



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Sistemas Integrados de Gestão de Recursos Humanos numa Multinacional de Eletrónica

Pedro Miguel Carrilho Ferreira

Orientador: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

Coorientadora: Dra. Vanessa Mandim Pereira

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Recursos Humanos

Relatório de Estágio

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Sistemas Integrados de Gestão de Recursos Humanos numa Multinacional de Eletrónica

Pedro Miguel Carrilho Ferreira

Orientador: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

Coorientadora: Dra. Vanessa Mandim Pereira

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Recursos Humanos

Relatório de Estágio

Évora, 2018

Resumo

Sistemas Integrados de Gestão de Recursos Humanos numa Multinacional de Eletrónica

O presente trabalho final de mestrado, tem como objetivo geral a descrição de uma forma pormenorizada das atividades desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos de uma Multinacional de Eletrónica.

O estágio curricular faz uma abordagem generalizada das atividades desenvolvidas pelo departamento, o plano de estágio foi previamente alinhado com Departamento de Recursos Humanos para ir de encontro com a estratégia de rentabilizar os colaboradores da organização. Neste sentido, as atividades desenvolvidas focaram-se nos processos de gestão administrativa e contratual, recrutamento, seleção e integração, formação e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Posto isto, é importante referir que o Departamento de Recursos Humanos da *TE Connectivity* desempenha um papel fundamental e central para toda organização, pois representa a ponte entre os diferentes departamentos, sendo também fundamental para o desempenho da organização em todas as suas vertentes.

Palavras-chave:

Recrutamento, seleção e integração; Formação e desenvolvimento; Avaliação de Desempenho.

Abstract

Integrated Human Resource Management Systems in a Multinational Electronic

The end of master's degree aims the General description of a detail of the activities developed in Human Resources Department of a multinational of electronics.

The curricular internship does a general approach of activities developed by the department, the internship scheme was previous established with the Human Resources Department to follow the strategy of profitable the organization employees. So the activities developed were focus in administrative and contractual management processes, recruitment, selection and integration, training and development and performance evaluation.

Briefly, can emphasize that the Human Resources Department of TE Connectivity performs an essential and a central role for entire company, because it represents the "bridge" between the several departments and also is fundamental for the organization performance in every stages of work.

Keyword:

Recruitment, selection and integration; Formation and development; Performance evaluation.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família, à minha namorada, aos meus amigos e colegas por todo o apoio desde o primeiro dia do meu percurso, sem eles todo este percurso seria muito mais difícil.

Gostaria de agradecer ao Prof. Doutor Paulo Resende da Silva por todo o apoio, pelos conhecimentos que me transmitiu no decorrer de todo este percurso e por ter aceite orientar o meu trabalho final de mestrado.

Queria agradecer à coorientadora do estágio, Dra. Vanessa Mandim Pereira, assim como a todo o do Departamento de Recursos Humanos por todo o acompanhamento, pela amizade e transmissão de conhecimentos organizacionais que certamente serão muito importantes para progredir em termos profissionais na minha área de formação.

Gostaria também de agradecer a todos os docentes, por todos os conhecimentos académicos transmitidos, pois os conhecimentos em questão revelaram-se essenciais no decorrer de todo o estágio, e serão certamente um grande auxílio em todo o meu percurso profissional.

Muito obrigado!

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Índice de figuras..... | 8 |
| Índice de fluxogramas..... | 9 |
| 1. Introdução..... | 10 |
| 1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha..... | 10 |
| 1.2. Formulação dos objetivos e motivações..... | 10 |
| 1.3. Metodologia utilizadas no relatório..... | 11 |
| 1.4 Estrutura do relatório | 12 |
| 2. Caracterização do objeto de estudo | 13 |
| 2.1 Apresentação da TE Connectivity | 13 |
| 2.1.1 História | 14 |
| 2.1.2 Missão, visão, objetivos e valores | 15 |
| 2.1.3 Políticas | 16 |
| 2.2 Estrutura Organizacional..... | 17 |
| 2.3 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos..... | 19 |
| 3. Planos de estágio e atividades desenvolvidas | 21 |
| 3.1 Plano de Estágio..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 3.2 Atividades desenvolvidas no estágio | 21 |
| 3.2.1 Gestão Administrativa e Contratual | 22 |
| 3.2.2 Recrutamento, Seleção e Integração | 27 |
| 3.2.3 Formação e Desenvolvimento..... | 31 |
| 3.2.4 Avaliação de Desempenho | 34 |
| 4. Enquadramento Teórico | 39 |
| 4.1 Gestão Administrativa e Contratual | 39 |
| 4.2 Recrutamento e Seleção | 40 |
| 4.3 Integração | 43 |
| 4.4 Formação e Gestão de Competências | 44 |
| 4.5 Avaliação e Gestão de Desempenho | 46 |
| 5. Reflexão crítica..... | 50 |
| 6. Conclusões | 53 |
| 7. Bibliografia | 55 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura nº 1 - Fotografia da fábrica de Automotive..... | 14 |
| Figura nº 2 - Fotografia da fábrica Industrial | 15 |
| Figura nº 3 - Newsletter de um processo de recrutamento interno..... | 29 |
| Figura nº 4 - Template das necessidades de formação..... | 31 |
| Figura nº 5 - Folha de presenças das formações..... | 32 |
| Figura nº 6 - Quadro da 9-box e respetiva legenda. | 36 |
| Figura nº 7 - Quadro de comentários..... | 37 |

Índice de fluxogramas

| | |
|---|----|
| Fluxograma n.º 1: Esquema da estrutura organizacional | 17 |
| Fluxograma n.º 2 - Departamento de Recursos Humanos | 19 |
| Fluxograma n.º 3: Esquema das atividades desenvolvidas | 21 |
| Fluxograma n.º 4: Recrutamento e seleção em funções de <i>shopfloor</i> | 28 |
| Fluxograma n.º 5: Esquema de avaliação de desempenho | 35 |

1. Introdução

1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha

No âmbito do Mestrado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos, o Departamento de Gestão da Universidade de Évora, oferece aos seus alunos três tipologias para a obtenção do grau de Mestre, a Dissertação, o Relatório de Estágio e o Trabalho de Projeto. Para a obtenção do grau de Mestre e com o intuito de adquirir experiência profissional na área de Recursos Humanos e aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos, a opção escolhida foi a realização de um estágio curricular na *TE Connectivity*, uma Multinacional do setor eletrónico e, conseqüentemente, a elaboração do Relatório, através de uma parceria entre a Universidade de Évora, a entidade acolhedora e o discente. O estágio teve início no dia 18 de Setembro de 2017 e terminou no dia 19 de Março de 2018.

A elaboração do relatório de estágio e todas as vertentes relacionadas com o mesmo, tiveram a orientação do Prof. Doutor Paulo Resende da Silva, que foi muito importante para alcançar os objetivos propostos.

Na *TE Connectivity* o estágio foi orientado pela Dra. Vanessa Pereira, *Country HR Manager*, que desempenhou um papel fundamental na aquisição de conhecimentos, na integração do estagiário na organização e no enquadramento da cultura organizacional, assim como todo o departamento de Recursos Humanos que desde o primeiro dia teve um papel fundamental em termos de apoio, no esclarecimento de qualquer dúvida existente ao longo do estágio, no desenvolvimento das competências e na transmissão de conhecimentos.

1.2. Formulação dos objetivos e motivações

Este relatório de estágio, que tem como tema “Sistemas Integrados de Recursos Humanos numa Multinacional de Eletrónica”, permite a obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Recursos Humanos, permitindo também, ter um primeiro contacto prático com a área de formação, onde serão colocados em prática os conhecimentos teóricos, tendo o presente relatório como principal objetivo:

- Descrever de uma forma pormenorizada as atividades desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos de uma Multinacional de Eletrónica.

Em termos de objetivos específicos:

- Analisar os processos de avaliação de desempenho;
- Descrever o processo de *payroll*, os seus sistemas de suporte, analisar o processo de gestão administrativa e contratual, desde a admissão até à saída de um colaborador;
- Verificar como é efetuado todo o processo de formação e desenvolvimento;
- Descrever o processo de recrutamento (externo e interno), seleção e integração.

1.3. Metodologia utilizadas no relatório

Tendo em conta as necessidades em termos metodológicos, as metodologias escolhidas para a elaboração do presente relatório de estágio, consistiram na análise documental e na observação participante.

A análise documental, segundo Bowen (2009) é uma metodologia utilizada através de um processo de revisão e avaliação documental (impressos, eletrónicos e/ou documentos materiais), permitindo uma maior compreensão das temáticas analisadas, representando uma análise mais rápida em termos documentais, pois proporciona um processo bastante exato em termos de pesquisa de documentos, representando ainda um menor número de custos associados. No âmbito do estágio foram consultados documentos de vencimento dos colaboradores, de avaliação de desempenho, de análise dos processos de seleção e de processos formativos.

Fernandes (2011), considera que a observação participante consiste na recolha de informação através do contacto com um determinado meio, esta observação pode ser adquirida através dos sentidos, da partilha de experiências e conhecimentos entre os sujeitos envolvidos neste processo. Esta metodologia permite ao observador vivenciar o seu objeto de estudo. No âmbito desta metodologia foi realizado um processo de observação participante no processo formativo de *managers*, que consistiu no plano de sucessão de carreiras, este processo foi conduzido pela *Country HR Manager*.

1.4 Estrutura do relatório

Em termos de estrutura, o presente relatório referente ao estágio curricular realizado na *TE Connectivity* apresenta numa primeira fase a caracterização detalhada da organização.

O segundo momento do presente trabalho, consiste na apresentação do plano elaborado para o estágio, onde posteriormente será elaborada uma descrição pormenorizada das atividades realizadas no decorrer do estágio.

O terceiro momento do presente relatório, consiste na elaboração do enquadramento teórico, que tem como base a análise de diversos autores sobre as vertentes em estudo.

Seguidamente, e por último, é elaborada uma reflexão crítica assente nos Sistemas Integrados de Recursos Humanos da *TE Connectivity*, onde surgem também as conclusões da realização do estágio curricular.

2. Caracterização do objeto de estudo

2.1 Apresentação da TE Connectivity

A *TE Connectivity* é uma multinacional do setor eletrónico, fundada em Évora no ano de 1969. Encontra-se representada em cerca de 150 países, contando com 31 fábricas, contabilizando cerca de 75000 colaboradores a nível mundial e em Évora cerca de 2000 nas suas duas fábricas. A *TE Connectivity* apresenta uma posição no mercado de elevada estabilidade e enorme robustez em termos financeiros, tendo sido ainda reconhecida como uma das empresas mais éticas nos anos de 2016 e de 2017. Em termos de certificações, a entidade acolhedora conta com as seguintes:

- **ISO 9001 (desde 1993):** Tem como intuito medir os requisitos para os sistemas de gestão de qualidade, assegurando boas práticas de gestão entre os clientes e a organização, maior desenvolvimento dos colaboradores, otimização de processos;
- **EMAS 1836 (desde 1995):** Esta norma pretende melhorar de uma forma contínua a gestão ambiental das organizações, promovendo o desempenho ambiental dos processos organizacionais;
- **ISO 14001 (desde 1998):** Corresponde a uma norma de gestão da qualidade ambiental, que tem como intuito ajudar na identificação, priorização e gestão dos riscos ambientais, assim como o que faz parte das práticas habituais de negócio da organização. A norma tem como base a qualidade, embora tenha também em conta os impactos ambientais.
- **ISO/TS 16949/IATF16949 (desde 2003):** Esta norma tem como objetivo a melhoria contínua nos processos da indústria automóvel, análise de riscos, foca-se na satisfação dos clientes, permitindo também reduzir o desperdício (como peças e ferramentas danificadas);
- **EN 9100 (desde 2010):** Esta norma foca-se nos processos da gestão de qualidade e segurança da indústria aeronáutica, tendo como objetivo aumentar o nível de satisfação dos clientes e promover processos de eficiência na organização

A organização, está dividida em quatro unidades de negócio, tais como (Manual de Acolhimento, 2018):

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

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

Em termos de unidades de negócio, em Évora estão representadas duas, com o Automotive e com o Industrial (onde faz parte igualmente a área de Aerospace, Defense & Marine). Tendo como principais produtos os relés para automóveis, os relés industriais (ex: 3G e 4G) e os sensores.

2.1.1 História

As atuais instalações da *TE Connectivity* em Évora (ver figura n.º 1) foram fundadas em 1969 (na altura pertencentes à Siemens SA), tendo as mesmas sido inauguradas em 1971. A fábrica passou a integrar o grupo Tyco International em 1999. Em 2014 assumiu o nome atual TE Connectivity e passou a integrar a unidade de negócios Automotive.

Em termos de produção, os primeiros relés para a indústria automóvel começaram a ser produzidos em 1973 e passado vinte anos (em 1993) a produção já se encontrava nos 50 milhões de relés por ano. Em 2001 essa produção já tinha sido triplicada visto que já se encontrava nos 150 milhões de relés por ano, sendo que em 2015 a produção alcançou os 250 milhões de relés por ano.

Em 2015 foi também inaugurada em Évora uma segunda fábrica (ver figura n.º 2) pertencente à unidade de negócios Industrial.



Figura n.º 1: Fotografia da fábrica de Automotive; Fonte: TE Connectivity



Figura n.º 2: Fotografia da fábrica Industrial; Fonte: *TE Connectivity*

2.1.2 Missão, visão, objetivos e valores

Missão

Em termos de missão, a organização aponta para um crescimento sustentado, ecológico e com os produtos cada vez mais seguros, assim como cada vez mais inteligentes e conectados, com o intuito de exceder sempre as expectativas do cliente. A missão da organização consiste em representar um parceiro de alta qualidade para os seus clientes, em retornos superiores para os seus acionistas e em os colaboradores totalmente alinhados para cumprir os objetivos em termos organizacionais (Manual de Acolhimento, 2018).

Visão

No que diz respeito à visão, a *TE Connectivity* pretende aumentar o seu leque de ofertas com soluções altamente avançadas e inovadoras, liderando os mercados em termos de sensores e dispositivos médicos, aumentando assim a sua base de clientes nestes mercados, tendo sempre como foco a segurança em todas as suas fábricas (Manual de Acolhimento 2018).

Objetivos (Manual de Acolhimento, 2018):

- **Segurança:** A *TE Connectivity*, tem como principal objetivo a segurança dos seus colaboradores, para garantir a segurança dos mesmos adotou diversas práticas de segurança no local de trabalho, assim como uma forte aposta em Equipamentos de Proteção Individual (EPI's);
- **Qualidade:** A *TE Connectivity* pretende sempre atingir a máxima qualidade e rigor nos seus produtos, com o intuito de ir ao encontro das expectativas dos seus clientes, trabalhando sempre em prol da melhoria contínua;
- **Produção:** Com o intuito de garantir os objetivos de produção dentro dos prazos

previstos, a *TE Connectivity* possui de incentivos de produção e de diversas ferramentas para garantir que este processo seja realizado com a maior eficácia;

- **5S+1:** A *TE Connectivity* tem também como objetivo a organização do seu local de trabalho, para garantir que os seus colaboradores desempenham as suas funções de uma forma mais simples e organizada, procurando constantemente a melhoria contínua neste processo e evitando também os desperdícios de produtos;
- **Envolvimento das pessoas:** O envolvimento dos colaboradores é fundamental para o sucesso da organização, este envolvimento permite o desenvolvimento profissional, permite também uma maior socialização entre os colaboradores.

Valores TE (Manual de Acolhimento, 2018):

- **Integridade:** A organização foca-se em atingir os mais altos padrões de integridade e de ética, tanto internamente como externamente. Dedicando-se à igualdade, ao respeito, à diversidade e à confiança;
- **Responsabilidade:** Foco em honrar os compromissos com os seus clientes e acionistas;
- **Trabalho de equipa:** A organização pretende promover a comunicação de forma transparente, com o intuito de alcançar a melhoria contínua, a criatividade e a excelência. Utilizando uma tipologia de liderança envolvente, para incentivar a aproximação dos seus colaboradores e contribuir para o desenvolvimento profissional dos mesmos;
- **Inovação:** No que diz respeito à inovação, a *TE Connectivity* vê este valor como a sua base de negócio, o que leva a organização a desafiar-se diariamente para desenvolver novos projetos e ideias inovadoras, incentivando assim os seus colaboradores no processo mudança sempre com o foco na melhoria contínua.

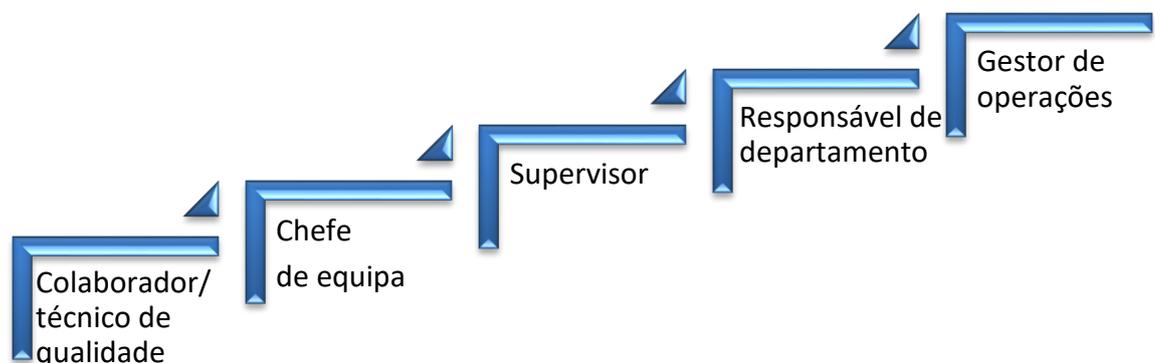
2.1.3 Políticas (Manual de Acolhimento, 2018):

- **Política de Ambiente, Segurança e Saúde:** A *TE Connectivity* desde 2000 que têm uma certificação ambiental de acordo com a ISO 14001, que corresponde a um sistema de gestão ambiental, esta política liga a vertente ambiental, de segurança e saúde;
- **Política de Igualdade nas Oportunidades de Emprego:** Com o intuito de representar uma oportunidade de igualdade para todos os seus candidatos, a *TE Connectivity* promove a igualdade em termos de empregabilidade;

- **Política de Local de Trabalho sem Assédio:** A *TE Connectivity* empenha-se em oferecer aos seus colaboradores um local livre de qualquer tipo de discriminação, não tolerando qualquer comportamento nesse sentido;
- **Política de Local de Trabalho sem Violência:** Não são tolerados quaisquer comportamentos violentos por parte dos colaboradores, fornecedores e visitantes ou para com os mesmos;
- **Política de Consumo de Álcool e Substâncias Ilícitas:** A *TE Connectivity* proíbe expressamente a atividade laboral sob o efeito de álcool, estupefacientes e medicamentos que não prescritos pelo médico.

2.2 Estrutura Organizacional

Na *TE Connectivity* é utilizado o método de cadeia de valor (*value stream*). Este método tem como intuito definir o contributo de cada colaborador na organização e como este está interligado com os objetivos globais da organização. Através da descrição de funções de cada "posição" hierárquica dentro da organização e/ou de cada departamento (ver fluxograma n.º 1). Este processo permite um planeamento mais eficaz em termos organizacionais, permite pré-definir as funções de suporte e de apoio entre os diversos departamentos, a cadeia de valor permite também promover a cultura de melhoria contínua dentro da organização. Este método revela-se também bastante importante no processo de aprendizagem entre os diferentes departamentos, privilegiando uma maior interação e um maior apoio entre estes, otimizando a estratégia organizacional, ou seja, este método representa a ligação das diferentes posições hierárquicas na organização.



Fluxograma n.º 1: Esquema da estrutura organizacional; Fonte: Elaboração própria

Colaborador/ técnico de qualidade: Cumprir as normas de higiene e segurança, assim como a correta utilização dos equipamentos de proteção individual (EPI's); preencher a

documentação associada ao seu posto de trabalho, assegurar que os objetivos de produção são atingidos, cumprir os requisitos de 5S+1, parar a produção sempre que a mesma não garanta a qualidade exigida para o produto que está a ser produzido.

Chefe de equipa: Assegurar a produção e/ou entrega de produtos de acordo com os requisitos de segurança e do cliente; construir equipas de trabalho motivadas e comprometidas com o negócio; cumprir e fazer cumprir as regras de Higiene, Segurança e Ambiente assim como 5S+1; garantir uma passagem de turno detalhada e clara através de reuniões com o líder de equipa do turno anterior; assegurar a programação do turno no que respeita a atribuição e rotação de postos de trabalho, férias, faltas, pausas, horas extras; garantir a correta utilização das SWI (instrução de trabalho); assegurar o correto e atempado preenchimento de toda a documentação do turno, garantindo o cumprimento dos procedimentos de qualidade; gerir/resolver avarias com máquinas e/ou ferramentas.

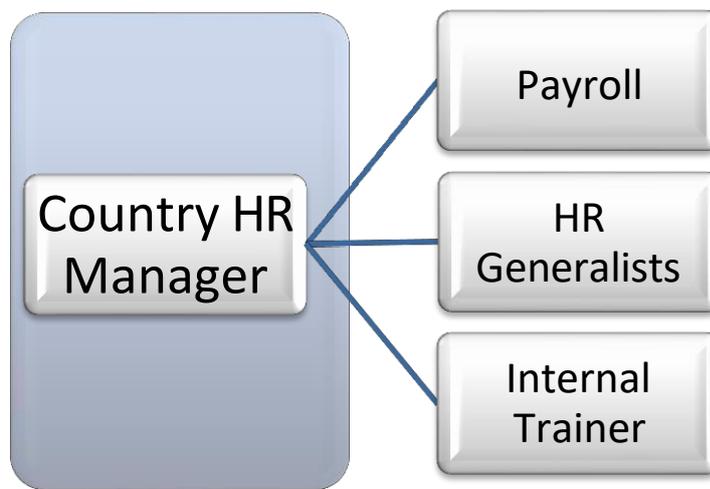
Supervisor: Gerir o cumprimento de objetivos de segurança, produção e qualidade de diferentes linhas de produção; construir equipas de trabalho motivadas e comprometidas com o negócio; apostar no desenvolvimento de competências e no processo de melhoria contínua.

Responsável de departamento: Planear, organizar e controlar a produção de forma a garantir os níveis de segurança, qualidade, *budget* e *timings* definidos dos departamentos que coordena; controlar o processo e a aprovação de alterações dos processos de produção; implementar, manter e melhorar o sistema de gestão da qualidade na sua área de intervenção; participar em reuniões sobre a capacidade de produção (planeamento, quantidades, atrasos e stocks); controlo de documentos e registos; formação de colaboradores; acompanhamento e auxílio na preservação e manutenção de equipamentos.

Gestor de operações: Define a estratégia do departamento para o alcance de objetivos de segurança, qualidade e produção; é responsável pela organização das equipas de modo a suportar as necessidades de negócio; coordena as diferentes equipas de produção e funções suporte, apostando no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais ao mesmo tempo que inspira a criação do envolvimento e trabalho em equipa.

2.3 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos representa o suporte para os colaboradores de ambas as fábricas, e a sua estrutura é a única na organização com um perímetro de país, de forma a assegurar a coerência em termos de aplicação de estratégia e políticas de recursos humanos, este departamento é constituído (ver fluxograma n.º 2) pela *Country Human Resources Manager*, por três colaboradores no *Payroll*, por três *Human Resources Generalists* e por um *Internal Trainer*.



Fluxograma n.º 2 - Departamento de Recursos Humanos; Fonte: Elaboração própria.

Country HR Manager: Planear e coordenar todas as atividades na vertente de recursos humanos de toda a organização. Tem como principais funções a elaboração das políticas de recursos humanos, elaborar estudos (exemplo: indicadores de recursos humanos e de gestão), coordenar todo o Departamento de Recursos Humanos, a implementação dos processos de avaliação de desempenho, coordena a definição dos planos de formação, coordena também o processo de recrutamento e seleção e o processo de desenvolvimento dos recursos humanos.

Trainer: Coordenar as atividades formativas da academia de formação interna, nomeadamente no âmbito do acolhimento e integração, qualificação técnica e interna de mecânicos e ferramenteiros.

HR Generalists: Analisar todo o processo de recrutamento e seleção desde a análise das candidaturas e a triagem curricular, a marcação das entrevistas, a manutenção e atualização das listas dos candidatos e o acolhimento dos novos colaboradores; planear o processo de formação e manutenção do sistema, o diagnóstico das formações, a análise dos resultados das mesmas, o acompanhamento e avaliação das necessidades legais que as formações implicam; em termos de comunicação interna, têm como responsabilidades o desenvolvimento da comunicação interna (ex.: jornal interno da organização, as comunicações

e o envolvimento), a promoção de campanhas de consciencialização na organização e no envolvimento dos colaboradores com a visão da *TE Connectivity*.

Payroll: Assegurar o cumprimento legal e de princípio de contratação coletiva no que respeita ao processamento de salários e demais obrigações associadas na manutenção do sistema informático para o processamento salarial, o fecho mensal (lista de ordenados, absentismo e distribuição de recibos), controlar os custos do refeitório, como também as transferências de departamento, as admissões e demissões da organização.

3. Planos de estágio e atividades desenvolvidas

3.1 Plano de Estágio

O estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos da *TE Connectivity* iniciou-se no dia 18 de Setembro de 2017 e finalizou no dia 19 de Março de 2018. Com o intuito de analisar e compreender as diferentes vertentes em estudo foi elaborado o seguinte plano de atividades (ver fluxograma n.º 3) para o estágio curricular:

- Dia 18 de Setembro de 2017- Início do estágio curricular;
- De 18 de Setembro a 22 de Setembro de 2017- Formação de *onboarding*;
- De 25 de Setembro a 3 de Novembro de 2017- Gestão Administrativa e Contratual;
- De 6 de Novembro a 22 de Dezembro de 2017- Avaliação de Desempenho;
- De 26 de Dezembro de 2017 a 31 de Janeiro de 2018- Formação e Desenvolvimento;
- De 1 de Fevereiro a 19 de Março de 2018- Recrutamento, Seleção e Integração;
- Dia 19 de Março de 2018- Final do estágio.

3.2 Atividades desenvolvidas no estágio



Fluxograma n.º 3: Esquema das atividades desenvolvidas; Fonte: Elaboração própria

3.2.1 Gestão Administrativa e Contratual

Para o processo de Gestão Administrativa e Contratual a *TE Connectivity* dispõe de dois *softwares* fundamentais para a eficácia e aplicação deste processo, o **GIP** e o **SAP**.

3.2.1.1 GIP (Gestão Integrada de Pessoal)

Este *software* permite ter acesso aos dados dos colaboradores, gerir e atribuir os seus utilizadores nos diversos departamentos da organização, assim como quais os seus acessos, sendo que esta atribuição e gestão de acessos é realizada pelo Departamento de Recursos Humanos.

Tarefas do utilizador de Recursos Humanos: *Input* dos dados relativos a ausências conforme classificação:

Comunicação das faltas: As faltas justificadas, quando previsíveis, serão obrigatoriamente comunicadas ao Departamento de Recursos Humanos e/ou chefia direta com a antecedência mínima de 5 dias. Quando imprevistas, as faltas justificadas devem ser comunicadas obrigatoriamente à empresa logo que possível.

Faltas justificadas pagas:

- Quinze dias por altura do casamento;
- Doação de sangue, uma vez por trimestre, pelo tempo necessário (normal é meio dia);
- Falecimento do cônjuge, parente ou afim:
 1. Até 5 dias consecutivos, por falecimento de cônjuge (ou união de facto), ou de parente ou afim no 1º grau na linha reta (pai e/ou mãe; sogro(a); padrasto e/ou madrasta; filho(a); enteado(a); genro e/ou nora);
 2. Até 2 dias consecutivos, por falecimento de outro parente ou afim na linha reta ou 2º grau da linha colateral (bisavô/bisavó; avô/avó; neto(a); bisneto(a); irmão/irmã; cunhado(a); pessoas que vivam em comunhão de vida e habitação com o trabalhador);
- Prestação de provas em estabelecimento de ensino (ver legislação em vigor);
- Trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores;
- Candidato a cargo público;
- As faltas autorizadas pela organização;
- Assistência à família:

1. Sendo 2 dias por situação, até ao máximo de 10 dias por ano, para prestar assistência inadiável e imprescindível, em caso de doença ou acidente (ex.: cônjuge/união de facto, pai/mãe, sogro(a), padrasto/madrasta, filho(a), enteado(a), genro/nora, bisavô/bisavó, avô/avó, neto(a), bisneto(a), irmão/irmã, cunhado(a), pessoas que vivam em comunhão de vida e habitação com o trabalhador), pago apenas para crianças até aos 12 anos;
 2. Para justificar a falta deve apresentar a declaração no Departamento de Recursos Humanos;
 3. Prova do carácter inadiável e imprescindível da assistência (ex.: declaração médica);
 4. Declaração de que outros membros do agregado familiar, caso exerçam atividade profissional, não faltaram pelo mesmo motivo ou estão impossibilitados de prestar assistência;
- Deslocação ao estabelecimento de ensino do responsável de educação de menores (até quatro horas por trimestre, por cada filho).

Faltas justificadas e pagas pela segurança Social:

- Nascimento de filhos;
- Licença maternidade (de acordo com a legislação em vigor);
- Licença paternidade (de acordo com a legislação em vigor);
- Baixas médicas (depois do terceiro dia é pago uma percentagem pela segurança social);
- Assistência à família;
 1. Até 15 dias por ano para prestar assistência inadiável e imprescindível, em caso de doença ou acidente (ex.: conjugue/união de facto, pai/mãe, sogro(a), padrasto/madrasta, filho(a), enteado(a), genro/nora, bisavô/bisavó, avô/avó, neto(a), bisneto(a), irmão/irmã, cunhado(a), pessoas que vivam em comunhão de vida e habitação com o trabalhador);
 2. Acresce 15 dias por ano, no caso de prestação de assistência inadiável e imprescindível para pessoas com deficiência ou doença crónica;
 3. Para justificar a falta deve apresentar no Departamento de Recursos Humanos um certificado de incapacidade temporária para o trabalho (baixa médica);

- Acidente de trabalho (pago pela companhia de seguros da organização).

Faltas justificadas não pagas:

- Consultas médicas;
- Falecimento de tios/sobrinhos e primos: até 1 dia;
- Cumprimento de obrigações legais;
- As faltas que por lei sejam consideradas como justificáveis.

Faltas Injustificadas:

- É considerada injustificada, quando não é apresentada qualquer justificação de falta ou quando a justificação não está conforme a lei.

O **GIP** permite também efetuar alterações organizacionais tais como:

- Transferências (alterações de departamentos, horários, funções e/ou de chefias);
- Entradas sem cartão;
- Comunicação de ausências;
- Alterações do plano anual de férias.

Após o tratamento de dados administrativos no *software* **GIP**, este passa os dados de presenças, ausências e de prémios para o **SAP Local**.

3.2.1.2 Sap HR

Payroll Sap Local

Dados necessários para o payroll SAP HR:

- O ficheiro do **GIP**, com o *input* das ausências, presenças e prémios (de 16 a 15 do mês seguinte);
- Alterações de dados fiscais (de 1 a 30 de cada mês);
- Alteração do nib (de 1 a 30 de cada mês);
- Alterações nos vencimentos – Promoções Automáticas / Diuturnidades - (**Sistema Sap HR / SAP GLOBAL**) - (de 1 a 30 de cada mês);
- Admissões - (1 a 30) mês - (**HR Data Management – Forms → SAP GLOBAL → SAP LOCAL**);
- Demissões - (1 a 30) mês - (**HR Data Management – Forms → SAP GLOBAL → SAP LOCAL**);
- Verificação e validação dos dados necessários para o cálculo da folha de salário;

- Criação do ficheiro para o banco e respetiva transferência com a aprovação da gerência;
- Executar o programa para a importação dos recibos de vencimento do sistema **SAP** para o sistema **GIP** (neste sistema ocorre a emissão de recibos eletrónica).

Reports necessários para o processamento salarial:

- Contabilização;
- Comprovativo processamento salarial (através de uma listagem);
- Comprovativos de alteração de vencimentos;
- Comprovativos de previsão de alteração vencimentos;
- Ficheiro para as finanças mensal (IRS);
- Ficheiro para a Segurança Social;
- Retirar dados de ausência para os indicadores mensais (*Absentismo e Turnover*);
- Declaração individual de IRS (1vez por ano).

HR Data Management – Forms -> O SAP Global permite:

- Realizar alterações e correções de dados pessoais;
- Efetuar admissões e demissões;
- Alterar e criar estruturas organizacionais, funções, departamentos e horários;
- Comunicar baixas de longa duração (superiores a 30 dias, o que faz com o colaborador seja considerado inativo);
- Mudança de situação de inativo para ativo e vice-versa;
- Alterar os vencimentos e os prémios (individuais ou em grupo).

3.2.1.3 Interação dos Sistemas de Recursos Humanos:

- O **SAP Local (Payroll)** necessita dos dados do **GIP** para efetuar o processamento;
- O **SAP Local (Payroll)** atualiza os dados no **GIP** (novos colaboradores, departamentos, etc.);
- O **SAP Local (Payroll)** importa os recibos salariais para o **GIP**;
- O **SAP Global** é diretamente atualizado após a criação de novos *tickets*, que por sua vez geram automaticamente um ficheiro para atualizar o **SAP Local (PAYROLL)**;
- O **SAP Global** gera um ficheiro automático que atualiza o **GIP** em termos de estrutura hierárquica e de *reports*.

3.2.1.4 Processo Admissão e Demissão

Processo Admissão:

- 1- É enviado um *ticket* informativo de dados pessoais, com a função, a posição hierárquica e o vencimento (dados necessários para a admissão- **SAP Global**);
- 2- O **SAP Global** através de um ficheiro atualiza o **SAP Payroll**;
- 3- É efetuado o processo de lançamento dos restantes dados pessoais (dados bancários, segurança social, IRS) no **SAP (PAYROLL)**;
- 4- Processamento salarial **SAP (PAYROLL)** / envio recibo eletrónico.

Processo Demissão:

- 1- Através do **GIP** é efetuada a impressão do pedido de demissão, assim como a *checklist* de saída, que é validada pelo Departamento de Recurso Humanos, pelo Departamento de Finanças (ex.: empréstimos, cartões crédito) e pelo Departamento de IT (ex.: telemóveis e portáteis);
- 2- É realizada a entrevista saída no Departamento de Recursos Humanos;
- 3- É enviado o *ticket* informativo de demissão para o **SAP Global**;
- 4- O **SAP Global** através de um ficheiro atualiza o **SAPPayroll**;
- 5- Através do **SAP Payroll** é efetuado o lançamento das rubricas salariais necessárias para o acerto de contas (proporcionais, férias, rescisão de contrato);
- 6- O **SAP Payroll** envia o recibo eletrónico de certificado de trabalho;
- 7- É arquivado o processo individual (durante 10 anos, como está escrito na lei).

Atividades realizadas no âmbito do processo de gestão administrativa:

- **Utilização do software GIP**- Para a introdução de dados das justificações de faltas, marcação e alteração de férias, introdução e/ou correção das picagens do cartão de entrada e transferências de departamento;
- **Reformulação da entrevista de saída**- Com o intuito de extrair informações de uma forma mais clara e eficaz sobre os motivos que levam os colaboradores da organização a pedir a demissão, foi reformulada a entrevista de saída, sendo a nova versão mais intuitiva e contendo perguntas mais claras e objetivas (atividade desenvolvida com o outro estagiário);
- **Análise do absentismo**- Verificou-se em que departamentos da organização este fenómeno se registava com mais frequência, analisando-se também as causas do mesmo.

3.2.2 Recrutamento, Seleção e Integração

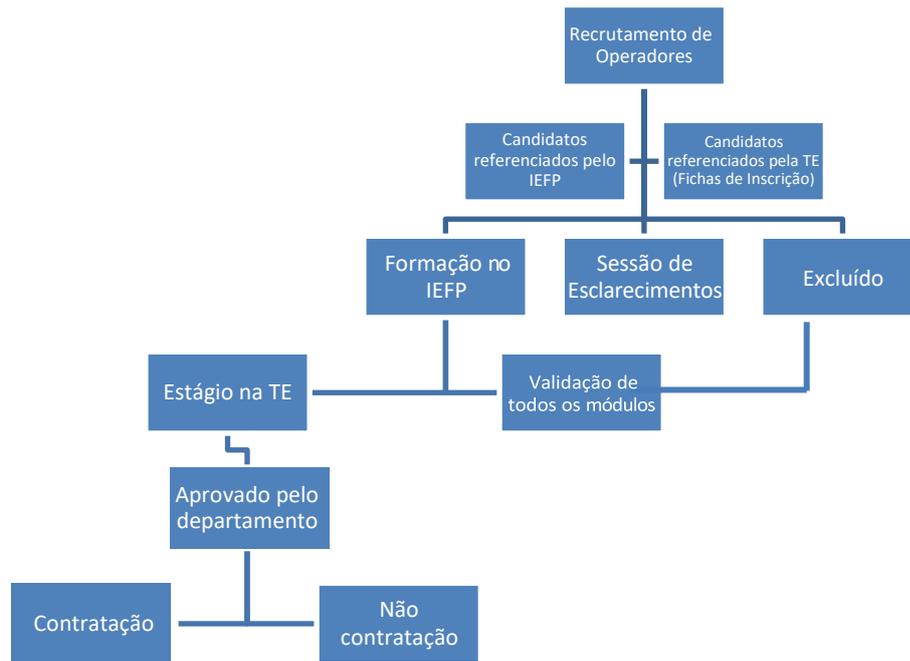
O processo de recrutamento, seleção e integração na *TE Connectivity*, inicia-se quando surge a necessidade de um determinado departamento incluir um novo colaborador. Após esta necessidade faz-se uma requisição numa plataforma global de recrutamento onde, após a aprovação da chefia direta, avança-se para a descrição de funções, que consiste:

- No resumo da função;
- Requisitos académicos;
- Experiência na função;
- Competências comportamentais (ex.: liderança, capacidade de gerir conflitos);
- Domínio de algum programa informático em particular;
- Domínio de um determinado idioma.

Este processo de recrutamento pode representar duas tipologias distintas, o recrutamento para *shopfloor* (operadores para a linha de montagem) e funções de suporte (engenheiros, gestores, informática, entre outros perfis), sendo que este último pode ser realizado em duas modalidades distintas (recrutamento interno e recrutamento externo).

3.2.2.1 Recrutamento para funções de shopfloor

O recrutamento de operadores em parceria com o IEFP, foi um processo implementado no início do ano fiscal de 2018 (ver fluxograma n.º 4), com o intuito de fornecer aos futuros operadores conhecimentos mais sólidos e aprofundados que facilitem a sua integração nas funções que terão de desempenhar. Este processo de recrutamento terá uma formação dividida na componente teórica (nas instalações do IEFP) e na componente prática (na organização). Esta segunda parte consiste num estágio *onjob*, onde o formando será acompanhado por operadores mais experientes, por forma a colocar em prática os conhecimentos adquiridos na formação teórica.



Fluxograma n.º 4: Recrutamento e seleção em funções de shopfloor; Fonte: Elaboração própria.

3.2.2.2 Recrutamento para funções de suporte

Esta tipologia de recrutamento pode ser efetuada em duas modalidades distintas, através do recrutamento interno e do recrutamento externo. O processo de recrutamento interno permite gerir os talentos que já se encontram dentro da organização, assim como fazer um projeto de progressão na carreira de forma planeada a longo prazo, sempre com o foco na melhoria contínua. Este tipo de recrutamento faz com que a entidade acolhedora olhe para os recursos já existentes dentro da organização (ver figura n.º 3), antes de ir ao mercado de trabalho, pois acredita na eficácia desta metodologia de recrutamento devido ao conhecimento organizacional que os colaboradores que já estão na organização possuem.

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

Chefe de equipa – Industrial (m/f)

OBJECTIVO

- Assegurar a produção e/ou entrega de produtos de acordo com os requisitos de segurança e do(s) cliente(s); construir equipas de trabalho motivadas e comprometidas com o negócio e o desenvolvimento de competências/melhoria contínua.
- Cumprir e fazer cumprir as regras de Higiene, Segurança e Ambiente assim como 5S+1;
- Garantir uma passagem de turno detalhada e clara através de reuniões/briefing com o líder de equipa do turno anterior;
- Assegurar a programação do turno no que respeita a: Atribuição/rotação de postos de trabalho, férias, faltas, pausas, horas extras e compensações;
- Atingir os objetivos definidos para o turno/semana;
- Garantir a correta utilização das SWI;
- Assegurar o correto e atempado preenchimento de toda a documentação do turno;
- Garantir o cumprimento dos procedimentos de qualidade;
- Gerir/resolver avarias com máquinas e/ou ferramentas.

REQUISITOS PREFERENCIAIS

- 12º ano completo;
- Conhecimentos de informática na óptica do utilizador;
- Conhecimentos de Inglês falado e escrito;
- Capacidade de organização e definição de prioridades.

Figura n.º 3: Newsletter de um processo de recrutamento interno; Fonte: TE Connectivity

A primeira fase deste processo consiste na análise das candidaturas, após a análise com base nos critérios pré-definidos os Recursos Humanos e o Manager. Todas as candidaturas passam pelas seguintes etapas:

- Análise das candidaturas: Efetuada com base nos critérios mencionados (responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos e do Manager do departamento que está com a oportunidade em aberto);
- Convite para entrevista: Após a análise das fichas de candidatura serão convocados apenas os candidatos que reúnam os requisitos solicitados;
- Entrevista: Este processo é realizado pelo Departamento de Recursos Humanos e do responsável de departamento que está com a oportunidade em aberto;
- Seleção/Feedback: Nesta última etapa, é selecionado o candidato que reúne o perfil mais enquadrado com a função. O feedback será comunicado na(s) newsletter(s) seguintes, com o intuito de garantir a transparência de todo o processo.

No que diz respeito ao recrutamento externo, a plataforma de recrutamento mais utilizada é o *LinkedIn*, pois esta plataforma permite um maior alcance em termos de possíveis candidatos, permitindo também aumentar a rede de contactos organizacionais e reforçar a visibilidade da organização. No ano fiscal de 2017 esta plataforma teve uma enorme eficácia quando existiu a necessidade de se encontrar características mais específicas para uma determinada função. Em alguns casos, são solicitadas empresas de recrutamento para funções mais específicas, assim como empresas de trabalho temporário embora seja a *TE Connectivity* quem conduz todo o processo de recrutamento também nestas situações. São também colocados anúncios nas Universidades que tem protocolo com a organização, assim como em jornais locais e no site da organização.

3.2.2.3 Processo de seleção

Após a receção dos currículos, inicia-se o processo de seleção, numa primeira fase é efetuada a triagem curricular, sendo este processo dividido entre os Recursos Humanos e o departamento que necessita do candidato, posteriormente é feito o agendamento da entrevista, sendo esta também efetuada de uma forma partilhada entre os Recursos Humanos e o *Manager* da área que necessita do candidato, para garantir uma maior eficácia no processo de seleção. O processo pode ser composto por várias fases dependendo do grau de abrangência ou responsabilidade da função. Após a seleção é apresentada uma proposta formal, com os valores e o vínculo contratual. Caso o candidato aceite as condições apresentadas, é elaborado o contrato de trabalho.

3.2.2.4 Processo de integração

O processo de integração inicia-se no ato da assinatura do contrato de trabalho, onde são explicadas as informações iniciais e onde é entregue o manual de acolhimento onde constam várias informações, como por exemplo:

- O horário de trabalho;
- Como funciona o cartão de colaborador em termos do processo de picagem à entrada e saída e também como este será utilizado na cantina;
- Como funciona o parque de estacionamento, os horários de funcionamento da cantina, entre outros serviços (casa do pessoal TE, posto medico, etc.).

Na primeira semana laboral o colaborador participará na formação de *Onboarding*, onde lhe será apresentada a organização, assim como os seus produtos, como também os objetivos e valores da organização. Este processo permite promover a integração dos colaboradores na organização de uma forma mais eficaz. Na segunda semana, a formação já será realizada no posto de trabalho, acompanhada por um "*buddy*" para garantir um processo de integração mais simples e dinâmico, o novo colaborador estará em cada dia inserido num sector diferente da fábrica, com o objetivo de conhecer as dinâmicas de trabalho dos vários departamentos.

Atividades realizadas no âmbito do processo de recrutamento, seleção e integração:

- **Participação no recrutamento, seleção e integração para funções de *shopfloor***- Realização da triagem curricular, o contacto com os candidatos para agendar a presença dos mesmos na sessão de esclarecimentos (pré-seleção), a criação de ficheiros para os novos operadores, o acompanhamento no processo de formação e de integração dos mesmos;
- **Participação em diversas entrevistas para funções de suporte.**

3.2.3 Formação e Desenvolvimento

No início de cada ano fiscal (Outubro), a organização realiza o seu diagnóstico de necessidades em termos de formação, um para o *automotive* e outro para o *industrial*. Onde cada departamento preenche um *template* das necessidades de formação (ver figura n.º 4), tendo de tipificar a formação que considera importante (interna ou externa), o nome do colaborador que vai frequentar a formação em questão e a classe de formação, também deve ser referido em que *quarter* pretende essa formação, e o *target* que é suposto ser atingido.

| Training Name | | Training Entity | Training Dates | Date | Identify the training need (Identify) | Minimize the training effectiveness (Identify) |
|------------------------------|--|---|--|------|---|--|
| (Identify the training need) | | Identify the training need or other training requirements for the department. | Identify the training dates or other training requirements for the department. | Date | Identify the training need or other training requirements for the department. | Minimize the training effectiveness (Identify) |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |
| | | Identify | Identify | Date | Identify | Minimize |

Figura n.º 4: Template das necessidades de formação; Fonte: TE Connectivity.

Após esta primeira fase, surge o plano de formação para todo o ano fiscal, sendo a partir deste momento que se inicia a planificação das formações. O Departamento de Recursos Humanos contacta as entidades formadoras, segundo as necessidades verificadas anteriormente e são agendadas as formações. A gestão do processo de formação é feita em GIP, este *software* serve para a gestão dos colaboradores e é onde se realiza também a gestão da formação. Este *software* permite visualizar digitalmente todos os cursos realizados, nomes, objetivos de cada formação e a data das mesmas. O *software*, envia também as convocatórias para os chefes para que estes estejam informados das datas das formações, pois grande parte dos colaboradores não tem e-mail. Os recursos humanos têm também a responsabilidade de fornecer os certificados aos colaboradores e a folha de presenças referente a cada formação (ver figura n.º 5).

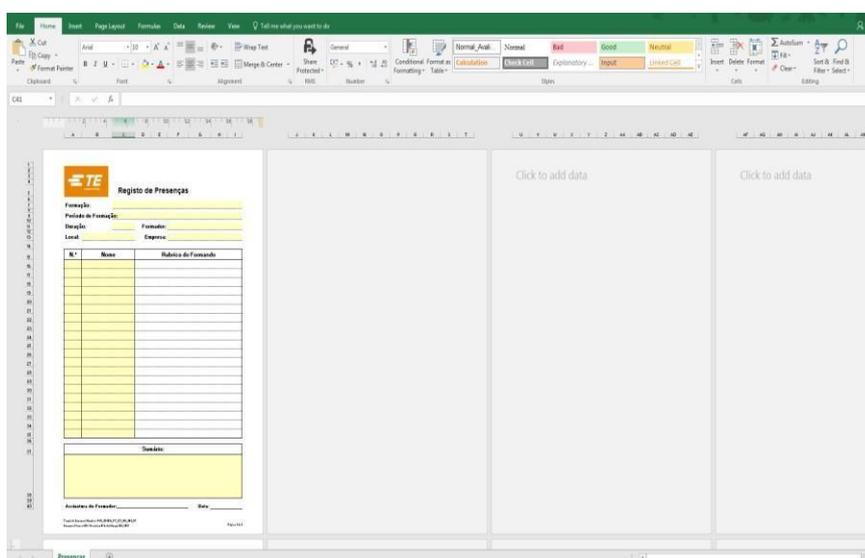


Figura n.º 5: Folha de presenças das formações; Fonte: TE Connectivity

Carga horário da formação:

- Maior ou igual a duas horas, o colaborador recebe o certificado de formação;
- Mais de quatro horas, o colaborador recebe o certificado e é necessário existir uma avaliação de eficiência, nesta avaliação verifica-se se os conteúdos estavam adequados à formação em questão e se o formador considerou a formação relevante para as suas funções;
- Mais de oito horas, o colaborador recebe o certificado e é necessário existir uma avaliação de eficácia, esta avaliação é feita de 1 a 5 avaliando se a formação foi eficaz para o trabalho do colaborador em questão.

O departamento de recursos humanos tem acesso ao *report* de todas as formações, pois é o departamento responsável de todo este processo. Cada colaborador deverá ter 35 horas anuais de formação. Para avaliar as competências de cada colaborador, existe a matriz de competências, que terá influência na descrição de funções que pode ir de 1 a 4, esta descrição tem a seguinte leitura:

1. Aprendizagem;
2. Capacidade de desempenhar a função com supervisor;
3. Tem capacidade de desempenhar a função;
4. Pode dar formação e liderar.

Com a implementação de um novo *software*, a *TE Connectivity* tem como objetivo que as máquinas de produção estejam ligadas à matriz de competências para analisarem quais os colaboradores que possuem as competências necessárias para as utilizarem. Outro dos objetivos da organização para o futuro, é criar um “catálogo” de formações certificadas, com formações implementadas e desenvolvidas na *TE Connectivity*.

A organização conta também com a sua academia interna, que tem como objetivo a qualificação técnica e interna de mecânicos e ferramenteiros, ou seja, a organização tem como política a formação dos seus próprios mecânicos e ferramenteiros em vez de ir ao mercado de trabalho recrutá-los.

Quando um colaborador inicia a sua atividade laboral na *TE Connectivity* este tem de frequentar a formação de *Onboarding*, independentemente do cargo tem de frequentar esta formação inicial de 40 horas, onde lhe é apresentada a organização, o seu produto (relés ou sensores) e as funções básicas de ambiente. Após as 40 horas têm 4 meses de formações *on-job*, formações *online* (TEOA, qualidade, etc.), para os colaboradores sem acesso a computador, a formação é feita de forma prática. Ao fim desses quatro meses o colaborador termina o período de formação, iniciando-se o plano de desenvolvimento, que corresponde à avaliação de desempenho.

Atividades realizadas no âmbito do processo de formação e desenvolvimento:

- **Formação aos chefes de equipa**- Orientação e elaboração da formação para a implementação do processo de avaliação de desempenho para funções de *shopfloor*;
- **A inserção das formações no sistema informático**;
- **Participação na formação conduzida pela *Country HR Manager***- No âmbito do

plano de sucessão de carreiras para os Managers.

(As atividades desenvolvidas acima descritas foram realizadas com outro estagiário.)

3.2.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo que permite medir e analisar o desempenho durante cada ano fiscal (Outubro a Setembro) de todos os colaboradores da *TE Connectivity*, este processo tem como intuito a valorização e a diferenciação em termos do desempenho de cada colaborador, o que permite reforçar a cultura de melhoria contínua, pois identifica os pontos fracos e os pontos fortes dos colaboradores. Esta ferramenta permite analisar a evolução de cada colaborador de uma forma mais detalhada, assim como verificar onde este necessitará de evoluir enquanto profissional. Dentro da organização, existem duas formas de aplicar este processo de avaliação de desempenho:

- Através de suporte em papel (funções de *shopfloor*) – para todas as pessoas sem acesso direto a computador;
- Através de plataforma eletrónica (funções de suporte) – para todas as pessoas com acesso direto a computador.

Na *TE Connectivity* quando existe uma nova ferramenta, antes da implementação dessa mesma ferramenta, são feitas reuniões com os responsáveis dos departamentos envolvidos, em *focus groups*, com o intuito recolher o *feedback* de várias pessoas envolvidas testando a ferramenta antes da sua implementação.

3.2.4.1 Processo de avaliação de desempenho para funções de *shopfloor*

Este processo foi redefinido para o ano fiscal de 2018, tornando-se um processo *standard* para avaliar os operadores e chefes de equipa (funções *shopfloor*), este processo é elaborado em formato de papel, devido ao facto de os colaboradores em questão não terem acesso a material informático na organização. Este processo é efetuado através dos padrões comuns definidos pela organização, com o intuito de reforçar a cultura de melhoria contínua e de desenvolver a capacidade de auto e hetero avaliação dos envolvidos no processo. Este processo tem como base a avaliação dos valores da organização (Integridade, Trabalho em equipa; Responsabilidade e Inovação) e o cumprimento dos objetivos (Segurança, Qualidade, Produção e 5S+1). Esta ferramenta permite uma avaliação mais sustentada e igual para os

envolvidos no processo (ver fluxograma n.º 5). Caso existam colaboradores com menos de seis meses de antiguidade na organização, não estão sujeitos a este processo de avaliação de desempenho.



Fluxograma n.º 5: Esquema de avaliação de desempenho; Fonte: Elaboração própria.

A combinação dos dois eixos será efetuada através de uma *9-box* (ver figura n.º 6) que representará o resultado do processo de avaliação de desempenho. Os colaboradores que estejam abaixo das expectativas (A3, B3, C3, C2, C1), não terão revisão salarial no ano fiscal seguinte, os restantes (B2, B1, A2, A1) terão revisão salarial no ano fiscal seguinte.

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

Figura n.º6: Quadro da 9-box e respetiva legenda; Fonte: *TE Connectivity*

Comentários a meio do ano fiscal (ver figura n.º 7):

- O colaborador deverá fazer os comentários sobre o seu desempenho em termos dos objetivos referindo quais as suas principais dificuldades nos objetivos e quais são os seus pontos de melhoria. No que diz respeito aos valores, o colaborador deve fazer uma análise das suas atitudes e valores e se existe algo a condicioná-lo nessa vertente, referindo também quais os aspetos em que pode melhorar;
- A chefia direta deverá fazer os comentários do colaborador, fazendo um balanço do desempenho do colaborador referindo os pontos fortes e fracos em termos do cumprimento de objetivos, indicando ao colaborador quais são os pontos a melhorar até ao final do ano. Na vertente dos valores, a chefia direta deverá efetuar um balanço dos aspetos positivos e negativos do colaborador, indicando-lhe quais os pontos de melhoria até ao final do ano.

Comentários no final do ano (ver figura n.º 7):

- No que diz respeito ao cumprimento de objetivos, o colaborador deverá realizar uma comparação relativamente ao seu desempenho a meio do ano referindo quais os pontos em que melhorou e os pontos em que piorou, quais as causas da origem da mudança de desempenho (caso se verifique) e referir quais são os pontos de melhoria para o próximo ano. Em termos de valores, o colaborador deve também fazer uma comparação relativamente ao meio do ano, analisar se conseguiu superar as suas dificuldades (caso estas se verificassem) e deve referir quais os pontos de melhoria para o ano seguinte;

- Já a chefia direta, no que diz respeito ao cumprimento de objetivos deve fazer uma comparação com o meio do ano, acerca da progressão do colaborador e identificar quais os pontos de melhoria do colaborador para o ano seguinte. Relativamente ao cumprimento de valores, a chefia direta deverá realizar uma comparação do desempenho do colaborador a meio do ano relativamente à progressão do colaborador e identificar quais os aspetos em que o colaborador deve melhorar para o próximo ano.

| COMENTÁRIOS DO(A) COLABORADOR(A) | |
|----------------------------------|---------------------------|
| Meio do Ano OBJETIVOS | Final do Ano OBJETIVOS |
| Meio do Ano VALORES | Final do Ano VALORES |

| COMENTÁRIOS DA CHEFIA DIRETA | |
|------------------------------|---------------------------|
| Meio do Ano OBJETIVOS | Final do Ano OBJETIVOS |
| Meio do Ano VALORES | Final do Ano VALORES |

Avaliação Final (soma da pontuação obtida em cada item) 6

Avaliação Final (soma da pontuação obtida em cada item) 12

Figura n.º 7: Quadro de comentários; Fonte: TE Connectivity

3.2.4.2 Processo de avaliação de desempenho para funções de suporte

Para as funções de suporte, a *TE Connectivity* tem um processo de avaliação de desempenho totalmente distinto, este processo é efetuado através de uma plataforma informática da organização, onde é permitido ao colaborador indicar quais são os objetivos a que se propõe para o ano fiscal em questão. Esta proposta fica depois sujeita à aprovação por parte da chefia direta que poderá aprovar caso considere que a proposta é válida, poderá ser alterada caso a chefia direta considere necessário retirar ou incluir alguns dos objetivos propostos e pode também ser recusada caso a chefia direta considere que a proposta não é satisfatória.

A avaliação final, consiste no resultado obtido do cruzamento da vertente de objetivos de performance e objetivos de desenvolvimento das competências pessoais.

Atividades realizadas no âmbito do processo de avaliação de desempenho:

- **Avaliação de desempenho para funções de *shopfloor***- Participação na elaboração do processo desde a sua estruturação, retificação e aplicação.
(Esta atividade foi realizada com outro estagiário do departamento)

4. Enquadramento Teórico

4.1 Gestão Administrativa e Contratual

Afirmando que a teoria da administração teve o seu início com Taylor, Chiavenato (1979) refere que esta teoria foca a sua atenção nos métodos e processos de trabalho, tornando-a uma teoria de sistema fechado. Através dos princípios de Fayol evoluiu-se para a organização formal, e seguidamente, através de Mayo, para a organização informal onde há um maior cuidado no que toca às relações humanas. Nesta evolução da teoria da administração é possível realçar várias abordagens:

- **Abordagem estruturalista:** Que marca a passagem da visão da organização como um sistema fechado para um sistema aberto, passando a existir uma maior preocupação com as relações entre as organizações e com a relação entre a organização e o ambiente;
- **Abordagem comportamental:** Que redefine o conceito de Homem e o passa nos processos de administração, tornando esta mais democrática e flexível;
- **Abordagem sistémica e a abordagem contingencial:** Que tornam o foco de estudo mais complexo e amplo.

Neste seguimento Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2015), considera que a gestão administrativa nos departamentos de recursos humanos são influenciadas pela estratégia escolhida pela organização, ou seja, se a organização apostar num departamento orientado para a gestão administrativa as atividades principais do departamento terão um foco maior na vertente de processamento salarial, na análise e gestão do absentismo dos colaboradores e nos processos contratuais (como a elaboração e cessação de contratos de trabalho). Em suma, as atividades realizadas são apenas de cariz administrativo. Segundo os autores, é possível verificar-se que esta tipologia mais administrativa quando (p. 23):

- “Não existe um departamento de Recursos Humanos na empresa.
- O Responsável pelas atividades de Recursos Humanos é pessoal administrativo.
- A empresa externaliza algumas atividades correntes de Recursos Humanos.
- Recorre ao recrutamento externo informal.
- A empresa não planeia as suas necessidades de recrutamento.
- Não existe um sistema formal de acolhimento e integração.
- Apenas são transmitidos ao novo colaborador os conteúdos funcionais.

- O sistema de recompensas está assente na antiguidade e em esquemas de progressão na carreira associadas a esta ou a regulamentação administrativa/jurídica.
- O objetivo do sistema de recompensas é dar ao colaborador uma contrapartida material direta em relação ao seu trabalho.
- O sistema de remunerações é estabelecido com base em acordos entre sindicatos.
- Não existe um sistema forma de avaliação de desempenho.”.

Considerando que a gestão administrativa é uma vertente multidisciplinar, Marras (2017), refere que gestão administrativa implica conhecimentos em diversas áreas como economia, sociologia, finanças e legislação. Pois esta função na organização implica a elaboração contratual, o processamento de salários, a análise e marcação de faltas, prémios, marcação de férias e cumprimento de questões legais. Sendo que a vertente de processamento salarial é vista como um processo de enorme importância, pois representa o valor monetário que a organização tem armazenada para pagar aos seus colaboradores, sendo um processo que requer um enorme nível de rigor para garantir que não existirão falhas.

4.2 Recrutamento e Seleção

Abordando a temática de recrutamento e seleção Gamage (2014) citado por Ekwoaba, Ikeije e Ufoma (2015) refere que o processo de recrutamento e seleção tem como objetivo a criação de um conjunto de candidatos devidamente qualificados para a oportunidade em aberto, com o intuito da seleção permitir escolher o candidato que melhor se enquadra no perfil desejado pela organização para ocupar a oportunidade em aberto.

Neste sentido Ferreira, Martinez, Nunes e Duarte (2015), refere que o processo de recrutamento surge quando a organização considera que é necessário preencher uma lacuna em termos dos seus recursos humanos, o processo é orientado através de uma descrição de funções, que é desenvolvida com o intuito de identificar o tipo de perfil em específico que a organização necessita, definindo as qualificações necessárias para a função, o tempo de experiência necessário e posteriormente deve analisar-se quais os perfis que se enquadram na cultura organizacional em questão.

No entendimento de Sousa et al. (2015), existem dois modelos tradicionais de recrutamento, o recrutamento interno, este modelo permite considerar para a oportunidade em aberto colaboradores que já estejam a exercer a sua atividade laboral na organização,

este processo assume-se como o resultado da promoção de um colaborador, de uma avaliação de desempenho positiva e/ou através do reconhecimento do potencial de um colaborador em específico para assumir a oportunidade em questão. O segundo processo corresponde ao recrutamento externo, que surge quando existe a necessidade de ir ao exterior da organização procurar perfis considerados relevantes para a oportunidade em aberto.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (1997), as organizações devem realizar os seus processos de recrutamento interno, utilizando três diferentes modelos. No primeiro a escolha direta, este método pode ser usado quando a oportunidade em aberto requer um perfil mais sénior e com um conhecimento sólido sobre a organização. O segundo consiste no concurso interno, onde é referido nos painéis de comunicação interna que existe uma oportunidade em aberto, a descrição de funções da oportunidade, os seus requisitos para a candidatura e qual é o prazo da candidatura. O terceiro modelo representa o método de recomendação de um amigo, este modelo consiste na identificação de perfis pelos colaboradores da empresa, este método permite aumentar a envolvimento dos colaboradores com a empresa, pois é um processo que requer uma análise do enquadramento do perfil em questão com os valores da empresa, esta análise permite também aos próprios colaboradores uma visão mais geral sobre a organização. Em termos do recrutamento externo os autores referem que existem dois métodos distintos. Sendo que o primeiro representa o recrutamento direto, onde todo o processo fica a cargo da organização, desde a descrição de funções, à criação do anúncio, à análise de onde este será divulgado (varia consoante o público alvo), até ao processo de recrutamento e seleção. E o segundo modelo representa o recurso a serviços de empresas especializadas em recrutamento. Para posições no topo da hierarquia organizacional as organizações costumam contratar profissionais de *Headhunting*, pois estes profissionais tem um contacto mais direto com o perfil de topo hierárquico. Para posições seniores, embora ainda não sejam de topo hierárquico as organizações costumam recorrer aos consultores de pesquisa direta, embora a abordagem ao mercado tenha algumas semelhanças com a que é realizada pelos *headhunters*, estes candidatos que ainda não atingiram o topo hierárquico de uma organização encontram-se mais recetivos para este tipo de oportunidades. As organizações recorrem também aos consultores de recrutamento de *outsourcing*, para projetos de curta duração ou quando consideram que o projeto em questão na justiça a contratação de novos colaboradores para o seu quadro interno.

Com o intuito de analisar as vantagens e desvantagens dos dois modelos acima referidos, Chiavenato (1998); Cenzo & Robbins (1996); Câmara et al. (2001); Marras (2003); Cardoso (2005) citados por Sousa et al. (2015), referem que:

Recrutamento interno:

- Principais vantagens- O facto de ser um modelo mais rápido e económico (pois permite à organização poupar em termos económicos e na análise de novos perfis), maior conhecimento do colaborador (pois este já se encontrava na organização) e permite manter os colaboradores mais motivados devido à existência em oportunidades de progressão dentro da organização;
- Principais desvantagens- Este modelo de recrutamento pode originar cenários de desmotivação para os colaboradores que não conseguiram alcançar a promoção e a aposta neste processo que pode ser vista como um desinvestimento de recursos que sejam externos à organização.

Recrutamento externo:

- Principais vantagens- Este modelo de recrutamento representa não só a entrada de novos colaboradores, mas também na entrada de novas ideias e experiências que poderão ser bastante enriquecedoras para a organização, permite à organização obter mais visibilidade no mercado de trabalho e a criação de uma base de dados para oportunidades futuras (pois este processo permite analisar diversos perfis);
- Principais desvantagens- Representa custos elevados comparativamente com o modelo de recrutamento interno, o processo é mais longo e representa um maior desconhecimento dos candidatos comparativamente com o modelo de recrutamento interno.

Sousa et al. (2015), define o processo de seleção como a ligação entre as competências que a oportunidade em aberto requer e as qualificações que os candidatos dispõem. Com o intuito de verificar qual o melhor candidato, os autores apresentam os seguintes métodos para um processo de seleção eficaz:

- Análise curricular- Realizar uma triagem curricular de uma forma detalhada é muito importante neste processo, pois permite ter uma ideia geral das competências de cada candidato e se o perfil dos mesmos se enquadra na oportunidade;

- Testes psicológicos- Esta metodologia tem como principal objetivo a análise comportamental dos candidatos, este processo deve estar estandardizado de acordo com o que a oportunidade em aberto exige em termos comportamentais;
- Testes de personalidade- Nesta metodologia, o principal intuito é analisar o carácter de cada candidato em termos de motivações e emoções;
- Testes de aptidão física- No caso de ser uma função que necessite de uma validação física esta metodologia representará um papel bastante importante no processo de seleção;
- Testes de competências específicas- Esta metodologia permite especificar requisitos que são considerados importantes para a seleção, como por exemplo uma língua que seja necessário o candidato dominar;
- Testes de simulação- Neste tipo de testes, pretende-se analisar de forma prática o comportamento dos candidatos em situações que estão ligadas à oportunidade para que estes são candidatos, através da técnica de *role-playing*;
- Entrevista- A entrevista é a metodologia mais comum neste processo, pois permite analisar as competências em termos comportamentais, permite esclarecer dúvidas que possam ter surgido na triagem curricular, dar informações pertinentes aos candidatos (como a forma que a organização está estruturada, a função para que este se candidatou e as perspetivas de desenvolvimento da função em questão);
- *Assessment Centres*- Esta metodologia tem como principal objetivo medir o nível de adaptação dos candidatos para a oportunidade que está em aberto, este processo é realizado através de testes, exercícios práticos e entrevistas.

No entendimento de Rees & Rumbles (2010), o processo de seleção deve estar enquadrado na cultura organizacional, ou seja, o perfil escolhido tem de ir ao encontro da estratégia definida pela organização para garantir que este perfil irá acrescentar valor para a organização.

4.3 Integração

No entendimento de Sousa et al. (2015), o processo de integração permite aos novos colaboradores uma adaptação mais rápida, para que estes se sintam parte integrante da organização de uma forma muito mais estruturada, o que poderá representar um acréscimo de motivação para estes novos colaboradores. Este processo tem início logo após o

recrutamento e seleção, onde deve existir acompanhamento do candidato em todo o processo, indicando as informações sobre a estratégia organizacional, tendo como intuito suscitar ainda mais motivação e interesse do candidato em pertencer à organização.

Neste sentido, afirmando que este processo de integração deverá ser dinâmico e contínuo, ou seja, não é um processo imediato, mas sim progressivo para garantir uma boa adaptação dos novos colaboradores na organização, Ferreira et al. (2015, p.181) referem ainda que: “A integração visa: i) reduzir a ansiedade e incerteza no recém-admitido; ii) potencializar a criação de uma atitude favorável à empresa, de modo que o recém-admitido desenvolva um sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização; iii) criar condições para que recém-admitido se torne um membro efetivo da empresa, contribuindo em termos de compromisso e resultados”.

Segundo Russell & Brannan (2016), o processo de integração é fundamental para motivar os colaboradores e estimular o seu compromisso com a organização, permitindo que aos colaboradores criar uma ligação mais rápida com a organização. A integração deve ser encarada como um processo de grande importância para as organizações visto que permite uma maior envolvimento no que diz respeito aos aspectos sociais da organização, permitindo também, reforçar o nome da organização no mercado de trabalho.

Para garantir a eficácia no processo de integração, Ferreira et al. (2015), refere que deve ser desenvolvido um programa de acolhimento para os novos colaboradores da organização. Este processo deve ser adaptado às funções que o novo colaborador irá desempenhar dentro da organização, embora existam processos comuns a todos os colaboradores, como o fornecimento do manual de acolhimento da organização, a reunião de apresentação do novo colaborador, efetuar uma visita a toda a organização, indicar ao colaborador o que é esperado com seu desempenho em termos de objetivos e formações para permitir ao colaborador ter toda a informação da organização e da função em específico.

4.4 Formação e Gestão de Competências

No entendimento de Camara et al. (1997), o sucesso das organizações resulta de constantes adaptações, ou seja, é necessário que a formação e o desenvolvimento dos colaboradores estejam ajustados às necessidades da organização, com o intuito de existir um alinhamento entre os colaboradores e a realidade que a organização vive. Os autores consideram que um processo formativo adaptado às necessidades da organização permite aumentar os níveis de competitividade e de estabilidade da organização, este processo formativo permite efetuar um diagnóstico às lacunas sentidas pela organização.

Neste seguimento Mangham (1995), considera que a formação é algo fundamental para as organizações continuarem a progredir e a aumentar a sua eficiência no mercado, através da formação os colaboradores conseguirão progredir e compreender melhor as suas funções, este processo permite criar uma maior envolvimento dos colaboradores para com a organização, o autor considera que apesar do valor que a formação agrega é algo que acrescenta valor para a organização o que poderá representar um retorno no investimento efetuado anteriormente.

Segundo Ferreira et al. (2015), referem que a formação tem como objetivos a aquisição e desenvolvimento de competências, este processo representa-se através da melhoria, renovação e aprimoramento de competências e promoção em termos profissionais. Este processo tem também como finalidade transmitir de uma forma mais envolvente as estratégias organizacionais, a performance esperada, o que é pretendido nas diversas funções dentro da organização e onde se posiciona a organização no mercado de trabalho.

De acordo com Brandão & Guimarães (2001), a gestão de competências da organização tem uma forte ligação com a estratégia da mesma, pois a gestão de competências tem impacto no processo de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento dos colaboradores. Os autores referem também que o processo de gestão de competências deve ser interpretado como um modelo que permite envolver a organização nos seus diferentes níveis hierárquicos, de forma a alinhar-se com os objetivos e valores organizacionais.

Em termos metodológicos do processo de formação e desenvolvimento, Sousa et al (2015, pp.167-168) refere que este processo pode ser estruturado de várias formas, tais como:

" i) Formal vs. informal- No primeiro caso é possível identificar os centros de desenvolvimento e de *workshops* em termos de carreira, enquanto que no segundo caso, o encorajamento à autogestão individual das carreiras; ii) Centralização vs. descentralização- De igual forma, encontram-se métodos como os planos de sucessão que são organizados centralmente, enquanto outros, como *coaching* são organizados, sobretudo, ao nível mais local; iii) Perfil dos colaboradores- Algumas organizações decidem que os programas de desenvolvimento de carreiras devem aplicar-se a todos os colaboradores enquanto outras escolhem apenas um segmento deste grupo, caso dos quadros superiores ou dos colaboradores com um vínculo efetivo à organização."

Para Livitchi, Hacina e Baran (2015), o processo formação nas organizações permite que em caso de mudança, a transmissão e o acompanhamento dos novos processos seja mais simples para os colaboradores, pois quanto mais depressa os colaboradores assimilarem os novos processos maior vantagem competitiva a organização ganhará.

Para garantir esta vantagem competitiva a organização deverá envolver os colaboradores para os objetivos a longo prazo, assim como elaborar um plano de formação devidamente estruturado.

Na perspectiva de Camara et al. (1997), a planificação do processo de formação encontra-se dividido nas seis seguintes fases:

1. Diagnóstico de necessidades- É fundamental que o processo esteja orientado para dar resposta às necessidades consideradas relevantes e garantir que os objetivos são atingidos, devem ser identificados de forma cuidada quais os colaboradores que necessitarão da formação em questão, deve também analisar-se qual o método de avaliação utilizado, com o intuito de no final de todo o processo analisar-se a eficácia da formação;

2. Conceção- Nesta fase, deve ser criado e planeado o processo de formação, com o intuito de se atingir os objetivos esperados, quais as metodologias de trabalho aplicáveis e qual será o local onde a formação será realizada;

3. Ação de formação- Para esta fase, o principal intuito é implementar as mudanças que foram desenhadas anteriormente, este processo deverá ser simples e claro para garantir que os formandos assimilam todo o processo de uma forma eficaz.

4. Pré-avaliação- Deverá analisar-se os resultados da formação, com o intuito de verificar se os objetivos propostos foram ou não alcançados e se o colaborador voltou a adotar velhos métodos que tinham sido corrigidos na formação;

5. Acompanhamento- Esta fase tem como intuito, garantir que os conhecimentos adquiridos em ambiente de formação foram corretamente assimilados, esta fase permite também analisar em contexto de trabalho os métodos adotados pelo formando;

6. Avaliação- Nesta última fase, é necessário realizar-se um balanço de resultados verificando se estes foram ou não alcançados.

Segundo (Loveday, 1996; Mulder, 2001) citado por Roper & Davies (2010), se a formação for aplicada de uma forma adequada permite que os colaboradores estejam mais motivados e reduz o *turnover*, ou seja, o processo de formação tem um impacto bastante significativo na organização.

4.5 Avaliação e Gestão de Desempenho

No entendimento de Sousa et al. (2015), a avaliação de desempenho consiste na necessidade de identificar e colmatar lacunas em termos de desempenho organizacional, por outro lado, permite analisar novos métodos de desenvolvimento organizacional com base nas competências dos colaboradores e das diferentes equipas, com o intuito de alcançar uma

perspetiva de cariz integrativo em termos de desempenho, tanto a nível individual como organizacional.

Segundo De Almeida, Marçal e Kovalski (2004) o processo de avaliação de desempenho é fundamental para o futuro das organizações e dos seus colaboradores, é necessário encontrar um método de medição de desempenho adequado para as diferentes organizações, com o intuito de garantir a estabilidade organizacional e um crescimento sustentável.

Neste seguimento, Crook et al. (2011), citado por de Brito & de Oliveira (2016) refere que o processo de medição de desempenho deve estar enquadrado com o meio competitivo em que a organização se encontra.

Na perspetiva de Bekele & Shigutu (2014), citados por Naeem, Jamal e Riaz (2017) existe uma relação positiva entre o desempenho do colaborador e o seu compromisso para com a organização, no entanto, os autores consideram que quando a organização tem uma política de rotatividade dos seus colaboradores, esta política tem um impacto negativo no desempenho dos mesmos.

Neste sentido, Meyer & Allen (1997) citados por Ahuja, Padhy e Srivastava (2018), destacam três distintas tipologias de compromisso:

- Compromisso afetivo – onde é possível verificar-se uma conexão emocional dos colaboradores para com a organização onde praticam a sua atividade laboral;
- Compromisso de continuidade – que consiste na análise que é feita por parte dos colaboradores das desvantagens que estes teriam ao deixar a organização, analisando também os benefícios a médio e longo prazo;
- Compromisso normativo – que está assente no sentimento de obrigação por parte do colaborador, devido à sua lealdade e submissão para com o meio organizacional.

Para Ferreira et al. (2015, pp. 250-251), o processo de gestão de desempenho deve ser estruturado da seguinte forma:

“i) definição de objetivos estratégicos, operacionais (departamentos ou unidades orgânicas), de equipas e individuais; ii) definição e implementação de métricas de desempenho; iii) *feedback* e comunicação (revisões de desempenho); iv) estratégias de formação e desenvolvimento; v) desenho de sistemas de compensação alinhados com a

estratégia (cariz individual e/ou coletivo). A estas atividades acrescem ainda: vi) planeamento das carreiras e vii) gestão de cultura organizacional”.

Segundo Edwards & Ewen (1996), citados por Brandão & Guimarães (2001), referem que esta ferramenta inicialmente era utilizada numa vertente unilateral onde eram apenas analisados os pontos fortes e os pontos fracos dos colaboradores sujeitos a este processo, mais tarde, a avaliação de desempenho passou a ser efetuada entre o elemento avaliado e o seu avaliador, onde ambos analisavam o desempenho do elemento avaliado. Posteriormente, esta avaliação começou a ser efetuada por diversos elementos, mesmo que estes pertençam a outros departamentos da organização.

Neste sentido, Gonçalves (2002) citado por De Almeida et al. (2004) refere que é fundamental que as organizações tenham capacidade de adaptar a avaliação de desempenho às suas realidades e organizações, para garantir uma medição mais detalhada e específica. Este facto que permitirá uma maior continuidade de todo o processo em prol da organização e dos colaboradores sujeitos a esta avaliação, orientado assim, este processo para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Com o intuito de reforçar o compromisso e motivação do colaborador para com a organização e vice-versa, Camara et al. (1997), consideram que este processo de medição de desempenho deve auxiliar a que o colaborador esteja alinhado com a estratégia organizacional no que diz respeito aos valores e objetivos da organização. Os autores referem também que este processo tem impacto em três vertentes, tais como:

- Revisão salarial de acordo com o desempenho: pois este processo de avaliação e análise de desempenho permite que o colaborador tenha um ajuste salarial consoante o resultado da sua avaliação de desempenho;
- Análise do potencial do colaborador e elaboração de planos profissionais: Após a análise das métricas de desempenho do colaborador, permitindo assim que a organização desenvolva uma estratégia de progressão de carreira para cada colaborador de uma forma mais específica;
- Formação: Como explicado na vertente acima descrita, o processo de avaliação de desempenho permite desenvolver uma estratégia de progressão mais específica para cada colaborador, pois permite verificar qual é a formação necessária que permita à organização melhorar o desempenho dos seus colaboradores.

Em suma, Lucena (1977) & Alurie & Reichel (1994) citados por Brandão & Guimarães (2001), consideram que o processo de gestão de desempenho tem como principal intuito a comparação dos resultados alcançados com os resultados esperados, referindo assim, que deve existir um mecanismo que permita corrigir os resultados que não se encontram de acordo com o esperado, utilizando assim, processos de acompanhamento. Este instrumento tem como desafio desenvolver um mecanismo que permita avaliar o desempenho nos diversos níveis organizacionais tanto em termos individuais como interpessoais, no ambiente organizacional e na própria visão da organização.

Todo este processo permite analisar e rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e as políticas de recursos humanos. (Oliveira- Castro et al., 1996, citados Brandão & Guimarães, 2001).

5. Reflexão crítica

O presente relatório representa o culminar de dois anos de muita aprendizagem, que começou no primeiro ano do Mestrado de Gestão com especialização em Recursos Humanos, onde foi permitido adquirir conhecimentos teóricos bastante enriquecedores nesta área, onde se observou e analisou as perspetivas organizacionais de uma forma mais detalhada, assim como os principais desafios e as estratégias organizacionais. No segundo ano decorreu o estágio curricular na *TE Connectivity* e o presente relatório, onde foi possível verificar-se que os conhecimentos teóricos adquiridos representaram um papel significativo nas atividades realizadas.

Para que os conceitos teóricos pudessem ser colocados em prática da forma mais correta possível, existiram algumas sessões de orientação com o Prof. Doutor Paulo Resende Silva para garantir o alinhamento da vertente teórico-prática, com o intuito de verificar se todo o processo estava a ser realizado corretamente.

O estágio curricular na *TE Connectivity*, permitiu desenvolver e adquirir novas competências num ambiente organizacional de dimensão internacional, as mesmas serão essenciais para o futuro profissional e pessoal. A ideia principal desde o início passou por conseguir um plano de estágio que possibilitasse uma abordagem generalista nas diversas vertentes de recursos humanos, a planificação foi efetuada com base nas temáticas que suscitaram um maior interesse em analisar, evitando assim, um plano de estágio que tivesse como foco apenas uma vertente em específico, pois o estágio consistia na primeira experiência em contexto profissional na área de Recursos Humanos e era importante adquirir competências nas principais áreas de interesse, com o intuito de num futuro próximo criar uma identidade profissional nessas áreas de interesse. A *TE Connectivity* deu-me a oportunidade de realizar um estágio com uma abordagem generalista e conseqüentemente a realização do relatório do mesmo. O Departamento de Recursos Humanos da organização apresenta processos dinâmicos de constante otimização, a organização dispõe de um processo de acolhimento estruturado, que permite aos novos estagiários/colaboradores uma compreensão clara e breve da cultura da organização e como poderão representar uma mais valia para a mesma, a estruturação deste processo foi desenhada pelo Departamento de Recursos Humanos, pois este departamento representa a ponte de ligação entre os mais diversos departamentos da organização. No que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e profissional, o estágio curricular permitiu desenvolver diversas *soft skills* de elevada importância para qualquer profissional na área de Recursos Humanos.

A abordagem de cariz generalista no decorrer do estágio permitiu desenvolver a

versatilidade em diversas tarefas, pois um dos grandes desafios organizacionais assenta na adaptação das constantes evoluções e mudanças organizacionais, exigindo assim, cada vez mais dinamismo por parte dos colaboradores.

O plano de estágio sofreu alguns ajustes, pois teve de ser adaptado às necessidades da organização no decorrer do estágio. O estágio iniciou-se com a formação de *onboarding* onde foi possível compreender a cultura da *TE Connectivity* e quais as especificidades dos seus produtos. A segunda semana já decorreu no Departamento de Recursos Humanos, logo com o *go meeting* (realizado todas as segundas-feiras, quartas-feiras e sextas-feiras no início do horário laboral), para planificar as atividades de cada membro do departamento, alinou-se o plano de atividades inicial que consistiu na realização de tarefas administrativas, para compreender todo o processo e como era a estruturação administrativa de toda a organização, passando depois para a análise do fenómeno de absentismo e da reformulação da entrevista de saída, com o intuito de conseguir extrair, desta ferramenta, informação mais clara e objetiva. A coordenadora Dra. Vanessa Pereira, considerou que seria um desafio bastante interessante colocar-me com o outro estagiário na implementação do novo processo de avaliação de desempenho para funções de *shopfloor*, este primeiro grande desafio no âmbito do estágio foi um processo enriquecedor, pois permitiu adquirir um elevado nível de conhecimentos organizacionais e obter uma visão mais clara de como deve ser alinhado um processo desta dimensão em ambiente industrial, pois permitiu-me ter um papel bastante interventivo na implementação desta ferramenta. Seguindo-se a formação para os chefes de equipa sobre como se deveria utilizar esta renovada ferramenta de avaliação de desempenho, o que consistiu num desafio bastante interessante, em conjunto com o outro estagiário do departamento preparamos a apresentação e realizamos a formação com um membro sénior do Departamento de Recursos Humanos, as formações decorreram de uma forma positiva onde o conteúdo apresentado ficou claro para todos os chefes de equipa. Seguiu-se um desafio bastante aguardado, a participação no processo de recrutamento, seleção e integração, numa primeira fase consistiu na triagem curricular para funções de *shopfloor* em parceria com o IEFP, assim como questionar aos colaboradores se queriam referenciar alguém para estas oportunidades. Seguindo-se a convocatória para a presença dos candidatos na sessão de esclarecimentos de todo este processo, posteriormente a esta fase seguiu-se a visita ao IEFP para analisar se a formação teórica estava a correr bem e verificar se os futuros colaboradores estavam motivados, a fase seguinte consistiu na planificação da receção aos futuros colaboradores nas instalações da organização, onde teve início o processo de acolhimento antes do início da vertente prática que estava previamente programada.

Após este processo de recrutamento para funções de *shopfloor*, iniciou-se a participação no recrutamento para funções de suporte onde assisti a diversas entrevistas analisando os perfis de acordo com a descrição de funções, neste processo existiu um acompanhamento de um membro mais sénior do departamento. Foi também possível verificar como era estruturado o processo de seleção na organização, analisando os critérios de seleção escolhidos para cada posição em específico.

Todas as atividades em que foi possível estar envolvido representaram uma enorme aquisição de conhecimentos organizacionais, cada atividade independentemente da sua vertente em específico foi encarada com o maior profissionalismo, motivação e dedicação, o que permitiu elaborar uma análise detalhada de cada vertente em estudo, assim como uma visão mais ampla do papel do Departamento de Recursos Humanos num contexto industrial.

Em termos de futuros estágios, poderia ser relevante uma análise mais detalhada do *turnover*, com o intuito de permitir analisar de uma forma mais pormenorizada este fenómeno. Seria também interessante desenvolver um sistema de recompensas abrangente a toda a organização, pois este poderia resultar numa maior ligação entre as diferentes posições hierárquicas.

6. Conclusões

Após a conclusão do estágio e da redação do relatório referente ao mesmo, é possível afirmar-se que os objetivos propostos foram atingidos. O estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos da *TE Connectivity*, permitiu obter um primeiro contacto em termos práticos na área de formação, colocando assim em prática diversos conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares, assim como a aquisição de novos conhecimentos organizacionais, permitindo também relacionar conhecimentos obtidos com conhecimentos já adquiridos nas unidades curriculares. A realização do estágio permitiu ainda a aquisição de diversas competências organizacionais de elevada importância em termos profissionais, que representarão uma mais-valia enquanto profissional da área de formação em questão.

É possível verificar-se que o Departamento de Recursos Humanos é bastante dinâmico e versátil, o que permitiu alinhar previamente o plano de estágio com os objetivos propostos pelo estagiário, o que reflete um processo de aprendizagem bastante positivo de todas as vertentes em estudo. Todos os elementos do departamento transmitiram os seus conhecimentos de uma forma simples e clara, permitindo verificar-se uma diferença significativa na execução de processos, na gestão dos diversos processos e atividades, na aquisição de autonomia em tarefas de relativa complexidade, na capacidade de elaboração e de implementação por parte do estagiário. É possível verificar-se que após o estágio na *TE Connectivity*, a vertente de recrutamento, seleção e integração suscitou um especial interesse para o estagiário.

Nas atividades desenvolvidas nos seis meses de estágio, gostaria de destacar a importância da coorientadora do estágio, Dra. Vanessa Mandim Pereira, assim como de todos os membros do Departamento de Recursos Humanos.

É possível concluir-se que a escolha do local para a realização do estágio foi acertada, pois permitiu ter uma visão organizacional de diversas vertentes, de uma forma bastante interventiva, participando na implementação e desenvolvimento de projetos nas diferentes vertentes em estudo.

No início do ano fiscal de 2018 o Departamento de Recursos Humanos, focou-se na implementação de um novo modelo de avaliação de desempenho para as funções de *shopfloor*, o que permitiu uma avaliação mais estruturada e coerente, apostou também no novo processo de recrutamento em parceria com o IEFP. Estes processos tiveram como principal objetivo uma melhor integração para os futuros colaboradores, assim como uma medição mais precisa e fundamentada do desempenho dos mesmos. É também uma aposta da organização um aumento dos meios digitais, uma medida em prol do ambiente e da inovação.

No que diz respeito aos obstáculos no decorrer do estágio, é possível destacar-se que em termos do *software* SAP apenas foi possível observar como o mesmo funcionava, pois por política da empresa os estagiários não podem utilizar o *software*. Outro obstáculo encontrado no decorrer do estágio surgiu quando existiu a ideia de desenvolver um sistema de recompensas diferente do praticado pela organização, sendo essa proposta recusada.

Em suma, é possível concluir-se que a *TE Connectivity* é uma multinacional de grande reputação no mercado, a organização aposta numa formação bastante sólida e estruturada para os seus colaboradores, tendo sempre em vista a progressão dos mesmos dentro da organização. Este modelo de progressão permite à organização um crescimento sustentado, formando assim os seus próprios colaboradores devido a uma escassez cada vez maior destes recursos no mercado de trabalho. A *TE Connectivity* aposta também na constante otimização de processos, com o intuito de garantir a dinâmica organizacional nos diferentes departamentos através da cultura de melhoria contínua.

7. Bibliografia

Ahuja, K. K., Padhy, P., & Srivastava, G. (2018). Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(4).

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (1997). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6ª Edição)*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Chiavenato, I. (1979). *Novas abordagens na teoria administrativa*. *Revista de Administração de Empresas*, 19(2), 27-42.

De Almeida, S., Marçal, R. F. M., & Kovaleski, J. L. (2004). *Metodologias para avaliação de desempenho organizacional*. XXIV Encontro Nac. De Eng. de Produção—Florianópolis, Brasil

de Brito, R. P., & de Oliveira, L. B. (2016). A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, 13(3), 94.

Ekwoba, J. O., Ikeje, U. U., & Ufoma, N. (2015). *The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance*.

Fernandes, F. M. B. (2011). *Considerações metodológicas sobre a técnica da observação participante*. Mattos, Ruben Araújo de; Baptista, Tatiana Vargas de Faria. *Caminhos para análise das políticas de saúde*, 262-274.

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: rh editora.

Livitchi, O., Hacina, L., & Baran, T. (2015). Professional training-effective element of management in achieving of the personnel policy. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 18(1), 156.

Mangham, G. (1995). Training the trainer at Coral. *Management Development Review*, 8(2), 22-25.

Manual de Acolhimento (2018). *TE Connectivity*.

Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. Editora Saraiva.

Naeem, M., Jamal, W., & Riaz, M. K. (2017). The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2).

Rees, G., & Rumbles, S. (2010). Recruitment and selection. Rees, G. and French, R. *Leading, Managing and Developing People*, 169-190.

Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44(5), 567-590.

Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*.