



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão
Especialização Recursos Humanos

Relatório Estágio

**O papel dos sistemas de gestão de informação
numa multinacional**

Autor: José Janeirinho

Orientador:
Prof. Doutor Rui Quaresma

Outubro, 2012

Mestrado em Gestão
Especialização Recursos Humanos

Relatório Estágio

**O papel dos sistemas de gestão de informação
numa multinacional**

Autor: José Janeirinho

Orientador:
Prof. Doutor Rui Quaresma

“In theory, there is no difference between practice and theory.

But, in practice, there is”.

Yogi Berra e Snepscheut

“KISS Principle: Keep it short and simple”.

Kelly Johnson

Agradecimentos

À Empresa *TE Connectivity* Évora por me ter recebido da melhor forma, o que me permitiu a realização do estágio e relatório.

Ao administrador da *TE Connectivity* o Dr. Piteira e ao Coordenador da equipa de recursos humanos Jorge Alface, por me terem possibilitado a oportunidade de realizar um estágio na empresa.

A toda a equipa dos escritórios da empresa, em especial a equipa de recursos humanos que me acolheu, ambientou e ajudou em tudo durante o meu estágio: Isabel Freixo; Diogo Villas Boas e Sérgio Caeiro.

Ao meu orientador, o Prof. Doutor Rui Quaresma, primeiro por me ter aceite como orientando e ter acreditado no meu trabalho, e depois, pela total disponibilidade, preocupação, ajuda, bons conselhos e troca de ideias, aliadas ao respeito e liberdade que demonstrou perante o aluno, tendo sempre em consideração diferentes perspetivas.

Ao meu primo João Gouveia pela disponibilidade que mostrou e pela ajuda que sempre me proporcionou quando necessitava dos seus conselhos.

A toda a minha família, por toda a força, valores e confiança que me transmitiram no tempo em que realizei este trabalho, e por todo o apoio total e incondicional que sempre demonstraram pelas minhas opções, agradeço terem apoiado e sustentado o meu projeto universitário, a minha mãe, pai, irmão, tias, tio, avós: Mariana Janeirinho; José Janeirinho; João Janeirinho; Emília Pinheiro; Francisca Pinheiro; Bernardino Morais; Lúcia Pinheiro e Manuel Janeirinho.

À minha namorada, Nídia Andrade, por toda a ajuda que me prestou e por toda a paciência que teve por ouvir as minhas queixas e dificuldades durante a realização deste relatório.

A todos os meus amigos, com quem tive o privilégio de trocar ideias, auscultar opiniões e trocar desabafos, tal como ter momentos de lazer e abstração do trabalho, essenciais para este ser retomado de forma ainda mais determinada.

Resumo

O papel dos sistemas de gestão de informação numa multinacional

Os sistemas de informação de recursos humanos, entraram na agenda das organizações na gestão de recursos humanos, bem como toda a informação que serve de suporte a esta área.

O tema central do presente relatório de estágio é o papel dos sistemas de gestão de informação numa multinacional, resultante do estágio efetuado na empresa *TE Connectivity Évora*.

Os principais objetivos do relatório são perceber qual o papel que os sistemas de gestão de informação ocupam na multinacional em que decorreu o estágio, e ao mesmo tempo, interligar toda a experiência adquirida no estágio com o conhecimento científico que o mestrado proporcionou.

A estrutura do relatório, caracteriza-se primeiro por uma abordagem ao estágio e atividades desenvolvidas, e depois, por uma reflexão e análise acerca dos sistemas de informação, com especial enfoque para o sistema de informação de recursos humanos da empresa, o Gestão Integrada de Pessoal.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; sistemas de informação de recursos humanos; informação.

Abstract

The role of management information systems in a multinational company

Human resources information systems are in the human resources management agenda, including all the information related to this subject.

The central subject of this internship report, is the role of management information systems in a multinational company, which is a direct result of the internship achieved in TE Connectivity Évora

The major purposes of this report are the straight understanding of what role are played by the management information systems in the multinational company where the internship was made, and at the same time, a combination relating internship experience with master's scientific knowledge.

The report presents a structure raising the internship and all the activities and tasks that has been made, and with that, a reflection and analysis about the information systems, giving a higher focus to the company human resources information system: the Gestão Integrada de Pessoal.

Keywords: Human resources management; human resources information systems; information.

Índice de figuras	8
Lista de abreviaturas	9
1. Introdução	10
1.1. Enquadramento geral	10
1.2. Motivos de escolha do trabalho	11
1.3. Objetivos	13
1.4. Metodologia	14
1.5. Estrutura do relatório.....	14
2. Caracterização da organização: <i>TE Connectivity</i>	17
2.1. <i>TE Connectivity</i> no mundo.....	17
2.2. <i>TE Conectivity</i> em Évora	17
2.3. A gestão de recursos humanos na <i>TE Connectivity</i> Évora	19
3. Os sistemas de informação e as organizações	27
3.1. Dados, informação e sistemas de informação	27
3.2. O papel dos SI no apoio à gestão das organizações.....	31
3.3. Os SI e a gestão de recursos humanos.....	33
4. Metodologia	39
4.1. Métodos de pesquisa: observação participante.....	39
4.2. Estratégia de investigação.....	40
4.3. Abordagem	41
4.4. Análise descritiva analítica	41
5. Atividades desenvolvidas	44
5.1. Apoio administrativo.....	45
5.2. Atendimento aos trabalhadores	46
5.3. Cartões de identificação.....	46
5.4. Comunicação interna e externa.....	47
5.5. Recrutamento e seleção.....	48
5.6. Direito do trabalho.....	48
5.7. Gestão do SIRH	49
6. Processo de elaboração do manual	58
6.1. Novo <i>layout</i> gráfico.....	58
6.2. Desenvolvimento do manual.....	60

6.3.	Estruturação do manual e síntese dos capítulos	62
7.	Considerações finais	66
7.1.	Sobre o estágio	66
7.2.	Sobre o mestrado	68
7.3.	Sobre o sistema de informação	68
7.4.	Elemento humano	71
7.5.	Sugestões de melhoria na organização.....	73
	Bibliografia.....	78
	Anexo I.....	Erro! Marcador não definido.

Índice de figuras

Figura 1: Vista explosiva de um relé.	18
Figura 2: Áreas e fluxos de informação do GIP.	22
Figura 3: Capa do Guia de Conduta	23
Figura 4: Declaração de Compromisso dos valores e ética	24
Figura 5: Funções de um sistema de informação.	29
Figura 6: Elementos-chave de um SI	30
Figura 7: Categorias dos SI no apoio à gestão.	32
Figura 8: Processo de elaboração do relatório de estágio	43
Figura 9: Parte de uma carta a comunicar nota de culpa ao trabalhador	47
Figura 10: Parte de uma nota de culpa.	49
Figura 11: Alteração manual dos erros de marcação.	51
Figura 12: Justificação de ausência do trabalhador	52
Figura 13: Processamento individual GIP	53
Figura 14: gráfico de valores percentuais	54
Figura 15: gráfico de valores absolutos.....	54
Figura 16: Botão de exportação de dados Excel	55
Figura 17: Tabela de formação	55
Figura 18: Listagem de valores de produção.....	56
Figura 19: Barra com os temas do GIP.	59
Figura 20: Lista de opções do tema “Horários”	59

Lista de abreviaturas

GIP: Gestão Integrada de Pessoal.

GRH: Gestão de Recursos Humanos.

PDF: Portable Document Format (Formato de Documento Portátil).

RH: Recursos Humanos.

SAP: Systems, Applications and Products in Data Processing (Sistemas, Aplicações e Produtos para o Processamento de Dados).

SI: Sistema de Informação.

SIRH: Sistemas de Informação de Recursos Humanos.

TI: Tecnologias de Informação.

1. Introdução

No contexto atual, fruto da globalização e liberalização dos mercados, da procura cada vez mais exigente da qualidade e inovação e uma preocupação maior com a eficiência e satisfação dos clientes, os sistemas de informação (SI) são cada vez mais cruciais na estrutura de qualquer organização (Sadagopan, 2004).

Os sistemas de gestão de informação, sobretudo os que recorrem a tecnologias de informação e comunicação, permitem um acesso mais fácil, mais rápido e menos dispendioso à informação relevante sobre os trabalhadores, sendo uma ferramenta essencial em todo o processo de gestão de recursos humanos.

1.1. Enquadramento geral

A gestão de recursos humanos (GRH) pode ser considerada relativamente recente enquanto área científica da gestão, e um conceito raramente utilizado fora dos Estados Unidos antes dos anos 90. A partir daqui inicia-se a expansão do conceito científico ao mundo, começando pelo Reino Unido, e sendo caracterizado por uma evolução constante, sobretudo no que respeita à utilização cada vez mais expressiva dos sistemas de informação na base da gestão de recursos humanos (Hussain *et al.*, 2007).

No nosso tempo, em pleno mundo globalizado, os departamentos de recursos humanos têm-se tornado cada vez mais centrais na implementação das políticas da organização, facto que ajudou na prosperação dos sistemas de informação de recursos humanos (SIRH), tornando-os reconhecida e oficialmente parte integrante da organização (Sadiq *et al.*, 2012).

As tecnologias de informação e todo o seu crescimento impressionante nos últimos anos, traduzida no avanço tecnológico e todas as mudanças que acarretam, causaram um grande impacto na vida dos trabalhadores e das organizações (Gardner *et al.*, 2003), sendo os sistemas de informação, tanto a nível da organização em si como dos recursos humanos, uma parte importante desta temática.

Embora os sistemas de informação possam existir sem o suporte de qualquer tecnologia, o relatório de estágio irá focar-se sobretudo nos sistemas de informação

baseados em tecnologias de informação e comunicação¹, tendo em atenção o estágio realizado, e a importância central que estes adquiriram presentemente, tanto na gestão como na sociedade.

A partir do momento em que os profissionais começam a usar os sistemas de informação na gestão de recursos humanos, nota-se uma melhoria significativa no desempenho dos mesmos, permitindo uma atenção mais focada em tarefas de tomada de decisão, e a obtenção de uma informação de maior qualidade para este efeito (Hussain *et al.*, 2007).

No que respeita à implementação de novos projetos de sistemas de informação na gestão de recursos humanos de uma organização, ou até mesmo a inovação nos já existentes, é importante referir o papel dos profissionais; como refere Tohidi (2011), as empresas que disponham de colaboradores com a formação adequada terão maior facilidade na sua implementação.

Muitos dos estudos nesta área confirmam que, a vantagem competitiva criada pelas tecnologias de informação nas organizações, só acontece quando a sua utilização se revela eficiente, ou seja, decorrente das pessoas que nela trabalham e da sua formação profissional e académica (Gouveia e Ranito, 2004).

1.2. Motivos de escolha do trabalho

A problemática abordada neste relatório, centra-se no papel que os SI ocupam no apoio à gestão dos recursos humanos numa multinacional, tendo como preocupação perceber qual a importância real destes sistemas para a gestão da organização, e qual o seu contributo como ferramenta de trabalho ao serviço do gestor de recursos humanos.

A empresa onde se realizou o estágio, uma multinacional dotada de um sistema que gere toda a informação ao nível dos recursos humanos (RH) da organização, fornece um plano privilegiado de análise nesta área.

¹ Pode ser também usado o termo “suporte informático” como sinónimo de tecnologias de informação e comunicação.

A principal razão da escolha do tema do trabalho, prendeu-se com o facto do estágio realizado estar intimamente relacionado com os SI no apoio à gestão de recursos humanos, numa empresa multinacional. Apesar da riqueza e diversidade de temas tratados no decorrer do estágio, bem como os aspetos que preenchem a rotina do gestor de recursos humanos, os sistemas de informação destacam-se como o tema central do estágio.

Outra das razões para a escolha do tema, está relacionada com a relevância do mesmo, tanto no contexto organizacional dos recursos humanos, como na própria sociedade, apresentando-se como uma área de importância vital na era da informação:

The HRIS² had become the key lever to enable human resources function to efficiently and effectively handle administration and simultaneously create value through involvement in development and implementation of the corporate strategy (Barut e Dogerlioglu, 2010:877).

Os sistemas de informação e as novas tecnologias estão a mudar o mundo que conhecemos, e são as empresas que mais apostam nestas áreas que estão a ter mais sucesso (Laudon e Laudon, 2012).

A realidade atual traduz-se numa sociedade do conhecimento, onde a informação é a característica mais importante que a compõe, no apoio a todas as vertentes da sociedade, incluindo os gestores e as organizações. Vivemos na era da informação, era que causou uma revolução em todos os níveis, de uma forma tão rápida como nunca se tinha assistido na História (Pearlson e Saunders, 2010).

O tema em questão, o papel dos sistemas de gestão de informação de recursos humanos numa multinacional, representa uma área ainda pouco estudada em Portugal, o que o torna extremamente motivante, tanto no sentido de se desenvolver mais conhecimento e mais saber, como pelo facto de confrontarmos a aprendizagem universitária com a aprendizagem da experiência no mundo laboral.

² *Human Resources Information Systems.*

1.3. Objetivos

Os objetivos presentes neste relatório de estágio, devem representar as suas principais intenções (Sousa e Baptista, 2011), identificando de uma forma clara quais os propósitos e direções que o trabalho pretende tomar (Saunders *et al.*, 2007).

Posto isto, importa também referir que os objetivos devem ser específicos, transmitindo de uma forma precisa o que se pretende com o trabalho; facilmente medidos, para se perceber claramente se foram ou não atingidos; alcançáveis, no sentido de serem concretizáveis no contexto em causa; e realistas, podendo ser alcançados num período de tempo exequível (Saunders *et al.*, 2007).

Os objetivos gerais caracterizam-se por representar a principal intenção ou finalidade do relatório de estágio, correspondendo ao produto final que o mesmo pretende atingir. Estes objetivos podem até ultrapassar a duração do relatório de estágio, podendo ser alvo de futuros trabalhos ou investigações relacionadas com o tema em questão, ou seja, os gerais centram-se no tema em questão, mas ao mesmo tempo criar uma linha de horizonte possível de transportar para outros trabalhos (Sousa e Baptista, 2011).

Os específicos, permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais, devendo ser de carácter operativo e atingíveis a curto prazo, no sentido de demonstrar e ir ao encontro dos objetivos gerais (Sousa e Baptista, 2011).

Deste modo, o relatório de estágio irá ser dividido em objetivos gerais e específicos, discriminados por pontos, tal como podemos observar de seguida:

Generais

- Perceber o papel dos sistemas de gestão de informação de recursos humanos na multinacional estudada.
- Integrar as diversas componentes do estágio no conhecimento científico adquirido.

Específicos

- Fazer uma breve contextualização da organização.
- Considerar o impacto dos sistemas de gestão de informação de recursos humanos: vantagens e desvantagens.
- Refletir sobre a importância do programa de gestão de informação na produtividade dos funcionários.
- Relacionar o sistema de gestão de informação com a gestão de recursos humanos da empresa.

1.4. Metodologia

A abordagem metodológica requer primeiramente uma referência aos métodos de pesquisa utilizados, e considerando um relatório de estágio como trabalho final de mestrado, decorrente do estágio realizado durante 6 meses na *TE Connectivity*, a **observação participante** apresenta-se como o método mais indicado.

No que respeita à metodologia, será caracterizada pelos seguintes pontos: **estudo de caso e relatório de estágio como estratégia de investigação**, por incidir sobre um tema específico e bem delineado, tendo em conta somente o caso de uma empresa e o estágio realizado; **abordagem qualitativa**, pelo caráter quase narrativo dos dados, os resultados do estágio e da observação dificilmente se podem traduzir em números; e finalmente, uma **análise descritiva analítica**, uma vez que, neste tipo de trabalho é essencial descrever e analisar a experiência adquirida na organização.

1.5. Estrutura do relatório

A estrutura do relatório resulta do trabalho realizado com o orientador, no sentido de criar uma boa divisão do trabalho, dotada de uma sequência lógica de organização, e que mostrasse as suas principais temáticas de abordagem, tanto do estágio realizado, como das pesquisas efetuadas para o relatório em si.

Deste modo, o relatório de estágio encontra-se dividido em 7 capítulos: **Introdução**; **Caracterização da organização: *TE Connectivity***; **Os sistemas de informação e as organizações**; **Metodologia**; **Atividades desenvolvidas**; **Processo de elaboração do manual**; e **Considerações finais**.

1. Introdução

O primeiro capítulo incide sobretudo no enquadramento ao tema que se está a tratar, juntamente com os motivos da escolha do mesmo, os principais objetivos que se pretendem alcançar, e uma breve abordagem metodológica, terminando com uma breve apresentação da estrutura do relatório de estágio.

2. Caracterização da organização: *TE Connectivity*

O segundo capítulo, inicia-se com uma pequena abordagem à empresa *TE Connectivity* a nível mundial, para depois se centrar na empresa em Évora, onde decorreu o estágio, primeiro recaindo sobre algumas características da mesma, e terminando com uma análise sobre a sua gestão de recursos humanos.

3. Os sistemas de informação e as organizações

O capítulo 3 pretende explorar e definir os conceitos essenciais sobre o tema central do relatório de estágio, são conceitos que se têm que perceber antes de se desenvolver o tema principal. O desenvolvimento do capítulo prossegue com o papel dos sistemas de informação no apoio à gestão das organizações e, mais precisamente, na sua relação com a gestão de recursos humanos.

4. Metodologia

O capítulo 4 é onde se desenvolve toda a abordagem metodológica do relatório de estágio, apresentando todos os passos que se seguiram para a elaboração do mesmo. A metodologia baseia-se em autores da área, que apresentam os melhores procedimentos para cada tipo de trabalho, sendo aqui feita uma adaptação para o que

melhor servia um relatório de estágio com as características de que o mesmo é dotado.

5. Atividades desenvolvidas

Neste capítulo são apresentadas as principais atividades desenvolvidas no estágio realizado. Estas atividades pretendem mostrar toda a amplitude do trabalho realizado enquanto estagiário, desde as tarefas mais básicas, às tarefas mais complexas e relacionadas com o sistema de informação da empresa, bem como, todas as competências que foram adquiridas no decorrer do estágio.

6. Processo de elaboração do manual

O processo de elaboração do manual centra-se, tal como o nome indica, na apresentação de todos os passos feitos no processo de elaboração e produção do manual do programa Gestão Integrada de Pessoal. Este trabalho foi solicitado aquando do início do estágio na *TE Connectivity*, porque uma vez que o programa foi desenvolvido pela empresa, não existia nenhum manual que esclarecesse as dúvidas de utilização suscitadas pelos utilizadores do sistema, nem que mostrasse todas as funcionalidades do mesmo.

7. Considerações finais

O último capítulo do relatório, representa a última análise sobre todo o trabalho desenvolvido, tendo como principal finalidade uma reflexão centrada nos objetivos; no estágio; no mestrado; e em propostas de melhoria para a organização.

2. Caracterização da organização: *TE Connectivity*

O presente capítulo pretende transmitir uma perspetiva geral da *TE Connectivity*, tendo como base três perspetivas de análise: a organização no mundo, transmitindo uma ideia da sua dimensão global; a empresa em Évora, onde se pode conhecer o produto fabricado e algumas características da fábrica; e por fim, a sua gestão de recursos humanos, tendo como base todo o conhecimento e experiência adquiridos no estágio.

2.1. *TE Connectivity* no mundo

A *TE Conectivity* é uma organização mundial com um capital de 12.1 biliões de dólares americanos, líder há mais de 50 anos no *design* e fabricação de mais de 500 mil produtos, que fazem a interligação e proteção do fluxo de energia e dados no interior da maior parte dos aparelhos presentes diariamente na vida de cada cidadão. Apresenta-se como uma empresa privada e independente de capital aberto, estando as suas ações ordinárias cotadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (*TE Connectivity s/d-a*).

Possui um total de quase 100 mil funcionários espalhados por diversos setores: eletrónica de consumo; energia; saúde; automóvel; aeroespacial e redes de comunicação, tendo como finalidade imperativa um cada vez maior desenvolvimento tecnológico (*TE Connectivity s/d-a*).

2.2. *TE Conectivity* em Évora

A fábrica *TE Conectivity*, onde foi realizado o estágio, pertencente à multinacional com o mesmo nome, está localizada na cidade de Évora e caracteriza-se por ser uma empresa industrial dedicada à produção de relés para a indústria automóvel.

O número de colaboradores atuais situa-se em mais de 1500, com um volume de negócios de 140 milhões de euros (*TE Portugal s/d-a*).

A denominação de relé é pouco conhecida por quem não tem contacto com o produto, pelo que importa apresentar uma breve explicação do mesmo, juntamente com a figura 1 que ilustra a vista geral de um relé e os seus componentes:

Dispositivo eletrónico concebido para responder aos *inputs* elétricos de forma a causar operações de contacto ou mudanças abruptas similares, associadas aos circuitos de controlo eletrónico; dito de um modo mais simples, é uma peça elétrica essencial ao funcionamento de uma série de aparelhos que utilizamos diariamente, como máquinas de lavar ou secar, elevadores, ares condicionados ou até veículos de transporte (Blackburn e Domin, 2006). Qualquer produto atualmente funciona com centenas de relés, pelo que podemos afirmar que com as tecnologias dos nossos dias, nenhuma indústria poderia funcionar sem relés (Gurevich, 2006).



Fonte: <http://www.te.com/evora/produtos/rele.asp>

O espaço físico da empresa possui uma dimensão de 80.000 m², apresentando uma divisão funcional de acordo com os processos produtivos implantados, que se iniciam nas secções de pré-fabricação que transformam o metal nas diferentes peças que compõem o relé; seguido da passagem pela galvânica onde as peças sofrem um tratamento químico para atingirem os níveis de qualidade exigidos. Deste modo, a fábrica não se esgota na montagem dos componentes dos relés, procedendo também à transformação de uma parte importante dos seus diferentes produtos manufacturados (TE Portugal s/d-b).

O processo produtivo termina com as linhas de montagem, agrupadas de acordo com as principais famílias de produtos, onde podemos distinguir as linhas mais antigas, que ainda requerem algumas operações manuais; e as mais recentes, dotadas de uma completa automatização, apresentando um conjunto total de 40 linhas de montagem,

com capacidade de produção até 300 milhões de relés por ano. Embora constituam uma pequena percentagem da produção final, a empresa aposta ainda na fabricação de conectores, sistemas indutivos e sensores de ângulos. Todos estes produtos com aplicação automóvel fabricados em Évora, são exportados mundialmente (TE Portugal s/d-b).

2.3. A gestão de recursos humanos na *TE Connectivity* Évora

A gestão de recursos humanos da *TE Connectivity* é feita pela equipa de profissionais que integram o departamento de recursos humanos da empresa, composta por um Coordenador e três colaboradores.

Organização e funções

Esta gestão é feita sempre de acordo com as diretivas da administração, que detém a última palavra nos assuntos de maior importância, tanto a nível do pagamento de salários e prémios de produção e contratações, como em questões relacionadas com o aumento ou diminuição de produção, ou à adoção de novas regras de funcionamento na fábrica; dito de outro modo, embora o departamento de recursos humanos possa ter alguma autonomia para desenvolver as suas funções, em matérias de decisão que envolvam maior gasto de capital ou que se revertam na produção da fábrica, têm que ser analisadas e ter o aval da administração para a sua execução e para serem postas em prática.

A responsabilidade do departamento de recursos humanos incide na administração das seguintes áreas: gestão, organização e proteção dos dados dos colaboradores; os horários, ausências, férias e trabalho suplementar; o recrutamento e a seleção; a atribuição de equipas, a distribuição dos cacifos e equipamentos de trabalho pelos colaboradores; a gestão de produção e avaliação da performance, prémios e pagamentos; o direito do trabalho; a formação e higiene e segurança no trabalho.

Nas áreas sob responsabilidade dos recursos humanos podemos destacar duas, uma vez que podem “fugir” de alguma maneira às áreas tradicionalmente relacionadas com

a gestão de recursos humanos: o direito do trabalho e a higiene e segurança no trabalho.

O direito do trabalho entra no âmbito da gestão de recursos humanos por várias razões, tanto a nível dos contratos de trabalho que os futuros colaboradores assinam no departamento de recursos humanos, a partir do momento em que iniciam a sua laboração na empresa; como a nível dos procedimentos disciplinares aos trabalhadores, quando estes têm comportamentos prejudiciais para a empresa e desviantes do seu normal funcionamento. Uma empresa que possua profissionais com formação em direito do trabalho, ganha a vantagem de ter um colaborador capacitado para resolver as questões referidas acima, sem ter que recorrer a um advogado ou profissional de direito.

A higiene e segurança no trabalho na *TE Connectivity Évora* está sob responsabilidade de uma equipa de profissionais de uma empresa especialista na área, e do Coordenador do departamento de recursos humanos. Embora esta área não seja, normalmente, da competência dos recursos humanos, a colaboração do coordenador do departamento, leva à sua inserção no leque de atividades por vezes sob encargo do departamento.

As tarefas dentro do departamento de recursos humanos encontram-se divididas pelos membros da equipa de profissionais que nela trabalham, onde cada colaborador tem conhecimento das funções que deve desempenhar na sua atividade na empresa. A divisão de tarefas traduz-se em todos os níveis, tanto nas questões administrativas e burocráticas, como no programa Gestão Integrada de Pessoal (GIP), auxiliando as tomadas de decisão.

Quando existe trabalho adicional, o mesmo é distribuído pelo coordenador do departamento à sua equipa, que elucida os trabalhadores no modo como se pretende elaborar o trabalho e qual o objetivo, bem como o prazo em que deve ficar terminado.

Importância do GIP

No presente, todas as áreas referidas, à exceção do processamento de salários, estão inseridos no SIRH da empresa, o GIP, que assume toda a gestão dos dados para a sua transformação em informação útil, para a gestão de recursos humanos e

administração da organização. Para o processamento e pagamento de salários a empresa utiliza o programa informático SAP, situação que ocorre devido às dificuldades em criar no GIP ou em qualquer outro programa, alguns pressupostos legais, como a divisão dos colaboradores por categorias, diretamente relacionadas com a sua função e salário. Contudo, uma vez efetuado o processamento dos salários no SAP, os dados são transferidos para o GIP onde ficam armazenados juntamente com todos os restantes dados dos colaboradores.

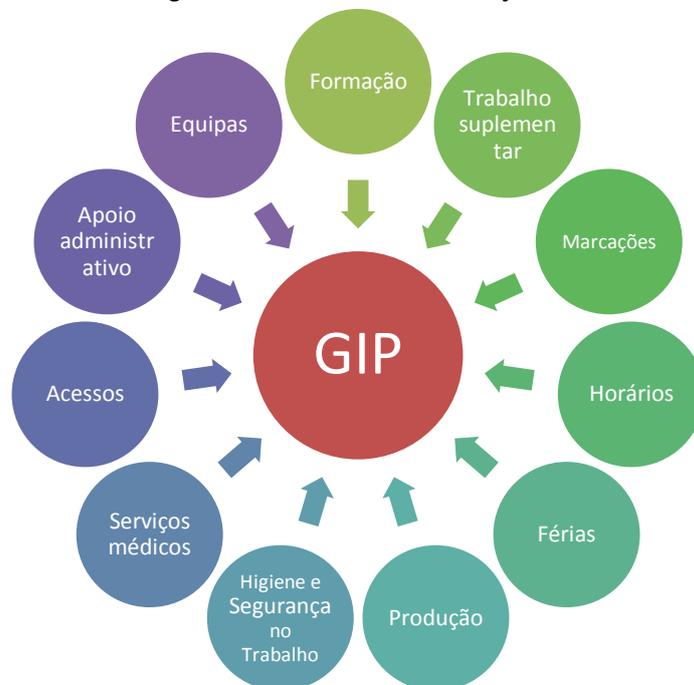
O GIP veio trazer uma grande mudança em termos tecnológicos e de organização do trabalho, fomentando o uso de um sistema de informação que permitiu a modernização da empresa. Este sistema de informação para a gestão de recursos humanos permitiu a automatização das tarefas do dia a dia, levando a uma maior rapidez e capacidade de análise de dados e informação necessária ao gestor, ao mesmo tempo que liberta os profissionais para áreas de ação onde podem dar um maior e melhor contributo, através de uma racionalização do trabalho e aumento de produtividade.

Além da importância do GIP na transformação do enorme volume de dados sobre os colaboradores, a produção e a empresa para o gestor, também desempenha um papel importante na divulgação de informação pertinente para os colaboradores em geral, ou seja, através dos terminais espalhados pela fábrica todos os colaboradores têm acesso às informações relativas a férias, faltas, justificação de faltas ou erros de marcação, tal como comunicados da administração, com novas normas ou informações importantes para a sua atividade na empresa.

O SIRH da empresa tornou-se um elemento central da gestão de recursos humanos da mesma, transformou-se num pilar que sustenta toda a sua atividade, sendo neste momento muito difícil ou até mesmo impossível, fazer uma gestão sustentável da fábrica e dos seus recursos humanos sem o seu auxílio.

A figura 2 permite visualizar todas as áreas e os fluxos de informação do GIP sobre a gestão de recursos humanos da empresa.

Figura 2: Áreas e fluxos de informação do GIP.



Fonte: Elaboração própria.

Ética

A ética é alvo de uma grande preocupação por parte da *TE Connectivity*, facto visível tanto no *Guia de Conduta Ética*, como nos testes em formato eletrónico que a empresa disponibiliza todos os anos, e exige que os colaboradores os realizem num determinado período de tempo. Estes testes devem terminar com todas as respostas corretas, de acordo com os princípios a que o trabalhador se comprometeu cumprir no *Guia de Conduta Ética*, ou seja, se o colaborador finalizar o teste e falhar respostas, vai ter que repetir o que errou até à sua conclusão sem erros.

O *Guia de Conduta Ética* é um documento que é entregue no ato de admissão na *TE Connectivity* a todos os novos colaboradores, e ilustra os valores base da empresa e a sua postura para com a sociedade e os trabalhadores. Este guia está traduzido num vasto leque de idiomas, e é entregue aos trabalhadores em todas as empresas *TE Connectivity* do mundo.

Na figura 3, podemos observar a capa do *Guia de Conduta Ética* que é distribuído na *TE Connectivity Évora*.

Figura 3: Capa do Guia de Conduta Ética *TE Connectivity*.

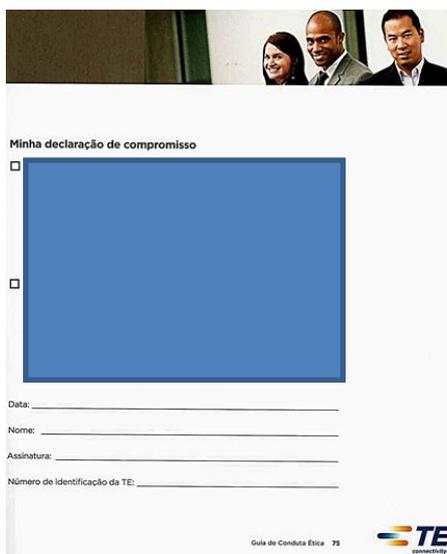


Fonte: TE Connectivity (s/d-b).

O mesmo guia, termina com uma declaração de compromisso, que a empresa exige que seja assinada por todos os colaboradores, para que exista um acordo fortalecido no cumprimento da ética, assente no respeito pela confidencialidade das informações relativas à empresa, na postura para com os colegas no local de trabalho, e na exposição de assuntos e situações que violem o código que os trabalhadores acordaram em cumprir, devendo qualquer incumprimento ser comunicado aos meios próprios, para que a empresa possa atuar numa resolução rápida e eficiente.

A figura 4 representa a declaração de compromisso referida acima, que todos os trabalhadores devem assinar, sob pena de não poderem assinar o contrato de trabalho na empresa.

Figura 4: Declaração de Compromisso dos valores e ética da TE Connectivity.



Minha declaração de compromisso

Data: _____

Nome: _____

Assinatura: _____

Número de identificação da TE: _____

Guia de Conduta Ética 75 

**Fonte: Guia de Conduta ética
TE Connectivity.**

Cultura e valores

A *TE Connectivity* apesar de ser uma empresa multinacional, estabelecida em vários países do mundo, e de possuir uma estrutura e hierarquia bem definidas a nível central, com corpos sociais responsáveis pelos vários setores de gestão, como os recursos humanos; as vendas; a produção; ou a direção geral, não impõe uma normativa rígida em relação às políticas adotadas nas suas filiais. Um exemplo desta situação pode ser o GIP, que é um sistema de gestão de informação criado e utilizado somente pela *TE Connectivity Évora*.

Contudo, existem regras e procedimentos comuns que devem ser adotadas por todas as empresas, como por exemplo, a organização das instalações, tanto nos departamentos administrativos como nos setores de produção, todas as instalações das empresas *TE Connectivity* têm a mesma disposição dos materiais e estruturas, assim como toda a filosofia e organização do trabalho.

Apesar desta realidade, têm existido nos últimos anos algumas tentativas de aproximação das empresas ao nível do globo, feita através da comunicação de diretivas centrais que todas as filiais devem cumprir nos mais variados assuntos, e da criação de algumas políticas comuns de estruturação e divisão do trabalho, tanto a nível das administrações locais, como dos departamentos e setores onde se desenvolve a produção. Estas diretivas sustentam uma aposta em valores, incutidos a todas as empresas *TE Connectivity*, no sentido de fortalecer a sua cultura organizacional a nível mundial.

O *Guia de Conduta Ética*, já referido anteriormente, é um exemplo desta aproximação, uma vez que liga todas as empresas da *TE Connectivity* aos mesmos valores e conduta ética.

Os quatro grandes valores da *TE Connectivity*, comuns a todas as suas empresas à volta do globo são: **integridade**; **responsabilidade**; **trabalho em equipa**; e **inovação** (TE Connectivity s/d-b).

A **integridade** consubstancia-se na exigência de padrões individuais e coletivos, no sentido de proteger os bens da empresa, e no cumprimento de todas as leis e políticas da mesma; a **responsabilidade** reflete-se no dever dos compromissos assumidos, e na disciplina operacional de melhoria contínua e encargo pessoal por todos os atos praticados pelos indivíduos; o **trabalho em equipa**, pretende promover um desenvolvimento profissional de capacidade de inovação e excelência para os colaboradores, num sentido de interação e participação plena; por fim, a **inovação** visando apostar na produção de novas ideias, criatividade e abertura à mudança, fatores que são a base dos negócios da organização (TE Connectivity s/d-b).

Filosofia de trabalho

O desperdício, presente na produção de qualquer grande fábrica, é uma das principais preocupações dos gestores da *TE Connectivity*, situação que não é diferente na *TE Connectivity Évora*. Esta foi a principal razão para a empresa adotar a filosofia de trabalho *Lean*, que tem como principal objetivo a melhoria contínua para atingir o desperdício zero, que se traduz no seu grau de excelência (Lean Enterprise Institute s/d).

Embora a produção tenha sido a principal razão da adoção da filosofia *Lean*, é importante perceber que a mesma pode ser aplicada em qualquer ramo de negócio e em qualquer processo dentro da empresa, pois, além do que já foi referido no que toca à produção, esta filosofia é toda uma maneira de pensar e de agir na plenitude do contexto organizacional (Lean Enterprise Institute s/d).

A filosofia *Lean* também se reverte nos profissionais do departamento de recursos humanos, que se preocupam cada vez mais em desempenhar as suas tarefas utilizando o menor número possível de tempo e recursos, numa linha de melhoria contínua do trabalho desenvolvido.

Os processos, automatismos e organização do trabalho, são aspetos sempre a melhorar na empresa *TE Connectivity Évora*, até mesmo por uma questão de reputação interna, uma vez que, a administração central da *TE Connectivity* leva a cabo auditorias internas, no sentido de comprovar o desempenho das suas empresas, certificando-se de que todas mantêm ou melhoram os níveis exigidos. Os desempenhos das empresas são depois premiados por uma distinção num sistema de atribuição de estrelas de acordo com os patamares atingidos.

3. Os sistemas de informação e as organizações

Este capítulo do trabalho incidirá sobre a literatura científica relacionada com as variáveis abordadas no relatório de estágio, tendo como principal finalidade enquadrar o trabalho no conhecimento já existente.

Deste modo, a bibliografia e artigos científicos revistos foram alvo de uma seleção, tendo em conta autores de inquestionável valor científico que se debruçaram sobre o tema dos sistemas de informação num contexto organizacional, dentro da área dos recursos humanos.

3.1. Dados, informação e sistemas de informação

Para se perceber claramente o que é um sistema de informação, é essencial definir alguns conceitos que compõe a sua estrutura base, nomeadamente, o de **dados**; **informação** e **sistema de informação**.

Dados

A palavra dados deriva do latim *datum* (forma singular), e tem o significado literal de facto, podendo ser apresentada em termos numéricos, de depoimento ou até mesmo através de uma imagem, ou seja, é o que podemos apelidar de matéria-prima no processo de construção de informação (Heijden, 2009; Oz, 2009; Rainer e Turban, 2009), uma vez que por si só não conduzem à compreensão de uma determinada conjuntura (Rascão, 2004). Os dados representam eventos, ocorridos tanto na organização como no seu meio envolvente, antes de serem tratados e organizados de forma a poderem ser entendidos pelas pessoas (Laudon e Laudon, 2012).

O número de horas que um funcionário trabalhou na empresa, ou as classificações que os alunos de uma turma obtiveram, são exemplos de dados (Rainer e Turban, 2009).

No que respeita aos dados presentes ou gerados pelos sistemas de informação, são normalmente armazenados e organizados em bases de dados ou de conhecimento, permitindo o acesso facilitado aos profissionais da gestão (O'Brien e Marakas, 2011).

Informação

A informação é um modelo de representação do real, dotada de um conjunto de registos em código, sob uma determinada norma de associação e seleção. No fundo, podemos apresentar a informação como resultante de um conjunto de relações, elaboradas através dos dados, que vão alterar o seu formato original (Rascão, 2004).

Numa abordagem mais simplificada, podemos também caracterizar a informação como um agrupamento de dados inseridos num determinado contexto (Heijden 2009); dito de outro modo, representa um conjunto de dados manipulados, através de análises estatísticas ou de qualquer outro tratamento (Oz, 2009) que permita uma melhor compreensão por parte das pessoas e dos profissionais da gestão (Oz, 2009; Laudon e Laudon, 2012).

Um exemplo que se pode identificar como ilustrativo do conceito de informação, é fornecido por Haag e Cummings (2009), quando referem que uma lista das idades dos clientes de uma determinada empresa (dados), se transforma em informação a partir do momento em que as idades são divididas por grupos num gráfico, que servirá os propósitos da empresa em futuros negócios.

Sistema de informação

O conhecimento do conceito de sistema é fundamental para a compreensão da aplicação do mesmo às organizações, ao tratamento da informação e aos sistemas de informação (Rascão, 2004:23).

Em termos gerais, um sistema pode ser referido como um conjunto de componentes interligados entre si e perfeitamente delimitados, que trabalham juntos para alcançar um objetivo comum (Rascão, 2004; O'Brien e Marakas, 2011).

Qualquer sistema desempenha três funções básicas: *inputs* (entradas); processamento e *outputs* (saídas). Os *inputs* correspondem a tudo o que entra no sistema; o processamento efetua a transformação dos *inputs* em *outputs*, segundo o objetivo pretendido; e por último os *outputs*, que correspondem ao produto final, resultante do processo de transformação do processamento (Serrano et al., 2004; Oz, 2009; O'Brien e Marakas, 2011).

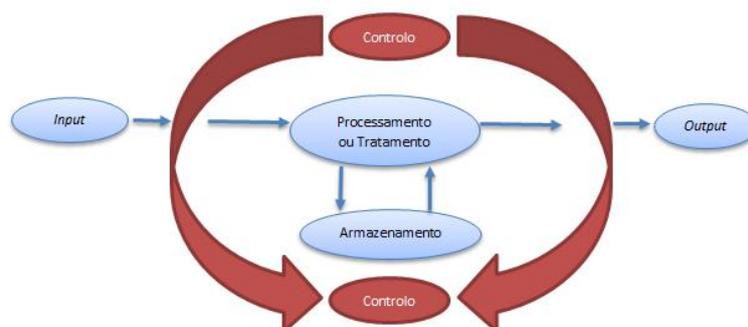
Alguns autores expõem o conceito de sistema com mais algumas funções também incluídas no leque básico, como Rascão (2004) que apresenta um sistema com quatro funções básicas, acrescentando a função de armazenamento, relacionada com o armazenamento temporário dos dados ou informação; ou Curtis e Cobham (2005), que além desta incluem ainda a função de controlo, como se pode observar na figura 5.

O controlo surge como uma função necessária ao funcionamento do sistema, no sentido de assegurar que os objetivos estão a ser cumpridos. É importante existir controlo sobre algumas situações específicas, tais como, mudanças nos *inputs* ou no ambiente em que o sistema opera; corrigir um possível funcionamento irregular ou uma possível degradação dos equipamentos; e por fim, na análise do *output* do sistema em comparação com os objetivos pretendidos, realizando alguns ajustes ou correções se necessário (Curtis e Cobham, 2005).

Os sistemas de informação funcionam exatamente com a mesma lógica: recebem dados; processam-nos (manual ou automaticamente) e por fim, transmitem informação relevante para o utilizador (Serrano et al., 2004).

A figura 5, permite observar uma ilustração das funções dos sistemas de informação, de modo a ficar mais perceptível o que foi apresentado sobre este assunto.

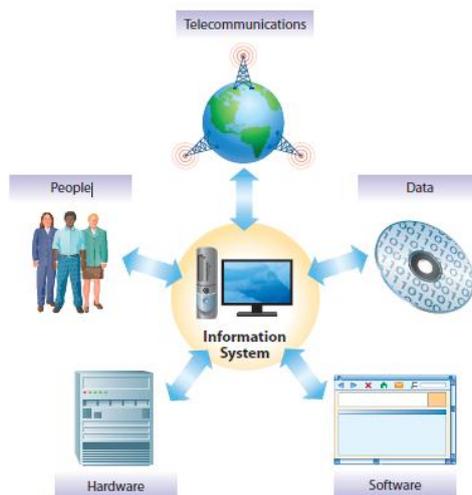
Figura 5: Funções de um sistema de informação.



Fonte: Adaptado de Curtis e Cobham (2005).

Um sistema de informação, como podemos observar na figura 6, é composto por um conjunto organizado de componentes interligados, traduzidos em pessoas, *hardware*, *software*, *intranet* ou outros, que recolhem, processam, armazenam e distribuem informação dentro de uma organização (Heijden, 2009; Oz, 2009; Rainer e Turban, 2009; O'Brien e Marakas, 2011; Laudon e Laudon, 2012; Valacich e Schneider, 2012).

Figura 6: Elementos-chave de um SI



Fonte: Valacich e Schneider (2012:21).

No contexto atual, os sistemas de informação desempenham também funções importantes no que respeita ao controlo dos funcionários, e suporte na análise de problemas e assuntos complexos com os quais os gestores lidam diariamente (McLeod e Schell, 2007; Laudon e Laudon, 2012). Tendo em conta as exigências da economia, é essencial para as organizações adotarem os SI, tanto no sentido de uma gestão eficiente dos recursos, como para atingirem os objetivos para os quais se propõe (Mckeown e Robert, 1992 in Rascão, 2004).

O conceito é ainda desenvolvido numa perspetiva mais humana, elevando os profissionais como o recurso chave dos sistemas de informação, uma vez que são as pessoas que os conduzem, que definem os objetivos, que tomam decisões, e consequentemente, geram vantagens competitivas nas suas empresas. A tecnologia e os sistemas de informação, são apenas as ferramentas para ajudar o gestor a trabalhar e processar a informação (Gouveia e Ranito, 2004; Haag e Cummings, 2009; Oz, 2009; Valacich e Schneider, 2012).

Apesar do relatório de estágio se centrar totalmente nos SI em suporte informático, sistemas esses que se impuseram nas organizações e na própria sociedade, importa deixar uma pequena nota, no sentido de sublinhar que um sistema de informação não requer necessariamente um suporte informatizado. Na sua definição, são vários os exemplos que fogem ao suporte informático, tais como, os catálogos de livros numa biblioteca, ou os sinais de fumo usados para comunicar há muitos anos atrás pelos nossos antepassados (O'Brien e Marakas, 2011).

3.2. O papel dos SI no apoio à gestão das organizações

Os computadores começam a integrar aplicações dirigidas à gestão, primeiramente nos negócios, a partir dos anos 50 do século passado, tendo a partir daqui sofrido inovações impressionantes, tanto a nível de *hardware* como de *software*, no caminho de satisfazer as necessidades dos indivíduos e das organizações (Mcleod e Schell, 2007).

Os anos seguintes, década de 60, caracterizam-se pela generalização do uso dos computadores nas organizações, com maior rapidez de processamento, memória a um preço mais acessível e discos rígidos com maior capacidade de armazenamento; a década de 70, com muito mais sofisticação, sendo usados para um leque de aplicações e funcionalidades que não eram possíveis técnica ou economicamente no passado; e por fim, a década de 80, onde se desenvolvem novas ferramentas de *software*, permitindo alargar os horizontes ao utilizador, tal como novos modos de processamento de informação, que aliados à evolução das comunicações, vão proporcionar o aparecimento de sistemas de informação interorganizacionais, levando a fortes alterações na estrutura das organizações e na economia global (Serrano, *et al.*, 2004).

Valacich e Schneider (2012), tendo em conta as tecnologias de informação, dividem os sistemas de informação em três períodos, nomeadamente: os primeiros anos, em que ainda eram notoriamente insuficientes, e difíceis de utilizar; o desenvolvimento dos computadores, onde se nota um desenvolvimento significativo da tecnologia e do *software*; e por fim, as organizações modernas, caracterizadas pelo uso enraizado da tecnologia pelos gestores em todas as áreas, abraçando oficialmente todas as vantagens e possibilidades da tecnologia.

Atualmente existem sistemas de informação para todas as áreas da gestão, tal como recursos humanos, finanças ou *marketing*, criados especificamente a pensar nas necessidades dos gestores e da organização, e preparados para trabalhar com toda a informação adjacente, inclusive nos processos de tomada de decisão e resolução de problemas (Mcleod e Schell, 2007).

Uma organização pode ser composta por vários sistemas de informação, divididos pelos diversos ramos que a compõem e pelas funções dos trabalhadores. Dito de outro modo, todos os funcionários de uma organização podem ter um SI na sua base de trabalho, quer seja ao nível de uma secretária, de um gestor de nível médio no controlo diário dos colaboradores, ou na gestão de topo em questões de tomada de decisão (Rainer e Turban, 2009).

Serrano *et al.* (2004) apresentam vários modelos de evolução, que estruturam os sistemas de informação em termos de funcionalidades e de papel no apoio à gestão. Desta análise dos vários modelos, importa destacar o “modelo das três eras”: 1ª era, caracterizada por sistemas de processamento de dados, com vista a automatizar os processos; a 2ª era, em que surgem os sistemas de informação para a gestão com o objetivo de melhorar a eficiência; e a 3ª era com os sistemas de informação estratégicos, já numa perspetiva de um melhoramento sério da competitividade.

Nesta linha de raciocínio, O’Brien e Marakas (2011) e Curtis e Cobham (2005), apresentam o papel dos sistemas de informação no apoio à gestão das organizações igualmente divididos em três áreas, que se pode traduzir numa figura ilustrativa tanto em termos de estruturação, como de relação entre os níveis de aplicação dos sistemas, como se pode observar na figura 7.

Figura 7: Categorias dos SI no apoio à gestão.



Fonte: Adaptado de Curtis e Cobham (2005).

3.3. Os SI e a gestão de recursos humanos

Os Sistemas de Informação de Recursos Humanos em suporte informático iniciam-se, de forma muito rudimentar, no período após a Segunda Guerra Mundial, sendo caracterizados por conter apenas registos básicos acerca dos colaboradores, como nomes, moradas e em alguns casos as habilitações literárias, situação que se manteve até aos anos 60 (Sadiq *et al.*, 2012).

No período entre 1960 e 1980, já com o papel dos recursos humanos consolidado como parte da missão e estratégia da organização, e com a generalização do uso do computador, os SIRH têm uma expansão imensa e proliferam pela grande maioria das empresas (Sadiq *et al.*, 2012).

Conceito e características

O conceito de SIRH vai ao encontro do que foi explicitado anteriormente na definição de conceitos (ver subcapítulo 3.1), sendo deste modo, um sistema que recolhe, armazena, analisa e fornece dados, tendo como consideração a gestão de recursos humanos de uma organização (Barut e Dogerlioglu, 2010; Mejía *et al.*, 2012). Um SIRH pode ser caracterizado como uma aplicação das tecnologias ao convencional, no sentido de melhorar a administração, as transações e a performance (Armstrong, 2006).

Apesar da sua importância, os RH foram das últimas áreas a ser automatizadas, facto que se explica sobretudo pela complexidade e quantidade de dados que lhe são inerentes, causando um maior grau de dificuldade quando comparada a outras áreas da gestão, como por exemplo a contabilidade. No presente, tendo como pano de fundo os sistemas de informação e a Internet, quase todos os processos nas funções da gestão de recursos humanos estão ou vão ser informatizados (Thite e Kavanagh, 2009).

A necessidade enorme em ter informação pertinente e prontamente disponível para a execução de tarefas, cria uma forte relação entre a gestão de recursos humanos e a evolução da tecnologia ligada aos computadores, o que irá culminar na criação dos sistemas de informação para esta área, proporcionando o nível de informação desejada aos gestores (Thite e Kavanagh, 2009).

O enfoque na informação e na sua importância na GRH, acabou também por ter um efeito contrário, originando um dos grandes problemas da atualidade, que é o excesso de informação. Neste sentido, os SI tornam-se uma grande vantagem para ajudar a organizar a quantidade infindável de variáveis, tanto ao nível administrativo como estratégico, dos assuntos da responsabilidade dos departamentos de recursos humanos (Linden e Parker, 1998).

Estes sistemas têm um grande impacto nas organizações a vários níveis, possibilitando o acesso facilitado aos dados dos recursos humanos, a rapidez e estandardização dos processos, e uma informação mais consistente e fiável, visando deste modo, o melhoramento de serviços, a redução de custos e a eficiência operacional, a mudança na natureza das relações entre gestores e empregados, e criando uma base de funcionamento ajustada ao novo mundo do trabalho e às exigências dos atuais e possíveis futuros colaboradores (Armstrong, 2006).

Os SIRH devem ser implementados tendo em conta três contextos de ação: gerar informação; automatização das transações; e uma mudança na maneira como a gestão de recursos humanos é conduzida na organização, transformando os recursos humanos num parceiro estratégico da linha de negócios (Kashive, 2011).

Funções

As funções básicas que os SI devem possuir, caracterizam-se sobretudo pelo armazenamento de dados dos colaboradores, tanto a nível pessoal, como em relação às suas qualificações ou registos de faltas e presenças; e pelo registo de detalhes sobre a descrição do trabalho que executam, salário e prémios, ou o seu papel dentro da organização; terminando com a produção de relatórios, sobre os diferentes aspetos referidos (Armstrong, 2006).

Numa perspetiva relacionada tanto com o utilizador como com o próprio funcionamento do sistema, os SI devem contemplar um conjunto de aspetos, nomeadamente: serem alimentados por *inputs* de dados vindos diretamente da fonte, correndo menor risco de eventuais manipulações; possibilitarem o acesso a qualquer utilizador, e não apenas dos especialistas; tratarem também de processos administrativos, não se restringindo apenas a assuntos de caráter de recursos

humanos propriamente dito; e por fim, providenciarem a informação necessária aos profissionais num formato de fácil entendimento (Armstrong, 2006).

O grande propósito de um SIRH é gerar informação pertinente e em tempo útil para os colaboradores, é no fundo, a produção de um serviço para os vários tipos de utilizadores da informação fornecida pelo sistema. A informação gerada, tendo em conta os diversos utilizadores, pode ser usada ao nível da decisão estratégica, tática e operacional; no cumprimento da Lei; na avaliação de programas, políticas ou práticas, e finalmente, como suporte das atividades diárias da organização (Thite e Kavanagh, 2009).

Armstrong (2006), sobre a relação entre a estratégia dos recursos humanos numa organização e o seu sistema de informação, refere que esta deve ser caracterizada, por um lado, pelo uso da informação gerada pelo computador no suporte à tomada de decisão estratégica; por outro, em relação ao leque de aplicações e funções disponíveis no sistema; e finalmente, no apoio aos gestores intermédios no seu leque de atividades.

Mathis e Jackson (2000), destacam a eficiência administrativa e operacional que um SIRH possibilita a uma organização, ligada à automatização dos processos burocráticos, e a eficácia na estratégia e tomada de decisão por parte do gestor, baseada não em perceções ou intuições, mas em informação de qualidade sobre o assunto que se está a tratar.

No fundo, o SIRH permitindo realizar tarefas não estratégicas muito mais depressa e a mais baixo custo, desgasta menos os profissionais de recursos humanos, resultando num papel mais consultivo dos gestores de topo em relação à gestão intermédia, e ao mesmo tempo mais ativo na formulação e implementação da estratégia organizacional (Kashive, 2011).

Contudo, o estudo de Hussain *et al.* (2007), que aborda o uso dos SIRH nas organizações a nível não estratégico, divididas em grandes empresas (mais de 500 trabalhadores), e pequenas e médias empresas, revela que, apesar dos gestores de topo considerarem que o uso dos SIRH a nível estratégico está a materializar-se num aumento em relação ao que era normal (análise de 11 entrevistas a gestores de topo), as conclusões baseadas nos questionários levam a crer na existência de mais benefícios visíveis no uso dos SIRH a nível não estratégico, uma vez que as empresas

procuram sobretudo libertar os seus trabalhadores das tarefas de rotina administrativa (Hussain *et al.*, 2007).

Ainda nesta linha de raciocínio, Beadles (2005) considera que, apesar do uso dos SIRH se ter dilatado amplamente e de estar cada vez mais implantado, são relativamente raros os casos de organizações em que existiu uma verdadeira transformação na gestão de recursos humanos, no sentido de um contributo estratégico com os gestores de topo. Já no caso dos SIRH a nível administrativo o panorama é diferente, tanto pela maior facilidade em serem usados pelos colaboradores, como na sua aplicação direta e visível nas tarefas para que são utilizados.

Estas conclusões estão relacionadas com a dificuldade em medir um SIRH que opera em linha com a estratégia da organização, pois ainda não existe um modo exato e viável para ter a certeza que os seus benefícios são resultado direto de um desenvolvimento estratégico (Kashive, 2011).

Tipologias e arquitetura de SIRH

As tecnologias de informação têm tido nos últimos anos um impacto nos recursos humanos, que os investigadores caracterizam em três níveis de uso: automação, puramente para atividades administrativas e de rotina; informação, quando já existe um SIRH que produz informação profunda e estruturada sobre os vários aspetos da organização; e a transformação, já num plano de interpretação da informação ao nível estratégico e de inovação (Gardner *et al.*, 2003).

Thite e Kavanagh (2009) baseiam-se no “modelo das três eras” (ver subcapítulo 3.2), e apresentam três categorias básicas de SIRH: processamento eletrónico de dados; gestão de sistemas de informação e sistemas de apoio à decisão. A mesma fórmula é adotada por Rascão (2004), ao dividir os sistemas de informação em operacionais; de coordenação; e de apoio à tomada de decisão estratégica.

O que se pode ainda destacar em relação a esta divisão em três tipos de SIRH, e para que não existam dúvidas entre os sistemas de coordenação e os de apoio à decisão estratégica, a sua maior diferença e característica que os separa mais vincadamente, é que os primeiros utilizam somente informação relacionada com a performance,

capacidades e competências da empresa, enquanto os outros usam também informação externa sobre o meio envolvente global e imediato (Rascão, 2004).

Ao nível do desenho, criação e fabricação, o *software* dos SIRH pode ser feito pela própria empresa, ou pela aquisição de modelos pré-feitos existentes no mercado (Mejía *et al.*, 2012).

Na arquitetura do sistema, que representa a aproximação feita para desenvolver ou adquirir o SIRH que melhor servirá à organização (Kashive, 2011), sobretudo quando o sistema é criado pela mesma, é essencial ter em conta um conjunto de pressupostos, entre os quais, qual a informação que vai estar disponível, para que vai servir, em que formato deve estar apresentada, ou com que frequência é necessária (Mathis e Jackson, 2000). A organização deve ser entendida como possuidora de duas vertentes, a face técnica, relacionada com a lógica, os métodos, as tarefas, os procedimentos e processos que desenvolve; e a face social, que consiste nas relações humanas, valores e comportamento (Barut e Dogerlioglu, 2010).

Para um SIRH ter sucesso, deve-se olhar numa dimensão tanto qualitativa como quantitativa, em que a primeira está relacionada com a satisfação do utilizador, a facilidade do uso e utilidade do sistema, o apoio interno, a participação e envolvimento ativo, e o alinhamento com a estratégia da organização; e a segunda, com a redução do tempo dos processos administrativos dos recursos humanos e na redução de custos (Kashive, 2011).

Barut e Dogerlioglu (2010) fazem uma análise muito semelhante dos critérios para o sucesso de um SIRH, dividindo-os em cinco: eficiência, eficácia, uso do sistema, satisfação do utilizador e qualidade tecnológica. Sendo este último o único a destacar, por se acrescentar a importância da tecnologia no sucesso, uma vez que demonstra a qualidade do próprio sistema em vertentes como a estrutura, a sofisticação, e a redução de erros técnicos e de redundância de dados.

Segurança e privacidade

Os departamentos de recursos humanos das organizações têm que desenvolver políticas e linhas de orientação, para proteger a integridade e segurança dos seus sistemas de informação. Estas ações devem acontecer para prevenir possíveis

violações do sistema, como por exemplo, um funcionário visualizar a folha salarial de todos os profissionais da empresa, incluindo os gestores de topo, e divulgá-la aos restantes funcionários (Mejía *et al.*, 2012).

Para evitar este e outro tipo de situações prejudiciais para a empresa e para a segurança da informação, devem ser tomadas medidas para restringir o acesso indiscriminado à informação (Mathis e Jackson, 2000), como a aplicação de uma palavra-passe para a utilização do computador ou das bases de dados, e permissões de acesso limitadas segundo o papel dos profissionais na organização (Mejía *et al.*, 2012).

Para terminar, importa ainda referir a ligação entre a segurança de um sistema de informação e o código de ética da organização, ou seja, é essencial que os profissionais da organização percebam de forma clara as regras de confidencialidade da organização e o seu código de ética, para não terem comportamentos perigosos como por exemplo, a partilha de palavras-passe ou a sua anotação em locais a que os colegas tenham acesso (Bulmash *et al.*, 2008).

4. Metodologia

A metodologia é o quadro filosófico que conduz a pesquisa, pode ser também apelidada de estratégia, representa a base em que o trabalho está a ser realizado, e expõe as técnicas e aproximações gerais, levadas a cabo para resolver questões como a definição do problema em estudo, a recolha, ou interpretação de dados (Brown, 2006).

Este capítulo do relatório, por uma questão de rigor, uma vez que não podemos confundir os dois conceitos, vai ser apresentado primeiro com uma referência aos métodos de pesquisa, e seguidamente, o desenvolvimento da metodologia, dividida em estratégia de investigação; abordagem; e análise.

4.1. Métodos de pesquisa: observação participante

A pesquisa aplicada à área da Gestão está relacionada por um lado com o gestor, no seu trabalho de tomada de decisão, no seu desempenho enquanto profissional de uma organização, ou na delimitação da estratégia; e por outro, está também ligada às universidades e a centros de investigação (Krishnaswamy *et al.*, 2009).

A elaboração de um trabalho final de mestrado, tem como componente essencial o uso de métodos de pesquisa, também denominados de técnicas de pesquisa (Brown, 2006), que são caracterizados por um conjunto de atividades com a finalidade de gerar dados, quer sejam questionários, entrevistas ou observações (Greener, 2008).

O método de pesquisa de observação e participação tem a sua origem nos inícios do século XX, nas disciplinas de antropologia e sociologia, e caracteriza-se por uma participação completa e integrada no grupo, organização ou comunidade estudada (Saunders *et al.*, 2007). Nestes termos, o investigador pode trabalhar dentro da organização, e ao mesmo tempo observar as pessoas que a constituem, o que poderá originar uma boa recolha de dados qualitativa para desenvolver o trabalho pretendido (Brown, 2006).

A observação participante permite uma experiência e contacto direto com uma situação ou evento específicos, como por exemplo, trabalhar durante um determinado

período numa fábrica ou num escritório (Greener, 2008), sendo deste modo, o método de pesquisa por excelência que o desenvolvimento do trabalho irá ter, tendo em conta o estágio efetuado e os dados recolhidos.

4.2. Estratégia de investigação

Este subcapítulo está dividido em duas partes, por um lado o relatório de estágio, onde se apresenta a natureza do estágio realizado e o que se pretende abordar no relatório; e por outro, o estudo de caso, encaixando-se na estratégia de investigação pelo facto do relatório de estágio se centrar no trabalho realizado numa determinada organização.

Relatório de estágio

O presente relatório é fruto de um estágio realizado em contexto organizacional, como referido anteriormente, na empresa *TE Connectivity* em Évora, que após terminada a parte curricular do Mestrado em Gestão, especialização de Recursos Humanos, permitiu pôr em prática toda a formação académica adquirida, proporcionando o primeiro contacto com o mundo do trabalho.

O relatório de estágio pretende apresentar a descrição das atividades realizadas durante o estágio, mostrando as vertentes onde foi possível aplicar os conhecimentos académicos na gestão de recursos humanos, e ao mesmo tempo, abordar uma componente teórica, no sentido de poder introduzir e enquadrar os temas tratados, feita através da informação e bibliografia criteriosamente analisadas e seleccionadas.

Estudo de caso

Um estudo de caso caracteriza-se por abordar situações específicas ou particulares, que podem incidir sobre indivíduos, organizações, programas, ou eventos (Neale, *et al.*, 2006); é a estratégia apropriada quando o enfoque recai sobre um fenómeno contemporâneo inserido no contexto da vida real (Yin, 2003).

Esta estratégia é utilizada há alguns anos em diversas disciplinas do saber, centrando-se tanto em novos problemas, como no reforço do conhecimento de questões ou situações já tratadas anteriormente (Dooley, 2002).

Embora o entendimento do conceito de estudo de caso seja feito normalmente em trabalhos ou estudos de investigação, a sua referência neste capítulo do relatório de estágio serve para ajudar a perceber em que é que o relatório se foca, dito de outra forma, é importante entender este trabalho como um tipo de estudo de caso, na medida em que se centra no trabalho de estágio realizado na *TE Connectivity Évora*.

4.3. Abordagem

Uma das marcas que pode ditar a adoção de uma abordagem qualitativa para um trabalho, será quando os dados recolhidos ou disponíveis se traduzem por palavras em detrimento dos números (Walliman, 2011).

Uma abordagem qualitativa permite perceber o contexto onde as ações e decisões têm lugar, tendo como alguns dos exemplos mais importantes os estudos de caso, e os trabalhos de participação direta e observação, baseados não em dados numéricos mas em entrevistas ou notas de campo (Myers, 2009).

Os resultados do estágio e da observação e participação nas atividades da empresa dificilmente se podem traduzir em números, originando um trabalho final de carácter mais qualitativo e descritivo, baseado em contextos do funcionamento da organização e do seu sistema de informação na gestão dos recursos humanos.

4.4. Análise descritiva analítica

O relatório de estágio implica uma análise descritiva analítica, a qual é caracterizada pela descrição da realidade estudada ou vivenciada, aliada a uma crítica dessa mesma realidade (Kumar, 2008). Ou seja, neste trabalho importa descrever a organização, a experiência adquirida no estágio, e praticar uma reflexão sobre as atividades desenvolvidas, que podem até resultar em possíveis sugestões de melhoria na estrutura e funcionamento da própria organização. A análise descritiva irá reportar

os diferentes aspetos da totalidade do estágio efetuado, no sentido de integrar a sua vertente prática, numa base teórica da área científica abordada.

Quando se realiza uma análise descritiva, é importante apresentar os vários aspetos que caracterizam o objeto de estudo, que neste caso será a empresa em que decorreu o estágio, abordando as diferentes variáveis que a compõem e que constituem as suas particularidades, tal como as suas relações (Kothari, 2004).

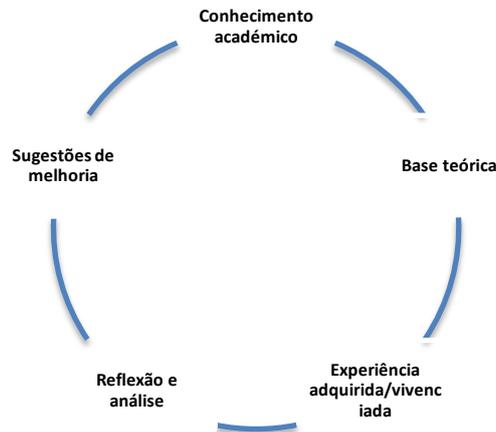
Ainda nesta linha de raciocínio, importa realçar o aspeto interpretativo que este tipo de orientação deve ter, no sentido de fazer uma análise séria e abrangente, não só de todas as variáveis presentes no trabalho e da relação entre si, como também da sua relação com a informação e estudos obtidos na literatura que se debruça sobre o tema (Kothari, 2004).

O termo “analítica” está presente aqui devido à vertente de generalização analítica que o trabalho pretende ter (Yin, 2011), dito de outro modo, o relatório baseado no estágio efetuado no departamento de recursos humanos da organização, deve possuir uma base teórica final que permita uma possível generalização para outros casos semelhantes.

Os dados, obtidos através da observação e participação, não sendo importante a forma, necessitam ser escritos ou gravados, no sentido de serem posteriormente analisados (Walliman, 2011).

A análise descritiva analítica, representa o culminar do processo metodológico do trabalho, implicando uma relação entre os vários componentes desenvolvidos ao longo do relatório de estágio, como podemos observar através da figura 8.

Figura 8: Processo de elaboração do relatório de estágio



Fonte: Elaboração própria.

Este subcapítulo pretende explicitar os componentes metodológicos do relatório de estágio, baseados numa análise dos frutos do conhecimento académico, geradores de uma base teórica, que em ligação com a experiência adquirida durante o estágio, culminam numa reflexão e análise conjunta, que por sua vez pode traduzir-se em formas de melhoria na organização, e ao mesmo tempo, ser passível de comparações com futuros trabalhos.

5. Atividades desenvolvidas

A *TE Connectivity* em Évora, onde decorreu o estágio, sendo considerada uma grande empresa e tendo cariz multinacional, oferece um leque substancial de áreas de ação e de competências a cargo do departamento de recursos humanos. Neste sentido, o estágio caracteriza-se por ter sido bastante rico em termos de aprendizagem sobre os processos inerentes aos recursos humanos, de conhecimento da realidade do mundo laboral, e de adquirir de experiência enquanto profissional.

O estágio decorreu entre o dia 02/12/2010 e o dia 31/05/2011, com 40 horas de prática semanal durante 26 semanas, o que perfaz um total de 1040 horas de trabalho realizado através das diversas atividades solicitadas no departamento de recursos humanos.

No primeiro dia de trabalho, foi feita uma receção bastante positiva, caracterizada pela atribuição de guias internos, como o *Guia de Conduta Ética*, que ilustram os valores da empresa; as normas de higiene e segurança; ou princípios ergonómicos. Este dia, possibilitou também o primeiro contacto com os colegas de trabalho, e a visita às instalações da fábrica, tanto nas zonas de produção como na parte administrativa, onde se situam os departamentos que gerem a empresa.

Os colegas de trabalho, sobretudo a equipa do departamento de recursos humanos, proporcionaram uma adaptação rápida e bastante produtiva, mostrando-se sempre incansáveis na ambientação e ajuda para a melhor integração possível, o que resultou numa boa prestação como estagiário, contando sempre com o apoio de todos.

As atividades realizadas e desenvolvidas no estágio durante os 6 meses na empresa, irão ser apresentadas com a seguinte estruturação: apoio administrativo; atendimento aos trabalhadores; cartões de identificação; comunicação interna e externa; recrutamento e seleção; direito do trabalho; gestão do sistema de informação de recursos humanos, que corresponderão aos subcapítulos do capítulo 5.

Todo o conteúdo descrito nestas divisões corresponde ao trabalho enquanto estagiário, não estando aqui nada descrito que não faça parte da função, exceto casos em que tal situação seja expressamente mencionada.

5.1. Apoio administrativo

O apoio administrativo irá ser apresentado tendo em conta três vertentes, que se caracterizam por: **arquivo; criação e organização de material de escritório; e correspondência interna e externa.**

Arquivo

O apoio prestado na gestão de arquivo, depois de transmitida a sua forma de organização e modo de funcionamento, concretizou-se no arquivo do departamento de recursos humanos e no arquivo morto da empresa.

O arquivo do departamento de recursos humanos continha todos os documentos relacionados com os trabalhadores em funções, sendo necessário organizar com muita frequência contratos de trabalho, diplomas de formação, justificação de faltas, declarações e atestados médicos, entre outros. A disposição do arquivo obedecia a regras bem definidas e específicas, comuns a todas as empresas pertencentes ao universo *TE Connectivity*.

O trabalho no arquivo morto tratava sobretudo dos processos de trabalhadores que já não se encontram vinculados à empresa, e de documentos com dados desatualizados sobre o departamento, tanto no que respeita ao seu arquivamento, como quando era necessário serem alvos de consulta.

Criação e organização de material de escritório

No que respeita a esta matéria, era necessário criar todo o material que recebia os documentos, tanto relacionados com os colaboradores, como com os dados e informação da empresa. Os *dossiers* ou pastas eram criados e organizados por cores e etiquetas nos dois arquivos já mencionados, obedecendo às regras da *TE Connectivity* a nível mundial.

Correspondência interna e externa

As atividades de correspondência interna, traduzem-se na divulgação e transporte de documentos físicos do departamento de recursos humanos para outros setores da fábrica. Quando um formador requeria um documento em papel, ou quando esse mesmo formador entregava aos recursos humanos o resultado da avaliação feita pelos formandos a determinada ação de formação, são exemplos de correio interno a circular dentro da organização, que era muitas vezes da competência de quem estava a estagiar.

Quanto ao correio externo, caracterizava-se sobretudo por tarefas de impressão de documentos, e preenchimento dos dados necessários no envelope, para seguir para o exterior da organização. Recibos de vencimento, ou a nota de culpa de um procedimento disciplinar ao trabalhador, são exemplos de correio externo praticado pelos recursos humanos.

5.2. Atendimento aos trabalhadores

O atendimento, praticado por toda a equipa de recursos humanos, funciona através do apoio destes aos restantes trabalhadores da fábrica. Questões relacionadas com qualquer esclarecimento que o trabalhador necessite, entrega de documentos em falta, ou uma avaria no cartão de identificação da empresa (que o impede de registar a sua entrada ou saída na fábrica), são resolvidas no horário de atendimento.

Apesar de existir um horário destinado ao atendimento, qualquer trabalhador pode dirigir-se ao departamento de recursos humanos e tratar de problemas sobre vários assuntos, inclusive, discriminação; abuso da autoridade; participação de um roubo; ou conflitos no local de trabalho.

5.3. Cartões de identificação

No que respeita aos cartões de identificação, as ações a realizar dividiam-se na introdução dos dados dos colaboradores num programa informático específico, e na produção física dos respetivos cartões, feita através de uma máquina que recebia a informação necessária para a sua elaboração. Era criado um novo cartão sempre que

se contratava um novo colaborador, ou quando um trabalhador danificava ou perdia o seu cartão de identificação.

5.4. Comunicação interna e externa

A comunicação a nível interno dedica-se à divulgação de comunicados dentro da organização, tanto afixados em papel pela fábrica, como através de correio eletrónico, com informação sobre as instalações; comunicados da administração; novas regras ou legislação, entre outros.

Já a nível externo, centra-se no envio de correio e de correio eletrónico para o exterior. A empresa tem um grande fluxo de comunicação exterior, tanto para a administração mundial da *TE Connectivity*, através de relatórios e informações pertinentes sobre o funcionamento da fábrica; como para os colaboradores (ex.: nota de culpa num procedimento disciplinar ao trabalhador); ou para os parceiros nacionais e locais.

A figura 9 constitui a parte inicial de uma carta enviada a um trabalhador, a comunicar a nota de culpa do processo disciplinar que lhe foi instaurado.

Figura 9: Parte de uma carta a comunicar nota de culpa ao trabalhador

EXMO. SENHOR
NOME COMPLETO

Carta Registada com AR

Assunto: Processo Disciplinar – Nota de Culpa de 2011 Évora, de Abril de 2011

Exmo.(a) Senhor(a),

Na sequência do procedimento disciplinar que foi instaurado a V. Exa., remete-se em anexo cópia integral da nota de culpa, informando que poderá vir esta sociedade a aplicar uma sanção disciplinar a V. Exa., a qual, dada a gravidade do comportamento que lhe é imputado, poderá consistir no despedimento com justa causa.
[.....]

Fonte: elaboração própria.

5.5. Recrutamento e seleção

A partir do momento em que o coordenador de um departamento decide contratar novos colaboradores, com o respetivo aval da direção, compete ao departamento de recursos humanos iniciar o processo de recrutamento, prosseguindo-se com o apuramento de candidatos, para verificar se reúnem as condições para ingressar na empresa, tendo em conta o perfil procurado.

A seleção, já depois de terem sido apurados os candidatos que mais interessavam à organização, era feita em conjunto com o departamento de recursos humanos e o departamento que procurava os colaboradores.

No que respeita às entrevistas, era feita a comunicação do horário e local das mesmas aos candidatos, sendo posteriormente informados se tinham sido ou não escolhidos para ocupar o lugar a que se tinham candidatado, depois de tomada a decisão pelos coordenadores dos departamentos.

As entrevistas realizadas foram individuais e em grupo, dependendo das circunstâncias de contratação e do perfil, tal como funções que os candidatos viriam a desempenhar.

5.6. Direito do trabalho

Neste tema, era função da equipa de recursos humanos estar ao corrente da Lei em vigor, nos aspetos relacionados com o empregador, nas suas obrigações para com o trabalhador, dos direitos e deveres do trabalhador para com a empresa, e nas situações que levavam a ter que ocorrer um procedimento disciplinar ao trabalhador.

As atividades caracterizavam-se pela elaboração de procedimentos disciplinares ao trabalhador, com a inquirição das testemunhas sobre os factos; a elaboração da nota de culpa e respetiva sanção; a análise da resposta do trabalhador; e a produção do relatório final. Este conjunto de documentos era arquivado em local próprio no arquivo do departamento de recursos humanos.

A figura 10 constitui um exemplo de parte de uma nota de culpa feita a um trabalhador, documento original que fica no arquivo da empresa, sendo enviada uma cópia ao trabalhador.

Figura 10: Parte de uma nota de culpa.

NOTA DE CULPA

A Gerência da Tyco Electronics – Componentes Electromecânicos, Lda., adiante designada por Tyco Electronics, decidiu instaurar um processo disciplinar ao seu trabalhador Sr. [REDACTED], adiante designado por Trabalhador, em virtude de ter tomado conhecimento de comportamentos assumidos por este que, a confirmarem-se, consubstanciam infracção disciplinar, e que se descrevem de seguida:
[...]

Fonte: elaboração própria.

Se existisse alguma alteração na Lei, seria também necessário esse apuramento pela equipa de Recursos Humanos, e proceder à devida correção do programa GIP, no sentido de não comprometer o dever do empregador para com os trabalhadores.

5.7. Gestão do SIRH

A gestão do sistema de informação da empresa para os recursos humanos, foi o setor que constitui mais trabalho apresentado e mais horas de dedicação, de todas as atividades realizadas durante o estágio. Por uma questão de estruturação, podemos dividir este tema em duas partes: atividades no GIP e elaboração do manual de utilizador do mesmo.

Atividades no GIP

O GIP agrega toda a gestão de recursos humanos da *TE Connectivity*, sendo deste modo, uma ferramenta de trabalho essencial para toda a equipa desse departamento. Diariamente, as nossas atividades giravam quase na sua totalidade em torno do programa.

As atividades no GIP irão ser apresentadas tendo em conta as seguintes divisões: **novos colaboradores externos; marcações, faltas e férias; processamento; formação; exportação de dados; e listagens.**

Novos colaboradores externos

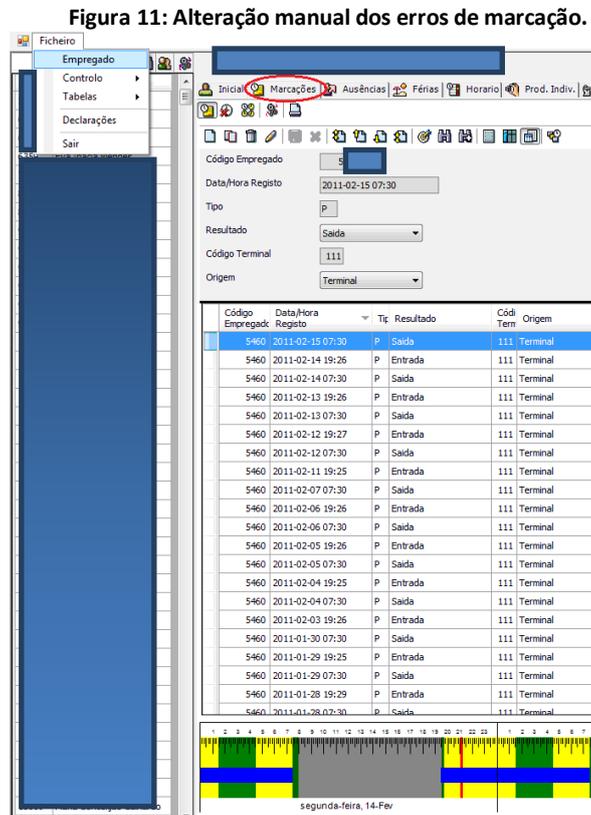
Os dados relativos aos trabalhadores da *TE Connectivity* são introduzidos no programa SAP, e posteriormente exportados para o GIP, ficando disponíveis para consulta por parte do departamento de recursos humanos.

No que respeita ao trabalho realizado no estágio, apenas competia a introdução de dados diretamente no GIP, relativos aos trabalhadores das empresas contratadas em regime de *outsourcing*, como as empresas de segurança, de limpeza, ou da cantina.

Marcações, faltas e férias

Duas ou três vezes por semana era indispensável corrigir os erros de marcação dos funcionários, uma vez que o programa necessita de validar o horário padrão do funcionário sempre com um par de marcações, correspondentes a uma entrada e uma saída. Quando este princípio não é cumprido, por exemplo em situações em que se efetue a marcação de entrada na fábrica por duas vezes, ou não se marque à saída, entre outras situações semelhantes, o programa irá gerar uma falta injustificada, sendo por isso imperativo uma correção das marcações, ou a entrega de uma justificação de falta por parte do colaborador, dependendo da situação em causa.

A figura 11 ilustra a função onde é possível alterar manualmente as marcações dos colaboradores, sendo possível verificar que o presente trabalhador não apresenta erros de marcação, uma vez que efetuou um par de marcações dentro do horário laboral correto:

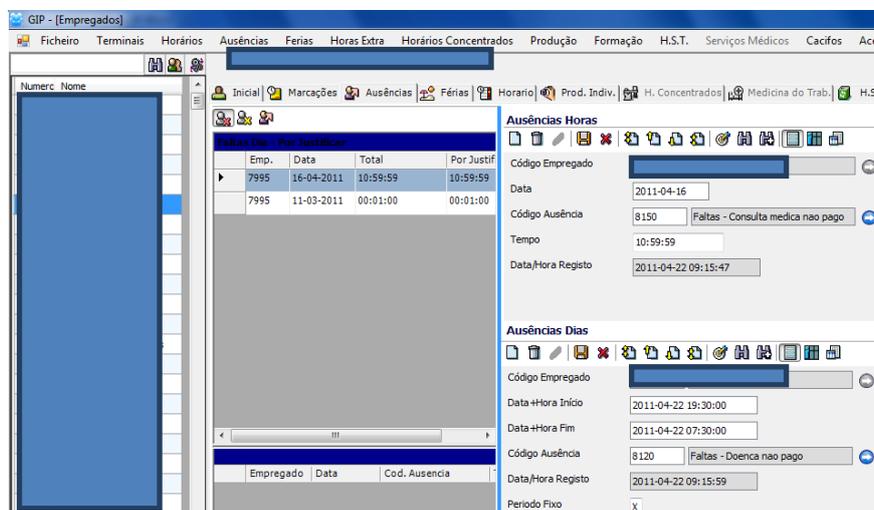


Fonte: Adaptado de GIP.

No que respeita a ausências por parte dos colaboradores, fica a cargo dos recursos humanos justificar essa mesma ausência no programa, ou seja, cada vez que um trabalhador falta, o programa acusa a ausência no dia e horas correspondentes. A partir do momento em que é entregue uma justificação, cabe à equipa de recursos humanos inserir esse motivo no programa de modo a regularizar a situação.

A justificação de uma ausência de um trabalhador pode ser observada através da figura 12; neste caso a falta resultou da ida a uma consulta médica.

Figura 12: Justificação de ausência do trabalhador



Fonte: Adaptado de GIP.

As férias dos colaboradores são lançadas no programa pelos respetivos coordenadores dos departamentos; contudo, cabe ao departamento de recursos humanos efetuar qualquer alteração ao plano de férias dos colaboradores. Deste modo, alteravam-se as situações requeridas pelos trabalhadores ao plano de férias, quando por exemplo, um funcionário trabalhava num dia que estava marcado como férias no mês anterior, e pretendia gozá-lo no mês corrente.

Processamento

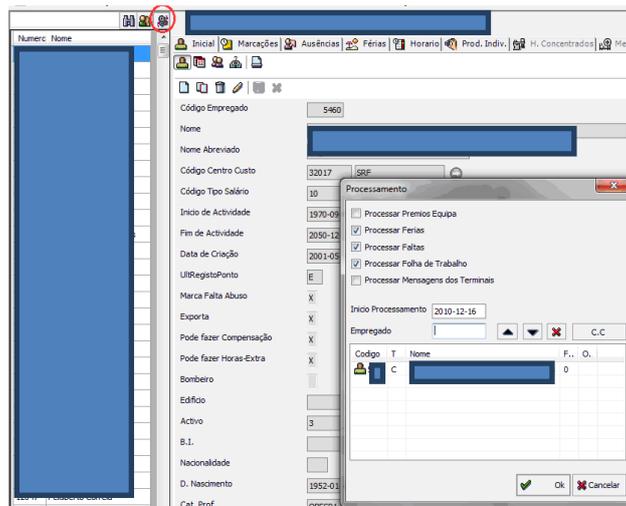
A tarefa de processamento traduz-se basicamente no que já foi referido anteriormente no relatório de estágio sobre as funções dos sistemas de informação (ver subcapítulo 3.1), ou seja, é uma ação de transformação dos dados em informação, atualizando todos os dados disponíveis até ao momento atual.

No final do dia realizava-se o processamento de dados de todo o sistema de informação, com o objetivo de partilhar a informação em toda a rede da empresa, ficando acessível a todos os utilizadores GIP e terminais de marcação para consulta de todos os trabalhadores. Contudo, uma vez que os dados processados eram muitas

vezes referentes a assuntos de extrema importância para o trabalhador, ou para certos setores da fábrica, relativos a prêmios; faltas; férias; entre outros, tinha que se realizar um processamento individual ou dirigido a um determinado setor, para a informação estar disponível o mais depressa possível.

A figura 13 mostra o processamento individual, realizado a um colaborador da empresa tendo em conta os dados sobre férias, faltas e folha de trabalho.

Figura 13: Processamento individual GIP



Fonte: Adaptado de GIP.

Formação

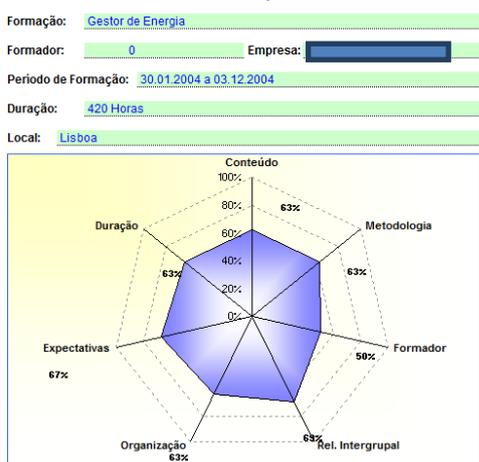
Ao departamento de recursos humanos cabe estruturar e organizar as questões relacionadas com a formação dos trabalhadores, garantindo que são cumpridas as horas de formação exigidas por Lei, dotadas de espaço físico e formadores em conformidade.

Todas as ações de formação eram introduzidas no GIP, com toda a informação exigida pela empresa, como o tema da formação; quem a frequentou; local; formadores; data de realização; interna ou externa à organização, entre outras. Todas estas ações obtêm um código quando são inseridas no programa, denominado de código de ação, sendo um número que servirá de base para os vários tipos de pesquisa ambicionados pelos profissionais responsáveis por este trabalho.

Outras atividades nesta área incluem a produção de certificados de formação; envio de convocatórias aos coordenadores com a informação dos colaboradores que vão estar ausentes por participar na formação, e a avaliação da formação, feita pela coordenação do departamento, mas tendo em consideração a opinião recolhida junto dos formandos. As fichas das ações de formação e os resultados da avaliação, são arquivados nos *dossiers* respetivos, sendo os diplomas colocados nas pastas de cada trabalhador.

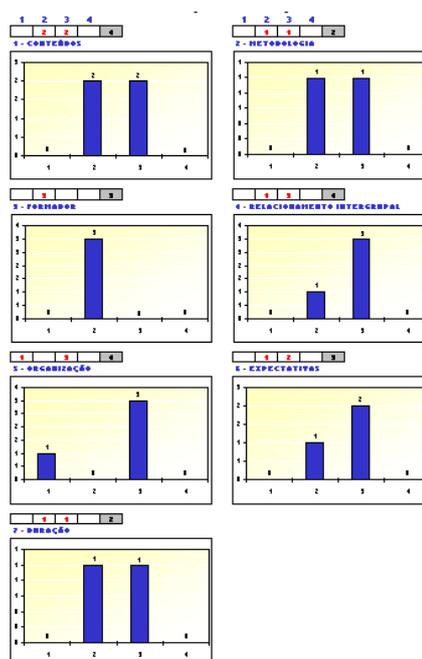
As figuras 14 e 15 mostram respetivamente dois gráficos do resultado dos questionários de avaliação preenchidos pelos formandos, sendo o primeiro um gráfico radar com os valores em percentagem, e o segundo um gráfico de barras com os valores absolutos.

Figura 14: gráfico de valores percentuais



Fonte: Adaptado de GIP.

Figura 15: gráfico de valores absolutos



Fonte: Adaptado de GIP

Exportação de dados

Existem vários setores do sistema de informação da empresa que permitem a exportação de dados do GIP para outros programas informáticos, como por exemplo, o plano de férias, as ações de formação ou a matriz de qualificação.

elaborado durante o período de estágio na empresa (ver anexo)³, permitindo perceber como é que as atividades eram realizadas e qual o seu propósito.

³ Algumas informações presentes no relatório de estágio, foram ocultadas por questões de confidencialidade.

6. Processo de elaboração do manual

Quando se proporcionou a possibilidade de integrar a *TE Connectivity* como estagiário, um dos pedidos para o trabalho que iria ser efetuado durante os 6 meses de estágio, foi a elaboração de um manual de utilizador para o programa de gestão de recursos humanos da empresa (o GIP) desenvolvido pelo departamento de informática.

O problema que se colocou foi que a empresa necessitava de um manual de utilizador para o programa informático de gestão de recursos humanos (o já referido GIP), que permitisse por um lado, que qualquer utilizador autorizado pudesse ter um suporte de auxílio acerca das funções e características do programa, e modo de funcionamento; e por outro, que mostrasse que o programa seguia as normas e regras exigidas, até num patamar de Lei, sobre as questões que eram obrigação do empregador para com os seus funcionários.

O processo de elaboração do manual teve duas partes distintas, que podem ser apresentadas da seguinte forma: a primeira caracterizada pela criação de um novο layout gráfico; e a segunda, pelo desenvolvimento do manual propriamente dito. No final deste capítulo, no sentido de simplificar e criar uma melhor perceção, é apresentada uma estruturação do manual e síntese dos capítulos.

6.1. Novo layout gráfico

O primeiro objetivo proposto pelo Coordenador do departamento de recursos humanos, foi a criação de um novo *layout* gráfico do GIP, procurando um melhor agrupamento das funções e ferramentas de trabalho do programa, tendo em vista uma divisão mais racional e virada para o utilizador.

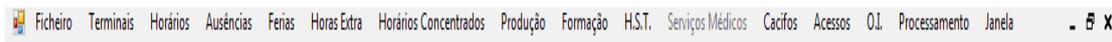
A nova apresentação foi projetada em Excel e apresentada à equipa de informática, que através dos métodos de programação, pôs em prática o que tinha sido exposto, transmitindo a nova cara ao programa.

A alteração do *layout* gráfico do GIP realizou-se sem dificuldade, uma vez que o programa foi criado pela equipa de informática da empresa, o que torna possível a

alteração e modificação de conteúdos sem preocupações a nível de direitos de autor e todos os custos que este tipo de alterações implica.

O critério de distribuição das funcionalidades adotado é visível através dos vários temas presentes na barra que se situa na parte superior do ecrã, como se pode observar na figura 19.

Figura 19: Barra com os temas do GIP.

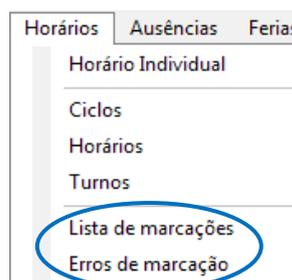


Fonte: Adaptado de GIP.

Os temas são compostos por uma lista de opções ou ferramentas de execução, que se torna visível aquando da sua abertura através de um clique, sendo sempre terminada por opções de gerar listagens, tal como podemos observar na figura 20.

As duas opções dentro do círculo azul, produzem respetivamente, uma listagem das marcações efetuadas pelos colaboradores; e uma listagem dos erros de marcação, resultantes de situações como o esquecimento de marcação no momento em que o colaborador entra na fábrica, ou quando marca duas vezes no mesmo momento, entre outras.

Figura 20: Lista de opções do tema “Horários”



Fonte: Adaptado de GIP.

A opção de colocar as listagens na lista das ferramentas de execução de cada tema, vem substituir o que estava previsto na distribuição anterior do programa, que possuía um tema exclusivamente dedicado às listagens de todos os temas que o compunham. Esta mudança vem facilitar a rapidez de acesso ao utilizador, uma vez que não o

obriga a mudar de tema no programa cada vez que pretende criar uma listagem, e ao mesmo tempo, agrupa tudo o que está relacionado com o tema num só separador.

6.2. Desenvolvimento do manual

Em termos de produção propriamente dita, passada a fase inicial de aprendizagem dos processos relacionados com a gestão de recursos humanos da organização, o manual foi desenvolvido durante todo o estágio, e mais intensivamente nos 3 meses finais, quando o processo de maturação em termos de conhecimento da empresa já estava concluído, e já se tinha percebido claramente o seu funcionamento e de toda a sua prática de gestão de recursos humanos.

Depois de ser transmitido o que era possível fazer com o programa, para que podiam servir as ações realizadas, e todo o leque de funcionalidades, o manual começou a ser construído tendo sempre em conta o que era pretendido pela empresa. Todos os novos desenvolvimentos na construção do manual, eram apresentados e discutidos com o Coordenador do departamento de recursos humanos, procedendo às respetivas alterações para encontrar a versão final de cada capítulo.

A primeira ação realizada consubstancia-se no capítulo da contextualização, onde se faz uma breve abordagem sobre a identificação do GIP, todo o seu impacto na empresa e na organização do trabalho do departamento de recursos humanos, e por fim, uma abordagem sobre o objetivo do manual.

O manual de utilizador do GIP exigiu um conhecimento profundo de todas as áreas que integram os recursos humanos da organização, o que levou à necessidade de um acompanhamento específico em determinados capítulos. Embora existam funções do programa que toda a equipa de RH está habilitada a desempenhar, o mesmo não é verdade para algumas áreas, o que gerou a necessidade de efetuar reuniões de esclarecimento com os membros ou utilizadores mais conhecedores. Estas reuniões com os utilizadores mais usuais das várias áreas, aduziram-se como uma ajuda fundamental para o esclarecimento de questões muito específicas, permitindo um conhecimento mais rigoroso, essencial à criação de um encadeamento lógico e exaustivo na construção do manual.

Entre os casos mais específicos que exigiram as já referidas reuniões, podemos destacar os exemplos da produção, formação, higiene e segurança no trabalho (serviços médicos). A produção e formação, porque são dois dos maiores capítulos do manual, e possuem funcionalidades e terminologias que são do entendimento e uso quase exclusivo dos responsáveis pelas áreas em questão. O capítulo da higiene e segurança no trabalho (serviços médicos), foi o que podemos destacar como mais específico e o que exigiu mais cuidados, uma vez que as questões relacionadas com a saúde são estritamente confidenciais e apenas podem ser consultadas pelos médicos e enfermeiros que prestam serviço para a empresa. Deste modo, a elaboração deste capítulo foi feita sempre com a presença e acompanhamento de uma enfermeira, salvaguardando a confidencialidade dos trabalhadores, e acompanhando e esclarecendo dúvidas, tanto sobre a utilidade e funções do programa em termos médicos, como em questões relacionadas com o utilizador e funcionamento do programa.

Outro aspeto que importa referir, ainda sobre o capítulo da higiene e segurança no trabalho (serviços médicos), foi a necessidade de consulta do Código do Trabalho para realizar uma parte do capítulo, onde era necessário especificar a posição do legislador no que respeita às obrigações do empregador para com o trabalhador, neste caso sobre a execução de exames médicos.

Para uma melhor compreensão do manual, e como é normal em trabalhos do género, foram introduzidas imagens demonstrativas em todos os conteúdos apresentados, tanto em termos de imagens do GIP, como pesquisas e menus, ilustrando todos os passos necessários à execução de tarefas; como também fotografias, como acontece com os terminais de marcação. O critério utilizado foi a colocação de uma imagem junto de cada texto, ou seja, a cada texto construído para explicar o funcionamento de uma determinada função do GIP, era colocada abaixo uma imagem que ilustrava tudo o que tinha sido explicitado.

O manual foi aprovado pelo Coordenador dos recursos humanos e restante equipa, tal como pela administração da empresa, e encontra-se no escritório do departamento para consulta, para qualquer utilizador poder usar, no sentido de esclarecer qualquer dúvida sobre a utilização do GIP.

6.3. Estruturação do manual e síntese dos capítulos

O manual de utilizador do GIP inicia-se com uma breve contextualização, onde se destacam alguns aspetos, tais como, a apresentação do programa e a abordagem das principais vantagens que este proporcionou à organização. A restante estrutura, divide-se em 5 grandes capítulos: **Gestão de tempos e produção**; **Formação**; **Higiene e segurança no trabalho**; **Diversos**; e **Processamento**.

Sendo o manual um documento extenso, na medida em que cobre todas as funcionalidades do programa de gestão de recursos humanos da empresa, não é exequível descrever detalhadamente a totalidade dos seus conteúdos, sob pena da sua exposição se tornar demasiado exaustiva e pouco perceptível. Deste modo, realizaremos apenas uma síntese dos seus capítulos, transmitindo a generalidade, e deixando as especificidades para o documento original, anexado ao presente relatório de estágio.

Gestão de tempos e produção

O primeiro capítulo do manual, Gestão de tempos e produção, é um dos capítulos mais longos do mesmo, encontrando-se dividido em vários subcapítulos: Utilizadores; Operações básicas e parâmetros; Terminais de marcação de cartões; Dados dos colaboradores; Horário; Marcações; Ausências; Férias; Trabalho suplementar; Horários concentrados; Equipas; e Produção.

Tendo em conta os temas enumerados, podemos apresentar o capítulo encaixando-os essencialmente por, uma primeira parte dedicada ao início de uma sessão para os utilizadores do sistema, com questões relacionadas com o *login* e outras ações da mesma linha; seguida das operações básicas e parâmetros, onde se expõe as operações comuns a todos os temas do GIP, juntamente com os parâmetros que definem as características predefinidas de todo o programa.

Uma segunda parte que trata dos temas relacionados com os terminais de marcação, com as suas configurações e mensagens, aquando da marcação por parte dos funcionários; tal como, todos os dados dos colaboradores; os seus horários e como se constroem; as marcações e faltas de marcação; as ausências, com todos os motivos adjacentes; as férias, que inclui calendários, planos individuais e outros; o trabalho suplementar, quando a empresa necessita de requerer horas extra aos trabalhadores;

os horários concentrados, que permite verificar os dias de trabalho que o colaborador necessita de realizar para cumprir as 40 horas semanais exigidas pelo legislador; e por fim, as equipas, onde se efetua a integração do trabalhador numa equipa, dependendo do setor em que executa a sua função.

A terceira parte engloba tudo o que está ligado à produção, desde a produção individual ou por equipa, ao rendimento dos trabalhadores e das máquinas.

Formação

O capítulo II do manual, tal como o nome indica, é inteiramente dedicado ao tema da formação, e são abordadas todas as questões que lhe são relacionadas, desde as tabelas com as várias categorias que suportam a gestão da formação, como os nomes dos cursos que são lecionados; passando pela gestão da formação propriamente dita, com a exportação de dados, os certificados e convocatórias e as pesquisas que o utilizador necessita de efetuar no decurso das suas funções; e terminando na área da avaliação e das várias listagens que podem ser geradas.

Higiene e Segurança no Trabalho (HST)

A HST está dividida em 2 subcapítulos: HST (técnicos) e HST (serviços médicos). O primeiro incide sobre vários temas, como os equipamentos de proteção individual (EPI's) fornecidos pela empresa aos colaboradores; a escala de bombeiros, com informações como o mapa dos dias de serviço e turnos efetuados ou a efetuar; os testes de álcool e drogas; os relatórios sobre os acidentes e incidentes que acontecem na empresa; as estatísticas de saúde dos colaboradores, onde é possível gerar resultados para obter a frequência de colaboradores com determinado estado de saúde; e as listagens de todos estes temas.

O segundo, HST (serviços médicos), preocupa-se somente com os assuntos médicos, tem acesso restrito a médicos e enfermeiros, e aborda temas como as tabelas que suportam a ficha médica; os exames médicos, tratamentos e resultados; os dados relativos aos médicos e enfermeiros que trabalham na empresa; as campanhas realizadas sobre assuntos de saúde dos colaboradores, com intervenção junto dos colaboradores; e as listagens dos vários temas abordados.

Diversos

Neste capítulo, encontram-se agrupados os assuntos relacionados com os cacifos e vestiários, onde se gere toda a sua distribuição e quais os que estão disponíveis para os novos colaboradores; os acessos às chaves e portas dos edifícios da empresa, respeitando as restrições aos colaboradores e permitindo que apenas o pessoal autorizado tenha o respetivo acesso, situações que se podem verificar através das listagens; e os equipamentos, onde se encontra o registo de todos os equipamentos que estão na posse dos trabalhadores no desempenho das suas funções, tanto a nível de EPI's, como com os objetos de trabalho dos coordenadores dos departamentos nos escritórios, que terão que ser devolvidos à empresa antes de estes terminarem o seu vínculo contratual com a mesma.

A restante estrutura do capítulo é composta por subcapítulos mais pequenos, relacionados com a produção de declarações de vários tipos, que podem servir como comprovativo do vínculo do colaborador à empresa, do seu salário, ou um pedido de demissão; com os recibos de vencimento, que contêm informações sobre o salário do trabalhador e prémios de produção; com os erros nos dados dos colaboradores, que devido às alterações que lhes são efetuadas, podem ocorrer dados mal preenchidos ou campos sem preenchimento, sendo produzida uma listagem para ser revista por um elemento do departamento de recursos humanos; e por fim, com a contagem de empregados, aplicação que possibilita ver quantos funcionários é que estão nas instalações da empresa no momento da sua execução, permitindo por exemplo auxiliar as autoridades num caso de acidente grave que implique a evacuação de todas as pessoas que estão a trabalhar.

Processamento

O processamento, capítulo V do manual, incide primeiramente sobre o processamento propriamente dito, o processamento geral, onde se transformam os dados em informação, que fica disponível para todos os utilizadores, em função da acessibilidade e grau de acesso que possuem em relação ao sistema. Este processamento inclui também a atualização nos terminais da fábrica, onde os trabalhadores podem consultar várias informações relativas ao seu estado, em assuntos como férias, faltas ou erros de marcação.

Posto isto, podemos também referir neste tópico, todas as importações de dados do programa SAP para o GIP, e exportações em sentido inverso, do GIP para o SAP. No que toca às importações, estas estão relacionadas com as listas de colaboradores e listas de recibos de vencimento; em relação às exportações, são transferidos todos os dados dos colaboradores relativos às horas de trabalho, para se atualizar os recibos de vencimento e realizar o cálculo de quanto é que o trabalhador irá receber.

Ainda sobre exportações, mas recaindo sobre outros programas, podemos apontar as exportações do GIP para o programa que gere os cartões da cantina; o que trata dos cartões de identificação dos colaboradores; e o que abarca as bases de dados genéricas da fábrica.

O mesmo capítulo desenvolve-se com a “Janela”, aplicação que permite visualizar todas as páginas do programa abertas; e termina com o subcapítulo denominado “Sistema”, que é de uso exclusivo do departamento de informática, uma vez que incide sobre questões do âmbito da programação, apenas acessíveis aos especialistas da área. Apenas as aplicações de gestão de utilizadores e mudança da *password* estão acessíveis aos recursos humanos e aos restantes utilizadores respetivamente.

7. Considerações finais

O relatório de estágio resulta de um conjunto de etapas que permitiram a sua elaboração, nomeadamente, o estágio efetuado na *TE Connectivity Évora* e toda a experiência adquirida na empresa, os conhecimentos adquiridos no mestrado, e por fim, a pesquisa e revisão da literatura, essenciais para a contextualização e estado da arte do tema.

As considerações finais vão ser apresentadas com a divisão em temas, relacionados com os pontos principais do relatório de estágio e com os objetivos propostos, no sentido de criar uma maior perceção e compreensão, e promovendo uma estrutura de reflexão mais organizada.

O aprofundamento dos temas tratados, e das análises efetuadas ao longo do trabalho, representam o caminho em direção ao alcance dos objetivos propostos, contudo, para serem alcançados na sua totalidade, ainda serão alvo de considerações neste capítulo, sendo esta a sua reflexão final no relatório de estágio.

7.1. Sobre o estágio

O balanço do estágio e de todos os seus frutos é bastante positivo, tanto em termos pessoais, por conhecer pessoas e realidades distintas e bastante interessantes, que nos permitem contactar com várias sensibilidades, e que nos marcam na nossa aprendizagem enquanto indivíduos; como em termos profissionais, pela oportunidade de trabalhar numa multinacional, num departamento específico da área de formação académica, e por contactar com um leque enorme de dimensões dos recursos humanos, encaixados numa variedade de contextos e situações, essenciais à formação de um futuro profissional de gestão de recursos humanos.

O estágio na *TE Connectivity Évora* foi riquíssimo em todos os níveis, englobando um leque vasto e completo de áreas e conteúdos que integram a prática da gestão e da gestão de recursos humanos. Contudo, será importante focar nesta parte, apenas aspetos marcantes do mesmo, uma vez que, já tendo sido descrita e explorada a sua totalidade anteriormente, estaríamos a entrar em repetições excessivas no relatório.

Feitas as primeiras considerações gerais sobre o balanço do estágio, podemos assinalar um dos aspetos mais básicos, mas ao mesmo tempo mais importantes do percurso enquanto estagiário, foi o adquirir de responsabilidade. O ganho de responsabilidade, embora possa parecer um aspeto menor, tem uma importância central no desempenho de um indivíduo, podendo ser muitas vezes o que separa um bom trabalhador ou um trabalhador razoável, de um trabalhador excelente e uma mais valia essencial para a organização. Esta responsabilidade, traduziu-se em situações como o cumprimento escrupuloso dos horários, dos prazos, a atenção que se dedica aos trabalhos efetuados, onde os enganos e as falhas podem custar centenas ou milhares de euros, a postura e imagem transmitida aos outros na qualidade de representante da empresa, e, pelo facto de estar a trabalhar para alguém, para algo, de estar a trabalhar para uma organização e representá-la.

Outro aspeto a assinalar, será a importância do estágio como primeiro contacto com o mundo do trabalho empresarial, tanto como forma de adquirir experiência profissional, podendo fazer a diferença para o aluno em relação aos outros, quando entrar definitivamente no mercado de trabalho; como na aplicação do conhecimento que adquiriu no mestrado.

Esta fase pode ser encarada como uma ponte entre a universidade e o mundo laboral, por um lado, porque permite a aplicação de todo o conhecimento adquirido na academia, e por outro, porque ajuda a criar a perceção daquilo que se pode ou não aplicar derivado do contexto em causa. Dito de outra forma, o futuro profissional adquire consciência e equilíbrio em relação à teoria adquirida na universidade, e aquilo que realmente é passível de ser aplicado na organização que está a representar. Os recém formados entram no mercado de trabalho com a ideia de que é possível aplicar todas as teorias que se aprendem na universidade, sendo aqui que se percebe que isso não será tão fácil, tendo em conta a realidade das organizações em Portugal.

Neste contexto, não podemos deixar de tocar na questão de aquisição de competências, resultado direto do trabalho desenvolvido na organização, que possibilita ao estagiário alcançar as aptidões necessárias para a elaboração do seu trabalho. O estágio realizado, além de proporcionar a aquisição de competências, possibilitou ainda o adquirir de uma autonomia bastante mais acentuada no desempenho das funções, estando cada vez menos dependente de terceiros, e fomentando o trabalho individual, eficiente, e versátil consoante a situação com que se está a lidar.

7.2. Sobre o mestrado

O mestrado frequentado possui uma componente curricular bastante completa, tanto em termos teóricos como a nível de exemplos práticos sobre a gestão em si e a gestão de recursos humanos.

As disciplinas de direito do trabalho e sistemas de informação, lecionadas no mestrado frequentado, são dois bons exemplos de áreas em que existiu um enfoque substancial no período de estágio, e que possibilitaram uma aplicação direta dos conhecimentos que já tinham sido adquiridos na componente letiva.

Os conhecimentos adquiridos são essenciais para a realidade atual do mercado de trabalho, levando o aluno a desenvolver uma grande capacidade de adaptação aos diferentes contextos organizacionais, o que origina uma boa prestação na resolução dos problemas que surgem, culminando num desempenho a destacar dentro da empresa em que esteja a trabalhar.

Na parte prática, além dos exemplos de organizações apresentados nas aulas, existiu a preocupação de levar o aluno ao encontro dos gestores e das empresas, procurando as suas experiências e testemunhos, que foram postos em prática nos vários trabalhos de avaliação contínua desenvolvidos. Esta aposta acaba por enriquecer e completar a componente teórica, proporcionando um leque mais abrangente ao aluno, elevando o seu desempenho enquanto futuro profissional.

7.3. Sobre o sistema de informação

Os sistemas de informação estão a ocupar cada vez mais um papel de centralidade na gestão de recursos humanos, de tal forma, que se tornam imprescindíveis no funcionamento de uma organização. Esta realidade é perceptível tanto pela literatura analisada, como pela dependência de quase todas as operações realizadas em contexto empresarial, situação que se verificou no estágio realizado.

A aposta num SIRH no contexto empresarial, gera um grande impacto a vários níveis da organização, tanto em questões de divisão e estruturação do trabalho efetuado pelos profissionais, como no que toca ao desempenho dos colaboradores e a abertura

que necessitam de adquirir para lidar com um conjunto de novas situações e realidades que estes sistemas proporcionam. No seguimento disto, o impacto causado pelos SIRH gera obviamente um leque de vantagens e desvantagens para quem o usa e para a organização que o adotou.

As vantagens são amplamente conhecidas e claramente identificáveis, podendo ser o espelho da modernização e progresso de uma organização, visíveis em situações como a automatização dos processos, que resulta na maior rapidez de execução de trabalhos, e com muito mais dados e informação; maior e mais rápido acesso a dados arquivados e com uma proteção maior a pessoal não autorizado; fomenta a eliminação de trabalho monótono e permite que os profissionais se dediquem mais a tarefas da sua área de formação académica, e para finalizar, representa um auxílio que por vezes se pode tornar precioso, em termos estratégicos e de tomada de decisão.

Outro aspeto que se pode considerar como uma vantagem, foi a possibilidade de juntar alguns programas com que a equipa de recursos humanos operava num só; o GIP permite realizar todas as tarefas que antes eram efetuadas em programas como o *RITT* para a gestão da produção, o *Sisqual Ponto* para as marcações dos colaboradores, o *Tome Link* para os terminais, ou a redução de utilização de programas como é o caso do *Excel*.

As desvantagens, prendem-se sobretudo com questões relacionadas com a redução de pessoal nos departamentos que adotam estes sistemas. Embora a adoção de sistemas de informação não seja sinónimo de redução de pessoal, o que é facto é que é isso mesmo que acontece em muitas destas situações, como foi o caso da empresa onde se efetuou o estágio, que reduziu os colaboradores do departamento de recursos humanos de 8 para 4 pessoas, devido à utilização dos sistemas de informação e ao impacto que causaram. Contudo, existem outras que podemos assinalar, mais relacionadas com a deficiente implementação do sistema de informação, que ao não prepararem da melhor forma os seus profissionais para a sua utilização, levam a um inverso das vantagens enumeradas acima, causando mais lentidão nos processos e menor eficácia na execução de tarefas. Para finalizar, é importante referir ainda a segurança dos sistemas de informação, que pode originar sérios riscos à informação da organização, se não forem adotadas medidas de proteção e limites ao acesso dos utilizadores segundo o seu papel na empresa.

Na *TE Connectivity* Évora, no que toca à produtividade dos colaboradores por influência do SIRH, nota-se um claro aumento da mesma, por todos os motivos já abordados, e por o sistema de informação ser uma ferramenta fundamental no auxílio ao trabalho dos profissionais e gestores do departamento de recursos humanos. A situação que se verifica, é um aproveitamento da máquina, dos sistemas informáticos, para ajudar o Homem em todas as suas tarefas, que naturalmente decorrem com muito maior produtividade e maior capacidade de trabalho, sendo realizadas mais rapidamente e com melhores resultados.

Quando se aborda a relação entre o GIP e a gestão de recursos humanos na organização, e qual o papel que este SIRH desempenha na *TE Connectivity* Évora, constitui o ponto de análise mais sensível deste relatório. Não por existirem dúvidas na sua influência e preponderância no departamento, apresentando-se com uma importância e centralidade assinaláveis no desenvolvimento dos processos, e na estruturação do trabalho e desempenho dos colaboradores; a grande discussão, reside na sua categorização enquanto apoio à tomada de decisão e a nível de alinhamento estratégico com a organização.

De uma forma muito mais clara se pode medir o impacto e eficácia de um SIRH a nível não estratégico, como por exemplo, através do nível de automatização dos processos, da eliminação da burocracia e do trabalho monótono, e da libertação dos profissionais para se ocuparem com tarefas mais relacionadas com a sua área científica. Se pretendermos exemplos mais simples, podemos tomar o caso das saídas dos funcionários da empresa para almoçar fora das instalações da fábrica que, no passado, antes de se utilizar o atual SIRH, tinham que ser alvo de uma contagem, se os seus superiores quisessem saber quantos se tinham ausentado naquele período, enquanto, neste momento, basta apenas fazer-se um clique no GIP, uma vez que todos os funcionários da empresa são obrigados a fazer uma marcação no terminal, ficando o registo de cada vez que se ausentam das instalações da fábrica; aqui percebe-se clara e diretamente a influência e o trabalho desempenhado pelo sistema de informação.

Já a categorização dos SIRH como estratégicos e não estratégicos, representa uma das principais dificuldades nesta área, pois, além do problema central ser constituir o seu alinhamento com a estratégia da organização, é extremamente difícil medir e comprovar os resultados desse alinhamento, no fundo, se são ou não frutos dessa realidade.

Deste modo, é muito complexo apresentar uma definição rígida do sistema de informação da *TE Connectivity Évora*, talvez a análise mais correta seja a de definir o sistema como um misto.

Esta miscigenação do sistema prende-se, por um lado, pela sua raiz e pelos objetivos com que foi criado, tendo como principal finalidade a automatização dos processos e de dar ao departamento a capacidade de lidar e transformar grandes quantidades de informação; mas por outro, com a sua evolução, os relatórios produzidos pelo GIP, as funcionalidades que possui, os dados que analisa e transforma em informação, vai ser informação utilizada para o auxílio da gestão intermédia e dos gestores de topo na administração da fábrica. Para citar exemplos, temos os casos dos pagamentos dos prémios de produção, e as questões relacionadas com o desempenho e nível de produção das equipas de colaboradores, que podem ser encaradas como um auxílio nas tomadas de decisão, pois, contêm a informação necessária que permitirá ao gestor ver o desempenho do trabalhador a nível individual e em equipa, para lhe poder atribuir um prémio justo derivado da produção realizada; tal como, este alinhamento, distribuição e estruturação do trabalho, está intencionalmente ligado à linha estratégica adotada pela empresa.

Apesar destas considerações serem legítimas, caracterizando um sistema como um misto, Rascão (2004) considera que o que diferencia um sistema de informação estratégico de um não estratégico, é que os estratégicos abarcam em si informação externa sobre o meio envolvente, além da informação sobre a organização que é comum a ambos. Nesta linha de pensamento, o GIP não poderia ser considerado um sistema de informação estratégico, nem com algumas vertentes estratégicas, uma vez que não possui dados nem informação exteriores à empresa.

7.4. Elemento humano

Depois de todas as considerações já apresentadas, importa também fazer a ressalva para uma questão: além de todas as funcionalidades que apresentam e do nível de complexidade dos sistemas de informação, resultando nos seus efeitos positivos ou negativos e do seu maior ou menor aproveitamento, o elemento por excelência para a

sua correta implementação, desenvolvimento, e maior rendimento possível, é o elemento humano, são as pessoas, os profissionais da organização.

Uma aposta tecnológica pode significar rutura, pode significar uma nova estruturação do trabalho e dos meios de ação dos colaboradores, mas, também deve ser preocupação da empresa adequar da melhor forma a tecnologia que vai adotar em função dos seus trabalhadores, e não obrigá-los a uma adaptação forçada e desajustada, que irá resultar em consequências menos positivas para a organização e para a sua produtividade.

É importante que as organizações tenham em mente que os profissionais são o bem mais precioso que possuem, e que podem ditar o melhor ou pior resultado das apostas que são concretizadas no sentido da inovação e da mudança.

Assim, é vital que exista uma preocupação em formar os trabalhadores, para que estes possam explorar e potenciar todos os benefícios da tecnologia, e para que isso aconteça, se for necessário, não se deve pôr de parte uma reestruturação do departamento alvo da inovação tecnológica, para que os profissionais possam rentabilizar ao máximo os seus conhecimentos e a sua produtividade. Reduzir pessoal devido a inovações tecnológicas, pode significar um desaproveitamento de recursos importantes, que podiam dar o seu contributo noutras vertentes da área de trabalho a que pertenciam.

Posto isto, é também importante referir um outro aspeto, que embora ainda se prenda com a formação e a sua importância nos colaboradores de uma empresa, desta feita, centra-se na formação académica dos profissionais.

Uma empresa possuidora da melhor e mais rápida tecnologia, não terá grande valor se não tiver profissionais qualificados. Os profissionais com formação académica estão mais preparados, tanto para lidar com a informação, como com a mudança e aposta na tecnologia, e afirmam-se como os grandes impulsionadores das decisões, do empreendedorismo e da criação de inovação, sendo possuidores de conhecimentos indispensáveis, que levarão à vantagem competitiva da organização.

Esta é uma das realidades da era da informação, é uma das características de um período em que o gasto que se tem com as pessoas já não pode ser encarado como uma despesa, mas sim num investimento em capital humano, em profissionais

capazes de fazer a diferença e trazer grandes benefícios para a organização onde trabalham, em profissionais com alta formação académica que consigam gerir o que se tornou num “instrumento” de trabalho cada vez mais valioso, a informação.

7.5. Sugestões de melhoria na organização

A *TE Connectivity Évora* é uma empresa multinacional prestigiada, e preocupada tanto com a imagem da organização, como com todas as questões relacionadas com o desempenho, produção, organização do trabalho e rentabilidade, e apresenta uma performance louvável a vários níveis.

Contudo, podemos ter em consideração aspetos que visem a melhoria das suas estruturas e dos seus meios de ação, proporcionando um aumento ainda mais acentuado da sua competitividade e dos níveis de qualidade da empresa

A grande sugestão de melhoria que se pretende propor, que iria trazer grande inovação, grandes benefícios, e certamente dilatar os horizontes do SIRH da empresa, consubstancia-se no acesso ao GIP em rede através da internet. O grande objetivo desta sugestão, seria a acessibilidade do programa em qualquer local e a qualquer hora, ou seja, se surgisse algum problema que necessitasse de ser resolvido com urgência, o colaborador poderia aceder *online* ao programa em qualquer computador, onde quer que se encontrasse.

O acesso do GIP em rede, seria efetuado da mesma forma que é utilizada atualmente, ou seja, através de uma palavra passe segura e nome de utilizador, e iria por exemplo, evitar as deslocações dos colaboradores da equipa de recursos humanos às instalações da fábrica durante o fim de semana, ou já depois de terminarem o horário de trabalho.

Esta aposta, poderia originar a realização de trabalho e tarefas relacionadas com o GIP, sem uma obrigatoriedade presencial rígida, e sem afetar a produtividade e a eficiência do colaborador.

Bibliografia

Armstrong, Michael (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Great Britain: Kogan Page.

Barut, O.; Dogerlioglu, O. (2010), "Human Resources Information Systems: A Sociotechnical Perspective". *Information Technology Journal*, 9 (5), pp. 877-888.

Beadles, Nicholas; Lowery, Christopher M.; Johns, Kim (2005), "The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector". *Communications of the IIMA*, 5, pp. 39-46.

Blackburn, J. Lewis; Domin, Thomas J. (2006), *Protective Relaying: Principles and Applications*. USA: Taylor & Francis Group, LLC.

Brown, Reva Berman (2006), *Doing Your Dissertation in Business and Management: The Reality of Researching and Writing*. London: SAGE Publications Ltd.

Dessler, Gary; Cole, Nina D.; Bulmash, Julie (2008), *Human Resources Management in Canada*. Toronto: Pearson Education Canada.

Dooley, Larry M. (2002), "Case Study Research and Theory Building". *Advances in Developing Human Resources*, 4 (3), pp. 335-354.

Gardner, Sharyn D.; Lepak, David P.; Bartol, Kathryn M. (2003), "Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional". *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 159-179.

Gouveia, Luís Borges; Ranito, João (2004), *Sistemas de informação de apoio à gestão*. Porto: Edições SPI-Principia.

Greener, Sue (2008), *Business Research Methods*. Ventus Publishing ApS.

Gurevich, Vladimir (2006), *Electric Relays: Principles and Applications*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.

Haag, Stephen; Cummings, Maeve (2009), *Information systems essentials*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Heijden, Hans van der (2009), *Designing management information systems*. New York: Oxford University Press.

Hussain, Zahid; Wallace, James; Cornelius, Nelarine E. (2007), "The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals". *Information and Management*, 44, pp. 74-89.

Kashive, Neerja (2011), "Managing Today's Workforce Human Resource Information System (HRIS), its Challenge and Opportunities". *Internation Journal of Research in Finance & Marketing*, 1, pp. 38-66.

Kothari, C. R. (2004) *Methodology: Methods and Techniques*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.

Krishnaswamy, K. N.; Sivakumar, Appa Iyer; Mathirajan, M. (2009), *Management Research Methodology: Integration of Methods and Techniques*. New Delhi: Dorling Kindersley Pvt. Ltd.

Kumar, C. Rajendra (2008), *Research Methodology*. New Delhi: APH Publishing Corporation.

Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012), *Management information systems: managing the digital firm*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Lean Enterprise Institute (s.d.), "What is Lean". Página consultada em 12 de março de 2012, acesada em <http://www.lean.org/whatslean/>.

Linden, Gert Van der; Parker, Pamela (1998), "On Paradoxes between human resources, postmodernism, and HR information systems". *Accounting Management and Information Technologies*, 8, pp. 265-282.

Mathis, Robert L.; Jackson, John H. (2000), *Human Resource Management*. Ohio: South-Western College Publishing.

Mcleod, Raymond; Schell, Jr. George P. (2007), *Management Information Systems*. New Delhi: Pearson Education, Inc.

Mejía, Luis R. Gomez; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. (2012), *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall.

Myers, Michael D. (2009), *Qualitative Research in Business & Management*. London: SAGE Publications Ltd.

Neale, Palena; Thapa, Shyam; Boyce, Carolyn (2006), *Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input*. USA: Pathfinder International.

O'Brien, James A.; Marakas, George M. (2011), *Management information systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Oz, Effy (2009), *Management information systems*. USA: Cengage Learning, Inc.

Pearlson, Keri E.; Saunders, Carol S. (2010), *Managing and using information systems: a strategic approach*. John Wiley & Sons.

Rascão, José (2004), *Sistemas de Informação para as Organizações: A Informação Chave para a Tomada de Decisão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rainer, R. Kelly; Turban, Efraim (2009), *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Sadagopan, S. (2004), *Management Information Systems*. Phi Learning Pvt Ltd.

Sadiq, Usman; Khan, Ahmad Fareed; Ikhtlaq, Khurram; Mujtaba, Bahaudin G. (2012), "The impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Department". *Journal of Business Studies Quarterly*, 3 (4), pp.77-91.

Saunders, Mark; Lewis, Philip; Tornhill, Adrian (2007), *Research Methods for Business Students*. England: Prentice Hall.

Serrano, António; Caldeira, Mário; Guerreiro, António (2004), *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. FCA.

Sousa, Maria José; Baptista, Cristina Sales (2011), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. Lousã: Pactor.

TE Connectivity (s.d. a), "Who We Are". Página consultada em 8 de fevereiro de 2012, acedida em <http://www.te.com/aboutus/>.

TE Connectivity (s.d. b), *Guia de Conduta Ética*.

TE Connectivity Portugal (s.d. a), "Emprego – Trabalhar na TE". Página consultada em 8 de fevereiro de 2012, acedida em <http://www.te.com/evora/emprego/default.asp>.

TE Connectivity Portugal (s.d. b), "Empresa – Apresentação". Página consultada em 8 de fevereiro de 2012, acedida em <http://www.te.com/evora/empresa/default.asp>.

Thite, Mohan; Kavanagh, Michael J. (2009), *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. USA: SAGE Publications, Inc.

Tohidi, Hamid (2011), "Human resources management main role in information technology project management". *Procedia Computer Science*, 3, pp. 925-929.

Valacich, Joe; Schneider, Christoph (2012), *Information Systems Today: Managing in the Digital World*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Walliman, Nicholas (2011), *Research Methods: the basics*. Oxford: Routledge Taylor & Francis Group.

Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. USA: SAGE Publications, Inc.

Yin, Robert K. (2011), *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.