



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**A educação/formação na gestão dos recursos humanos:
reflexão sociológica em contexto fabril**

Ana Margarida Lopes Coelho

Orientador(es) | José Manuel Saragoça

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**A educação/formação na gestão dos recursos humanos:
reflexão sociológica em contexto fabril**

Ana Margarida Lopes Coelho

Orientador(es) | José Manuel Saragoça

Évora 2021



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

Presidente | Domingos Afonso Braga (Universidade de Évora)

Vogais | José Manuel Saragoça (Universidade de Évora) (Orientador)
Maria Manuel Serrano (Universidade de Évora) (Arguente)

Agradecimentos

A minha primeira palavra de agradecimento vai para os meus pais e irmã que sempre me acompanharam e encorajaram ao longo deste percurso académico.

Um especial agradecimento ao meu orientador, professor doutor José Saragoça pela paciência, exigência e partilha de saberes.

À entidade de acolhimento e a todos os que comigo se cruzaram durante esta etapa. O vosso contributo foi crucial para alcançar o meu objetivo.

Um obrigado especial aos amigos de sempre Ana, Pedro e Luís. Por serem, dia após dia, a minha morada.

E por último, aos meus afilhados Nuno, Bernardo e Beatriz por serem a minha sorte grande.

A todos, o meu eterno obrigado.

Resumo

Atualmente, com a globalização dos mercados, e com a constante mutação das organizações, verifica-se que as empresas necessitam de manter os seus colaboradores motivados para que a sua competitividade no mercado seja assegurada. Deste modo, a formação dos indivíduos, e consequentemente valorização do seu capital humano, é um mecanismo essencial ao serviço da competitividade das organizações.

É neste contexto geral e no quadro de um mestrado em Sociologia que foi realizado um estágio curricular na empresa *TE Connectivity*.

Este relatório tem como finalidade descrever as atividades realizadas ao longo do estágio, enquadrando-as com fundamentação teórica e reflexiva. Referimo-nos às atividades relacionadas com: recrutamento e seleção de pessoal; acolhimento e integração; gestão da formação; planeamento e gestão do trabalho e por fim, atividades promotoras dos valores e da responsabilidade social organização.

Após a descrição das atividades e uma análise crítica e reflexiva sobre as mesmas, procuramos compreender como um sociólogo poderá ser uma mais-valia numa unidade fabril e de que modo a formação do capital humano é uma das funções de recursos humanos relacionada com a competitividade das organizações.

Palavras-chave: Formação profissional; Organizações; Competitividade organizacional; Capital humano; Motivação.

Education / training in human resource management: sociological reflection in a manufacturing context

In this day and age, the globalization process of the labour market along with the evolution of organizations, add to the need that companies have to keep their employees motivated in order to maintain their competitiveness. Thus, employees' training, and the acknowledgement of their value represent the foundation for the organization's competitiveness.

Encompassed in this framework and for approval of the Master's degree in Sociology, an internship at TE Connectivity was done.

This report's main aim is to describe all the activities carried during the internship, bounded to their respective theoretical and reflexive foundation. The alluding activities are the following: staff recruitment; professional integration; training management; workload planning; social responsibility promotion.

Following the activities description, a critical analysis was done in order to better understand the value of a sociologist in an industrial unit and how employees' training can be included in the competences of the human resources management in the competitiveness framework.

Key-words: Training; Organizations; Competitiveness; Human value; Motivation.

Índice

Introdução	9
I. Caracterização da Instituição	10
a. Organograma da equipa de Recursos Humanos	10
b. Missão, Valores e Responsabilidade social <i>TE Connectivity</i>	12
II. A Teoria que Enquadra as Práticas do Estágio	13
a. A gestão de recursos humanos e a sua importância	13
b. O papel do gestor de recursos humanos	15
c. Recrutamento, seleção, integração e acolhimento de colaboradores	18
d. A formação profissional como função de GRH.....	23
III. Atividades Desenvolvidas.....	32
a. Planeamento e gestão do trabalho	32
Arquivo de documentação	33
Cartões de identificação de colaboradores.....	33
b. Atividades de recrutamento e seleção	34
Curso de assistentes de produção automatizada (APA) 2020	34
Acompanhamento de recrutamento interno	34
Recrutamento <i>business center</i>	35
Entrevistas vida ativa IEFP	35
c. Acolhimento e Integração	36
Formação Inicial TE (FIT).....	37
Revalidação do manual de acolhimento na empresa	37
Preparação e entrega do <i>Kit Boas-vindas</i>	39
d. Gestão da formação.....	40
Dossiê técnico-pedagógico.....	41
Catálogo de formação	41

Diagnóstico de necessidades de formação.....	42
Contacto com as entidades formadoras	43
Preparação de salas de formação	44
Avaliação da formação	44
O projeto “AEGP e empresas” e o estímulo de competências nos jovens	45
e. Atividades promotoras dos valores e da responsabilidade social.....	46
Avaliação de Riscos psicossociais.....	47
Campanha <i>Hello, Respect & Collaboration</i>	48
Questionário sobre a comunicação interna.....	49
“Campanha Dia da Mulher”	50
Ação de sensibilização “Razão e emoção à conversa”.....	51
Evento Townhall.....	52
Considerações Finais - Uma Análise reflexiva e crítica das práticas realizadas	53
Bibliografia.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1	19
Tabela 2	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma oficial <i>TE Connectivity</i>	10
Figura 2 - Recrutamento IEFP	36
Figura 3 - Documentação interna <i>TE Connectivity</i> antes das alterações da estagiária.....	38
Figura 4 - Documentação interna <i>TE Connectivity</i> depois das alterações da estagiária	39
Figura 5 - Passaporte de acolhimento <i>TE Connectivity</i>	40
Figura 6 - Catálogo de formação interno	42
Figura 7 - Calendarização formativa 2020.....	43
Figura 8 - Valores <i>TE Connectivity</i>	47
Figura 9 - Campanha <i>Hello, Respect & Collaboration</i>	49
Figura 10 - Resultados de questionário de comunicação	50
Figura 11 – Atividade alusiva ao Dia da Mulher	51
Figura 12 – Atividade a razão e a emoção à conversa	52

Introdução

O estágio de que dá conta este relatório intitulado “A educação/formação na gestão dos recursos humanos: reflexão sociológica em contexto fabril”, foi realizado na empresa *TE Connectivity*, de Évora, e teve uma duração de 600H.

Numa época em que tudo se encontra em constante mutação, verifica-se que as empresas têm cada vez mais a preocupação de manter os seus colaboradores altamente qualificados e capacitados e sempre motivados, de forma a manter a sua competitividade num mercado altamente concorrencial. A formação e diversos fatores associados à motivação são, por isso, fatores centrais das atividades realizadas durante o estágio, que se relacionaram, também, a outros fatores da gestão dos recursos humanos.

Ao longo do presente relatório de estágio poderá compreender-se que, ao longo do tempo, houve uma evolução no que diz respeito à centralidade da formação dos indivíduos e ao desenvolvimento das suas competências nas preocupações das empresas. Constatar-se-á, também, que é essencial que os recursos humanos presentes nas organizações estejam envolvidos na cultura organizacional, porque é através desta que se estabelecem relações de confiança através da socialização entre indivíduos melhorando os resultados esperados pelas entidades, e conseqüentemente, potencializando o nível de competitividade entre empresas. Por esse mesmo motivo, cabe ao gestor de recursos humanos, definir estratégias que o possibilitem ajustar a realidade da sua empresa, às necessidades do mercado e sobretudo compreender o fator humano na sua organização. Neste seguimento, encontrar-se-á, ao longo do relatório, alusão a alguns processos que poderão ser encarados como a base do sucesso das organizações, vejamos primeiramente o exemplo do recrutamento que tem como objetivo encontrar a sintonia perfeita entre colaboradores e empresas de modo a manter os seus recursos fortes perante a concorrência. Tomemos como exemplo também o processo de formação, que tem inúmeras vantagens tais como: progressão na carreira, motivação de colaboradores, valorização do capital humano, meio para atingir resultados e conseqüentemente manter a competitividade organizacional, e tantos outros que serão explorados ao longo do presente relatório.

Com a realização do estágio procurei ter uma experiência profissional na área dos recursos humanos em contexto fabril, algo que é muito importante para um sociólogo que pretende trabalhar na área dos recursos humanos, nomeadamente na área da formação e

desenvolvimento de pessoas. Os objetivos específicos foram os seguintes: 1) participar/intervir em diversas atividades, de modo a melhor compreender de que forma um sociólogo pode ser uma mais-valia numa empresa como a *TE Connectivity*, 2) acompanhar processos de educação/formação valorizadores do capital humano, 3) compreender de que modo a formação poderá ou não influenciar a competitividade das organizações; e, por fim, 4) compreender processos de motivação das pessoas e a sua relação com a produtividade no trabalho.

Este relatório divide-se, fundamentalmente, em três partes. A primeira dedica-se ao enquadramento teórico das abordagens essenciais em sociologia das organizações e sociologia do trabalho, assim como a sistematizar conhecimentos sobre o papel do gestor de recursos humanos, em geral, e na área da função “formação”, em particular. Também se reflete, nesta parte, sobre algumas abordagens relativas aos processos de recrutamento/integração e acolhimento de colaboradores e a importância da formação profissional para a competitividade das empresas.

Na segunda parte, será apresentada a entidade de acolhimento – *TE Connectivity* (Évora) bem como as atividades desempenhadas ao longo de todo o estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos, sob orientação científica o Professor Doutor José Manuel Leal Saragoça, tendo como orientadora na entidade a Dra. Vanessa Pereira e coorientadora a Dra. Ana Salvador.

Finalmente, será apresentada uma análise crítica reflexiva acerca de todo o trabalho desenvolvido na referida entidade.

I. Caracterização da Instituição

A *TE Connectivity* é uma empresa multinacional, líder mundial em conectividade e inovação, foi fundada em Portugal no ano de 1969 e tem a oportunidade de contar nos dias de hoje com aproximadamente de 2 000 Colaboradores e três fábricas distintas em Évora. A sua estratégia assenta num crescimento sustentado, ecológico, com produtos cada vez mais seguros, mais inteligentes e mais conectados, de forma a exceder sempre as expectativas do cliente. Esta multinacional está presente em 140 países a nível mundial e conta com mais de 80.000 colaboradores (Connectivity, 2019, p. 2).

Esta empresa está presente em Évora com três unidades de negócio distintas: a sua sede “Automotive” (AUT) que se destina a produzir relés de alta corrente utilizados na indústria automóvel, sensores, plug-in relays, entre outros; a unidade “Industrial” (IND), onde se esperava realizar a grande parte do estágio, mas que, devido à pandemia Covid-19, não foi possível intervir, produzindo esta maioritariamente sensores, PPU’s e T9G; e, por fim, a sua unidade de negócio “Business Center” (BC) que se destina ao contacto entre o cliente e a empresa.

a. Organograma da equipa de Recursos Humanos

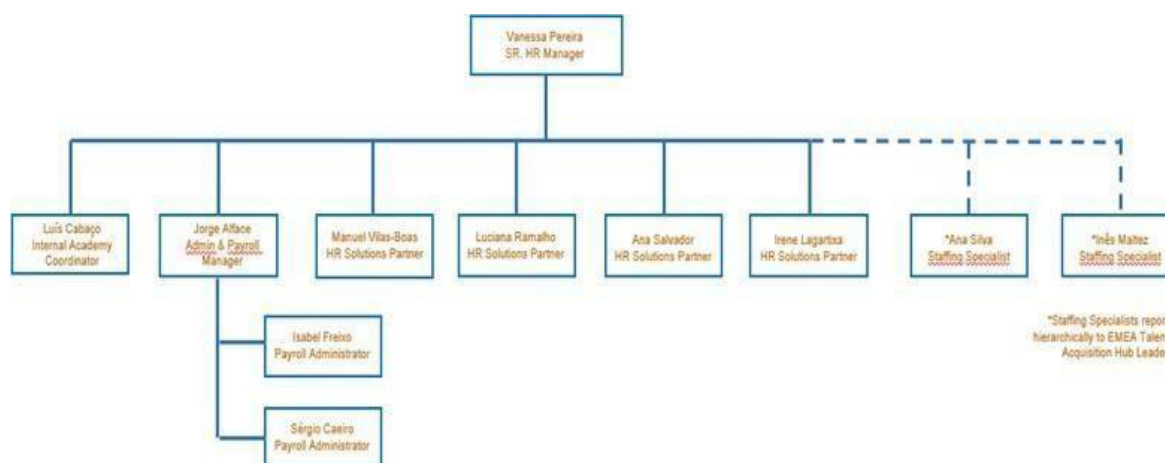


Figura 1 - Organograma oficial *TE Connectivity*

Fonte - *Manual de acolhimento TE connectivity*

A equipa de recursos humanos da *TE Connectivity* é liderada pela Dra. Vanessa Pereira, orientadora de estágio por parte desta organização. Ao longo de todo o processo, a estagiária manteve contacto permanente com a responsável, pois era através dela que a estagiária tinha conhecimento das funções e tarefas a realizar, tais como os projetos em que iria participar e em que medida poderia ser uma mais-valia para a empresa.

A Dr^a. Vanessa lidera toda a equipa, pelo que permanece sempre ocorrente das tarefas realizadas por todos os elementos do departamento.

O Dr. Luís Cabaço, coordenador da academia de formação interna, tem como função principal organizar em termos práticos as formações internas à organização, assim como os projetos formativos e a componente prática do recrutamento interno.

A equipa de Recursos Humanos (RH) *TE Connectivity* divide-se em quatro departamentos distintos. Um é constituído pela equipa de *payroll*¹, liderada pelo Dr. Jorge Alface, integra também a Dra. Isabel Freixo e por fim, Dr. Sérgio Caeiro. Essencialmente os seus trabalhos focam-se em processamento de salários, cumprimento de obrigações legais, suporte administrativo entre outros.

Outra unidade é a equipa de formação, da qual fazem parte a Dra. Ana Salvador (sendo esta a sua *buddy*, pessoa que a acompanhou durante todo o processo, a integrou na equipa e esteve sempre do seu lado para qualquer que fosse a questão) e Dra. Irene Lagartixa. Este foi o departamento onde a estagiária permaneceu grande parte do tempo do estágio, e por isso apesar de ter tido a oportunidade de auxiliar em todos os departamentos da equipa, foi aqui que conseguiu desenvolver mais os seus conhecimentos, capacidades e habilidades.

A terceira equipa é de recrutamento. Aqui trabalham a Dra. Ana Silva e Dra. Inês Maltez, que se dedicam a todos os processos de recrutamento e seleção de candidatos.

A quarta equipa é um grupo de suporte, da qual fazem parte a Dra. Luciana Ramalho e o Dr. Manuel Vilas-Boas. As suas funções são essencialmente de suporte de toda a equipa. Na verdade, estas são as pessoas com maior experiência em todos os campos e, por isso, têm capacidade de dar suporte a todas as equipas inerentes no departamento de recursos humanos.

¹ Entende-se como *payroll* a equipa que tem como função autorizar o pagamento dos salários dos colaboradores, assim como fazer cumprir todas as obrigações legais da empresa

No departamento, como, de resto, em toda a empresa, as interações primam pelo diálogo informal entre colegas de trabalho.

b. Missão, Valores e Responsabilidade social TE Connectivity

A entidade em causa tem como propósito criar um futuro seguro, sustentável, produtivo e conectado (Connectivity, 2019, p. 2). Deste modo, conta com parceiros de topo e com colaboradores altamente qualificados, sendo esta uma grande aposta estratégica. De facto, a empresa acredita na capacidade dos seus colaboradores formando-os e dando-lhes todas as oportunidades para que todos os dias se mantenham motivados. Relativamente aos seus valores, estes assentam em quatro pilares fundamentais: integridade; responsabilidade; trabalho em equipa e inovação.

Segundo a empresa, a integridade relembra-nos que devemos exigir altos padrões de ética e integridade não só dos nossos parceiros, como de nós mesmos de forma a criar diversidade, respeito mútuo e confiança aos nossos clientes (Connectivity, 2019, p. 6). A responsabilidade é vista como a honra de compromisso, ou seja, que os resultados vão ao encontro ao trabalho realizado, e que é assumida a responsabilidade quer os resultados sejam favoráveis, quer não sejam tão bons quanto o esperado. O trabalho em equipa é também muito importante para a *TE Connectivity* uma vez que, como já referido anteriormente, esta empresa oferece a todos os seus colaboradores oportunidades de progressão na carreira, formação e colaboração. Tudo isso só é possível por existir um enorme trabalho de equipa, organizado e focado nos objetivos comuns. Por fim, a entidade de acolhimento assume-se como inovadora porque desafia, incentiva e valoriza a criatividade dos seus colaboradores estando sempre aberta a mudanças e perspetivas diferentes.

A *TE Connectivity* é uma empresa que tem em consideração os seus recursos humanos, as pessoas, e a forma como elas poderão ser valorizadas mantendo-as motivadas. São inúmeros os projetos de responsabilidade social em que a *TE Connectivity* participa. Mais adiante, serão abordados mais especificamente alguns projetos de responsabilidade social onde a estagiária teve oportunidade de participar.

II. A Teoria que Enquadra as Práticas do Estágio

a. A gestão de recursos humanos e a sua importância

A gestão de recursos humanos tem sido, ao longo dos tempos, alvo de diversas análises críticas com o intuito de a redefinir. Na verdade, houve uma evolução progressiva no que diz respeito a formação de indivíduos em contexto laboral, ao trabalho de equipa, e ao investimento feito na seleção de colaboradores especializados ou nas suas capacidades intelectuais dentro das organizações.

De acordo com Rosado (2015, p. 232), a sociologia da gestão das organizações é *“Um objeto de estudo que compreende a gestão das organizações, incluindo mesmo as organizações sem uma particular associação direta à indústria ou a produção de carácter económico”*, posto isto a sociologia da gestão das organizações, têm em conta três perspetivas fundamentais sendo estas a perspetiva política, a perspetiva técnica e a crítica. É a partir da conjugação destas que, dentro das organizações, é permitido resolver problemas avançando com a sua efetiva resolução, e não apenas ter uma ilusão de resolução de lacunas que nunca chegam a existir.

A gestão de recursos humanos é muito mais do que, apenas, a resolução de situações salariais e competências técnicas: trata-se de equacionar soluções eficazes e a longo prazo, que mantenham os colaboradores motivados em contexto laboral, não obstante todos os parâmetros referidos anteriormente, influenciam o comportamento e a motivação dos indivíduos dentro da organização que representam. Por isto, entende-se que a gestão de recursos humanos é totalmente responsável pela administração de pessoal, tendo também responsabilidades de gestão, em conjugação com a estratégia económica da empresa. É através da sua intervenção direta nas áreas do recrutamento e seleção, avaliação do perfil dos candidatos visando o melhor enquadramento profissional, estimulando o autodesenvolvimento e a motivação tendo sempre em consideração políticas éticas e socialmente responsáveis, proporcionando competitividade à organização (Campos, 2018).

A resolução de problemas laborais passa também por compreender e conhecer a motivação dos indivíduos. Quando percebemos quais são as expectativas e motivação dos colaboradores conseguimos entender de que forma o trabalho influência/poderá influenciar o seu comportamento no local de trabalho (Sainsaulieu, 1995). A motivação tem enormes

implicações a nível organizacional, sendo através desta que os indivíduos são impulsionados a dar o seu melhor para que metas e objetivos da empresa sejam atingidos.

De acordo com Rodrigues (2016, p.10) *“A GRH tem uma essência estratégica e entende os indivíduos como ativos da organização, dirigidos de acordo com os objetivos de longo prazo da mesma”*. Esta visão estratégica das entidades é fomentada pelos seus recursos humanos, as organizações pretendem atingir objetivos a longo prazo para que sejam o mais rentáveis possível, investir nos seus recursos humanos é apostar no futuro da empresa, tornar os indivíduos ativos e motivá-los tem como função mantê-los relacionados com a empresa, com os seus valores e a sua cultura organizacional.

Cabe, também, ao departamento de recursos humanos da maioria das organizações, preocupar-se com o desenvolvimento de competências dos seus indivíduos. É a partir deste capital intelectual que podemos encontrar indivíduos mais capacitados para desempenhar as suas tarefas diárias, tornando-os mais ativos, autónomos e eficazes. Contribuir para a formação e competências dos colaboradores, também tem como objetivo já referido anteriormente, motivar os indivíduos, torná-los mais ativos dentro da organização e valorizá-los proporcionando-lhes uma progressão na sua carreira fidelizando-os à organização, a longo prazo, De facto, como é reforçado por Veloso (2007, p.49), *“associa-se à gestão de recursos humanos, embora não de forma absoluta, a capacidade de desenvolver as competências e o conhecimento no interior da organização e de contribuir para a utilização pelos colaboradores, dos seus conhecimentos e aprendizagens, em prol da organização”*.

No seio de qualquer entidade é estritamente fundamental existir uma cultura organizacional que propicie aos seus recursos humanos estabelecerem relações de confiança é a partir destas, que se avalia o trabalho em equipa, que se resume nos resultados da organização.

Poder-se-á também reconhecer que as ligações estabelecidas entre empresas do mesmo setor é um fator de competitividade. A partir do momento em que estas relações são cordiais e mesmo que competitivas, conseguimos sempre alcançar uma competitividade positiva no meio em que nos inserimos. Como nos elucida Lafaye (1996, p.33) *“Les organisations les réalisent à travers les relations qu'elles entretiennent avec l'environnement au sein duquel elles opèrent”* nos dias de hoje, são inúmeras as organizações da mesma área de atuação estabelecem diversas parcerias em prol de um bem comum para ambas. Por tudo o que atrás foi dito, pode concluir-se que as relações intra e inter – organizacionais se constituem como um veículo para atingir objetivos, não esquecendo, a relação entre cliente e organização, que será objetivamente a mais importante

de todas, sendo este o nosso principal foco. Cabe ao gestor de recursos humanos, ter especial atenção a estes aspetos que se consideram fundamentais para a evolução da organização.

A área de recursos humanos, tanto na abordagem tradicional como na abordagem moderna, considera a avaliação de desempenho como um importantíssimo instrumento de decisão estratégica dado que é através dele que se permite reconhecer processo evolutivo de capacidades dos colaboradores das empresas (Fidelis & Banov, 2006). Reconhece-se, portanto, que um dos objetivos principais dos recursos humanos é avaliar o grupo de trabalho existente porque é este que contribui para a realização dos objetivos organizacionais e sociais.

Devido ao facto de a economia global ter aumentado exponencialmente e, conseqüentemente, a competitividade no mercado ser hoje muito maior que outrora, as empresas estão neste momento muito focadas para o cliente. Assim, as empresas tentam especificar o seu produto para o cliente em particular, possuindo uma maior flexibilidade e capacidade de inovação, seja tecnológica, seja intra-organizacional.

Os gestores de recursos humanos têm de ter em mente, quando pensam em estratégias organizacionais, que: a) o desenvolvimento do capital humano não significa mais do que desenvolver as competências individuais, não passando apenas pelo investimento na formação, mas também em estabelecer objetivos a cumprir; b) importa conseguir o desenvolvimento do capital estrutural, ou seja, contribuir para a aprendizagem como um todo; c) que importa também desenvolver o capital relacional, ou seja, contribuir para o conhecimento entre diferentes indivíduos e organizações.

Deste modo, podemos concluir que a gestão de recursos humanos abrange diversas práticas como o recrutamento, a integração, a formação, a avaliação de desempenho de colaboradores entre outras, com o intuito de otimizar a eficácia e o desempenho por parte dos indivíduos e da organização assegurando o seu bom funcionamento a longo prazo.

b. O papel do gestor de recursos humanos

Como já referido anteriormente, os gestores de recursos humanos das organizações terão o papel de cuidar do capital intelectual da organização, facilitar todos os processos de mudança e os programas de motivação e empenhamento de todos indivíduos dentro da estrutura organizacional, e por esses mesmos motivos será necessário que ganhem competências nas mais

diversas áreas para que sejam o mais multifuncionais possíveis, terem competências no marketing ou finanças por exemplo, fá-los compreender a complexidade do mercado e serem capazes de dissipar qualquer tipo de lacuna que surja. Assim sendo, suporta-nos Bilhim (2006, p.82) *“Os gestores de recursos humanos evoluirão para o papel de consultores internos da administração e dos gestores de linha”* estes, mais do que gestores de recursos pretendem também ir de encontro às mudanças no mercado.

O gestor de recursos humanos pode ter uma influência crucial no ajuste do comportamento dos trabalhadores, através da construção de um clima de confiança e, com isto, reduz-se os efeitos negativos da resistência à mudança dentro da organização. Compete-lhe compreender o fator humano na empresa, não negligenciando ir de encontro aos objetivos da organização. Cabe-lhe ainda, definir as estratégias no seu departamento, implementando as medidas mais adequadas de forma a ir de encontro à cultura organizacional (Campos, 2018).

As organizações necessitam de recursos que as possibilitem ser mais rápidas, eficazes e competitivas. É através dos seus recursos que a organização se mantém à tona ao nível da competitividade no mercado e nesse campo a inovação têm também um papel fundamental, é através dos seus indivíduos que as empresas conseguem ter competências adequadas consoante o mercado em determinada altura *“En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados (...) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas”* (Chiavenato, 2007, p. 125). Por tudo isso, é essencial, sobretudo nos dias de hoje, que todos os recursos humanos representantes das organizações terem a capacidade de mudança e de adaptação às alterações globais dos mercados e contribuir para ajustar a realidade das suas empresas às necessidades do mercado.

Cada vez mais com o avanço tecnológico e do mercado em geral, o papel desempenhado pelo gestor de recursos humanos não é, apenas, o de recrutador ou atribuidor salarial como já referido anteriormente. Assim, trata-se de dar uma maior importância a aspetos associados ao cérebro límbico (emoções e comportamentos dos indivíduos), como por exemplo a progressão na carreira, motivações, ou até avaliação de desempenho ao invés da tradicional gestão de pessoal que se caracteriza. Tal como refere (Bilhim, 2006, p. 69), *“A gestão de recursos humanos não diz respeito às ações destinadas a atrair e seleccionar futuros empregados (...) mas também a todas as ações orientadas para a fidelização dos recursos humanos que melhor se adaptem à cultura organizacional”*.

O gestor de recursos humanos, ao longo do seu trabalho tem como foco as pessoas, o indivíduo como ser uno. No entanto, é de realçar que o seu papel não é, apenas, ter em conta os parâmetros relacionados com a individualidade dos colaboradores, mas também, com todas as questões inerentes que são e serão sempre o mais importante para as empresas, produtividade, lucro e competitividade. Por esses motivos, o gestor de RH tem sempre de ter em atenção as práticas realizadas por outras organizações na mesma área de atuação e só assim ir ajustando as suas necessidades tendo como base o comportamento de outras organizações mantendo-se competitiva no mercado. Tal como sublinham Ferreira, Keating, Silva, & Veloso (2010, p. 2456), “*A influência de outras organizações do mesmo sector de actividade também é tida em conta por todos os gestores como um elemento importante na implementação ou modificação de práticas*”.

O gestor de recursos humanos, no seu papel enquanto profissional, necessita ter em conta, que a racionalidade das suas decisões gera sempre um comportamento por parte dos trabalhadores da empresa que representa. E que, os comportamentos são o reflexo da coesão das equipas.

Problemas relacionados com a falta de comunicação, e relações sólidas entre elementos da mesma organização, levam-nos a uma estrutura organizacional instável. “*Insubordination, routine et manque d’initiative, arrivistes ou critiques ... autant de comporements qui, semblent relever des personnes et non plus de la structure d’organizacion, n’en posent pas moins des problèmes serieux et fréquents*” (Sainsaulieu, 1995, p. 61) são estes, os tipos de comportamentos que nenhuma organização quer perpetuar. O mercado já é suficientemente feroz para que problemas relacionados com a falta de comunicação entre equipas se torne mais uma lacuna na organização. Entende-se, uma vez mais, que equipas unidas alcançam objetivos comuns mais sólidos.

De acordo com Bernoux (1985, p. 19) “*Os comportamentos só se compreendem dentro de um ajustamento permanente entre o indivíduo, o seu temperamento, as suas necessidades, os seus desejos e o grupo*”. Assim sendo, é de concluir que, numa entidade, o gestor de recursos humanos necessita ter um olhar crítico, mas também humanista, ver os colaboradores como uma equipa e não apenas como seres unos e individuais, só assim se consegue a coesão grupal, onde todos trabalham para o mesmo fim. Embora os indivíduos tenham comportamentos que advém dos seus interesses individuais, cabe ao gestor de recursos humanos implementar estratégias que envolvam o grupo onde este tira partido dos benefícios em conjunto, e não apenas da sua produtividade individual.

Torna-se crucial entender as escolhas humanas, os aspetos cognitivos e sociais dos indivíduos como seres individuais, para que se consigam criar estratégias adaptadas às equipas com o objetivo de estas serem as mais autónomas, coesas e eficazes possíveis. Foi a partir destes desenvolvimentos que começámos a entender que o papel do gestor de recursos humanos dentro de uma empresa é multivariado, deixando de ser tão técnico-prático.

Segundo Cachissome (2015, p.7) *“O gestor deve levar os atores de uma organização a cooperar para alcançar os objetivos definidos para a empresa, promovendo, na medida do possível, o desenvolvimento pessoal”*. Deste modo pressupõe-se que o papel do gestor de recursos humanos é essencial para o bom funcionamento da organização, gerindo pessoas e equipas de forma a exercer o seu poder de liderança gerindo a motivação individual dos indivíduos potenciando um bom funcionamento coletivo.

Em suma, hoje em dia os gestores de recursos humanos procuram contribuir para uma estrutura organizacional constituída por equipas motivadas, participativas, inovadoras e criativas, sobretudo com regras que possibilitem aos indivíduos estarem empenhados sendo capazes de evoluir na sua carreira participando em todos os projetos dentro da organização. Os GRH (Gestores de Recursos Humanos) apostam nas ações coletivas, dando grande importância ao trabalho em equipa, não se restringindo apenas ao trabalho individual. Se, por um lado, queremos indivíduos capacitados de autonomia, por outro procuram-se também pessoas capazes de trabalhar em equipa. Isto porque em certas circunstâncias e dependendo das funções a desempenhar, os indivíduos necessitam que conseguir trabalhar autonomamente não precisando de supervisão hierárquica superior, no entanto, esses mesmos indivíduos precisam de saber trabalhar em equipa porque entende-se que este é um dos meios para os fazer sentir motivados e integrados na organização, tendo também como objetivo fundamental fomentar a criatividade coletiva e a sua capacidade de resolução de problemas em conjunto.

c. Recrutamento, seleção, integração e acolhimento de colaboradores

Segundo Chiavenato (2007, p. 148) *“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”*, assim sendo entende-se que o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização, este recrutamento deve ser feito

tendo em conta os interesses da organização, e deste modo, deve ser analisado de acordo com as características presentes na organização e os futuros candidatos a recrutar.

Pode compreender-se que nos dias de hoje as organizações já não devem ter somente os seus bens ou serviços como ponto fulcral, mas também o conhecimento das pessoas. Neste sentido os gestores de recursos humanos, aquando do recrutamento, devem ter em atenção o desenvolvimento do capital humano, pelo que este deve ser um dos tópicos que constam na estratégia organizacional procurando reter todos aqueles que representem uma mais-valia para a empresa. Na verdade, *“o conhecimento pode ser encarado como um dos principais recursos estratégicos destinados a proporcionar aptidões diversas numa determinada instituição incluindo a sua renovação organizacional”* (Rosado, 2015, p. 204).

Por norma, no mercado de trabalho procura-se a sintonia perfeita entre colaboradores e empresas, o que por vezes se traduz em processos de tentativa-erro, pois o objetivo das instituições é atrair candidatos que sejam o mais apropriados possível para as suas vagas o que nem sempre acontece como esperado e por isso, as empresas não devem ser obrigadas a eternizar empregos pouco produtivos, que conseqüentemente irão prejudicar outros que poderão ser produtivos a longo prazo (Centeno, 2013).

Deste modo, o recrutamento é visto como um dos processos fulcrais para o sucesso das empresas. Uma vez que estas se mantêm fortes perante a concorrência através do talento dos seus recursos humanos, quanto maior for a diversidade de candidatos, maior será a amostra da organização e, conseqüentemente maior margem de escolha do que diz respeito ao recrutamento dos seus talentos (Guimarães & Arieira, 2005).

O recrutamento poderá ser interno, externo e misto. O recrutamento interno é o preenchimento de uma vaga disponível por alguém que já trabalha na organização. O recrutamento externo, é nada mais do que o preenchimento de uma vaga, por um indivíduo externo à entidade. Já no recrutamento misto, são considerados indivíduos pertencentes ou não à empresa. Qualquer um destes tipos de recrutamento, tem as suas vantagens e desvantagens (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2015). Algumas delas poderão ser consultadas no quadro seguinte:

Tabela 1

Recrutamento interno, externo e misto

Recrutamento	Interno	Externo
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Processo mais rápido e económico • Informação privilegiada acerca do candidato • Motiva o colaborador no sentido de o fazer sentir ser reconhecido o seu esforço perante a organização 	<ul style="list-style-type: none"> • A organização adquire indivíduos com competências diferentes daquelas que já existem na organização • Minimiza custos de formação interna aproveitando competências que os indivíduos já possuem
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de interesses entre colaboradores • Poderá criar expectativas no colaborador, não sendo estas superadas gera frustração 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior dispêndio de tempo • Risco de recrutamento não adequado • Risco de o indivíduo não se ambientar à cultura da organização

Fonte - Elaboração própria com base em Caetano & Vala (2007)

Sintetizando, tanto o recrutamento interno como o externo têm vantagens como desvantagens. O recrutamento interno acaba por ser um processo mais rápido e muito mais económico, tem como finalidade motivar o colaborador reconhecendo o seu esforço ao longo do tempo, no entanto, poderá criar falsas expectativas no indivíduo fazendo-o desiludir-se caso a finalidade não seja alcançada. Ao passo que no recrutamento externo, a organização poderá ter acesso a pessoas que não conhece acabando por adquirir competências ainda não existentes na organização minimizando os seus custos de formação, contudo terá de despende de mais tempo e correr o risco de o recrutamento ao longo do tempo não de demonstrar adequado.

Algumas empresas distinguem-se de outras por terem a capacidade de acreditar verdadeiramente no valor dos seus recursos humanos, procurando colaboradores certos para cada função e tentando mantê-los motivados agregando valor na organização. Por isso, quando falamos em recrutamento e/ou seleção, referimo-nos a duas ferramentas de gestão de organizações poderosíssimas, que tem capacidade de ditar o futuro de uma organização.

Existem variáveis que podem influenciar o recrutamento. Lembre-se, como exemplo: as condições de emprego, localização da organização, condições de trabalho, salário. Estas variáveis influenciam na medida em que o recrutamento terá mais probabilidade de alcançar o seu propósito se o próprio candidato refletir sobre estas condições antes de se candidatar (Guimarães & Arieira, 2005).

O recrutamento, ainda que processo distinto, está relacionado com a seleção, que consiste, com base em Caetano & Vala (2007) no método de selecionar e identificar os candidatos adequados às necessidades existentes na organização.

Assim sendo, o recrutamento e a seleção devem ser vistos como duas fases do mesmo processo, em que o primeiro é visto como a atração dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo desde a convocação dos possíveis candidatos até à sua admissão. No processo de seleção a ideia é encontrar um candidato cujo perfil seja o mais idêntico possível com o perfil traçado previamente pelo recrutador.

O gestor de recursos humanos aquando do recrutamento deverá ter em atenção os benefícios que o indivíduo trará para a sua equipa, pois, tal como lembram Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2015, p. 186) *“O trabalho em equipa permite melhorar a forma de realização de atividades, a produtividade, as relações interpessoais dos colaboradores, o nível de comunicação dentro da organização e a qualidade do trabalho desenvolvido”*.

Quanto maior for o número de candidaturas, maiores serão as possibilidades de contratação de elementos cujo perfil se enquadre nos requisitos exigidos para as funções requeridas pela empresa, os erros de recrutamento podem trazer consequências negativas para a empresa uma vez que poderão ser selecionados candidatos que não correspondam as necessidades da entidade trazendo então prejuízos financeiros para empresa (Campos, 2018).

Os processos de seleção terão maior viabilidade à medida que o selecionador observa o desempenho do candidato, assim sendo a seleção de pessoal é composta por várias etapas por onde o candidato terá de passar (Caxito, 2008). Segundo Chiavenato (1995, p. 193), nas etapas iniciais, o candidato passa por técnicas mais simples do que na sua seleção. *“A seleção é uma atividade obstativa de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”*.

Assim sendo, o processo de seleção dos candidatos é bastante extenso. Existe uma pré seleção onde há uma análise dos currículos dos candidatos levando à primeira eliminação, a receção dos candidatos escolhidos onde existe a receção desses mesmos candidatos com utilização de entrevistas ou testes dando-lhes a conhecer a realidade, uma terceira fase onde são feitas perguntas pelo técnico de recrutamento para conhecer o candidato e deste para conhecer o posto de trabalho e sua organização, em cada fase são eliminados candidatos de acordo com as características do candidato e os requisitos esperados pela instituição, posteriormente existe um

exame médico onde o empregador pretende assegurar que o candidato final está apto para assumir o seu posto de trabalho e finalmente dá-se a contratação do mesmo.

Como já visto anteriormente, nos processos de seleção são determinadas as competências técnicas e pessoais exigidas aos candidatos. No entanto, durante esse processo é impossível determinar as aptidões que este tem para interagir com o contexto organizacional em termos práticos. Segundo Caetano & Vala (2007, p. 125) *“Reconhece-se, actualmente, que tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão”* existem várias etapas pertencentes ao processo de integração e acolhimento do candidato, uma das mais importantes é a socialização antecipatória sendo realizada ainda na fase de seleção quando no decorrer da mesma lhe é fornecido um conjunto de informações sobre a organização em questão e às tarefas que lhe serão atribuídas.

Relativamente ao processo de acolhimento, os mesmos autores, dizem-nos que *“A fase “encontro” inicia-se no momento da admissão do trabalhador. Pressupõe o acompanhamento do recém-admitido desde o seu primeiro dia na organização até ao fim do período experimental podendo mesmo prolongar-se para além deste”* (Caetano & Vala, 2007, p. 127). Nesta fase, o novo colaborador inicia relações interpessoais na organização seja com colegas, superiores hierárquicos, ou clientes caso se aplique. A receptividade dos colegas é um fator crucial para a adaptação ou, por outro lado, inadaptação do novo elemento da equipa não só ao trabalho a desempenhar, como também à cultura organizacional.

A organização tem noção da ansiedade inicial existente nos indivíduos, e, assim sendo, muitas delas desenvolvem programas específicos de acolhimento com o objetivo de lhes proporcionar um clima mais informal diminuindo a sua ansiedade, deixando-os mais confortáveis ao longo deste processo.

Em relação à integração de colaboradores, os autores dizem-nos que *“Ao tutor é atribuída a tarefa de acompanhar o recém-admitido durante o período de integração (...) o tutor não deverá pertencer a um nível hierárquico inferior”*. Ao tutor está designado fornecer informações sobre a organização e sobre o papel específico do admitido. Este será também um facilitador da integração social do indivíduo apresentando-o a todos os restantes colaboradores, independentemente de trabalharem diretamente ou não, com o recém-admitido. Ao tutor cabe também o papel de protetor, motivador fornecendo todas as ferramentas necessárias para

possível progressão na carreira do indivíduo a longo prazo. É considerado um suporte afetivo e emocional, ajudando-o a ultrapassar anseios e inseguranças iniciais.

A socialização tem uma grande importância no papel do gestor de recursos humanos de uma organização, é através desta que o indivíduo adquire competências, valores, e comportamentos adequados à cultura da organização. Um processo de negligência social por parte do tutor e respetivos colegas de trabalho, poderá desencadear incertezas, falta de motivação, comportamentos desadequados, ou até mesmo na demissão do colaborador o que representa perdas consideráveis para as organizações, por tudo o que atrás foi dito, considera-se que o gestor de recursos humanos tem um papel fundamental no que concerne à socialização dos indivíduos no seio organizacional. Por essas mesmas razões, considera-se extremamente importante o incentivo ao trabalho em equipa e à comunicação e coesão de equipas. (Rego, et al., 2015)

d. A formação profissional como função de GRH

Aquando da revolução industrial, finais de século XIX- começo de século XX, com Frederick Taylor dá-se a divisão de trabalho, e por isso, a maioria dos ofícios transformou-se, dividindo-se em profissões especializadas dando origem a uma facilitação na aprendizagem no local de trabalho. Taylor, considerado pai da administração científica estabelece o princípio do taylorismo, sendo este fundamental abordar.

Taylor, considerava, à época, que a produção industrial teria de ser realizada através de um sistema científico e, por isso, considerava fundamental selecionar e treinar trabalhadores tendo em conta as suas aptidões, para assim aumentar a produção em massa e ter mais lucro. É através de Taylor que se introduzem os supervisores em unidades fabris, e só a partir de dada altura é que se estabelece a divisão de tarefas, como referido anteriormente, onde o trabalhador já não tem de conhecer todo o processo produtivo como até então e ser apenas especializado na sua própria tarefa. (Batista, 2000).

É notório que a partir deste ponto, a formação ganha um novo ênfase passando a ser mais qualificada, proporcionando competências que visam formar especialistas, tendo como base o cariz económico das organizações. A partir deste momento, o indivíduo terá de conseguir adaptar-se a novas realidades no contexto laboral e deste modo o conhecimento e, por

consequente, as experiências aumentam proporcionalmente em relação ao tempo., “*A formalização do ato de aprender no contexto de trabalho traz consigo uma nova problemática, pois a transformação começa a assumir um registo de longa duração*” (Campos, 2012, p.46).

De acordo com Tartuce (2004) “*De modo geral, pode-se dizer que o interesse pela temática da qualificação surge com o aprofundamento da divisão do trabalho e do capitalismo, quando a fragmentação de tarefas passa a ser objeto de várias áreas*”. Dá-se com Ford o início de uma estruturação coletiva de normas e direitos proveniente de negociações sindicalistas, e a partir deste momento a qualificação no trabalho passa a ser central, vejamos.

Com base na mesma autora, verifica-se que poucos anos depois, no início do século XX, Henry Ford, melhorou as ideias de Taylor já utilizadas na europa e readaptou-as para a realidade da indústria automóvel nos EUA. Com o Fordismo, houve uma total automação dos processos industriais para minimizar o erro humano, diminuindo o tempo de produção padronizando modelos, dividindo tarefas, aumentando a produtividade e diminuindo custos. No entanto, verificou-se que este modelo não era totalmente eficaz já que acumulava muitos stocks, levando assim a uma crise de superprodução. Após a primeira guerra mundial, a europa começou a comprar menos aos EUA e por isso deu origem à crise.

De acordo com Tenório (2011, p. 5) “*A crise do fordismo, apresenta-se como a crise de um modo de organização do trabalho, manifestada no endurecimento de uma luta de classes na produção questionando as condições de trabalho ligadas à fragmentação e a intensificação das tarefas, estas lutas apontariam para os limites de alta taxa da mais-valia inerentes às relações de produção*”, desta forma o estado lucrava com os impostos e apenas se limitava a assegurar alguns direitos trabalhistas, enquanto que as organizações se comprometiam com o pagamento de salários altíssimos provenientes do modelo produtivo de Ford, enquanto que os trabalhadores aguentavam os modelos fordistas-tayloristas de exploração laboral. (Batista, 2008)

Com a crise da superprodução em massa de Ford outro modelo de produção industrial surgiu, o Toyotismo, impulsionado por Eiji Toyoda que adotou o modelo fordista à realidade social e geográfica do japão, onde a produção de fábrica seria adequada às necessidades do mercado, não existindo grandes stock's evitando existir grandes espaços de armazenamento de mercadoria. Outra característica deste paradigma foi a grande empregabilidade nas áreas da tecnologia e conhecimento por parte dos operários. Este deixou de ser um modelo único e exclusivo da Toyota sendo utilizado por outras indústrias automóveis. (Ribeiro, 2015).

Por tudo o que atrás foi dito podemos concluir, que ao longo dos tempos as perspectivas acerca da formação profissional, e mais concretamente no que diz respeito à sociologia das organizações e do trabalho, tem vindo a alterar-se. Apesar disso, ainda nos dias de hoje as organizações tem como objetivo aumentar o lucro e a produtividade, o que difere é que pelo que podemos verificar existe uma maior preocupação, atualmente, por parte das empresas relativamente aos seus indivíduos no que diz respeito às suas motivações e valorizações pessoais. Pode dizer-se que *“Atualmente, vive-se em um mundo onde os traços dessas três concepções convivem”* (Ribeiro, 2015, p. 78)

Assim, existe, hoje, uma maior exigência das relações humanas e da valorização do capital humano e por isso mesmo, a formação tem sido vista como uma questão central na maioria das empresas. A formação específica é uma das apostas mais recorrentes, esperando-se obter a especialização dos seus colaboradores.

A qualificação (ou falta dela) poderá desencadear desigualdades onde os mais qualificados terão sempre um lugar seguro dentro das entidades, enquanto, que os restantes nunca terão um emprego seguro. Esta é também uma das razões para a grande maioria das empresas apostar na qualificação dos seus recursos humanos, para que estas desigualdades não sejam assim tão evidentes acabando por apostar na formação de todos os seus colaboradores de acordo com a sua função dentro das empresas.

A formação, quando planeada e executada corretamente, tem como objetivo minimizar os efeitos de desigualdade assim como individualizar a qualificação tendo em conta o público-alvo a atingir, e só desta forma se conseguem os resultados pretendidos.

Segundo Serrano (2003, p.8) *“A partir do momento em que se reconhece a importância das relações humanas no trabalho, e se começa a explorar as leis que governam os laços interpessoais, pensou-se que se podiam formar as pessoas, para que se obtivessem melhores resultados através destas relações”*. Neste contexto, pode verificar-se que a formação de colaboradores é um dos requisitos mais utilizados para adaptação dos colaboradores à organização da qual fazem parte, a formação tem como papel fundamental ainda assim adaptar os seus indivíduos e dotá-los de capacidades que sejam capazes de dar resposta às suas exigências enquanto entidade.

A esmagadora maioria das organizações estão repletas de inovações, o mercado encontra-se hoje, saturado de novas tecnologias, de mudanças promissoras que se constituem um meio de competição entre organizações.

De acordo com Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2015, p. 157) “*A empresa que consiga manter elevados níveis de competências e captar capital intelectual encontra-se eventualmente em situação de manter a vantagem competitiva de forma sustentável no longo prazo*”, a aposta na formação de pessoal é vista como uma vantagem competitiva na medida em que nos dias de hoje, recursos humanos qualificados são sinónimo de eficácia organizacional.

Assim, a formação é uma das maiores apostas das organizações no que diz respeito à competitividade do mercado. Nenhuma entidade pretende formar indivíduos, dar-lhes o suporte base para que estes a curto prazo apostem numa mudança organizacional. Formar recurso acarreta custos altíssimos, e por isso, as empresas acreditam que formando os indivíduos será uma mais-valia a longo prazo, esta é vista também como uma forma de negócio, considera-se que apostar nos colaboradores é uma das melhores formas de nos mantermos competitivos no meio organizacional. “*La formation d'adultes fait, dès présent, partie des innovations sociales qui, avec les expériences d'amélioration des conditions de travail, les cercles de qualité et les groups d'expression, contribuent à l'invention progressive d'une autre forme d'entreprise*” (Sainsaulieu, 1995, p. 365). Os benefícios associados à formação de colaboradores são evidentes, promove a eficiência, fomenta a motivação individual, altera a cultura organizacional da empresa tendo em conta as necessidades encontradas, aumenta as capacidades intelectuais dos indivíduos, entre tantos outros.

Segundo Fialho, Silva & Saragoça (2013, p.100), “*O profissional ou as equipas de trabalho têm de saber optar e agir com base em operações cada vez mais mentais e cognitivas*” e num mercado competitivo espera-se que os seus agentes sejam indivíduos tenham competências que lhes permitam resolver problemas sob pressão, no menor espaço de tempo possível. Perder tempo, significa perder dinheiro, e nenhuma organização está predisponível para que isso aconteça, por isso considera-se que apostar na formação dos seus recursos é uma forma de os salvar de situações inesperadas, e caso estas aconteçam as equipas saberão como resolver a questão autonomamente sem qualquer tipo de problema. Segundo os mesmos autores, (Fialho, Silva & Saragoça, 2013, p.107) “*A formação passa cada vez mais a ser assumida como um fenómeno educativo articulado com os processos produtivos e surgem os chamados trabalhadores do conhecimento, saindo as exigências do escopo do saber-fazer para o saber porque fazer*”, reforçando que a formação tem também como objetivo valorizar o indivíduo enquanto membro pertencente à organização, qualificando-o de forma que este entenda o sentido as atividades que realiza no seu dia-a-dia, e não fazer apenas de uma forma mecanizada sem qualquer tipo de conhecimento acerca do processo.

Estrategicamente as organizações ao disponibilizarem todos os meios para que as capacidades intelectuais dos seus colaboradores sejam aumentadas, esperam que estes se tornem mais autónomos e eficientes, isto com o intuito de serem desempenhadas diversas tarefas por parte da mesma pessoa diminuindo os custos de mão de obra, considera-se necessário que o indivíduo tenha domínio sobre as tarefas que lhe são incumbidas sem que seja necessário ter uma supervisão superior constante no trabalho a desempenhar.

Cabe ao gestor de recursos humanos fornecer e pensar na formação dos recursos humanos de forma a torná-los especialistas nas mais diversas áreas tal como defendem Croizer & Friedberg como podemos verificar na citação seguinte: *“L'expert est le seul qui dispose du savoir faire des connaissances de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisations avec l'organisation qu'avec ses collègues”* (1977, p.72).

De acordo com Rodrigues & Veloso (2013, p.294) *“Inovar é, hoje, um imperativo para as organizações. Desse modo, é importante promover a criatividade dos colaboradores e apoiar o processo que a transforma em inovação”* em um estudo realizado pelos autores foi resumidamente concluído que as organizações procuram colaboradores dinâmicos, com um bom nível de formação e/ou dispostos a progredirem na carreira. É dado ao gestor de recursos humanos o privilégio de recrutar indivíduos e por esse mesmo motivo, estes são alguns dos aspetos que tem de ter em consideração aquando da fase de seleção. Todas as funções de RH estão associadas, um gestor de recursos humanos tem sempre de ter em conta todas as perspetivas, seja do indivíduo seja da empresa e em todos os parâmetros, seja o recrutamento, a integração ou até mesmo a formação e acolhimento do candidato. No que toca à formação dos colaboradores, sejam eles de que grau hierárquico forem, o gestor de recursos humanos tem um papel fundamental e é através desta formação e do investimento no capital humano que os resultados, expectavelmente, aparecem.

O gestor de RH tem de pensar qual o local mais apropriado para o colaborador X e a partir daí, apostar na sua formação, tendo em vista desde já a sua progressão na carreira.

Pode constatar-se, tal como faz Serrano (2003), que as empresas colocam a formação como uma forma de alcançar resultados de forma mais rápida e eficiente, colocam na formação uma dimensão que ela ainda não tem, atribuem também à formação o peso de qualificar recursos humanos por forma a resolver todas as lacunas existentes na organização, no entanto, é de facto importante compreender que as mudanças organizações não acontecem de um dia para o outro

e que mais do que estratégias organizacionais e motivacionais, é necessário que todo o sistema socioculturais da organização esteja e completa sintonia.

Refletamos, se por um lado a formação dos recursos humanos tem vantagens indiscutíveis já referidas anteriormente, por outro lado, poderá ser também um caminho sem volta no que diz respeito às relações laborais. Efetivamente, a formação poderá ser vista como um meio para produzir excessos: um indivíduo multi-especializado, estará apto para desempenhar diversas funções ao mesmo tempo, reduzindo o número de postos de trabalho e conseqüentemente aumentando o capital da organização, sendo, portanto, considerada prejudicial (Estevão, 2001).

Com o desenvolvimento do capitalismo nos pós II Guerra Mundial (séc. XX), o capital humano ganha extrema importância para as empresas. Por essa altura (década de 50), Schultz elabora a sua teoria do capital humano, com o objetivo de explicar o investimento na formação pessoal melhorando a produtividade dos colaboradores, e conseqüentemente promover o crescimento económico. Investir na formação do capital humano, segundo esta teoria, é sinónimo de investir no aumento de taxas de produtividade. As desigualdades na educação e formação dos indivíduos são refletidas nos diferentes níveis salariais dos recursos humanos e a qualidade da mão de obra é, conseqüentemente, diferente. Deste modo, verifica-se uma relação entre educação/formação, a produtividade no mercado de trabalho e o rendimento dos colaboradores (Andrade, 2010).

Desde então, nas empresas, e outras organizações, a formação, vai-se alterando ao longo do tempo consoante o grau de complexidade do mercado. É necessário que o trabalhador tenha um conhecimento geral acerca da organização e das competências necessárias ao exercício da sua atividade. Considerando-se que um dos principais papéis do gestor de recursos humanos é contribuir para o sucesso das organizações, a formação é um dos processos chave para favorecer o desenvolvimento, nos indivíduos, do sentido de adaptabilidade, motivação e evolução na carreira. Cabe ao gestor de recursos humanos, conceder estes alicerces para que a vantagem competitiva da organização seja salvaguardada.

As competências profissionais adquiridas devem refletir-se no sucesso das organizações, sendo a partir do investimento intelectual que as organizações propiciam aos seus recursos humanos que lhes possibilita adquirir competências que conduzem a organização a bom porto. No entanto, estas competências não são sinónimo (ao contrário do que se pensa) de garantia, podemos estar perante um indivíduo completamente qualificado do ponto de vista teórico e faltar-lhe competências práticas em contexto profissional *“A competência profissional é uma*

combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos exercidos num contexto preciso” (Bilhim, 2006, p. 237). É através da formação profissional que as empresas se conseguem adaptar às necessidades de cada negócio. Um colaborador qualificado tem conseqüentemente mais hipóteses de se diferenciar no mercado de trabalho, uma vez que este se encontra saturado e há que marcar pela diferença assim sendo, investir na formação profissional é sinónimo evolução.

Tal como lembra Moura (1993, p.111), *“a formação profissional está no centro do jogo da concorrência. Se o mercado evolui (...) a empresa tem necessidade de se adaptar a essas mudanças”*. É através da formação profissional que os colaboradores adquirem novos conhecimentos, ou tem oportunidade de atualizar os já adquiridos. Frequentemente, os profissionais optam por se especializar em determinadas áreas de modo desempenhar as suas funções eficazmente, e com o maior rigor possível para não só como forma de manter a organização num nível alto de competitividade, mas também como forma de eles próprios enquanto indivíduos singulares se sentirem mais competentes e especializados.

A formação tem como intenção gerar capacidades intelectuais no indivíduo, pelo que não poderá apenas restringir-se ao nível técnico, antes abranger todas as facetas do trabalhador, como profissional e como pessoa. É comum considerar-se que indivíduos com qualificações superiores passam a ser um ativo crucial nas organizações e que as práticas de trabalho de elevada performance estão associadas a elevados salários e elevadas qualificações profissionais. A aposta nas pessoas continua é a mais ativa por parte das organizações, que procuram qualificar os seus recursos humanos para garantir a eficácia da instituição, ou, pelo menos, manter seu nível de competitividade num mercado altamente concorrencial.

Valorizar os colaboradores, fornecendo-lhes competências ou permitindo-lhes qualificarem-se e progredir na carreira é muito comum nas empresas onde predominam conceções de gestão de pessoas mais recentes. Na verdade, *“As organizações têm sofrido uma pressão competitiva crescente (...) por isso voltaram-se para o aumento da performance, através das práticas de gestão de recursos humanos”* (Bilhim, 2006, p. 414).

Assim, o papel do gestor de recursos humanos passa, também, por estar preparado para diagnosticar eventuais necessidades de formação que existam. Apesar de não estar diretamente associado a nível prático com as equipas, é fundamental que este saiba como fazer o levantamento de necessidades de formação e como colmatá-las, de forma a minimizar os riscos de lacunas a longo prazo. Tal como lembram por outras palavras Bogalho, Cal & Caetano

(2000), as organizações alicerçadas no conhecimento, fazem com que o comportamento do próprio trabalhador seja no fundo um fator competitivo.

Deve fazer parte das estratégias das empresas fazer um levantamento de necessidades de formação dos seus trabalhadores, com o objetivo de identificar os problemas existentes e resolvê-los através do investimento em formação profissional, caso possível. Para que esta resolução seja possível, é necessário que exista um planeamento onde o foco é, não só a identificação das necessidades existentes, como a elaboração de um plano de formação anual uma vez que esta acarreta custos para a organização, e por isso é de extrema importância que seja bem planeado e, por conseguinte, implementado para que os custos sejam vistos como um investimento. *“O planeamento desta deve partir da análise dos problemas detetados e da sua priorização. A elaboração do plano, ao definir claramente os objetivos da formação em termos de competências em jogo e mudanças esperadas, vai contribuir para responder às verdadeiras necessidades da empresa ou organização”* (Rodrigues, 2016, p.17) somente a partir do momento em que são definidos nitidamente os objetivos da formação, no que diz respeito às mudanças esperadas pela organização é que são verdadeiramente reconhecidas as necessidades da organização. Querendo com isto dizer, que para que a organização de um plano de formação seja eficaz é necessário previamente saber quais são os objetivos da empresa com aquela formação em específico, após essa análise é que é possível compreender quais são as necessidades formativas.

A fase de diagnóstico é uma das mais importantes uma vez que é esta que restringe a elaboração do plano de formação. *“O diagnóstico deve ainda procurar aprofundar, para a problemática em estudo, as potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades e ameaças possíveis num futuro próximo”* (Dias, 2015, p. 40) no caso de se verificar que de facto os obstáculos encontrados foram colmatados ou pelo menos minimizados através da formação dos colaboradores, podemos assumir então que o diagnóstico, foi bem efetuado. É através da formação de colaboradores e consequentemente, da visão estratégica de mercado que é assinalada a diferença entre as organizações aumentando a sua produtividade, reconhecimento e rentabilidade.

Formar recursos humanos implica controlar e avaliar resultados consequentemente. Principalmente no domínio dos benefícios, o resultado desta avaliação traduz a saúde da própria empresa, caso a formação seja bem-sucedida é sinal de que os problemas foram bem diagnosticados. Os benefícios são surgirão não só para a organização, mas também para o

indivíduo e para a sociedade em geral, digamos que as aprendizagens beneficiam o desempenho dos indivíduos, e por consequência o resultado é demonstrado na sua atividade laboral dia após dia, a formação irá enriquecer a pessoa visto que dá lugar a novas oportunidades no âmbito do conhecimento e do mercado de trabalho em geral. (Moura, 1993)

O desenvolvimento de competências por parte das empresas é, portanto, visto como um processo estratégico tendo em vista a criação de condições para garantir a sustentabilidade dos negócios. A formação profissional além de garantir esta sustentabilidade, garante também a progressão na carreira dos indivíduos *“A relevância do papel da formação profissional contínua na sustentação de processos de desenvolvimento competitivo e de promoção da coesão social é hoje reconhecido quer pelos decisores políticos quer pela comunidade académica”* (Almeida & Alves, 2011, p. 122), a oferta de formação, tem de ser estruturada mediante as necessidades das empresas e a mudança dos tempos. Hoje em dia, existe uma maior aposta na inovação tecnológica isto pelo desenvolvimento que esta componente tem tido ao longo dos últimos anos.

Em suma, a formação contínua é uma mais-valia no que concerne à formação orientada para o desenvolvimento pessoal e social e à melhoria da produtividade da organização. Não obstante, temos de ressaltar que existem organizações mais focadas na formação tradicional e utilitarista, e assim sendo, encontramos a formação associada diretamente aos resultados, querendo dizer então que estas empresas utiliza a formação dos seus colaboradores como um meio para atingir única e exclusivamente o seu fim. Neste tipo de formações, é importante salientar que o papel do formador é apenas lecionar a formação, quando esta termina a sua função é dada como terminada, sem existir qualquer tipo de avaliação de desempenho, não propiciando nenhum tipo de progressão na carreira, apenas restringindo-se à deitarão de conteúdos na esperança de que estes tragam resultados económicos positivos para a organização (Bernardes, 2008).

III. Atividades Desenvolvidas

As atividades e tarefas descritas seguidamente proporcionaram à estagiária o domínio de instrumentos teórico-práticos essenciais para a sua aprendizagem em contexto laboral.

A grande maioria das atividades centra-se na formação, integração e acolhimento de colaboradores, afinal, os pontos fulcrais deste relatório de estágio. Na verdade, foi em torno destas atividades que se despendeu a maior parte do tempo do seu percurso de estágio. Foi possível trabalhar com todos os membros da equipa, desde a equipa de payroll (que trata da contratualização, pagamento de ordenados e obrigações legais), até à equipa de formação, passando também pela equipa de recrutamento. Vejamos as atividades realizadas, por área de intervenção.

a. Planeamento e gestão do trabalho

Todas as semanas, nomeadamente à segunda e quartas-feiras todos os departamentos de suporte da fábrica pelas 10h, se juntam em um *meeting*. Essencialmente, às segundas-feiras a equipa discute quais os trabalhos a realizar ao longo da semana, organiza a documentação da semana anterior no arquivo e discute ideias sobre os mais diversos temas inerentes ao departamento. À quarta-feira, esta pequena reunião tem como objetivo verificar se os trabalhos estabelecidos estão a ser realizados, e quais serão as temáticas a analisar na segunda-feira da semana seguinte. Este tipo de *meeting's*² têm uma duração média de 20-30 minutos. É essencial para que toda a equipa esteja em sintonia, todos os elementos do departamento sabem quais são os trabalhos a serem realizados mesmo que estes não sejam da sua total competência, este género de reuniões permite ao grupo estar sempre organizado e caso falte algum elemento da equipa o trabalho não fica comprometido. Cabe também à gestão administrativa, nomeadamente equipa de payroll, ter em conta que anualmente existem auditorias oficiais sendo estas externas e internas à fábrica. Por esse mesmo motivo, vão sendo feitas periodicamente auditorias não oficiais pelos

² *Meeting's* são pequenas reuniões semanais em equipa, que têm como objetivo discutir/ debater assuntos relacionados com as tarefas em realização

*business partner's*³ (um a dois elementos de cada departamento de suporte) onde estes essencialmente verificam se a fábrica se encontra dentro nas normas. É através das auditorias não formais que podem ser feitas melhorias (CIPE) antes que existir a auditoria oficial. Temos como base a melhoria quando algo é melhorado relativamente à auditoria anterior. O TEOA – 5s são ferramentas de simples implementação para organizar o local de trabalho de forma eficiente e segura. Especificamente estas ferramentas são seleção; arrumação; limpeza; standartização; e por fim disciplina. Caso, um destes parâmetros seja melhorado em auditoria oficial relativamente à anterior, então a entidade ganha uma ou mais estrelas.

Arquivo de documentação

O arquivo de documentos, foi um dos primeiros contributos da estagiária na entidade de acolhimento e acabou por se tornar uma tarefa semanal, é um dos elementos essenciais em qualquer departamento de recursos humanos, uma boa organização de dados é necessária para que toda a equipa esteja em sintonia. Um bom arquivo, dá acesso a qualquer colega que necessite de algum tipo de informação consiga consultá-la sem nenhum entrave, com a máxima eficácia e rapidez. Semanalmente, cada membro da equipa deve organizar parte da documentação que acaba por surgir ao longo dos dias de trabalho. Este arquivo contém currículos, certificados, baixas médicas, justificações de faltas, dossiês de formação, ou qualquer outro tipo de documento exigido pelo departamento de recursos humanos aos seus colaboradores.

Cartões de identificação de colaboradores

A estagiária teve oportunidade de aprender, com uma outra estagiária, já integrada na equipa há mais tempo, como fazer cartões de identificação de colaboradores, através do uso de programas informáticos específicos disponíveis na entidade de acolhimento. Ainda que não central para as competências técnicas de um/a sociólogo/a, esta experiência permitiu o desenvolvimento de competências informáticas úteis para um técnico nesta área.

³ Classificam-se como *business partner's* elementos específicos de cada equipa e que tem como função principal gerir e planear estratégias focadas na área de negócio

b. Atividades de recrutamento e seleção

A estagiária teve oportunidade de trabalhar nas atividades de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, que iniciam com um *kick of meeting*, ou seja, a reunião inicial onde é apresentado todo o processo de recrutamento. Independentemente de o recrutamento ser interno ou externo, processa-se sempre da mesma forma, dependendo do cargo que se procura ocupar. Por norma, o recrutamento é feito quando solicitado pelo chefe de equipa.

Como já visto anteriormente, o recrutamento e a seleção de pessoal, são considerados processos pilar dentro de qualquer organização, tratando-se de ferramentas essenciais ao negócio visando proporcionar uma maior qualidade de serviço e, por isso mesmo, são processos que requerem um grande grau de precisão aquando da sua execução (Limongi-França & Arellano, 2002).

Curso de assistentes de produção automatizada (APA) 2020

O curso APA (Assistentes de Produção Automatizada), como o próprio nome indica tem como finalidade apostar nas competências a nível da produção de máquinas automáticas, é um curso desenvolvido a pensar na progressão na carreira de forma que os colaboradores adquiram mais competências e possam evoluir dentro da organização. A candidatura é feita pelos indivíduos e é apenas realizada através de recrutamento interno. Deste modo, só se poderão candidatar pessoas que já façam parte da organização e que procurem mobilidade profissional no seio da mesma, ou que tenham sido promovidas.

Nesta entrevista é feita a apresentação do curso, depois é feito o teste teórico (mecânica/inglês), depois o teste prático (teste do arame), e por fim entrevista individual. Todas estas fases são eliminatórias. Inicia-se assim o curso, onde a parte teórica é feita no IIEFP.

Por diversas vezes, a estagiária teve oportunidade de presenciar as entrevistas e também foi possível participar no supervisionamento dos testes teóricos e práticos.

Acompanhamento de recrutamento interno

A estagiária teve a oportunidade de participar no acompanhamento do recrutamento interno através do curso APA, onde conseguiu ter a percepção da importância que a entidade dá aos seus colaboradores, às suas pessoas, é de notar que este recrutamento interno é feito através de várias provas e entrevistas até ser encontrado o candidato ideal para cada oportunidade.

O recrutamento interno, apresenta sempre diversos aspetos positivos para a organização uma vez que já se conhecendo o candidato existe uma maior facilidade de comunicação, existe por norma uma melhor adaptação ao local de trabalho visto que este já conhece a cultura organizacional da empresa e normalmente, trata-se de um recrutamento mais rápido e com menos custos para a empresa (Satake, et al., 2011).

Recrutamento *business center*

A estagiária teve a oportunidade de acompanhar uma colega do departamento de recursos humanos especializada em recrutamento ao business center, esta atividade teve com objetivo organizar um *checklist* de admissão de dois colaboradores que se encontravam em estágio profissional e, que foram convidados a colaborar com a empresa passando para contrato de trabalho a termo certo. Foi feito o preenchimento das fichas de admissão, verificação e inserção das mesmas no sistema.

Entrevistas vida ativa IEFP

Cursos do IEFP, Programa “Vida ativa” – consiste em formar técnicos eletromecânicos, ou operadores, os candidatos são contactados pelo IEFP e pela empresa. Seguidamente os candidatos deslocam-se para a sessão de esclarecimentos, onde só ficam para a formação aqueles que estiverem interessados. Aqueles que realizarem os módulos com êxito, realizam a parte prática da formação nas instalações da *TE Connectivity*. Estas entrevistas são realizadas em grupo com o intuito de poupar tempo, conseguindo interagir com diversas pessoas ao mesmo tempo, mas também dinamizar as entrevistas ao máximo possibilitando o diálogo entre os intervenientes acerca da sua perspectiva acerca da organização percebendo qual poderá ser o

seu contributo para a unidade-fábrica. (Gomes A., 2005, p. 179) elucidam-nos da finalidade desta modalidade como sendo: *“Extrair das atitudes e respostas dos participantes do grupo sentimentos, opiniões e reações que resultariam em um novo conhecimento.* De facto, foi várias vezes verificado pela estagiária tal facto, o que acaba por acontecer é que a partir do momento em que as entrevistas grupais se iniciam acaba sempre por existir uma troca de opiniões não só entre os participantes, como também entre os participantes e os responsáveis pelas entrevistas. Verificou-se também por diversas vezes, que a opinião de alguns candidatos, acabava por influenciar a esmagadora maioria dos participantes que eram menos participativos.

Ao longo do estágio foram diversas as vezes que a estagiária teve a oportunidade de assistir às entrevistas grupais e no decorrer das sessões esclarecer algumas dúvidas que os candidatos pudessem apresentar.



Figura 2 - Recrutamento IEFP

Fonte - Imagem própria

c. Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração é sempre o mesmo, independentemente da banda a que o colaborador pertencer. São definidos como banda 6, colaboradores de linha de montagem assim como seus supervisores, banda 5 funções de suporte (engenheiros, HR, segurança e qualidade) e banda 4 diretores e chefes de departamento.

Formação Inicial TE (FIT)

Na academia de formação interna, são realizadas as formações iniciais TE (FIT) estas são aplicadas a todos os colaboradores novos, ou a colaboradores que tenham tido baixas prolongadas. Esta formação teórica FIT é lecionada na sala de formações, e consiste na apresentação do programa, de elementos-chave acerca do funcionamento da fábrica, férias, remunerações entre outros assuntos gerais. Esta formação divide-se em duas partes. Tem a duração de uma semana aproximadamente, em que os novos colaboradores, independentemente do cargo que vão executar terão de ter sucesso. Primeiramente, é-lhes dada uma visão geral dos seus direitos e deveres. À posteriori, os recursos humanos, terão diversos tipos de módulos onde em cada um deles é abordado um tema essencial à unidade fabril: tomemos como exemplo, o módulo de higiene e segurança no trabalho, ou até mesmo o de molding⁴. Nestes pequenos módulos, são abordados desde temas gerais que independentemente do local onde o trabalhador vá desempenhar as suas funções é obrigatório saber, até módulos específicos para cada área da fábrica. Estes são conteúdos mais teóricos lecionados em sala de aula. Por fim, os novos colaboradores visitam a fábrica, todas as suas instalações, bem como o local onde irão trabalhar. Aqui, tem a oportunidade de estar em contacto com elementos das equipas, socializando. Segundo Durão (2010, p. 26), “*a formação deverá estruturar-se numa interacção permanente entre a prática e a reflexão individual e colectiva*”. Esta citação suporta o supramencionado, ou seja, a ideia de que a formação inicial deverá aliar a aprendizagem teórica à prática, complementando-se permitindo o desenvolvimento individual e coletivo dos indivíduos.

A estagiária, tal como todos os colaboradores da *TE Connectivity*, participou na formação FIT. Após a formação, e já no final do estágio, esta teve a oportunidade de debater com a equipa RH, e principalmente com o coordenador da academia de formação interna, quais as alterações que poderiam ser feitas relativamente a esta formação para que se tornasse mais inovadora.

Revalidação do manual de acolhimento na empresa

⁴ Molding – Equipa que realiza o molde de injeção de plásticos

O *Manual de Acolhimento (TE Connectivity, 2019)* é um documento de 44 páginas elaborado pela equipa de RH *TE Connectivity* (Cf. figura 3) que tem como finalidade fornecer todas as condições de integração para que o colaborador se sinta um membro ativo desta entidade.

Foi solicitado à estagiária e a outra colega do departamento que atualizassem este documento, de forma que este pudesse ser entregue junto do *Kit-Boas-Vindas* entregue a todos os novos colaboradores o mais atualizado possível. Foram alteradas algumas informações, a estrutura bem como algum *design* inerente à sua revalidação. Após estas alterações, foi apresentada uma proposta à Dra. Vanessa Pereira, que a aceitou, embora esta considerasse que ainda assim teriam de ser feitas alterações por parte de uma empresa específica na área do *design* gráfico.



Figura 3 - Documentação interna *TE Connectivity* antes das alterações da estagiária

Fonte - Manual de acolhimento *TE Connectivity*



Figura 4 - Documentação interna *TE Connectivity* depois das alterações da estagiária

Fonte - Elaboração própria

Preparação e entrega do *Kit Boas-vindas*

A todos os novos colaboradores da entidade de acolhimento, é entregue inicialmente um kit de boas-vindas com o intuito de acolher e familiarizar o colaborador à empresa. O *Kit Boas-vindas* é constituído por um saco térmico cor de laranja com o logótipo *TE Connectivity* estampado, um pequeno livro com a história dos cinquenta anos da entidade, uma agenda, um bloco de notas e por fim o passaporte de acolhimento. Este é utilizado ao longo de todo o acolhimento, fundamentalmente permite ao colaborador e ao seu *buddy* que por norma é o chefe de equipa (este nome é dado ao guia do novo colaborador, tem como função acolhe-lo, apresentar-lhe as suas funções, acompanhá-lo ao longo dos primeiros tempos na empresa e garantir a sua familiarização não só com a entidade e com o seu posto de trabalho, como também com os seus colegas) este passaporte permite-nos realizar uma matriz de competências do colaborador, percebendo através dele qual o nível de competências do novo colaborador. Anualmente, a chefia recebe no seu e-mail profissional uma solicitação para proceder à revalidação de competências do seu colaborador, os níveis de competências variam entre aprendiz e totalmente autónomo, sendo que este último se encontra capaz de dar formação.

É através da matriz de competências existente no passaporte de cada colaborador que podemos verificar quão autónomos os colaboradores são. Para equipas de suporte, a matriz de competências é diferente dos demais colaboradores.

Em relação ao contributo da estagiária nesta atividade, teve a oportunidade de preparar inúmeros *kit's boas-vindas* para os novos colaboradores, assim como distribuí-los.

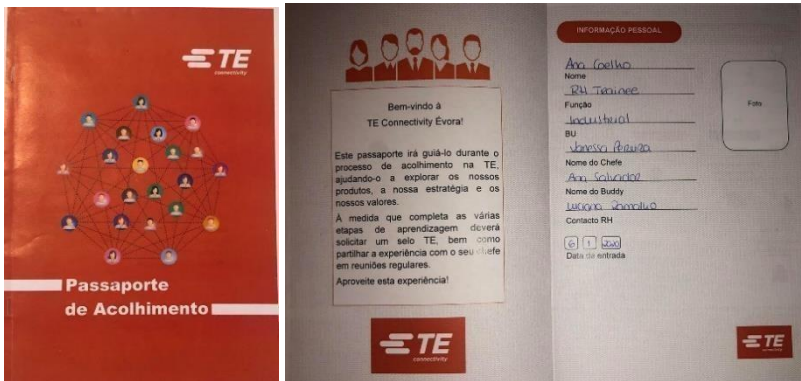


Figura 5 - Passaporte de acolhimento *TE Connectivity*

Fonte - Documentação interna *TE Connectivity*

d. Gestão da formação

As formações são sempre pedidas pelos supervisores e graus hierárquicos superiores. Cada departamento GES (manutenção/apoio à produção); EHS (Higiene e segurança); e RH (Recursos humanos) deteta as necessidades encontradas na sua equipa, após isto é elaborado um *training plan* (plano de formação) anual. Apesar disso, as formações a realizar são sempre reportadas aos VS (colaboradores diretamente ligados ao produto). A avaliação de cumprimento do plano de formação é sempre comparada ao realizado no ano anterior. Existe sempre um budget para realização das formações em que podemos verificar que para formações de classe 1- *mandatory*, definem-se estas como formações obrigatórias, um valor de 100% temos como exemplo, formação de empilhadores. Por outro lado, formações de classe 2-general, definidas como formações recomendadas por auditoria, 50% de importância na formação como por exemplo formação de inglês. Para a realização da formação temos de ter sempre em atenção a PR (ordem de compra) da formação. É importante salientar que formações com mais de 2 horas têm obrigatoriamente de ter certificados e materiais de formação. Os certificados ficam a cargo da TE Connectivity caso as formações sejam internas. Sendo realizadas por entidades externas, todos os materiais bem como certificados ficam a cargo da entidade externa.

Dossiê técnico-pedagógico

Desde início, foi acordado entre entidade acolhedora e a estagiária que esta ficaria encarregue dos “processos de formação” pelo que, a principal função a desempenhar, nesta área, seria o apoio à academia interna, ou seja, apoiar todos os trabalhadores que dela fazem parte.

Uma parte deste apoio consiste em organizar todo o dossiê técnico-pedagógico. Este tem de ter, obrigatoriamente as seguintes informações: Folha de presenças sejam estas formações externas ou internas, programa/suporte/apresentação e, sobretudo quando são entidades internas uma vez que quando são externas nem sempre dão esse tipo de informações. Quando as formações têm mais de 4h é necessário que os colaboradores preencham um questionário de avaliação da formação. Quando as formações têm mais de 2h as formações necessitam de certificação, é sempre necessário ter uma ficha técnica quer as formações sejam internas ou externas. A certificação é retirada da plataforma GIP, onde é necessário inserir os dados das formações assim como dos formandos. Para garantir que toda a documentação legalmente exigida está arquivada nos dossiês técnico-pedagógicos, é necessário pedi-la tanto aos formandos, como aos formadores.

Catálogo de formação

A elaboração deste catálogo de formação visa informar os colaboradores ou quaisquer pessoas que possam ter acesso a ele, acerca das formações que existem na TE Connectivity quer sejam elas internas ou externas, a ideia é estarem compiladas todas as informações necessárias para que, quem consulta possa saber como se inscrever nas formações, qual a duração das mesmas, os conteúdos programáticos, entre outros. Os catálogos de formação têm algumas informações obrigatórias, nomeadamente: Designação da formação; área de formação; objetivo geral/competências a desenvolver; destinatários; conteúdo programático e duração. Este catálogo de formação foi elaborado pela estagiária com base no *training plan* já elaborado com auxílio e supervisão de colegas do departamento de recursos humanos, foi consultado também o dossiê técnico-pedagógico de forma a fazer o cruzamento de dados entre as formações já lecionadas e as que foram solicitadas.



Figura 6 - Catálogo de formação interno

Fonte - Elaboração própria

Diagnóstico de necessidades de formação

Como referimos anteriormente, as organizações, hoje em dia, associam muito a formação dos seus colaboradores à cultura organizacional. A formação, é vista como um parâmetro que permite às empresas manterem o seu nível de competitividade no mercado e por isso, é uma das principais prioridades estratégicas. Apesar disso, e de a esmagadora maioria das organizações apostar ferozmente na formação dos seus recursos humanos, existem ainda negócios que não o operacionalizam. Isto, porque os processos de formação exigem tempo, dinheiro e rigor no seu diagnóstico (Torres & Palhares, 2008).

Na TE Connectivity, para se realizar o diagnóstico de formações é sempre necessário analisar o *training plan* do ano anterior. Isto porque têm prioridade formações que no ano comercial anterior outubro-setembro, por algum motivo não foram realizadas.

Após essa análise, é necessário ter em atenção formações que são de classe 1 e, portanto, obrigatórias. Estes tipos de ações podem ter de ser revalidadas ou atualizadas, também é de extrema importância ter essa atenção. Em último lugar, são realizadas formações de classe 2 que são válidas para auditoria. É esta distinção de classes que define entre as formações obrigatórias e as dispensáveis, mas recomendadas pela auditoria. É necessário cruzar todos estes parâmetros juntamente com as necessidades detetadas pelos chefes de equipa. Após o levantamento de todas as formações, é necessário fazer a sua calendarização, com o intuito de todos serem informados das datas previstas para cada formação. Esta ação serve também como apoio para que à medida que as formações sejam marcadas ser logo registado de modo que esteja sempre organizado e as formações não se sobreponham. A calendarização foi também realizada pela estagiária.



Figura 7 - Calendarização formativa 2020

Fonte - Elaboração própria

Contacto com as entidades formadoras

Após o levantamento das necessidades de formação, e qual o seu público-alvo é necessário ter uma ordem de compra (PR) da formação. Seguidamente, a estagiária teve a oportunidade de participar no contacto com as entidades formadoras externas, recolhendo informações essenciais tais como: qual o valor da formação em questão tendo em conta o número de formandos; quais os conteúdos programáticos abordados com o intuito de perceber se vai de encontro com os objetivos da entidade de acolhimento; qual a duração da formação; qual a data proposta pela entidade externa para a realização da formação de modo que seja ajustada tendo

em conta a disponibilidade de ambas as entidades. É de salientar, que para as mesmas formações foram contactadas diversas entidades de formação externas, isto porque é necessário perceber se todos os parâmetros supramencionados são atingidos. O passo seguinte é perceber qual a entidade que mais vai ao encontro ao pretendido de modo que seja finalmente marcada a formação em questão.

Preparação de salas de formação

A estagiária teve a oportunidade de participar na preparação das salas de formação, por forma a que se assegurasse que as salas de formação estavam preparadas para a realização da formação e toda a documentação necessária para o início de sessão estava em conformidade, e de colaborar na realização de contactos telefónicos com os formandos, para confirmar a sua disponibilidade para as ações de formação previstas. Os formandos, eram acompanhados até à sala de formação assim como os formadores. No final de cada formação, a estagiária assegurava o preenchimento das fichas de formação que consistem em um documento único que de conter todas as informações inerentes á formação como sendo a duração da mesma, quais os módulos a lecionar, dia/s e hora/s previstas e por fim, a identificação do formador. assim como da impressão e entrega dos certificados finais de participação na ação.

Avaliação da formação

Um dos documentos inerentes ao dossiê técnico-pedagógico é um questionário de avaliação da formação, que tem como objetivo avaliar a eficácia das formações lecionadas em contexto laboral. A avaliação da formação tem sido vista como uma mais valia permitindo aos profissionais identificar lacunas colmatando-as (Baraças, 2017).

Existem diversos tipos de modelos de avaliação da formação. O modelo de D. Kirkpatrick, um dos mais utilizados, considera diversos níveis de avaliação, partindo de um nível individual até ao nível organizacional.

Segundo Kirkpatrick (apud. Sousa, 2019) existem três razões que sustentam a tese de que a formação deve sempre ser avaliada. Primeiro porque serve para alcançar objetivos organizacionais. Segundo porque só avaliando a formação é que se percebe se o programa de

formação existente é eficaz e por isso compreender se deve continuar a ser utilizado ou se, por outro lado, têm de ser atualizado. E, por último, é através da avaliação da formação que se obtém dados significativos para a evolução e desenvolvimento do programa de formação utilizado nas organizações (Sousa, 2019).

A estagiária estava encarregue de tratar de toda a documentação relacionada com a formação de colaboradores, e, portanto, organizar os documentos de avaliação de formação. Foi necessário proceder à elaboração dos questionários de formação tendo como base questionários já existentes, enviar a cada um dos colaboradores para que estes os preenchessem e por fim fossem arquivados no dossiê técnico-pedagógico.

O projeto “AEGP e empresas” e o estímulo de competências nos jovens

O projeto “AEGP & empresas” consiste num projeto que envolve parcerias entre o agrupamento de escolas AEGP e empresas multinacionais⁵ da região como a TE Connectivity, Kemet Electronics Portugal, S.A, Embraer S.A. e Mecachrome Aeronáutica. Estas multinacionais unem-se e desenvolvem competências de saber-fazer. A ideia fulcral é construir um projeto-piloto, que envolve alunos de turmas de 8º ano de escolaridade, com uma duração de 48h durante o período da tarde às quartas-feiras. Esta formação, orientada para a aprendizagem com base em projetos inovadores, tem subjacente a ideia de que é fundamental estimular a curiosidade associada a atividades que requerem a maior participação dos alunos. Em cada uma das entidades envolvidas são feitas coisas diferentes para um fim comum, na TE Connectivity são elaborados os chassis, carroçaria, rodas, apoio motor e montagem final. Na Kemet Electronics Portugal, S.A., são feitas as rodas, apoio motor montagem final, na Embraer S.A. feitos os chassis e na Mecachrome Aeronáutica as rodas e o apoio motor também. A ideia final é, os alunos conseguirem fazer um robot, um género de carro telecomandado desde início, e no final quando tudo estiver feito, fazerem corridas de carros entre equipas conseguindo o prémio final com valor simbólico. No fundo, o objetivo específico é despertar nos alunos a capacidade de saber-fazer, de trabalho em equipa e, por fim, de competitividade.

Este projeto com a escola de Montemor-o-Novo visa tentar reerguer o curso de mecânica/eletrónica nesta escola, que dispõe de todas as instalações indicadas para o efeito,

⁵ As multinacionais acima citadas são empresas do ramo industrial automóvel e/ou aeronáutico

mas que não oferece o curso desde 2014, por falta de alunos. A ideia é a *TE Connectivity* unir esforços com as empresas da área e tentar cativar jovens do ensino secundário para frequentarem o curso, nomeadamente nas jornadas pedagógicas. Está prevista a participação de três antigos alunos do curso, muito experientes na área.

A estagiária teve a oportunidade de acompanhar um grupo de estudantes nas atividades realizadas na *TE Connectivity*. Nesta atividade em concreto, o papel fundamental da estagiária era supervisionar os alunos, auxiliando-os sempre que necessário.

e. Atividades promotoras dos valores e da responsabilidade social

A *TE Connectivity* rege-se por quatro valores essenciais sendo estes a integridade, responsabilidade, trabalho em equipa e por fim inovação. Relativamente à sua responsabilidade social a entidade reconhece ser essencial disponibilizar a todos os seus colaboradores, meios para que estes desempenhem o seu trabalho da forma mais produtiva possível estando motivados. Por tudo isto, a *TE Connectivity* disponibiliza aos seus colaboradores diversos meios de comunicação, bem como serviços que estes poderão utilizar valorizando o seu trabalho diariamente. A entidade permite aos seus colaboradores, através do MyHR (aplicação feita pela *TE Connectivity* com a finalidade de facilitar o acesso dos seus colaboradores a informações relacionadas com carreira; benefícios; marcação de férias; picagem de ponto; avaliação de formação, entre outros. Todo e qualquer colaborador, basta deslocar-se a um dos inúmeros quiosques MyHR, passar o seu cartão de identificação e ter acesso a todas estas informações. A Entidade de acolhimento disponibiliza também refeitório em todas as suas unidades, compatível com os horários diurnos e noturnos. Dispõe também de gabinete médico todos os dias das 08h00 às 17h00 com uma enfermeira e um médico que poderá ser utilizado por todos os colaboradores para os mais diversos fins, não sendo necessariamente uma situação de urgência. Existe ainda ao dispor um serviço extra de análises clínicas e serviço de nutricionista uma vez por mês mediante marcação através do MyHR. Por último, existe também o CAT (casa do pessoal), é um centro de cultura e desporto que tem como objetivo proporcionar atividades de bem-estar a todos os colaboradores *TE Connectivity*. É de realçar, que todos estes meios citados anteriormente se encontram igualmente disponíveis nos três polos distintos: automotivo; industrial e business center.



Figura 8 - Valores *TE Connectivity*

Fonte - Manual de acolhimento *TE Connectivity*

Avaliação de Riscos psicossociais

Este foi um projeto realizado maioritariamente por colegas do departamento de recursos humanos licenciadas em Psicologia, onde tive a oportunidade de dar contribuir para o tratamento de dados de um estudo que teve como objetivo principal avaliar, de forma preventiva, quais os riscos que a empresa poderá acarretar, a nível psicológico, para os seus colaboradores, bem como a sua qualidade de vida e saúde.

Muitas das vezes, situações laborais relacionadas com a organização de trabalho, hierarquia, meio ambiente ou até horário laboral pode influenciar positiva ou negativamente a atividade laboral.

Assim, aplicou-se um questionário aos colaboradores, adaptado do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ). Os colaboradores foram divididos por três áreas de trabalho distintas para que houvesse uma maior perceção se os riscos associados estavam relacionados com as áreas e horário de trabalho dos colaboradores. Após a recolha dos dados de 364 inquiridos/as, foi efetuada a sua análise e obtidas as conclusões, processos em que a estagiária também participou fazendo os gráficos em *excel* de forma que a sua posterior análise se tornasse mais simples.

Campanha *Hello, Respect & Collaboration*

A campanha *Hello, Respect & Collaboration* (Olá, respeito e colaboração), consiste numa ação pensada pela TE à escala mundial. Esta campanha visa incentivar os colaboradores a cumprimentarem-se, mostrarem respeito uns pelos outros e colaborarem entre si. A ideia pensada seria colocar no local mais frequentado pelos colaboradores uma “roda da sorte” associada a diversos gestos que nos projetassem para os valores a promover com a campanha. Os colaboradores poderiam jogar e desempenhar desafios e seriam feitos cartões colocados nos cantos das mesas do refeitório com frases alusivas à mesma campanha. A campanha foi pensada com base no conceito “um simples cumprimento faz a diferença”, sobretudo em tempos de pandemia, quando todos nos encontramos, de certa forma, mais isolados, e durante o qual as relações interpessoais acabam por ficar comprometidas. Daí o objetivo principal de promover o respeito e a comunicação entre colegas. Esta tarefa foi realizada em conjunto com outra colega (estagiária do mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Évora).

É de realçar, que esta campanha com algumas frases tais como: “Sê generoso”; “Todas as opiniões contam” teve como intuito apelar ao cérebro límbico dos indivíduos, fazendo-os tomar decisões através das emoções sentidas ao ler as frases, e por outro lado, não dar tanta importância à dimensão racional. Fundamentalmente, a estagiária e a sua colega ficaram encarregues de conceber/elaborar os lembretes (Cnf, fig, 9) de colocá-los em zonas estratégicas das fábricas. Esses locais foram também pensados pelas estagiárias, de modo que fossem colocados em zonas com maior afluência, ou locais de lazer onde os colaboradores inevitavelmente reparariam.



Figura 9 - Campanha Hello, Respect & Collaboration

Fonte - Elaboração própria

Questionário sobre a comunicação interna

Na fábrica IND (Industrial) foi aplicado um questionário de comunicação com o objetivo de entender de que forma a comunicação feita na fábrica era suficiente ou insuficiente. Teve de ser feita a análise dos resultados obtidos através do questionário respondido na plataforma FORMS. Em sequência, foi feita uma reunião com os responsáveis das equipas para serem discutidas ideias e reunir informação, de modo que consigam ser resolvidas lacunas encontradas. A estagiária participou nesta atividade fazendo o tratamento de dados do questionário; elaborando gráficos; e por fim preparando um diapositivo apresentado por si demonstrando os resultados obtidos. Portanto, a ideia concluída foi que a de que poderiam ser implementadas mais TV's em locais estratégicos onde passariam "Sabias que?" Para que todos os colaboradores tivessem acesso ao mesmo. A necessidade de realizar este questionário surgiu a partir do momento em que se entende que a comunicação dentro de uma organização é de extrema importância, não só por parte dos líderes, como por parte de todos os colaboradores.

Líderes e chefias, necessitam de ter boas capacidades de comunicação para transmitir a sua visão motivando a sua equipa. Dentro das organizações a comunicação acaba por ser o meio por onde os indivíduos transmitem informações técnicas, de coordenação ou até mesmo motivacionais, e neste âmbito, o sucesso das empresas vai depender do ajustamento da comunicação organizacional (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2015).

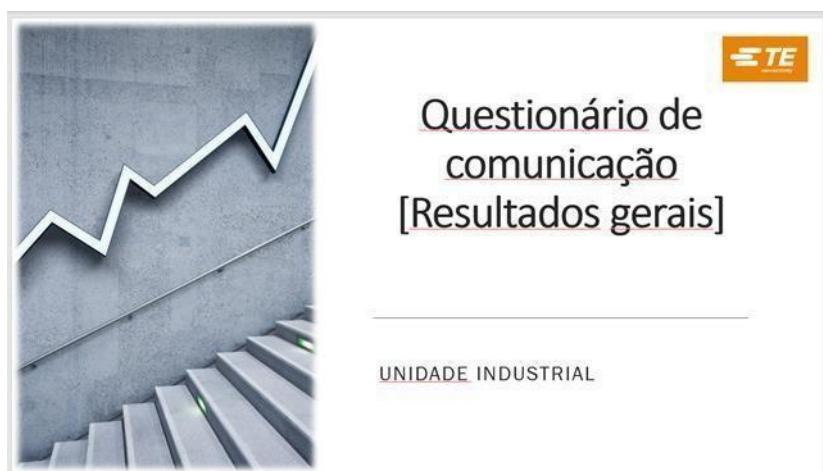


Figura 10 - Resultados de questionário de comunicação

Fonte - Elaboração própria

“Campanha Dia da Mulher”

A empresa dá grande importância aos dias especiais e, por isso, no Dia da Mulher organizou uma série de atividades para elas, desde idas ao cinema, até aulas de zumba, terminando com a oferta de uma pequena lembrança fruto da parceria entre a *TE Connectivity* e a Farmácia Évora, que se encontra sediada no centro comercial Évora Plaza, em local próximo às instalações da empresa. Esta é uma das formas de a empresa garantir que todos os colaboradores se sentem valorizados e lembrados. Na verdade, organizar este tipo de eventos não só incentiva à socialização entre pessoas mesmo fora do contexto de trabalho, como também demonstra que é importante ter momentos de descontração no nosso dia-a-dia. *“A socialização é um processo permanente e nunca concluído, implicando esforços contínuos de atualização”* (Abrantes, 2011, p. 125). Neste sentido, a *TE Connectivity* tenta preservar ao máximo o tempo de socialização entre indivíduos, seja dentro ou fora das instalações da empresa.

Aquando do decorrer desta atividade, a estagiária estava focada no tratamento de dados do questionário de comunicação da fábrica industrial, e, por isso, o seu contributo nesta atividade em execução na fábrica Automotive não foi dos mais relevantes. De todo o modo, a estagiária teve oportunidade de auxiliar a colega preparando as lembranças entregues às colaboradoras do género feminino e concebeu ainda os lembretes abaixo indicados (cnf. Fig. 11).



Figura 11 – Atividade alusiva ao Dia da Mulher

Fonte - Elaboração própria

Ação de sensibilização “Razão e emoção à conversa”

Esta foi uma pequena sensibilização feita às chefias, de forma a elucidá-las para algumas boas práticas que podem ter não só para com eles como também para com as suas equipas, nomeadamente nos tempos difíceis de readaptação à realidade do mundo pós-pandemia Covid-19. A dinamização da ação esteve a cargo da estagiária. Tratou-se de uma ação pensada e elaborada de forma que a que o teletrabalho, o distanciamento social e a adaptação aos dias de hoje sejam vistos de uma forma menos evasiva, para que o impacto na vida de todos nós seja menos agressivo, estas sensibilizações assentam maioritariamente na troca de ideias e experiências entre os profissionais onde estes têm a oportunidade de expor os seus medos, ansiedades e convicções. No fundo, esta iniciativa focou-se maioritariamente na partilha de ideias e experiências ente chefias e elementos do departamento de recursos humanos.



Figura 12 – Atividade a razão e a emoção à conversa

Fonte - Elaboração própria da estagiária e uma colega de departamento

Evento *Townhall*

Foi realizado um *Townhall* na fábrica Automotiva, entre os dias 11 e 13 de fevereiro. A estagiária teve a oportunidade de assistir a esta ação num dos três dias (no dia 11). O objetivo principal era dar a conhecer e/ou envolver os colaboradores nas atividades e políticas da *TE Connectivity*, tendo sido apresentada, por parte do diretor da fábrica, de um elemento da equipa de recursos humanos bem como de um membro do departamento financeiro o resumo do ano fiscal do ano 2019, a visão estratégica para o ano de 2020 e os objetivos a atingir.

Trata-se de uma atividade estratégica da organização. Para que mudanças existam nas organizações, estas têm de ser sustentáveis e, pelo facto dos seus recursos humanos serem parte integrante dessas mutações, é essencial que se sintam envolvidas nos projetos da empresa bem como na comunicação interna da mesma (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2015).

Considerações Finais - Uma Análise reflexiva e crítica das práticas realizadas

Das inúmeras atividades realizadas no referido estágio foi dada uma maior ênfase às que estão intimamente interligadas com a cultura organizacional, as relações entre indivíduos e organização, o comportamento do indivíduo e suas convicções, isto porque de facto enquanto ser uno, e futura socióloga em recursos humanos, defendo que os recursos humanos de uma organização são e sempre serão o seu alicerce principal.

Pude aperceber-me que os relacionamentos de trabalho pacíficos e agradáveis fazem parte das necessidades de relacionamento do ser humano e que a interação social e a estabilidade numa equipa de trabalho coesa são fatores cruciais para um bom desempenho laboral. O reconhecimento, estima e respeito fazem parte das necessidades de estima. Aumentando a autoestima e autoconfiança dos nossos recursos, estamos a aumentar a sua produtividade, o seu empenho diário e a sua motivação.

Igualmente, tal como evidenciou Maslow, apercebi-me claramente que a realização pessoal representa o topo das necessidades do ser humano e que os desafios, o incentivo por parte dos líderes e o elogio por parte de superiores são só alguns dos fatores que poderão influenciar o comportamento dos trabalhadores (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2015).

A importância da motivação dos indivíduos leva-nos a uma dimensão social da moral, e é aqui que o sociólogo tem de centrar o seu trabalho na organização, na importância dos valores do indivíduo, da consciência coletiva. O ser humano é um ser sociável, tem a capacidade de suprir as suas necessidades aprendendo a viver em qualquer meio de forma racional, mas o que se pretende que o sociólogo faça numa organização é elevar o que há de melhor em cada um dos seus indivíduos, para que os seus comportamentos dentro da organização sejam determinados pela sua satisfação. O trabalho, é uma forma de subsistência dos indivíduos e por esse mesmo motivo deverá ser o mais prazeroso possível, para que tal aconteça é necessário que exista uma preocupação e até empatia com cada um dos indivíduos, para que num todo, se consiga criar uma cultura organizacional coesa direcionada para os objetivos e metas a cumprir.

Apesar da segurança ser uma das necessidades mais menosprezadas pelos indivíduos quando integram uma organização, esta acaba por ao longo do tempo, ter um papel fundamental naquilo que podemos chamar de identidade pessoal. Na verdade, são inúmeras as pessoas que, com o passar dos anos dentro das empresas veem a sua integridade física e psicológica comprometida,

seja por más relações laborais, seja pelo stress diário no desempenho das suas funções, ou até mesmo pela excessiva carga horária, sobretudo em unidades fabris. Como tal, realizei, com mais propriedade, que um sociólogo, neste âmbito, deve estar atento a todos e quaisquer indícios que possam evitar a exaustão mental/emocional e social dos recursos humanos.

Pude experienciar, também, que um dos papéis fundamentais do sociólogo, numa organização, passa por ter em conta a formação das pessoas que fazem a organização, ou seja, que esta é vista como uma forma de valorização da progressão na carreira dos seus ativos, conseguindo assim suprir as suas necessidades de segurança e realização pessoal (Cardim, 2012).

Por tudo o que atrás foi dito, pode concluir-se que dentro de uma unidade fabril assim como qualquer organização o papel de um gestor de recursos humanos vai para lá do que a vista alcança, onde a empatia e a resiliência andam sempre de braço dado. Mais importante do que os objetivos e metas produtivas, são os valores éticos, ideológicos, e sociais dos indivíduos. A partir do momento em que estes valores estiverem completamente cimentados nas organizações, a ação gera reação, a tendência será começarmos a ter empresas muito mais competitivas no mercado graças aos seus recursos humanos que dia após dia se sentem valorizados, motivados, confiantes e sobretudo com dignidade dentro daquele que é o seu local de trabalho.

Ao longo do estágio foram inúmeros os obstáculos com que me cruzei, desde a dificuldade de adaptação à equipa de trabalho até à conciliação de horários dada a minha condição de trabalhadora-estudante. Inicialmente, a adaptação à equipa foi muito difícil, todos nós temos personalidades diferentes, todos nós temos capacidades de resiliência distintas e sobretudo métodos de trabalho heterogéneos. Por sorte, ou mero acaso, tive uma colega (Dra. Ana Salvador) que me prestou todo o apoio necessário ao longo desta jornada. Deu-me motivação, força e ensinou-me, sobretudo, o significado de empatia.

A instituição foi sempre bastante flexível ajudando-me sempre que necessário a conciliar os meus horários, e dando-me tarefas que sabiam que com maior ou menos dificuldade iria acabar por conseguir concretizar.

Algumas das tarefas realizadas e descritas anteriormente, para um sociólogo de recursos humanos poderão até parecer acessórias. No entanto, um dos papéis deste profissional é ter como maior preocupação as pessoas, e por isso, tarefas como recrutamento interno que valorizam as pessoas dentro de uma companhia mostrando-lhes que existem oportunidades para elas, a existência da academia interna que sublinha a importância da formação em contexto de

trabalho, não só para a empresa que adquire e mantém os seus profissionais qualificados, mas também para os próprios colaboradores que sentem que dentro de uma empresa como a *TE Connectivity* existe uma atenção redobrada com as qualificações das pessoas, enquanto seres humanos. O diagnóstico de necessidades de formação e, conseqüentemente, a realização do catálogo de formação, foram duas atividades que também tive grande prazer em realizar uma vez que acredito que a formação de profissionais poderá estar associada aos seus níveis de motivação dentro de uma companhia. Existiu a necessidade de fazer um diagnóstico das formações que deveriam ser realizadas para que o profissionalismo e excelência continuem a ser uma das peças-chave da *TE Connectivity* e por isso, surgiu a oportunidade fazer-se um catálogo de formação, que como descrito no tópico anterior teve como finalidade principal dar aos nossos colaboradores conhecimento das formações que poderiam realizar ao longo do ano de 2020. A organização do dossiê-técnico pedagógico também foi uma das atividades que gostei particularmente de realizar, dado que me forneceu ferramentas-chave que me fizeram compreender o verdadeiro significado de trabalho em equipa, senão vejamos o caso de uma formação interna, caso o técnico de RH não realize as convocatórias e envie para a chefia dos colaboradores em causa, esses não participarão na formação para a qual foram destacados; caso a chefia não tenha avisado o seu colaborador que este terá uma formação de X, no dia Y, à hora Z este não estará presente na formação; se o formador não pedir aos formandos aquando a formação, para preencherem a folha de presenças, e o questionário de avaliação de formação é impossível manter um dossiê -técnico pedagógico organizado, e conseqüentemente validar a certificação da formação em causa.

Tudo isto para explicar, que uma das maiores aprendizagens na empresa foi que o trabalho do outro influencia inevitavelmente o nosso, o que nós temos como uma prioridade o nosso colega poderá não ter pois certamente terá as prioridades dele, aprendi sobretudo que todos nós temos o nosso ritmo, todos nós somos capazes de tudo é apenas necessário que queiramos, embora continue convicta que todos os seres humanos têm a sua vocação. Ao longo do estágio apesar das dificuldades já descritas anteriormente, penso que consegui superá-las. Tentei realizar um bom trabalho, entregar todas as atividades que me foram propostas a tempo e horas e, sobretudo, não desiludir quem sempre acreditou nas minhas capacidades.

É de notar, que existiram diversas atividades realizadas ao longo do estágio que não foram alvo de apreciação neste tópico, isto porque não me marcaram de forma tão intensa quanto as já abordadas. De todo o modo, penso que seja importante ressaltar que ao longo do tempo na *TE Connectivity*, tive a oportunidade de me aperceber da dimensão que as ações poderão ter na

vida das pessoas, um mero festejo no dia da mulher, uma campanha que tem como objetivo principal sensibilizar as chefias para a importância de boas práticas que podemos adotar em tempos de pandemia, dar importância à comunicação que é feita na fábrica, tudo isto são ações que parte da equipa de RH se dedica diariamente, ações estas que ajudam muitos dos que se sentem “sem voz”, sentem que não são valorizados por colegas por exemplo, sentem ou já sentiram em alguma altura na empresa que não estavam a ser devidamente formados e capacitados para o desempenho das suas atividades quotidianas.

Relativamente ao cronograma, e embora os tempos de pandemia que temos vivido o meu estágio não grandes alterações, todas as atividades foram realizadas conforme o esperado, por decisão mútua entre mim e a entidade de acolhimento realizei teletrabalho e isso permitiu-me também adaptar à nova realidade. O estágio e consequentemente o seguro escolar, foram estendidos até dia 19 de junho apenas para terminar projetos inacabados.

Por tudo o que atrás foi dito posso concluir que o estágio na *TE Connectivity* foi uma mais-valia nas minhas aprendizagens, nem todos os dias foram um mar de rosas, nem todos os dias ia com

a minha total energia a 100%, no entanto, tenho a certeza de que adquiri capacidades enquanto profissional que serão uma prova de fogo para o futuro.

Bibliografia

Abrantes, P. (2011). Para uma teoria da socialização. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*.

Almeida, A. J. D., & Alves, N. (2011). A formação profissional nas empresas portuguesas: entre a tradição e os desafios da competitividade. *Actas do II Simpósio Nacional Formação e Desenvolvimento Organizacional*, pp.121-136.

Andrade, R. D. (2010). Teoria do capital humano e a qualidade da educação nos estados brasileiros.

Baraças, A. R. C. (2017). Avaliação da formação segundo o modelo de Kirkpatrick (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Batista, E. (2008). Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. *III Simpósio Lutas Sociais na América Latina*, 2.

Bernardes, A. (2011). Políticas e práticas de formação em grandes empresas: Situação actual e perspectivas futuras.

Bernoux, P. (1985). *Sociologia das organizações*. Ed. Rés.

Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (pp. 237). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Etigrafe, Lda.

Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional, estruturas e pessoas* (5ª edição). Lisboa: ISCSP.

Bogalho, S., Cal, M., & Caetano, A. (2000). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional*.

Cachissome, A. N. (2015). O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: estudo de caso sobre a perceção dos gestores e dos funcionários em duas empresas de construção civil (Doctoral dissertation, [sn]).

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Editora RH.

Campos, A. C. D. S. (2012). *A Formação em Contexto de Trabalho: Da Retórica à Ação*.

- Campos, M. H. R. M. D. (2018). Práticas de gestão de recursos humanos visando o recrutamento e a seleção de candidatos: Estratégias e procedimentos organizacionais (Master's thesis).
- Cardim, J. (2009). Gestão da formação nas organizações. Lisboa: Lidel–Edições Técnicas, Lda.
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, M. (2014). Gestão das Organizações-Uma abordagem integrada e prospetiva. Lisboa: Edições Sílabo.
- de Andrade Caxito, F. (2008). Recrutamento e Seleção de Pessoas. Mba–Desenvolvimento de pessoas.
- Centeno, M. (2013). O Trabalho. Uma Visão de Mercado, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Chiavenato, I. (1983). Recursos humanos: edição compacta. Ed. Atlas.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.
- Connectivity, M. d. (2019). Manual de acolhimento interno.
- Croizer, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.Éditions du Seuil, Paris.
- Dias, A. C. (2015). Diagnóstico de necessidades de formação em contexto organizacional (Master's thesis, Universidade de Évora).
- Durão, R. L. S. (2010). Acolhimento aos alunos estagiários da formação inicial: uma proposta de acolhimento e integração (Doctoral dissertation).
- Estevão, C. (2001). *Formação, gestão, trabalho e cidadania contributos para uma sociologia critica e da formação. Educ. Soc. vol.22 no.77.* Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302001000400009&script=sci_arttext
- Ferreira, A. T., Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). Tomada de decisão em gestores de recursos humanos e confiança organizacional. In VII Simpósio de Investigação em Psicologia (pp. 2451-2466).
- Fialho, J., Silva, C., & Saragoça, J. (2013). Formação Profissional. Práticas organizacionais e políticas públicas e estratégias de ação, pp. 100-110.

Fidelis, G. J. (2006). *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica*. Saraiva Educação SA.

Gomes, A. A. (2005). Apontamentos sobre a pesquisa em educação: usos e possibilidades do grupo focal. *EccoS–Revista Científica*.

Guimarães, M., & Arieira, J. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão.

Lafaye, C. (1996). *Sociologie des organisations*. Éditions Nathan, Paris.

Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). Os processos de recrutamento e seleção. As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente.

Moura, E. d. (1993). *Manual de gestão de pessoas*. edições Sílabo.

de Freitas Ribeiro, A. (2015). *Taylorismo, fordismo e toyotismo. Lutas Sociais*.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.

Rodrigues, M. (junho de 2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta da gestão estratégica de recursos humanos - estudo de caso*

Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da gestão das organizações*. Gradiva.

Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Satake, E. F., Junior, E., Reis, F., Batista, R., Godinho, P., & Lima, A. (2011). *Recrutamento e Seleção com foco no recrutamento interno*. *Universitária-Revista Científica Do Unisalesiano*.

Serrano, M. M. (2003). *Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos para Equacionar o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*. *Economia e Sociologia*.

Sousa, I. O. D. (2019). *Avaliação e retorno de investimento em formação em vendas: estudo de caso (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão)*.

Tartuce, G. (2004) “Reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. *Dossiê: “globalização e educação: precarização do trabalho docente” Educ. Soc.* 25 (87). Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302004000200004&script=sci_arttext

Tenório, F. G. (2011). A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. *Revista de administração pública*.

Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2008). Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*.

Veloso, A. L. D. O. M. (2008). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional.

Veloso, A., & Rodrigues, A. F. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional.