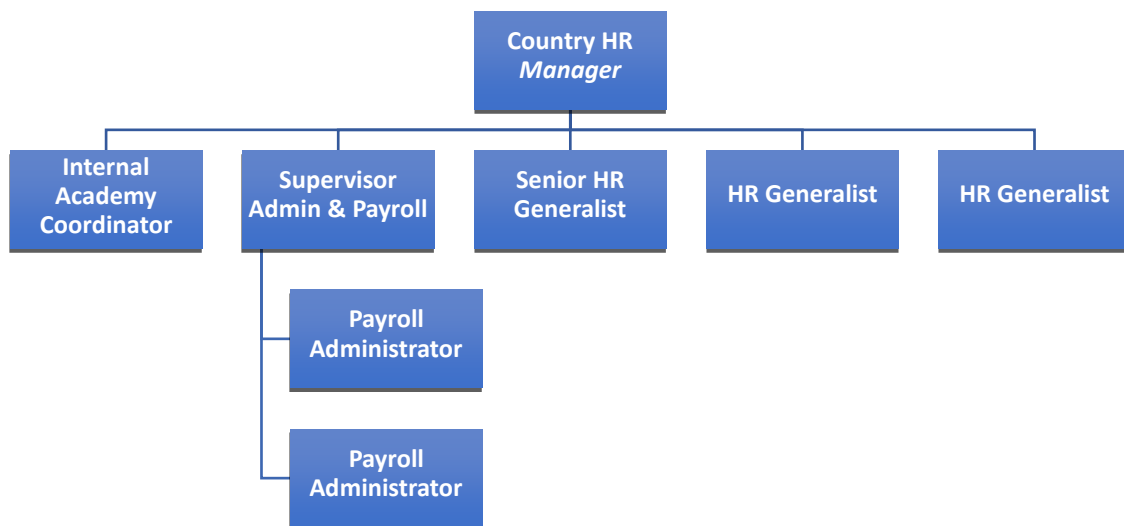
O departamento de Recursos Humanos foi o local onde decorreu o estágio na sua totalidade desde o dia 18 de setembro de 2017 até 19 de março de 2018. O estagiário foi recebido e integrado na equipa com o auxílio da Diretora do Departamento, a Dra. Vanessa Pereira, e pelos restantes 7 membros do departamento.



O Departamento de Recursos Humanos representa o suporte para os colaboradores da empresa, e a sua estrutura é única na organização, assegurando a coerência na aplicação da estratégia e políticas de recursos humanos.

A **figura 3** representa a estrutura do departamento de recursos humanos⁹, composto por 8 membros, a *Country HR Manager*, três membros no *Payroll*, três membros no *HR Generalists* e um *Internal Academy Coordinator*.

Figura 3 - Estrutura do Departamento de RH da *TE Connectivity*



Fonte: Elaboração própria.

A **Country HR manager** tem como funções todo o planeamento e coordenação das atividades na área de Recursos Humanos da organização. Estas funções englobam a elaboração das políticas de RH, elaboração de estudos relativos a indicadores importantes para a respetiva área, a coordenação do departamento na definição de planos de formação, processos de recrutamento e seleção e o processo de desenvolvimento dos recursos humanos.

⁹ Retirado do documento interno “*TE Connectivity HR Strategy FY2018*”



O **Internal Academy Coordinator** tem a função de coordenar as atividades formativas da academia de formação interna da empresa, tal como o acolhimento, integração, qualificação técnica e interna de mecânicos e ferramenteiros.

O **Payroll** tem como funções assegurar o cumprimento legal do contrato coletivo de trabalho no âmbito do processamento salarial e nas obrigações a este associadas, o fecho mensal que engloba a lista de ordenados, absentismo e distribuição de recibos aos colaboradores, tem como função ainda o controlo dos custos da alimentação no refeitório da empresa, as transferências de departamentos, e o processamento das admissões e demissões no sistema informático da organização.

Os **HR Generalists** tem como funções a análise do processo de recrutamento e seleção, nomeadamente a análise de candidaturas, a triagem curricular, a marcação de entrevistas, listagem e manutenção das listas dos candidatos, acolhimento dos novos colaboradores, o planeamento e arquivo dos processos de formação e manutenção do sistema respetivo a esta, tal como as análises necessárias relativas à sua eficácia, avaliação e necessidades legais das formações, também estão responsáveis pela comunicação interna da empresa através do jornal mensal da empresa, comunicações, envolvimento na visão da TE, postagem de candidaturas a recrutamento interno, eventos da empresa e campanhas de consciencialização na organização.

2.4.1. Políticas de recursos humanos¹⁰

- **Política de Ambiente, Segurança e Saúde** – Esta política, em conjunto com o Sistema de Gestão Ambiental (certificado pela norma ISO 14001), é comunicada e divulgada às partes interessadas da empresa;
- **Política de Igualdade nas Oportunidades de Emprego** – Empenhada em ser uma oportunidade para todos a *TE Connectivity* promove a igualdade de emprego e oportunidades para todos os colaboradores e candidatos a todos os aspetos da empregabilidade;

¹⁰ Retirado do documento interno “*TE Connectivity HR Strategy FY2018*”



- **Política de Local de Trabalho sem Assédio** – A empresa esforça-se para fornecer aos seus colaboradores um local de trabalho livre de assédio e qualquer tipo de discriminação, sendo que estes atos têm tolerância zero e estão sujeitos a medidas disciplinares adequadas.
- **Política de Local de Trabalho sem Violência** – Não são tolerados quaisquer atos de violência executados pelos seus colaboradores ou para com estes, pelos visitantes, fornecedores, ou outros no seu horário de trabalho ou através de algum equipamento da empresa. Estes atos estão sujeitos a medidas disciplinares e/ou punitivas adequadas.
- **Política de Consumo de Álcool e Substâncias Ilícitas** – É proibido todo e qualquer desempenho de funções sob o efeito de álcool e substâncias ilícitas (substâncias estupefacientes e/ou medicamentosas não prescritas por médico). É também proibida a venda, distribuição e posse de substâncias ilícitas e o consumo de bebidas alcoólicas. Para a prevenção de riscos no local de trabalho derivados do exercício de funções sob os efeitos anteriormente mencionados são feitos periodicamente e/ou sempre que seja exigido com base nas circunstâncias, exames de despistagem aos colaboradores da empresa.

2.4.2. Estratégia de recursos humanos

A estratégia¹¹ de recursos humanos da unidade de negócios *Automotive TE Connectivity* está focada nos seus colaboradores e tem como objetivo alcançar os objetivos da *Automotive EMEA Operations* através de talentos, simplificação e processos excelentes. Existem quatro princípios fundamentais nesta estratégia, sendo estes o desenvolvimento e aquisição de talentos, conhecimento do negócio e dos produtos e facilitar os processos.

¹¹ Retirado do documento interno “*TE Connectivity HR Strategy FY2018*”



No **desenvolvimento de talentos** o objetivo é providenciar os recursos e o suporte necessário para que os colaboradores tenham sucesso. Indo de encontro a este objetivo é importante a existência de um cultivo de uma cadeia de liderança que sustenha a organização; o desenvolvimento de líderes em todos os níveis da empresa através de aprendizagem contínua de capacidades técnicas e profissionais; a transformação de chefes em líderes, que acompanhem as suas equipas e fomentem o seu desenvolvimento; e tornar o desenvolvimento pessoal, reforçando a responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional.

A **aquisição de talentos** consiste na formação de equipas eficazes através da cativação de talentos. Para que este objetivo seja alcançado é necessária a promoção de recursos da organização, ao estender a sua rede de recrutamento interno e externo (ex. Universidades), consciencializando a unidade de negócio para estas ações; a promoção da marca também é importante para este fim, construindo uma perceção inovadora da marca TE; e através da inclusão e diversidade de equipas.

O **conhecimento do negócio e dos produtos** consiste na consciencialização do impacto que os produtos da organização têm; e nas possíveis inovações que surgem das ideias dos colaboradores.

Para **facilitar os processos** da organização são necessários três passos fundamentais, o planeamento estratégico e flexibilidade dos colaboradores, através da identificação das necessidades das operações da fábrica; uma cultura inclusiva, diversa e de envolvimento através de recrutamento, retenção e formação de colaboradores; e através da excelência operacional e simplificação de processos que a HR TEOA oferece.



2.4.3. Ética da *TE Connectivity*

A empresa *TE Connectivity* possui um guia de conduta ética que difunde e fortalece os valores da organização¹² na mesma, com os seus parceiros, com os seus clientes e com outras partes interessadas. O guia de conduta ética tem como objetivos definir os padrões éticos da TE de conduta comercial; fornecer um suporte que garante os maiores padrões de integridade nas atividades diárias da organização; direcionar as políticas às leis e regulações que afetam as operações a nível mundial.

Para garantir que os colaboradores adotam as práticas éticas do guia da *TE Connectivity*, a organização realiza anualmente a Declaração de Compromisso a todos os seus colaboradores, que consiste numa validação e subsequente adoção e utilização dos princípios presentes no guia de conduta ética nas suas atividades diárias de trabalho, e ainda para os colaboradores expressarem dúvidas e/ou existência de casos de conflitos de interesse dentro da organização.

¹² Retirado do documento interno “Guia de Conduta Ética”



3. Plano de estágio e descrição das atividades do estágio

3.1. Plano de estágio

O estágio curricular no departamento de recursos humanos da empresa *TE Connectivity* teve a duração de seis meses, iniciando a 18 de setembro de 2017 e terminou a 19 de março de 2018. O estágio compreende dois pontos relevantes, a integração na empresa e no departamento de RH e o desenvolvimento de atividades no mesmo departamento tal como o estudo das políticas praticadas. Para responder aos objetivos delineados desenvolveu-se o seguinte plano de estágio:

- 18 de setembro de 2017 – Início do estágio curricular
- 18 de setembro a 22 de setembro – Formação *onboarding*
- 25 de setembro a 03 de novembro – Gestão administrativa
- 06 de novembro a 22 de dezembro – Avaliação de Desempenho
- 26 de dezembro a 31 de janeiro – Formação
- 01 de fevereiro a 19 de março – Recrutamento, Seleção e Integração
- 19 de março – Final do Estágio.



3.2. Atividades do estágio

As atividades realizadas durante o estágio curricular na empresa *TE Connectivity* foram planeadas em conjunto com a orientadora de estágio na empresa a Dr. Vanessa Pereira de forma a cumprir os objetivos do estagiário, que durante o desempenho das funções teve todo o suporte necessário da parte dos membros do departamento de Recursos Humanos nas suas respetivas especialidades, tal como o constante trabalho em equipa desenvolvido nos variados projetos. As atividades desenvolvidas durante o estágio foram realizadas em parceria com outro estagiário no departamento de recursos humanos.

3.2.1. Processo de avaliação de desempenho

Esta atividade realizou-se desde outubro de 2017 a janeiro de 2018 em conjunto com um colega estagiário e um colega da equipa de recursos humanos da empresa. Consistiu em por em prática o novo processo de avaliação para os colaboradores que pertencem às funções de *shopfloor* da empresa, que não têm acesso à plataforma informática da empresa que tem como uma das funcionalidades definir e avaliar objetivos de desempenho dos colaboradores, sendo na sua maioria os operadores. Antes de efetuar a descrição detalhada dos contributos neste processo, é indispensável apresentar primeiro no que este consiste e como decorre.

O formulário visa avaliar o desempenho dos colaboradores em duas áreas, o cumprimento de objetivos e a demonstração de valores a partir de critérios comuns aos padrões da *TE Connectivity*, tem também como objetivo reforçar a cultura de melhoria e desenvolver a capacidade de auto e heteroavaliação dos colaboradores.



Na primeira parte do formulário encontram-se as duas áreas de avaliação que têm 4 critérios cada, e são avaliados em 3 categorias com pontuação de 1, 2 e 3, abaixo das expectativas, conforme as expectativas e acima das expectativas respetivamente, e é do seu somatório que resulta a nota de avaliação do colaborador. O cumprimento de objetivos, representados na **figura 4**, divide-se em segurança, qualidade, produção e a organização no local de trabalho e a demonstração de valores, quadro similar ao apresentado anteriormente, divide-se em integridade, responsabilidade, trabalho de equipa e inovação. Os campos presentes nas áreas mencionadas têm a função de auxiliar o chefe direto do avaliado a interpretar a linha guia de modo a adaptar às funções dos seus subordinados diretos.

Figura 4 – Secção do formulário de avaliação de cumprimento de objetivos

| CUMPRIMENTO DE OBJETIVOS | Abaixo das expectativas (1) | Conforme as expectativas (2) | Acima das expectativas (3) | |
|--|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------|
| SEGURANÇA Cumprimento das regras e instruções de segurança | | | | |
| QUALIDADE Qualidade e rigor do trabalho. Conhecimento das expectativas dos | | | | |
| PRODUÇÃO Cumprimento de tarefas versus planeado | | | | |
| ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO SS+1 | | | | |
| | | | | Somatório 0 |

Fonte: Formulário da avaliação de desempenho.

O próximo passo do formulário é a 9 box, representada na **figura 5**, onde se faz combinação dos somatórios previamente obtidos, traduzindo os pontos em notas, separadas em duas principais categorias, os que não têm revisão salarial anual (A3, B3, C1, C2 e C3), e os que têm revisão salarial anual (A1, A2, B1 e B2) e os valores salariais revistos variam na sua percentagem, deste modo os colaboradores com a nota máxima



A1 terão um aumento no seu valor salarial maior que um colaborador com a nota mínima para revisão, o B2.

Figura 5 - Secção do formulário da 9 Box

9-BOX: combinação da pontuação obtida no cumprimento de objetivos e demonstração de valores.
Instruções:
 Assinale num dos 9 campos a avaliação do desempenho geral para o(a) colaborador(a) de acordo com a avaliação efetuada anteriormente. Colaboradores com menos de 3 meses de antiguidade na empresa, devem ser classificados com "Muito novo para avaliar".

| | | | | | |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-----------|
| Demonstração Valores | Acima do padrão TE (>=11) A | A3 | A2 | A1 | A3 |
| | No padrão TE (7-10) B | B3 | B2 | B1 | |
| | Abaixo do padrão TE (<=6) C | C3 | C2 | C1 | |
| Cumprimento Objetivos | | | | | |
| | | 3 Abaixo das expectativas (<=6) | 2 Conforme as expectativas (7-10) | 1 Excede as expectativas (>=11) | |

Fonte: Formulário da avaliação de desempenho.

A segunda parte do formulário é destinada à auto e heteroavaliação dos colaboradores, onde estão os seus comentários e da chefia direta dividindo-se em duas fases, a primeira a meio do ano e a segunda no final do ano em ambas as áreas, representadas na figura 6. Os comentários a meio do ano permitem um acompanhamento da performance do colaborador, sendo responsabilidade da chefia direta orientá-lo de modo a melhorar o seu desempenho.



Figura 6 – Secção do formulário de comentários da avaliação de desempenho.

| COMENTÁRIOS DO(A) COLABORADOR(A) | |
|----------------------------------|--|
| Meio do Ano RESULTADOS | Final do Ano RESULTADOS |
| Meio do Ano ATITUDES | Final do Ano ATITUDES |
| COMENTÁRIOS DA CHEFIA DIRETA | |
| Meio do Ano RESULTADOS | Final do Ano RESULTADOS |
| | Avaliação Final (soma da pontuação obtida em cada item) <input type="checkbox"/> |
| Meio do Ano ATITUDES | Final do Ano ATITUDES |
| | Avaliação Final (soma da pontuação obtida em cada item) <input type="checkbox"/> |

Fonte: Formulário da avaliação de desempenho.

A participação no processo de avaliação de desempenho teve três fases, a estruturação do formulário, os formatos do documento, e as formações dadas aos colaboradores da empresa.

O processo de estruturação foi o primeiro contacto com o formulário, que já decorria à data e terminou em dezembro de 2017. Um aspeto fundamental nesta etapa é a abrangência do documento face às funções do *shopfloor*, sendo que aqui estão presentes diversos tipos de colaboradores como as equipas de operadores e os suportes administrativos das diferentes áreas da empresa, e os objetivos de produção são diferentes em ambas as posições, deste modo o documento não pode especificar objetivos métricos de produção, mas sim abordar a produção de forma abrangente como o cumprimento de tarefas versus o planeado. Teve de ser feita esta estruturação em todo o formulário, de modo a garantir que era obtido um padrão para a empresa.

A seguinte etapa no processo de avaliação foi criar um formato digital para no futuro se inserir no sistema informático GIP. Esta versão informática foi elaborada em Excel de modo aos valores que geram a avaliação do colaborador não surgirem fora do intervalo



esperado de 1 a 3, e a nota final só ser gerada uma vez que todos os campos estivessem preenchidos de modo a prevenir possíveis erros nas avaliações. Uma vez estando os campos das áreas de avaliação de objetivos e valores, todos os restantes campos são gerados automaticamente.

A última etapa foi as ações formação oferecidas aos colaboradores da empresa acerca deste processo de avaliação de desempenho, realizada no mês de janeiro de 2018. A equipa que deu as ações de formação era constituída pelo membro da equipa de RH e os dois estagiários, e os focos destas ações de formação eram principalmente os chefes de equipa e os supervisores, sendo estes que iriam aplicar o documento nas suas equipas, e assim obter feedback sobre o mesmo. O planeamento das sessões formativas teve em conta os vários turnos da empresa de forma a alcançar o máximo número possível de pessoas por sessão. O plano inicial eram quatro formações, mas foram dadas seis, devido a imprevistos que não permitiram a alguns chefes de equipa estarem presentes.

3.2.2. Recrutamento e seleção

A participação nesta atividade consistiu na preparação para as entrevistas, ao receber e organizar as candidaturas, e participação como observador em dois tipos de entrevistas, as entrevistas com um grupo de candidatos, e as entrevistas com um candidato individual.

O processo de recrutamento e seleção tem início quando surge uma necessidade de um determinado departamento em incluir novos colaboradores nas suas equipas. A fase que se segue à deteção e formalização da necessidade de recrutamento é a descrição de funções consistindo em:

- Resumo da função a desempenhar;



- Requisitos académicos;
- Experiência anterior;
- Competências comportamentais (variando conforme a posição);
- *Skills* informáticas (*softwares* específicos);
- Domínio de outras línguas.

Como mencionado anteriormente, estas entrevistas podem ser variadas. Para as funções de *shopfloor* (operadores das linhas de montagem) por norma são utilizadas as entrevistas de grupo, e para funções de suporte (ex.: técnicos de qualidade, engenheiros, informáticos, e outros com mais qualificações) é por norma utilizada a entrevista individual.

As entrevistas de grupo são realizadas para a posição de operador. Estas são compostas por duas partes, a primeira tem uma apresentação da empresa, dos seus tipos de produtos, das funções da posição de operador, o seu horário e folgas semanais, e a outra parte são as apresentações dos candidatos, estas são apresentações livres, onde os pontos regularmente mencionados pelos candidatos são, o nome, o percurso que fizeram até à data, os motivos que os levou a candidatarem-se e aspirações futuras.

As entrevistas individuais são realizadas a candidatos para as posições de engenharias, administrativos, candidatos a estágios curriculares e profissionais, e posições superiores como gestores seniores, com a responsável do recrutamento e o *manager* da área. As entrevistas que tiveram observação do estagiário foram às posições de engenharias de produtos, e de processos. Estas entrevistas são mais detalhadas que as anteriores, e compreendem duas partes. A apresentação do candidato, e a sua situação atual, e a segunda parte da entrevista é dedicada a perguntas do *manager* da área da



candidatura, à experiência na área, do conteúdo da sua tese, projetos em que participou, perguntas acerca de situações específicas e como as resolveria, de modo a perceber o conhecimento que o candidato possui.

A TE Connectivity no seu processo de recrutamento utiliza vários tipos de recrutamento, como o recrutamento externo, recrutamento interno e *e-recruitment*.

O **recrutamento externo** da empresa é feito através de inscrição tipo ficha, que é preenchida com os dados do candidato e posteriormente entregue ao departamento, que a irá analisar e responder adequadamente. Dentro deste tipo de recrutamento ainda é de mencionar as parcerias da empresa com o IEFP e a Adecco que têm um importante papel no recrutamento para as funções de *shopfloor*.

No início do ano fiscal de 2018, foi desenvolvida uma parceria com o IEFP que consiste em fornecer aos futuros operadores conhecimentos mais sólidos e aprofundados das funções que vão desempenhar na empresa quando a integrarem. Este processo foi criado de modo aos futuros colaboradores terem formação teórica nas instalações do IEFP, e a componente prática na fábrica. Esta componente prática consiste num estágio *on the job*, acompanhado de operadores seniores que, por sua vez, transmitem os seus conhecimentos, permitindo ao estagiário aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos.

O recrutamento para funções de suporte da TE Connectivity pode ser realizado de duas formas distintas, através de **recrutamento interno** e recrutamento externo (*e-recruitment*).

Este processo de recrutamento interno é visto como uma mais valia para a empresa. A gestão destes talentos permite o aproveitar do talento presente na empresa, antes de recorrer ao mercado, o seu desenvolvimento especializado, servindo como modo de progressão na carreira, ou mudar de função para uma que o colaborador prefira e que



tenha qualificações para a desempenhar. Na **figura 7**, pode ver-se um exemplo de comunicação interna a anunciar a abertura de um posto interno.



Figura 7 - Newsletter de Recrutamento Interno

TE connectivity

Recrutamento Interno

Formação e Evolução na Carreira

Na TE Évora, o **talento** de cada um de nós conecta-se com o futuro da nossa empresa. Em cada necessidade de recrutamento, olhamos **primeiro** para as **nossas pessoas**: a sua experiência, o seu contributo individual e em equipa, as suas expectativas. Agora é a sua vez! Analise este anúncio e, caso considere reunir as características identificadas, tome a **iniciativa e candidate-se!** **TE procura pessoas talentosas!**

Técnico de HST (m/f)

OBJECTIVO

- Responsável pela coordenação e implementação de planos de emergência;
- Apoiar o programa de avaliação de risco;
- Apoiar a aprovação dos processos de produção;
- Apoiar a fábrica nos programas de segurança e ambientais;
- Coordenar procedimentos de emergências (simulacros, etc...);
- Implementar e consolidar a correta utilização das ferramentas de segurança (avaliação de segurança, SWI, etc...);
- Planear e organizar a avaliação do local de trabalho;
- Preparar e reportar a aprovação do processo de produção;
- Gerir o programa ambiental e de segurança da fábrica.

REQUISITOS PREFERENCIAIS

- 12º ano completo;
- Licenciatura em engenharia ou técnico na área;
- Boas capacidades de apresentação e comunicação;
- Conhecimentos de Inglês falado e escrito;
- Capacidade de organização e definição de prioridades.

PROCESSO DE SELEÇÃO

- **Todos os interessados deverão apresentar a respetiva candidatura (através de CV ou utilizando o formulário de candidatura interna – solicitar no departamento de Recursos Humanos ou com a chefia direta) até ao próximo dia 07 de Novembro 2017 no departamento de Recursos Humanos.**
 - o Todas as candidaturas serão analisadas com base nos critérios mencionados; após uma primeira triagem das candidaturas, serão posteriormente convidados a participar na/numa da(s) seguintes etapas de seleção: 1º teste teórico, 2º entrevista individual, 3º teste prático.

Fonte: *Printscreen* da Newsletter de Recrutamento Interno¹³.

O processo de **e-recruitment** é utilizado para a captação de talentos com qualificações superiores e por norma bastante especializadas, como engenheiros de processos, de produtos, *managers*, técnicos de HST, financeiros, entre outras funções especializadas de suporte, sendo que a plataforma mais utilizada para este processo é por norma

¹³ *Printscreen* parcial do documento por motivos de salvaguarda da confidencialidade da informação empresarial.



o *LinkedIn*. Esta plataforma permite alcançar mais facilmente um maior número de candidatos desejáveis. A *TE Connectivity* utiliza ainda o seu site oficial para anunciar postos em aberto, tal como desenvolveu protocolos com universidades para a captação de futuros colaboradores promissores.

3.2.3. Base de dados para candidatos excluídos

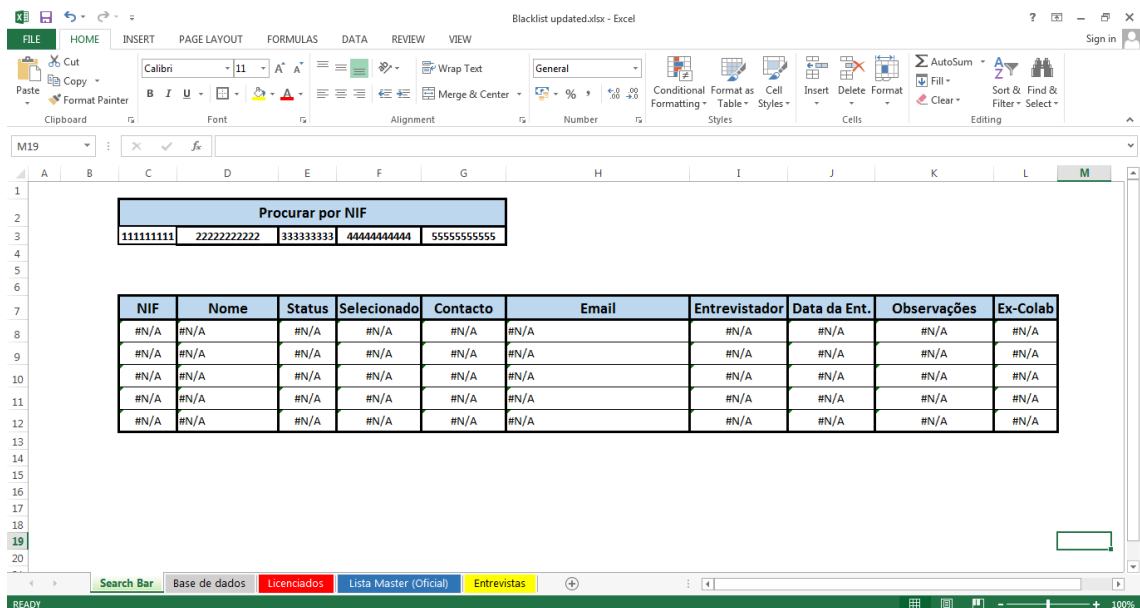
Esta base de dados surgiu da necessidade de ter um melhor controlo das candidaturas que são recebidas e excluídas do processo de recrutamento. Esta atividade requereu constante atualização da base de dados, onde a sua conceção foi desde outubro a novembro de 2017 e todo o processo durou até à finalização do estágio em março de 2018.

As candidaturas que são recebidas diariamente no formato de ficha de inscrição, são arquivadas em dossiers separados por grau de habilitações literárias, desde 9º ano a doutoramento, sendo que o maior número de candidaturas em fichas de inscrição que chega à empresa varia entre o 9º ano e 12º ano e são para a posição de operador. As candidaturas com o grau de licenciatura e mestrado são feitas, na sua maioria, através da plataforma *LinkedIn* e através de email para a responsável do recrutamento.

A base de dados tem a finalidade de verificar de forma rápida se o candidato já teve contacto com a empresa anteriormente, através de uma busca rápida, representada na **figura 8**, através do número de identificação fiscal (NIF do candidato), que é um dos campos presentes na ficha de inscrição, e após a sua inserção na folha de Excel, aparecem os dados relativos ao candidato nos campos de nif, nome, status (se faltou ou desistiu da entrevista), selecionado (sim/não), contacto telefónico, email, entrevistador, data da entrevista, observações e ex-colaborador. No campo das observações é onde está a informação acerca do porquê de não ter obtido aprovação no processo de recrutamento. Outra das finalidades desta base de dados é ser acessível à responsável

do recrutamento para a obtenção de feedback entre empresa e o candidato, relativo ao motivo da sua exclusão.

Figura 8 - Mecanismo de busca de candidatos excluídos



Fonte: *Printscreen* do documento de candidatos excluídos.

3.2.4. Gestão de formação

A participação do estagiário nas atividades relacionadas com o processo de formação na empresa consistiu, na organização das formações, contactar os formandos, preparar as salas de formação, criar as formações no programa informático da empresa (GIP), o arquivar das mesmas, elaboração de certificados, participação em formações e lecionar formações aos chefes de equipa acerca de avaliação de desempenho. O estagiário participou ainda na elaboração de pastas formativas para o curso de mecânicos da empresa e também participou na formação conduzida pela *Country HR Manager* relativa ao plano de sucessão para os *Managers*.



O processo de formação da *TE Connectivity* decorre ao longo do ano fiscal da empresa (que inicia em outubro e termina em setembro do ano seguinte). Este processo começa por um diagnóstico de necessidades formativas a cada um dos departamentos da organização. É preenchido um *template* de necessidades formativas com o objetivo de averiguar o tipo de formação, os colaboradores alvo e o *quarter* em que a dita formação é necessária. Após o preenchimento deste documento, o departamento de recursos humanos inicia o planeamento das formações, contactando as entidades formadoras e agendando as formações no GIP. É no GIP que é feito todo o processo de gestão das formações, e uma vez criada a formação com todos os seus detalhes, esta fica guardada no sistema informático, e permite que o sistema envie as convocatórias para os respetivos chefes de equipa para os informar das datas em que vão decorrer as formações e informar os seus colaboradores (a grande maioria dos colaboradores das linhas de produção não têm acesso à internet no seu posto de trabalho). Cabe ainda aos recursos humanos a elaboração e distribuição dos certificados de formação dos colaboradores mediante a validação das folhas de presença distribuídas durante as formações.

3.2.5. Análise e criação das entrevistas de saída

A participação nesta análise das entrevistas de saída foi parte de um projeto de apresentação dos indicadores anuais da empresa aos gestores sénior da *TE Connectivity* Évora. Esta análise inicial foi feita em parceria com um dos membros da parte administrativa dos recursos humanos, e abrangeu as entrevistas de saída do ano fiscal de 2017 desde 16 de setembro de 2016 a 17 de setembro de 2017 num total de 56 entrevistas, todas demissões por parte dos colaboradores, com o intuito de saber os motivos que os levaram a deixar a empresa.




Este documento em formato papel está dividido em cinco áreas, as razões de saída, o desenvolvimento pessoal e profissional, a supervisão, as condições de trabalho e os serviços e benefícios fornecidos pela empresa, fazendo um total de 28 perguntas classificadas de 1 a 4, desde o discordo totalmente a concordo totalmente. A análise inicial foi feita em Excel, demorou cerca de uma semana a estar concluída desde a sua conceção até á fase final e estar pronta para análise dos resultados.

Foi feita uma sugestão à direção dos recursos humanos acerca do tempo requerido para a análise destas entrevistas de saída, que permitiria agilizar o processo, em vez de fazer sempre um Excel de base todos anos para este indicador, ter apenas um ficheiro Excel já programado para várias análises anuais das entrevistas, permitindo a comparação dos resultados em vários níveis de interesse, desde análise por centros de custo, por unidades de negócio, análises gerais das entrevistas, e também num prisma anual permitindo analisar de forma automática os resultados entre os anos, apenas através do input manual dos dados das entrevistas, gerando tabelas com os valores percentuais e diversos gráficos das várias áreas.

Após a conclusão da análise das entrevistas de saída foi sugerido aos estagiários fazerem uma revisão da atual entrevista de saída e proporem uma nova versão mais clara, **figura 9**. O feedback do departamento relativamente à apresentação da nova versão apresentada pelos estagiários foi bastante bem recebida, tornando-se a nova entrevista de saída oficial da *TE Connectivity*.



Figura 9 - Sugestão de nova Entrevista de Saída



Entrevista de Saída

1 Dados pessoais

Nome: _____ Nº de colaborador(a): _____
Chefe de equipa: _____ Centro de custo: _____
Função: _____ Experiência na função: _____
Data de admissão: _____ Data de fim do contrato: _____

2 Razões de Saída da Empresa

Liste por ordem (de 1 - mais importante a 7 - menos importante) as suas razões de saída.

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Localização da TE | <input type="checkbox"/> Carga horária |
| <input type="checkbox"/> Condições Salariais | <input type="checkbox"/> Tratamento e reconhecimento |
| <input type="checkbox"/> Cultura e prática da empresa | <input type="checkbox"/> Oportunidades de progressão na carreira |
| <input type="checkbox"/> Relação com a equipa de trabalho | <input type="checkbox"/> Outro: _____ |

3 Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Selecione de 1 a 4, caso discorde ou concorde das seguintes afirmações.

Fonte: *Printscreen* da sugestão de nova entrevista de saída¹⁴.

3.2.6. Tarefas administrativas

Esta área foi dedicada grande parte da duração do estágio, as tarefas administrativas foram realizadas maioritariamente no sistema de informação da empresa, o GIP, sendo que as atividades foram, a gestão de formações, picagens de ponto, arquivo, elaboração de documentos contratuais, atualização dos cartões de identificação dos colaboradores e o controlo do guia de conduta ética da empresa.

A picagem de ponto dos colaboradores da empresa é verificada mensalmente aquando dos cálculos salariais pelos membros do *payroll*, e era da responsabilidade do

¹⁴ *Printscreen* parcial do documento por motivos de salvaguarda da confidencialidade da informação empresarial.



estagiário o acerto das picagens de ponto iniciais de trabalhadores recém-contratados, ou restantes acertos necessários nesses casos.

As atividades de arquivo foram constantes ao longo do estágio na organização, da documentação necessária respetiva ao arquivo temporário de currículos, formações realizadas, declarações de compromisso do guia de conduta ética, certificados, entre outros tipos de documentação.

A participação na elaboração de documentos alusivos ao processo de contratação de colaboradores de regime temporário, que abrange os colaboradores contratados através da empresa Adecco e estagiários. Os documentos variavam em três tipos, o contrato de trabalho, o acordo pós-contratual de não concorrência e o acordo de proteção da *TE Connectivity*. Após a elaboração dos documentos, estes passavam pela colega responsável para verificação, e continuando o processo para assinatura dos mesmos.

A atualização dos cartões de identificação dos colaboradores da empresa por motivos de segurança, pois muitos dos cartões já eram bastante velhos e tinham as fotos desatualizadas, muitas das quais com mais de 10 anos, de modo que muitos colaboradores já eram dificilmente reconhecíveis através dos cartões atuais. O processo de atualização dos cartões dos colaboradores ficou ao encargo do estagiário, e decorreu desde o mês de novembro até março. Foi um processo moroso devido a vários fatores como o número, os turnos e as baixas dos colaboradores.

A empresa realiza uma verificação do seu guia de conduta ética anual, e o processo consiste na aceitação deste guia da empresa pela parte dos colaboradores, mantendo os valores éticos do colaborador alinhados com os da empresa, servindo também para esclarecer dúvidas acerca de situações que possam ser ou não éticas, como meio de os colaboradores poderem denunciar possíveis abusos éticos que tenham presenciado. A atividade nesta área foi colaborar com colega da equipa dos recursos humanos responsável pelo controlo dos colaboradores que não estavam presentes na data em que foi feita a verificação do guia de conduta ética em 2017 por motivos como baixas



médicas de longa duração, licença de maternidade e informar o colega de quem regressava para se iniciar novamente o processo.



4. Enquadramento teórico

4.1. A GRH e o seu aspeto estratégico

“A gestão de recursos humanos é uma abordagem estratégica, integrada e coerente ao emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações” (Armstrong, 2009).

Esta definição de gestão de recursos humanos (GRH) dada por Armstrong resume todo um processo complexo que é chave para o excelente desempenho das empresas atualmente.

“..., o que a designação do conceito de GRH revela é uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva, vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa. Uma transformação que é, indiretamente, reveladora da erosão dos fatores competitivos tradicionais e, diretamente, mostra a importância de considerar-se os recursos humanos sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações” (Caetano & Vala, 2007).

As definições GRH atuais surgem de uma mudança de como o capital humano era visto, a noção existente de que as pessoas eram um custo variável passou a ser entendido como capital humano, como é mencionado por Armstrong e Baron (citado por Armstrong, 2009), as pessoas e o seu talento, habilidades e experiência, aliados à maneira como estes são utilizados em prol da organização, são agora reconhecidos como contribuições significantes para o sucesso da organização e constituem uma importante fonte de vantagem competitiva. A prática de GRH tem como principais objetivos:



- Assegurar o sucesso da organização através das pessoas;
- Aumentar a eficácia e as capacidades da organização;
- Ter em atenção as necessidades e direitos das pessoas na organização através do exercício de responsabilidade social.

De modo a atingir os objetivos da organização, a gestão de recursos humanos precisa de ter uma estratégia que permita o bom desempenho da mesma. O conceito de “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” é abordado por Armstrong (2009) como uma abordagem que define como os objetivos da organização serão alcançados pelas pessoas, através de estratégias, políticas e práticas integradas de recursos humanos. No entanto esta abordagem é tida como um *mind set* que tem por base conceitos ao invés de técnicas, providenciando as bases para análises e revisões estratégicas do contexto organizacional e o planeamento de estratégias de RH, não abordando apenas a parte do planeamento também engloba a implementação das estratégias a aplicar em conjunto com os restantes membros da organização de modo a garantir que os seus objetivos são alcançados e os seus valores postos em prática.

O principal objetivo da gestão estratégica de recursos humanos é garantir que a organização terá ao seu dispor colaboradores talentosos, empenhados, envolvidos e motivados para manter uma vantagem competitiva sustentável.

4.2. Recrutamento

De acordo com Armstrong (2009), o recrutamento define-se como o atrair e envolver as pessoas que a organização precisa, já a seleção é a parte do processo de recrutamento que está encarregue de decidir que candidatos devem ser escolhidos para as posições



em aberto na empresa. Este refere ainda a existência de quatro etapas no processo de recrutamento e seleção:

- Definição de requisitos
- Planeamento de campanhas de recrutamento
- Atração de candidatos
- Seleção de candidatos

A definição de requisitos surge após a identificação pela organização das necessidades contratuais que surgem através da criação de novos empregos, expansão do negócio para novas áreas e atividades, ou necessidade de substituição. Os requisitos são normalmente apresentados nas formas de *“role profile”* e as especificações pessoais.

O *“role profile”* tem como missão definir as funções e objetivos do posto que está em aberto, incluindo uma lista de competências (técnicas e comportamentais) adjacentes ao cargo. As especificações pessoais, ou especificações do posto de trabalho, definem os *KSA’s* necessários para o desempenho de funções tal como a educação, treino, qualificações e experiência necessários ao desenvolvimento dos mesmos.

Os planeamentos de campanhas de recrutamento têm como objetivo a elaboração e definição de um plano de recrutamento que abranja os tipos e quantidades de colaboradores necessários às necessidades contratuais; as principais fontes de candidatos; utilizar fontes alternativas; e como o programa de recrutamento vai decorrer.

Antes de o processo de recrutamento ser iniciado há que definir a estratégia a ser utilizada.



“Esta estratégia deve ser concertada entre o DRH, que lidera o processo, e a função Cliente, de forma a haver convergência de iniciativas e vontades” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Em seguida terá de se optar por um tipo de recrutamento interno, ou externo.

4.2.1. Recrutamento interno

Para Caetano e Vala (2007) o recrutamento interno está relacionado com o interesse da organização, ou das pessoas pertencentes à empresa, de tirar melhor proveito das competências por estas adquiridas noutras posições e mostram disponibilidade para se movimentarem dentro da organização.

Considera-se a existência de três tipos de movimentação, a promoção na mesma linha funcional; a promoção com mudança de linha funcional; e mudança de linha funcional sem promoção. Nos dois primeiros tipos de movimentação os motivos existentes são o aumento de salário, estatuto e responsabilidades, no último o fator motivador assenta no tipo de atividades e tarefas desenvolvidas no novo cargo.

O recrutamento interno, segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013) permite ao DRH utilizar estas candidaturas como dados preciosos para investigar as situações relacionadas com o motivo que leva à candidatura interna. Os motivos que levam à existência desta candidatura podem estar relacionados com desentendimentos com a chefia, por cansaço ou frustração no lugar presentemente ocupado. As investigações destas situações podem evitar a degeneração das mesmas ou que acabem por provocar ruturas, com a saída de pessoas chave ou conflitos com a hierarquia.

Este tipo de recrutamento apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens. As vantagens do recrutamento interno são:



- Baixo custo em relação ao recurso ao mercado externo (exceto quando provoca uma cadeia sucessiva de movimentações que resulte em recrutamento externo);
- Elimina o risco de não existir encaixe cultural da pessoa na organização;
- Permite o desenvolvimento e oportunidades de carreira aos colaboradores atuais, que é motivador para toda a organização e reforça o compromisso individual para com a empresa;
- Pode funcionar como válvula de segurança do sistema, no caso de a candidatura interna ser um veículo de manifestação de insatisfação com o estilo de gestão do setor ou com o cargo desempenhado.

As desvantagens do recrutamento interno são:

- A morosidade do processo em comparação do recurso ao mercado, pois uma vez selecionado o candidato interno, terá de haver a sua substituição e garantir um período de sobreposição na antiga função;
- Dificuldade na cedência do candidato pela sua hierarquia, pois este é por norma um bom profissional;
- A saída do candidato pode provocar rotação excessiva dentro da empresa, caso não tenham sido delineadas normas claras, causando perdas de eficiência e sucessivas curvas de aprendizagem;
- Gestão de expectativas frustradas dos candidatos internos no caso de rejeição, e manter os níveis de motivação.



As empresas ao utilizarem o recrutamento interno, por norma recorrem a três soluções possíveis. Para Camara, Guerra e Rodrigues (2013) estas soluções são:

- escolha direta;
- o concurso interno;
- “refer a friend”.

A escolha direta incide sobre os cargos de confiança da gestão e cargos de determinado grau de responsabilidade dentro da organização e/ou com certa senioridade. Esta nomeação é feita pela própria gestão da empresa, relativa ao cargo a ocupar sem recorrer a um processo de consulta prévio. Este tipo de solução pode provocar um impacto negativo dentro da organização, podendo ser percecionado como ato de favoritismo, eliminação de outras candidaturas com igual valia, ou visto como manifestação de autoritarismo.

O concurso interno consiste na afixação do anúncio da vaga nas principais vias de informação das empresas (ex.: intranet), este contém o perfil detalhado da função, e um prazo de inscrição para os interessados na posição. Este processo deve ser feito com o máximo nível de transparência e todos os candidatos devem receber o feedback devido, sendo realizado no fim um reposicionamento das expectativas dos candidatos excluídos.

Por fim existe o “refer a friend”. Este processo deve ser acompanhado pelo concurso interno, e consiste no convidar os Colaboradores a recomendar um amigo/conhecido, que na sua opinião, tenha as condições necessárias à vaga a preencher. Esta solução é bastante eficaz na obtenção de candidatos de qualidade para a empresa, sendo que por norma, quem recomenda não fará uma recomendação que o faça ficar mal visto, mas sim que o prestigie. O ponto apresentado é, simultaneamente, um ponto forte e fraco, pois pode existir relutância por parte dos Colaboradores na recomendação, para não correrem o risco de rejeição ou ficarem mal vistos.



4.2.2. Recrutamento externo

Este tipo de atração de pessoas para as empresas consiste em, ao contrário do recrutamento interno, identificar no mercado candidatos com perfil para preencher a vaga existente. O recrutamento externo é uma forma de renovar o corpo da organização injetando «sangue novo», diversificando e valorizando os candidatos que tragam formas inovadoras de resolução e análise de problemas.

O recrutamento externo também comporta um conjunto de vantagens e de desvantagens, que derivam quase que de forma direta, do recrutamento interno.

As vantagens mencionadas por Camara, Guerra e Rodrigues (2013) são:

- A celeridade do processo, uma vez que não existem outras movimentações encadeadas;
- A injeção de sangue novo na empresa, enriquecendo o leque de competências na organização;
- Criação de um banco de candidatos para futuras oportunidades que surjam na organização, através da identificação de candidatos que podem não ser os ideais para a vaga em aberto;
- A visibilidade que a empresa obtém no mercado de trabalho e o reforço da sua imagem como empregadora de qualidade.

As desvantagens mencionadas são:

- É dispendioso e, normalmente, bastante mais caro que a alternativa (recrutamento interno);



- Existem maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, podendo levar ao seu fracasso;
- Frustração de expectativas de carreira dos colaboradores da empresa, dando a noção que as oportunidades que surgem são dadas a pessoas de fora, não existindo preocupação de desenvolver quem já está na organização.

Segundo Caetano e Vala (2007), as principais fontes de recrutamento externo são, a receção e arquivo de Curriculum Vitae (CV's) dos interessados; apresentação dos candidatos por parte dos empregados da organização; cartazes na portaria das empresas; associações profissionais; universidades e escolas; anúncios em jornais/revistas e em agências de recrutamento.

“O recrutamento online ou *e-recruitment* utiliza a internet para publicitar e publicar vagas, especificando informações sobre o cargo e sobre a organização e permite o contacto através de e-mail entre candidato e empregador” (Armstrong, 2009).

A utilização deste método de recrutamento pelas empresas é cada vez mais prevalente, recorrendo principalmente a redes sociais (Facebook e MySpace), websites que exibem perfis pessoais (*Linkedin*), websites das organizações, fóruns de emprego e agências de recrutamento.

Segundo Armstrong (2009), este tipo de recrutamento online também comporta vantagens e desvantagens. Sendo as vantagens:

- O alcance do recrutamento, chegando a mais candidatos possíveis;
- Mais barato e rápido que os métodos de recrutamento tradicionais;
- A informação sobre as vagas é mais detalhada e a submissão dos CV's e candidaturas são submetidas eletronicamente.



As principais desvantagens do recrutamento online são a produção de muitos resultados irrelevantes ou candidaturas mais fracas e ainda não é a principal escolha de muitos candidatos.

Para conseguir tirar o melhor proveito deste tipo de recrutamento, este deve ser utilizado em simultâneo com os restantes métodos de recrutamento (interno e externo); manter o site da organização atualizado, assegurar a acessibilidade direta ao site e/ou motores de busca, e manter e providenciar uma linha de contacto com o suporte técnico.

4.3. Seleção

De acordo com Armstrong (2009), o objetivo da seleção é avaliar o grau de adequação dos candidatos ao cargo em aberto, prevendo até que ponto serão capazes de o desempenhar com sucesso. Este objetivo inclui também decidir o grau em que as características dos candidatos (competências, experiência, qualificações, educação e formação) correspondem às especificações do cargo. Esta avaliação pode ser utilizada ainda na escolha entre candidatos.

Para realizar a devida seleção dos candidatos é por norma escolhido um dos métodos de seleção ao dispor. Entre estes encontram-se os formulários de inscrição, referências, testes de seleção, entrevistas e *assessment centres* (centros de avaliação).

“Dentro dos métodos de seleção que foram anteriormente enumerados, dois deles têm merecido maior atenção, tanto do ponto de vista teórico como prático. (...) Enquanto a entrevista é um dos métodos mais utilizados (...), os *assessment centres* são considerados os mais válidos (...)” (Caetano & Vala, 2007).

Para Armstrong (2009), os testes de seleção servem como um método válido e confiável que comprova os níveis de habilidades, inteligência, características de personalidade, aptidões e realizações. São tipicamente utilizados como um suplemento à informação obtida através das entrevistas. O autor distingue os testes de seleção em duas categorias, os testes psicológicos que avaliam os níveis de inteligência e/ou



personalidade do candidato e os testes de aptidão que por sua vez estão relacionados com as capacidades do candidato para desempenhar as funções relativas ao cargo.

As referências têm como principal objetivo providenciar informação fatural relativa ao candidato em questão. A informação prestada deve ser direta e essencial, mencionando a natureza do antigo cargo, o período em que o candidato esteve empregado, a razão de saída, a remuneração e se possível a assiduidade. Opiniões acerca do caráter do candidato, das suas competências, desempenho e aptidões não são confiáveis.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013) a entrevista é uma conversa conduzida com um objetivo, devendo manter um determinado ritmo e atingir os fins que se propõe. Através da entrevista pretende-se verificar:

- As aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo;
- As dimensões comportamentais relevantes para a função;
- O potencial do candidato;
- A sua capacidade de se inserir na Empresa e de ser aceite no grupo.

Para atingir os objetivos a que a entrevista se propõe, esta deve ser planeada cuidadosamente em função destes, devendo ser traçado um plano de entrevista. A duração da entrevista deve ser de uma hora, mas para funções de menor complexidade, pode ser planeada para 30 minutos, devendo existir entre entrevista um intervalo de 15 minutos, para se poder tecer comentários das mesmas.

O método de seleção mais utilizado, segundo Armstrong (2009), é a entrevista individual. Este tipo de entrevista contém discussão *face-to-face* e estabelece uma relação de proximidade entre entrevistador e candidato. Se na entrevista estiver presente apenas um entrevistador, existe um maior risco de a decisão ser superficial e tendenciosa, por esta razão é costume ser utilizado um segundo entrevistador, ou um



painel de entrevista, sendo que neste último caso o painel é composto, por norma, um especialista de RH e pelo superior hierárquico do cargo a ocupar, facilitando a discussão entre os membros dos painel.

O autor menciona ainda que as entrevistas, como método de seleção, têm um conjunto de vantagens e desvantagens.

As vantagens são:

- Gera oportunidades para os entrevistadores perguntarem questões chave ao candidato, explorando a relação entre as competências do candidato com as do cargo em aberto;
- Permite aos entrevistadores descrever o trabalho e a organização com mais detalhe, fornecendo algumas indicações acerca do contrato psicológico;
- Fornecer oportunidades para os candidatos fazerem perguntas sobre o cargo, formação, carreira, organização e as condições de emprego;
- Através da entrevista *face-to-face*, o entrevistador consegue ter noção de como o candidato se vai inserir na organização e como será trabalhar com ele;
- Dá ao candidato oportunidade de avaliar a organização, o entrevistador e o trabalho a que se candidata.

As desvantagens da entrevista são:

- Pode faltar validade como meio de fazer boas previsões de desempenho e falta de confiabilidade no sentido de medir as mesmas coisas para candidatos semelhantes;
- Depende do talento do entrevistador, muitos são pobres a entrevistar;



- Não avalia, necessariamente, as competências atendendo às demandas do trabalho em particular;
- Pode levar a julgamentos tendenciosos e subjetivos por parte do entrevistador.

“Os *assessment centres* reúnem um grupo de candidatos e utilizam várias técnicas de avaliação ao longo de um período de tempo concentrado (um a dois dias), com o objetivo de fornecer uma perspectiva mais compreensiva e equilibrada da aptidão de membros individuais do grupo” Armstrong (2009).

As principais características dos *assessment centres* são:

- São utilizados exercícios para capturar e simular as principais dimensões do trabalho, estes podem incluir *one-to-one role-plays* e exercícios de grupo, presume-se que o desempenho nestas simulações preveja o comportamento no ambiente de trabalho;
- Os candidatos são entrevistados e testados;
- O desempenho é medido a vários níveis, em termos de competências exigidas para atingir o nível alvo de desempenho de um trabalho específico;
- Os candidatos são avaliados em conjunto, permitindo a interação e experiência mais aberta e participativa;
- Avaliadores e observadores são utilizados para aumentar a objetividade das avaliações.

Este método de seleção gera a oportunidade de indicar os níveis de compatibilidade entre os candidatos e a cultura da empresa. Esta compatibilidade será estabelecida através de observação do comportamento em situações diferentes, e o variado número



de testes e entrevistas estruturadas que fazem parte dos procedimentos. Neste processo, os candidatos também terão a oportunidade de ter uma visão da organização e dos seus valores, que consigam decidir por si mesmos se querem ficar na organização.

4.4. Formação

A estratégia de formação e desenvolvimento, segundo Armstrong (2009), representa a abordagem que é adotada pela organização, de modo a assegurar que no presente e no futuro, as atividades formativas visam suportar o alcance de objetivos, ao desenvolver as *skills* e capacidades individuais e de equipas. Uma boa estratégia compreende um leque de elementos, que de acordo com o autor são:

- A filosofia de formação e desenvolvimento da organização;
- Os objetivos da estratégia de formação e desenvolvimento;
- As prioridades para a formação e desenvolvimento;
- Como serão cumpridos os objetivos, de modo geral, através dos métodos formativos (criação de uma cultura de aprendizagem, programas de formação/desenvolvimento, *coaching*, entre outros);
- A partilha de responsabilidades na formação e desenvolvimento entre os vários níveis hierárquicos da organização (desde gestores de topo, gestores de linha, colaboradores e membros dos RH em funções formativas);
- Os recursos necessários para a formação e desenvolvimento;
- O critério de sucesso para a formação e desenvolvimento;



- Como a eficácia do critério de sucesso será medido e avaliado.

Compete à formação, segundo Peretti (citado por Caetano & Vala, 2007), dar corpo a uma política que deve responder a um duplo objetivo:

- Permitir adaptar os recursos humanos das organizações às suas mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, que resultam da evolução do contexto económico e da evolução tecnológica;
- Permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento das empresas.

4.4.1. Objetivos da formação

“O grande objetivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e, portanto, gerar mais-valias para a organização” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Os objetivos específicos da formação nas empresas podem ser muito variados, dependendo das necessidades da organização, das situações da sua dinâmica organizacional, e com base nelas planear ações de formação que estimulem os processos de adaptação necessários. Contudo, apesar da diversidade nos objetivos formativos das empresas, estes podem enquadrar-se em cinco categorias:

- **Formação orientada para o cargo** – visa melhorar o desempenho atual de uma função;



- **Formação orientada para o desenvolvimento** – tem como finalidade preparar a o indivíduo (ou grupo de indivíduos) para uma função que irá desempenhar no futuro, resultante do seu plano de desenvolvimento;
- **Formação orientada para a estratégia** – visa atuar em novas potenciais competências que permitam a realização das orientações estratégicas da empresa, permitindo à organização, no médio prazo, conseguir melhorar transversalmente as competências que detém e são essenciais para o negócio;
- **Formação orientada para a inibição** – este tipo de formação tem como objetivo inibir competências existentes no indivíduo que estão desajustadas aos objetivos do negócio e dinâmica organizacional;
- **Formação orientada para a motivação** – o seu objetivo é introduzir energia na dinâmica organizacional, explorando o querer-fazer.

Camara, Guerra e Rodrigues (2007) ainda referem que uma das grandes dificuldades que está ligada aos objetivos da formação é encontrar formas de medir eficazmente os seus resultados, visto que frequentemente, estes apenas surgem a médio prazo, e simultaneamente, é também a médio prazo que por vezes retornam comportamentos antigos, hábitos e práticas organizacionais indesejadas.



4.4.2. Diagnóstico das necessidades formativas

“... o diagnóstico das necessidades é o primeiro passo essencial no planeamento e na organização da formação. Previamente à tentativa de resolver um problema de baixa performance, um abaixamento de produtividade, um “déficit” adaptativo a um novo tipo de organização ou tecnologia, é necessário compreendê-lo e conhecer as suas causas” (Caetano & Vala, 2007).

A análise das necessidades formativas consiste num processo sistemático de recolha de dados, através de várias fontes, que permite evidenciar quais são as necessidades de mudança apresentadas por uma organização, e que podem ser respondidas pela formação.

As fontes de diagnóstico e análise, de acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2013), podem ser separadas em três tipos, as fontes de diagnóstico internas, fontes de diagnóstico internas-externas, e fontes de diagnóstico externas. Os autores mencionam ainda o grande fornecedor de necessidades de formação, a avaliação de desempenho. No final do processo de diagnóstico de necessidades, deve-se concluir a necessidade de aquisição de:

- Competências a adquirir;
- Competências a desenvolver;
- Competências a ativar proactivamente;
- Competências a inibir.

No que toca à alocação de recursos na formação, esta pode ser interna ou externa, dependendo se os recursos necessários para a formação são fornecidos pela empresa,



ou por entidades externas. Existe também dois tipos de formação, interna e externa. A formação interna caracteriza-se por ser uma ação de formação na qual o gestor de recursos humanos utiliza recursos internos da empresa para a ministrar, a formação externa utiliza recursos externos na sua realização.

Relativamente ao contexto, a formação pode ser realizada em sala, *on the job*, *outdoors*, *online*, e relacionamento um-a-um.

- **Formação em sala** – estas são as ações de formação realizadas em salas específicas para formação.
- **Formação *on the job*** – este tipo de formação é realizado no local de trabalho. Exige uma preparação adequada e baseia-se na metodologia de explicação/demonstração e consequente imitação.
- **Formação *outdoors*** – estas ações são realizadas em espaços abertos, normalmente, envolvendo atividades em equipa. É uma atividade formativa que tem o objetivo de desenvolver competências pela colocação dos participantes em estados de tensão criativa, através da vivência de atividades práticas desafiantes.
- **Formação *online*** – este tipo de formação é também conhecido com *e-learning*, e é efetuada via internet e/ou intranet. Este tipo de formação tem ganhado tração nas grandes empresas, e pode ser realizada em tempo real, e diferida no tempo. Na formação online destaca-se o *blended learning*, que se caracteriza pela alternância de várias formas de formação a partir do *e-learning*.
- **Relacionamento um-a-um** – esta ação formativa é caracterizada pelo acompanhamento de um colaborador durante um período de tempo, e estão compreendidos neste tipo de formação o *mentoring* e o *coaching*.



4.5. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é, segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013), fazer um juízo de valor acerca da contribuição do colaborador no passado, ao longo do ano anterior, com o objetivo de o classificar pela globalidade da sua atuação.

É comum os termos avaliação de desempenho e gestão de desempenho, aparecerem de modo indistinto, no entanto são diferentes. Como referido anteriormente a avaliação do desempenho é o juízo de valor realizado no final do ano, enquanto que a gestão de desempenho é todo o processo desde o início até à avaliação de desempenho.

“A gestão de desempenho é um processo importante na gestão de recursos humanos que serve de base para melhorar e desenvolver o desempenho e é parte do sistema de recompensas de maneira geral. (...) A gestão de desempenho é um processo sistemático que melhora o desempenho organizacional ao desenvolver os colaboradores e as equipas. É uma maneira de obter melhores resultados através da compreensão e gestão do desempenho dentro de uma moldura de objetivos planeada, *standards* e competências necessárias” (Armstrong 2009).

A avaliação de desempenho, e o próprio processo da gestão do mesmo, têm inerente a si, uma filosofia de melhoria contínua que almeja:

- Alinhar os objetivos individuais com os objetivos da organização, e encorajar os indivíduos a suportar os seus valores;
- Possibilitar que as expectativas sejam definidas e acordadas nos termos da responsabilidade do cargo, *skills* e comportamentos;
- Gerar oportunidades para os indivíduos identificarem os seus próprios objetivos e desenvolver as suas *skills* e competências.



Os objetivos de uma avaliação de desempenho, são por norma, os objetivos postos ao colaborador para atingir no prazo estipulado (geralmente um ano). A decisão de que objetivos cumprir resulta de um acordo acerca dos objetivos que o colaborador tem de atingir, sendo uma parte importante do processo de gestão de performance na definição e gestão de expectativas, e mediante o resultado será premiado ou castigado. Os tipos de objetivos, de acordo com Armstrong (2009), podem ser:

- **Objetivos de trabalho** – todos os postos de trabalho têm um objetivo adjacente que pode ser expressado como um resultado chave para a definição do trabalho;
- **Targets** – estes definem a quantificação de resultados a ser atingidos a vários níveis, produção, vendas, serviços, entregas e redução de custos;
- **Tarefas/Projetos** – podem ser definidos objetivos para completar as tarefas ou projetos ao especificar uma data ou atingir um resultado interino;
- **Comportamentais** – expectativas comportamentais são, por norma, impostos numa moldura de competências.

Em suma, segundo Caetano e Vala (2007), os avaliados, os avaliadores e as organizações têm todos objetivos diferentes que pretendem alcançar com a avaliação de desempenho. Contudo as relações que se estabelecem entre eles vão afetar os comportamentos dos outros intervenientes, e deste modo, a própria eficácia do sistema de avaliação.

“Todavia melhoria das competências técnicas e/ou comportamentais, apuráveis através da Avaliação de Desempenho, posterior à ação formativa, é a melhor forma de o responsável de formação poder avaliá-la” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).



5. Reflexão crítica

Ao integrar esta organização, o estagiário experienciou novos métodos de trabalho e abordou temáticas com as quais não estava familiarizado, desenvolvendo e adquirindo novos conhecimentos. As atividades desenvolvidas durante o estágio na *TE Connectivity*, permitiram ao estagiário, relacionar a componente prática com a componente teórica lecionada durante a primeira parte do mestrado, permitindo um contacto importante com a realidade profissional do meio.

5.1. Análise crítica do estágio

O estágio curricular na *TE Connectivity* foi uma excelente oportunidade para o estagiário adquirir novas competências num ambiente organizacional robusto. O principal foco foi, desde o início, conseguir um plano de estágio abrangente às diversas vertentes da área de recursos humanos de modo a que o estagiário, concretizasse não só os objetivos gerais e específicos definidos para o relatório, mas também adquirir a experiência necessária ao desenvolvimento do seu futuro profissional. A participação imprescindível da organização acolhedora no processo de planificação permitiu a realização de um estágio rico.

Na semana inicial, o estagiário fez parte do processo de formação inicial da *TE Connectivity*, processo que é chave para o conhecimento da organização em várias dimensões, desde as normas de segurança, os variados produtos da empresa e como estes são compostos e produzidos, os requisitos de qualidade dos produtos, entre outros. Esta formação inicial é oferecida a todos os colaboradores da empresa, independente do cargo, e é crucial para que os colaboradores desenvolvam uma ligação com a empresa e os seus produtos de que todos fazem parte.

Após esta fase inicial, o estagiário integrou o Departamento de RH onde permaneceu a restante duração do estágio. Neste departamento, foram desenvolvidas as atividades



demonstradas no capítulo anterior. O processo de acolhimento no departamento é bem estruturado, permitindo aos recentes estagiários uma compreensão concisa da cultura da empresa e do seu papel no departamento e na organização como um todo, pois compete aos recursos humanos a interligação com os restantes departamentos. Este processo de integração no departamento começou na segunda semana de estágio, com a introdução ao estagiário do processo de *go meeting* (processo transversal a todos os departamentos da *TE Connectivity*, sendo realizado, por norma, três vezes por semana nos inícios dos turnos, segunda, quarta e sexta-feira) onde se estabeleceu as tarefas que competiam a cada um dos membros do departamento.

Apesar de existir uma clara planificação do estágio, uma ordem para o desenvolvimento de atividades, a realidade organizacional é que estas ocorrem em simultâneo, deste modo o plano de estágio teve de se ir adaptando às necessidades da organização, e com a orientação da Dra. Vanessa Pereira definiram-se prioridades nas atividades que, na sua maioria, estavam alinhadas com os objetivos a que o estágio se propunha. Durante o estágio na *TE Connectivity* foi implementado o novo processo de avaliação de desempenho para as funções de *shopfloor*, no qual a Dra. Vanessa propôs aos estagiários a participação no seu desenvolvimento e implementação. O estagiário considera que esta atividade foi uma das que mais contribuiu para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, visto que este processo abrangeu grande parte da duração do estágio, e foi transversal a outras atividades planeadas, como a formação. Neste processo de avaliação de desempenho, coube aos estagiários contribuir no desenvolvimento do documento, com um colega sénior do departamento de recursos humanos, e posterior planeamento e leccionamento das formações aos chefes de equipa da organização. Este processo foi um enorme desafio e bastante enriquecedor para o estagiário, pois permitiu a este adquirir noções e conhecimentos organizacionais ao nível de uma multinacional robusta.

O processo de recrutamento e seleção também foi uma atividade que esteve presente durante a maioria da duração do estágio, sendo um dos objetivos específicos do mesmo, existiam grandes expectativas para esta atividade. A participação neste



processo englobou a gestão da base de dados dos candidatos, a pré-seleção dos candidatos a contactar para entrevista, a entrevista de grupo para funções de *shopfloor*, a entrevista individual para funções de suporte e as entrevistas em colaboração com IEFP para funções de *shopfloor*. As entrevistas para a posição de engenharias tiveram especial destaque para o estagiário, pois estas entrevistas tinham características de seleção mais específicas comparativamente às restantes, e as entrevistas individuais eram realizadas sempre, pelo menos, por um membro dos recursos humanos (geralmente a responsável pelo recrutamento) e um dos superiores da vaga em aberto, que tem com missão avaliar os conhecimentos do candidato.

A participação no processo de formação, como mencionado previamente, decorreu desde o primeiro dia do estágio, desde a formação inicial TE que o estagiário recebeu, todo o processo de gestão das formações dos colaboradores da empresa, e o lecionar das formações e o seu planeamento durante o processo de avaliação de desempenho.

Existem ainda dois aspetos negativos relacionados com o estágio e a redação deste relatório. Durante o estágio curricular existiu, por parte do estagiário, alguma perda de foco relativa aos objetivos traçados para este, na atividade de recrutamento e seleção, onde existiu a oportunidade de assistir ao recrutamento de um *manager* para um dos departamentos da empresa, a qual não foi aproveitada pelo estagiário. Considera-se que a participação nesta entrevista teria sido de imenso valor para o estágio, enriquecendo também o relatório. O segundo aspeto negativo está relacionado com a fase de redação do relatório, onde existiu alguma falta de motivação, que aliada a motivos pessoais, acabou por culminar num atraso de um ano na entrega do relatório de estágio, prejudicando a qualidade do mesmo.

As atividades em que o estagiário esteve envolvido revelaram ser de enorme crescimento pessoal e profissional, fomentando a aquisição de competências organizacionais, permitindo o bom desenvolvimento das atividades em si, e da sua análise neste relatório.



5.2. Limitações do estágio e sugestões de melhoria

É normal quando um estagiário ingressa numa organização, especialmente numa multinacional, esteja repleto de expectativas. No caso particular do estagiário as limitações encontradas no estágio foram três. A primeira limitação foi o tempo, seis meses de estágio foi pouco tempo para ver resultados de projetos do qual o estagiário fez parte, gerando um sentimento de insatisfação. A segunda limitação encontrada no estágio foi o limitar o acesso a algumas atividades ao estagiário. Este esteve limitado no que toca à gestão de tarefas administrativas na população direta da empresa, por ter um familiar a trabalhar nesta. É uma razão claramente compreensível, a prevenção de conflitos de interesse, especialmente numa área como os recursos humanos que têm acesso a informação crucial e detalhada. A terceira e última limitação encontrada foi o próprio estagiário, crê-se que este poderia ter sido mais dinâmico e vocal em algumas atividades, podendo retirar mais proveito das oportunidades que lhe foram dadas.

As sugestões de melhoria de funcionamento do Departamento de RH que o estagiário pode dar são relativas ao recrutamento, expansão da equipa de RH e em futuros estágios curriculares no departamento. Estas são:

- Aquando da estadia do estagiário a parte do departamento dedicada ao recrutamento era apenas constituída por um elemento, a recrutar para uma empresa com cerca de 2000 colaboradores. Crê-se que, apesar do recurso ao IEFP e à Adecco, poderia existir pelo menos um elemento extra no recrutamento dedicado a recrutamento especializado, visto ser uma necessidade crescente no setor, criando maior agilidade no processo de recrutamento e menor sobrecarga no recrutador.
- A segunda sugestão de melhoria está relacionada com a expansão da equipa de recursos humanos no polo industrial, que não tem nenhum membro dos



RH presente fisicamente (o departamento de RH está sediado no polo *automotive* da empresa). A adição de um elemento dos RH no polo industrial facilitaria, não só a implementação de processos relativos aos RH, como seria mais célere a resolução de possíveis problemas e/ou situações relacionadas com os colaboradores, que atualmente quando querem resolver algum problema que tenham, têm de esperar pela sua folga para se dirigirem aos RH da empresa.

- A última sugestão de melhoria é relativa a futuros estágios curriculares no departamento de RH. Penso que seria uma mais valia para futuros estagiários se existir um maior foco, por parte da empresa, nos objetivos traçados para o estágio, contribuindo não só para a riqueza do estágio e relatório, tal como o reconhecimento da empresa como um local de excelência para a realização de estágios curriculares.



6. Considerações finais

O impacto de um estágio curricular numa multinacional como a *TE Connectivity* assume grande relevância na fase final do mestrado, quando ao fazer-se o balanço da experiência, nota-se um desenvolver de novas competências, um contacto com a realidade do meio, e houve ainda a oportunidade de colocar em prática aquisições teóricas durante o mestrado e de enriquecimento pessoal e profissional. O mestrando considera que as disciplinas de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional e a Gestão Ética e Responsabilidade Social das Organizações desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento das atividades realizadas durante o estágio. Ao analisar o que tem vindo a ser considerado até esta fase final do relatório, torna-se evidente a necessidade de tecer considerações finais sobre o que foi feito ao longo do estágio, iniciando pela organização em si, as expectativas do estágio, os objetivos, as atividades e o fim do estágio.

Ao ser acolhido e integrado na *TE Connectivity*, o mestrando percebeu as dificuldades que podem surgir quando se integra uma organização robusta. A integração numa equipa de Recursos Humanos com bastante experiência pode nem sempre ser fácil para quem está a começar, o que não foi o caso. O Departamento de Recursos Humanos fez um excelente trabalho no processo de acolhimento, mostrando-se sempre dispostos a acompanhar e a ensinar o estagiário, convidando-o por vezes a colaborar em projetos.

As expectativas do estágio correspondentes aos objetivos traçados foram cumpridas na sua maioria, o mestrando mostrou disponibilidade para aprender o máximo possível com as pessoas mais experientes, só a apontar que o recrutamento poderia ter tido mais ênfase do que teve na realidade, uma participação mais ativa. Uma expectativa que surgiu durante o estágio foi a dimensão humana do atendimento pessoal ao público, tentar assistir e/ou resolver os problemas dos colaboradores foi bastante enriquecedor a nível pessoal.

Os objetivos do estágio foram atingidos na sua maioria, visto que o principal objetivo era o estudo dos procedimentos e atividades dos recursos humanos da organização,



relativamente aos objetivos específicos, como já tinha sido mencionado, podia ter existido mais ênfase na parte das entrevistas de recrutamento.

As atividades desenvolvidas durante o estágio foram bastante interessantes, e desafiantes, sobretudo o processo de avaliação de desempenho, que deu ao mestrando a possibilidade de lecionar formações acerca do mesmo.

No final do estágio, conclui-se que as expectativas de como são as organizações e o papel que desempenhamos nelas, criadas ao longo das aulas teóricas do mestrado não corresponderam exatamente à experiência do estágio em si. No estágio propriamente dito existe muito mais tarefas administrativas do que dá a entender inicialmente. No entanto, as competências adquiridas nas aulas teóricas foram cruciais ao bom desempenho de funções.

Em suma, o balanço final do estágio é bastante positivo foi uma experiência extremamente enriquecedora, pertencer à multinacional *TE Connectivity*, uma empresa reputada no mercado, que aposta nos seus colaboradores e na sua formação tendo em vista o seu desenvolvimento, com o objetivo de colmatar as necessidades da empresa.

O mestrando crê que esta experiência é uma mais valia para o seu futuro profissional, tal como todo o percurso realizado durante o mestrado.



Bibliografia

Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11 Edition)*. Disponível em British Library

Caetano A., & Vala J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas (3ª Edição)*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6ª Edição)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Cunha, M., P., & Gomes, J. (2003). *O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos. RH magazine, (26/maio-junho), 6-12.*

TE Connectivity (2018). Disponível em: <http://www.te.com/usa-en/home.html>

Manual de Acolhimento (2018). *TE Connectivity*

Guia de Conduta Ética da TE Connectivity (2018). *TE Connectivity*

International Organization for Standardization. (2018). Disponível em: <http://www.iso.org>



Título |
