

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro



Gestão dos Recursos Humanos de uma Multinacional

Versão final

Catarina Fernandes de Oliveira

Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre em

Ciências Económicas e Empresariais

Orientador: Professor Doutor Carlos Rui Taveira Madeira

Supervisora: Dra. Ana Isabel Basto

Vila Real, 2018

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro



Gestão dos Recursos Humanos de uma Multinacional

Catarina Fernandes de Oliveira

Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre em

Ciências Económicas e Empresariais

Orientador: Professor Doutor Carlos Rui Taveira Madeira

Supervisora: Dra. Ana Isabel Basto

Resumo

O presente relatório de estágio surge no seguimento do estágio curricular que a estagiária realizou no Departamento de Recursos Humanos da empresa *Kathrein Automotive*, no âmbito do Mestrado de Ciências Económicas e Empresariais, que tem como o objetivo primordial analisar e descrever as práticas de Recursos Humanos verificadas e desenvolvidas ao longo das 400 horas de estágio.

Este relatório divide-se em quatro partes, na primeira parte descreve toda a informação necessária sobre a empresa onde o estágio decorreu; a segunda parte descreve as funções atribuídas à estagiária; a terceira parte é referente ao desenvolvimento do estudo de caso e análise da literatura e conclusões do estudo de caso; a quarta e última parte consiste numa reflexão e autoavaliação final de todas as competências adquiridas ao longo do estágio.

O trabalho proposto a fazer foi o de entender e descrever as práticas de Gestão de Recursos Humanos de uma multinacional aplicando conhecimentos práticos adquiridos durante a realização das tarefas acima referidas e o estudo das diversas teorias ligadas ao tema.

São apresentadas conclusões que corroboram que as práticas utilizadas na GRH apresentam uma elevada taxa de sucesso, pelo que esta empresa continua a apostar fortemente nos seus colaboradores.

Palavras-chave

Gestão de Recursos Humanos; Gestão organizacional; Gestão de pessoas.

Abstract

This internship report follows the internship course that the student carried out in the Department of Human Resources of the company Kathrein Automotive, within the ambit of the Master of Economics and Business Science, whose main objective is to analyze and describe the Human Resources practices and developed over 400 hours of internship.

This report is divided into four parts, in the first part describes all the necessary information about the company where the internship took place; the second part describes the functions assigned to the trainee; the third part refers the development of the case of study and analysis of the literature and conclusions of the case of study; the fourth and final part consists of a final reflection and self-assessment of all the skills acquired throughout the internship.

The proposed work was to understand and describe the Human Resource Management practices of a multinational company, applying practical knowledge acquired during the accomplishment of the above-mentioned tasks and the study of the diverse theories related to the subject.

The conclusions show us that the practices used in HRM have a high success rate, reason why this company continues to bet heavily on its employees.

Keywords:

Human Resources Management; Organizational management; People management.

Agradecimentos

Este relatório de estágio contou com importantes apoios sem os quais não teria sido possível concretizar este projeto.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família e pessoas próximas que me acompanharam e estiveram sempre presentes a darem apoio e motivação do início ao fim desta etapa importante da minha vida, sem elas não seria possível eu ter chegado até aqui.

Em segundo lugar quero agradecer ao Professor Doutor Rui Madeira pela disponibilidade e profissionalismo demonstrado na orientação deste relatório de estágio, sem ele nada disto estaria concretizado pois todo o apoio foi fundamental durante o desenvolvimento e conclusão do relatório.

Em terceiro lugar gostaria de agradecer à equipa de Recursos Humanos da *Kathrein Automotive*, pelo apoio incansável e paciência, pois através desta equipa cresci muito e aprendi como trabalhar num ambiente empresarial num ritmo competitivo e desafiante.

Lista de Figuras

Figura 1- A presença da <i>Kathrein Automotive</i> a nível mundial (imagem fornecida pela empresa).....	1
Figura 2- Cronologia do grupo <i>Kathrein</i> (cronologia fornecida pela empresa).....	2
Figura 3- Esquema de Meignant (1999).....	29
Figura 4- processo da gestão da formação. Fonte: cedido pela <i>Kathrein</i>	38
Figura 5- Tarefas a desempenhar pelo <i>Payroll</i> na <i>Kathrein Automotive</i> . Fonte: cedido pela empresa.....	40

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Média de colaboradores da <i>Kathrein</i> de 2009-2016. Fonte: elaboração própria.....	3
Gráfico 2 – Total de horas de formação na <i>Kathrein</i> de 2009-2014. Fonte: elaboração própria.....	42
Gráfico 3 – Média de horas de formação por colaborador de 2009 - 2014. Fonte: elaboração própria.....	42

Índice

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
Lista de Figuras	IV
Lista de Gráficos	IV
1. Introdução.....	1
1.1 A empresa multinacional	1
1.2 Apresentação da <i>Kathrein Automotive</i>	2
1.2.1 Objetivos e Valores.....	4
1.2.2 Responsabilidade Social.....	5
1.3 Área de intervenção do estágio	6
1.4 Duração do estágio e tempo de permanência no contexto de trabalho	6
1.5 Motivação para a realização do estágio.....	6
1.6 Apresentação da organização e estrutura do relatório	7
2. Atividades desenvolvidas no estágio	7
2.1 Descrição da fase inicial de elaboração do plano de estágio	7
2.2 Descrição das metodologias utilizadas.....	8
2.3 Funções atribuídas ao estagiário na organização	8
2.4 Descrição e justificação das atividades desenvolvidas:	8
2.4.1 Criação e desenvolvimento de um manual de acolhimento da empresa.	8
2.4.2 Tarefas relacionadas com o recrutamento e seleção e admissões de pessoas.....	9
2.4.3 Integração e orientação de novos colaboradores	10
2.4.4 Tarefas relacionadas com a gestão da formação	10
2.4.5 Análise da eficácia de formações.....	11
2.4.6 Revisão de documentos em processos individuais.	11
2.4.7 Arquivo digital.....	11
2.4.8 Atividades e limitações.....	12
3. A Gestão de Recurso Humanos na <i>Kathrein</i>	12
3.1 Metodologia	12
3.1.1 Enquadramento e identificação do trabalho.....	12

3.2. Revisão da literatura	13
3.2.1. Origem e evolução da Gestão de Recursos Humanos	13
3.2.2. O capital Humano como fonte de vantagem competitiva	18
3.2.3. As principais práticas de Gestão dos Recursos Humanos	20
3.2.3.1. Análise e qualificação de funções	20
3.2.3.2 Recrutamento e Seleção	21
3.2.3.3. Acolhimento e Integração	23
3.2.3.4. Sistema de Recompensas	24
3.2.3.5. Avaliação de Desempenho	25
3.2.3.6. Formação e Desenvolvimento	27
3.3 Desenvolvimento do trabalho aplicado	32
3.3.1 Proposta e processo de recrutamento	32
3.3.2. Recrutamento Externo	33
3.3.3 Processo de Seleção	33
3.3.4 Processo de admissão	34
3.3.5 Procedimentos administrativos e contrato de trabalho	34
3.3.7. Processo de Integração	35
3.3.9 Gestão do tempo e <i>Payroll</i>	38
3.3.10 Avaliação dos colaboradores	39
3.3.11 Sistema de Recompensas	39
4. Conclusões do trabalho aplicado	40
5. Referências Bibliográficas	43
6. Anexos	50

1. Introdução

Este relatório de estágio foi elaborado para a obtenção do grau de mestre do curso de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

O objetivo de um estágio é permitir a integração do aluno no mundo laboral de forma a pôr em prática a aprendizagem académica adquirida ao longo dos anos e assim proporcionar ou promover competências profissionais futuras. É sem dúvida uma experiência prática que dá a oportunidade para refletir e testar os conhecimentos obtidos (Rocha, 2010).

1.1 A empresa multinacional

A globalização tornou o mundo “mais pequeno”, mais interligado e interdependente, facilitando a exploração de novos mercados além fronteiras ao longo dos anos e dando origem a um maior número de alianças corporativas (Mayrhofer & Brewster, 2005).

Este fenómeno, impulsionado por forças económicas, tem o seu início no século XV com os Descobrimentos. A Companhia Britânica das Índias Orientais em 1600 e a Companhia Holandesa das Índias Orientais em 1602 deram início ao processo que evoluiu para a atual integração económica a nível mundial. (Bal, Bozkurt & Ertemsir, 2014).

Neste novo contexto, acaba por se dar uma maior exposição de influências a nível internacional. Estas influências podem advir da exposição aos clientes, fornecedores, e alianças fora da economia de origem (Sorge & Harzing, 2003), entendendo-se também ao nível da gestão dos recursos humanos (GRH),

As empresas multinacionais (EMN) despertaram a curiosidade em relação ao seu funcionamento e organização, sendo definida, pela primeira vez num estudo levado a cabo em Harvard, como empresas que possuem unidades de produção em vários países (Baumueller, 2007).

Nas últimas décadas tem aumentado visivelmente o número de empresas multinacionais presentes no nosso país. As multinacionais empregam diretamente 90 milhões de pessoas e produzem 25% do produto bruto mundial (Gabel & Bruner, 2003).

De acordo com o INE (2015), em 2014, existiam em Portugal 5.521 filiais de empresas estrangeiras, que tinham cerca de 364 mil pessoas ao serviço. Estas empresas eram ainda responsáveis por 23,2% do Volume de negócios e por 21,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB), do valor total gerado pelo conjunto das sociedades não financeiras.

Cerca de 75% das filiais estrangeiras tinham o seu centro de decisão num país da União Europeia (UE). Cerca de 7,8% das filiais tinham o seu centro de decisão na Alemanha, sendo responsáveis por 16,2% do total do VAB gerado pelas filiais em Portugal. Sectorialmente, a Alemanha liderava o setor da Indústria e Energia com 24,5% do VAB (INE, 2015).

As filiais das multinacionais alemãs são um elemento importante na economia portuguesa, existindo mais de 300 em território nacional, das quais 60 % no setor da indústria, 24% no comércio e 16% nos serviços (CCILA, 2010).

1.2 Apresentação da *Kathrein Automotive*

A *Kathrein Automotive* é uma multinacional que se encontra presente em diversos países, tais como Portugal, Brasil, México, Alemanha Estados Unidos e China. A sua presença em todos estes países representa, uma forte vantagem competitiva (Figura1).



Figura 1: A presença da *Kathrein Automotive* a nível mundial

Fonte: Imagem fornecida pela empresa

A Kathrein é um grupo que está quase a celebrar 100 anos e tem, desde a sua fundação, o seu *core business* ancorado na produção de antenas. A seguir podemos verificar a evolução do grupo *Kathrein*:

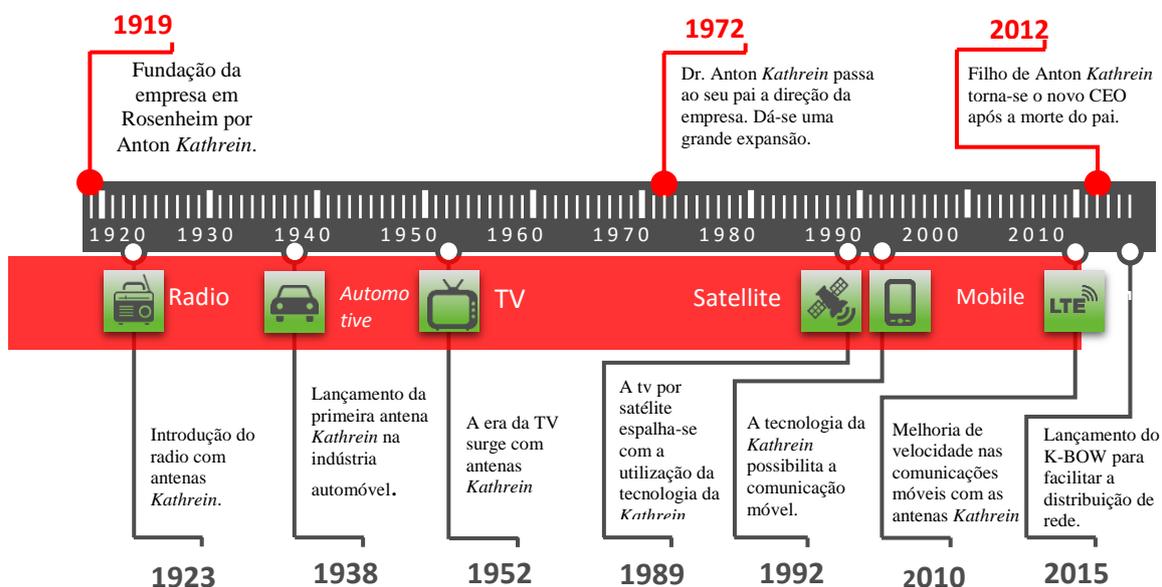


Figura 2: Cronologia do grupo Kathrein

Fonte: Fornecido pela empresa.

As suas atividades começaram nos anos 20 no milénio passado e tiveram sempre presentes os conceitos de inovação e competitividade. Inicialmente a produção era focada em antenas de rádio, de carro e televisão, e mais tarde começaram a desenvolver progressos tecnológicos em outras áreas. Com o passar dos anos a empresa passou a ser constituída por mais grupos que foram adquiridos posteriormente, como o *Blaupunkt Antenna* em 2010, e no mesmo ano aumentou em 10% a sua participação na empresa *Olimpus Automotive*.

A *Kathrein Automotive* começou a sua atividade em Portugal em 2010 nas antigas instalações da *Motometer Portuguesa* que por muitos anos pertenceu ao grupo *Bosch*. Contudo, a *Kathrein Automotive*, situada em Vila Real, é a única fábrica em Portugal pertencente ao grupo *Kathrein*, e dedica-se apenas à produção de antenas de automóveis, conhecidas por “antenas inteligentes”.

É composto pelo atual diretor geral Miguel Pinto, e 10 departamentos distintos nomeadamente: departamento de produção, de engenharia, de IT, departamento financeiro, departamento de Recursos Humanos, qualidade e segurança no trabalho, departamento de teste global do produto, logística, compras e engenharia do projeto.

Hoje em dia, a empresa é considerada como uma das maiores entidades empregadoras do Distrito de Vila Real, tendo um importante impacto económico e social na região.

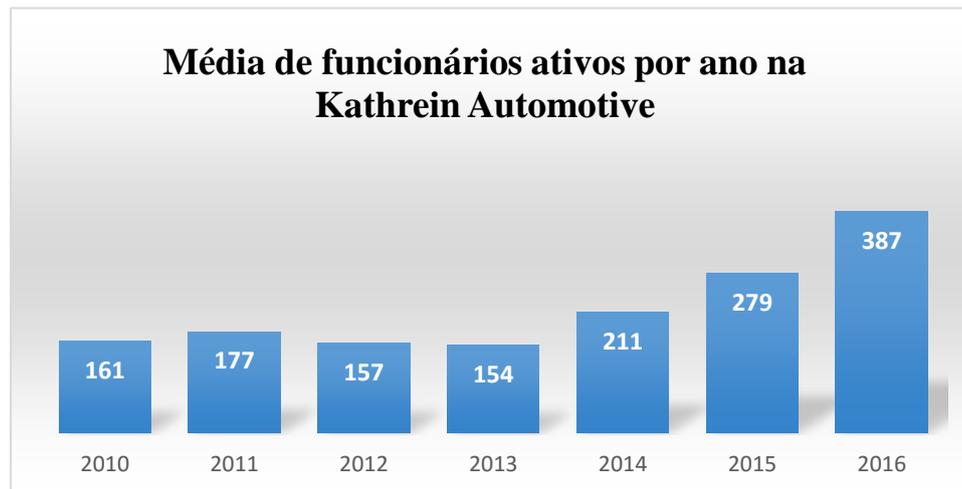


Gráfico 1: Média de colaboradores da *Kathrein* nos anos 2009-2016.

Fonte: Elaboração própria.

No gráfico 1, podemos verificar que a partir do ano 2014 houve um acréscimo significativo do número de colaboradores da empresa, sendo que, entre o ano de 2013 e 2016 a empresa mais do que duplicou o seu número, estando os dados reais do número de colaboradores (ver anexo 1). Este acréscimo deu-se devido à alteração do diretor geral que acabou por apostar fortemente na vertente humana.

1.2.1 Objetivos e Valores

Existe um visível acesso a um mercado global que será continuamente desenvolvido nos próximos anos. O seu objetivo, de acordo com o *site* oficial da *Kathrein Automotive*, é direcionar a empresa para alcançar a liderança no negócio de antenas de automóveis dentro dos próximos cinco anos.

Os valores presentes na empresa em estudo são:

- **Orientação para o futuro e resultados:** a empresa participa de forma ativa na transformação do mercado e em avanços tecnológicos, para poderem oferecer aos clientes soluções inovadoras e postos de trabalho desafiantes aos colaboradores;
- **Responsabilidade:** são oferecidos produtos e serviços seguros para uma utilização racional dos recursos e proteção ambiental;
- **Iniciativa e determinação:** verifica-se que a empresa tem iniciativa e os objetivos são alcançados com determinação;
- **Sinceridade, confiança e transparência:** nesta empresa existe uma relação de confiança com os parceiros, funcionários e investidores;

1.2.2 Responsabilidade Social

A *Kathrein Automotive* é conhecida pelas suas políticas sustentáveis e respeito pela segurança, saúde e gerações futuras. Por essa razão, a empresa respeita o uso racional dos recursos e proporciona um ambiente limpo, o que acaba por ser um dos princípios básicos da sua política em vigor.

Os colaboradores são responsáveis pela prevenção de riscos para as pessoas e para o ambiente, e também pelo cumprimento dos requisitos legais. A direção tem como objetivo identificar os riscos e impactos para tomar as medidas mais apropriadas verificando os seus processos regularmente.

Os produtos fabricados são seguros, económicos e ecológicos, e contribuem para a melhoria da segurança, saúde e ajuda a reduzir o impacto ambiental. A empresa também defende uma política de reciclagem sustentável.

A empresa mostra-se preparada para atuar em possíveis situações de emergência. Todos os processos são verificados regularmente, e os colaboradores são frequentemente avaliados, sendo possível identificar os pontos fortes e fracos, e potenciais áreas de melhoria.

1.3 Área de intervenção do estágio

O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos (DRH) junto de uma pequena equipa de três pessoas. Este departamento tem a seu cargo as atividades relacionadas com a função de RH, nomeadamente processamento de salários, marcação de férias, gestão da formação, recrutamento, acolhimento dos novos colaboradores, etc.

Estando diariamente num DRH tivemos a possibilidade de estar em contacto com todos os departamentos da empresa o que acabou por ser vantajoso já que permitiu uma panorâmica geral do funcionamento de toda a estrutura.

1.4 Duração do estágio e tempo de permanência no contexto de trabalho

O estágio curricular desenvolvido iniciou-se dia 5 de setembro de 2016 e terminou dia 3 de fevereiro de 2017.

Desta forma, a duração completou um total de 22 semanas equivalente a 800 horas na totalidade exercidas na empresa. A carga horária equivaleu a 8 horas diárias trabalhadas por dia útil assim como qualquer colaborador.

A estagiária teve direito a usufruir feriados e dias de férias da empresa.

1.5 Motivação para a realização do estágio

Os motivos que levaram a estagiária a escolher esta empresa foram essencialmente três:

Em primeiro lugar, a formação de licenciatura abrange a componente das relações internacionais, e esta é uma empresa com uma presença muito forte a nível internacional atuando em diversos mercados.

Em segundo lugar, visto que durante o 1º semestre do mestrado foi lecionada a disciplina de Desenvolvimento Organizacional, foi despertado na estagiária um forte interesse pela área de recursos humanos; sendo assim, pretendia-se aprofundar conhecimentos e desenvolver competências nesta área.

Em terceiro lugar a estagiária tinha como objetivo ganhar de experiência de trabalho na área de Recursos Humanos, bem como saber de que forma se desenvolve o trabalho

numa grande empresa que continua em ascensão e tem o seu crescimento contínuo assegurado durante os próximos anos.

1.6 Apresentação da organização e estrutura do relatório

Este relatório de estágio está dividido em quatro partes. A primeira parte tem como objetivo a apresentação da empresa onde o estágio foi efetuado, caracterizar a empresa a nível de evolução histórica, as suas características como a sua missão, valores, responsabilidade social, assim como a área de intervenção do estágio. Além disso, irão ser descritas as motivações pessoais da aluna para a realização do estágio.

A segunda parte tem como objetivo descrever a forma como o estágio decorreu e as atividades atribuídas e desenvolvidas numa primeira fase. Também iremos descrever as atividades desenvolvidas e as que se fizeram e não foram concluídas.

Na terceira parte iremos descrever o estudo de caso estudado. Também, através da revisão bibliográfica, elaborar a fundamentação teórica que vai no sentido de mostrar a origem dos Recursos Humanos, a importância que as pessoas têm nas organizações e ainda definir quais as práticas de GRH mais relevantes para as organizações. Por fim, iremos tirar algumas conclusões do estudo de caso.

Na quarta parte será efetuada uma reflexão final onde se explicam as expectativas iniciais e a satisfação com a realização do estágio. Nesta parte também irão ser explicadas as competências técnicas trabalhadas e adquiridas ao longo do estágio.

2. Atividades desenvolvidas no estágio

2.1 Descrição da fase inicial de elaboração do plano de estágio

Inicialmente o estágio contou com o apoio da coordenadora de estágio, que forneceu todo o material necessário para que fosse possível proceder-se à recolha de informação essencial sobre a organização. Nessa fase inicial também foram impostas restrições ao uso de dados fornecidos pela empresa para tratamento de dados e elaboração de tarefas.

O plano de estágio foi pensado em torno do interesse da estagiária na temática da Gestão de Recursos Humanos. Foi decidido que se iria privilegiar a GRH como um

todo, aprender o máximo possível acerca dos processos da empresa relacionados com as várias temáticas dentro desta área, sendo que a estagiária se colocou à disposição para colaborar, dentro do departamento de RH, nas áreas em que fosse necessário.

2.2 Descrição das metodologias utilizadas

O objetivo deste estudo é, de um modo geral, perceber como é pensada a Gestão de Pessoas e que práticas são utilizadas pela empresa escolhida para a realização do estágio.

A recolha de informação informal junto de colegas, a informação formal que foi facultada pela empresa através de relatórios de atividade ou outros e a observação participante, foram elementos valiosos para que a estagiária tivesse os elementos necessários para desenvolver um bom trabalho.

2.3 Funções atribuídas ao estagiário na organização

O estágio foi realizado na área de Gestão de Recursos Humanos, na divisão de desenvolvimento. Durante o período de estágio foram realizadas diversas tarefas, sendo que, nos primeiros meses, estas foram acompanhadas de perto pela equipa de RH.

À medida que o tempo passou e as tarefas de grupo se foram aperfeiçoando, a estagiária começou a exercer as mesmas tarefas de forma individual, pedindo apoio ou qualquer outro esclarecimento somente quando necessário.

No geral, foram realizadas diversas tarefas que incluíram atendimento ao público, acompanhamento de visitas de estudo, gestão da formação, processos administrativos, entre outras tarefas, sendo as mais relevantes explicadas posteriormente.

2.4 Descrição e justificação das atividades desenvolvidas:

2.4.1 Criação e desenvolvimento de um manual de acolhimento da empresa.

A criação de um manual de acolhimento foi uma das primeiras tarefas que a estagiária desempenhou e que hoje em dia ainda é utilizado. O manual contém toda a informação que um colaborador precisa saber sobre a empresa para facilitar a sua integração.

Numa primeira parte, a informação que consta no manual refere-se à história da empresa, valores, cultura, a estrutura funcional e áreas de atuação da empresa, os produtos fabricados e os clientes com quem a *Kathrein* colabora.

Numa segunda parte, o manual contém informações destinadas ao novo colaborador para dar conhecimento de diversas políticas que estão em vigor na empresa, informações sobre o código laboral e regras internas.

Numa terceira parte, são apresentadas as regras de segurança e procedimentos em caso de acidente, como a forma de manusear adequadamente os componentes produzidos na *Kathrein* e melhoria contínua.

Numa última parte, existem curiosidades sobre a cidade de Vila Real para os novos colaboradores ficarem a conhecer um pouco melhor a cidade, nomeadamente para colaboradores que não são do distrito.

Para poder criar o manual, a estagiária teve de proceder à recolha de informação junto dos vários departamentos da empresa sobre os diversos temas que foram colocados no manual de acolhimento (Conforme anexo 2).

2.4.2 Tarefas relacionadas com o recrutamento e seleção e admissões de pessoas.

A *Kathrein* tem crescido bastante ao longo dos anos, o que faz com que o recrutamento seja muito importante para esta empresa.

Relativamente ao processo de recrutamento, a estagiária tinha como função a receção de CV's espontâneos que são entregues com frequência na empresa, colocando-os posteriormente numa base de dados para servirem como recurso no momento em que necessite a empresa recrutar. Também dizia respeito à estagiária o agendamento de entrevistas, receção dos candidatos e posterior contacto para a divulgação do feedback da entrevista realizada.

No que concerne à gestão administrativa, a estagiária exerceu diversas tarefas ligadas ao processo de admissão, facultando o contrato de trabalho, recolha de assinaturas para diversos documentos relacionados com a admissão, e esclarecimento de possíveis dúvidas existentes por parte do novo colaborador.

2.4.3 Integração e orientação de novos colaboradores

A estagiária exerceu tarefas ligadas ao apoio necessário à integração e orientação de novos colaboradores. Inicialmente é oferecido o manual de acolhimento da *Kathrein* o qual contém toda a informação geral sobre a empresa. Também foram feitas visitas guiadas às instalações da *Kathrein* para que os novos colaboradores ficassem a conhecer os diferentes departamentos e os produtos produzidos na fábrica.

Em último lugar foi fornecido um plano de formação inicial para o novo colaborador. Este dirige-se a cada um dos departamentos para recolher a assinatura do respetivo *manager*, após ser feita uma pequena reunião de boas-vindas e onde é dada toda a informação sobre o departamento. A estagiária tinha também como tarefa recolher os documentos de integração que contam como um plano de formação inicial que, depois de ser assinado por todos os *managers*, é arquivado no respetivo dossier individual.

2.4.4 Tarefas relacionadas com a gestão da formação

A estagiária durante o seu percurso exerceu diversas tarefas relacionadas com a gestão da formação, nomeadamente a organização da sala de formação (fornecer o material e a disposição da sala) de acordo com os requisitos dos formadores, e a recolha do registo de presenças das formações.

Após o registo, elaborou os respetivos certificados de presença para cada formando, utilizando o modelo da *Kathrein* que contém o nome, a idade, número de identificação, data da formação, o objetivo e conteúdos, horário, e a assinatura do formador e diretora dos RH. Após os certificados serem emitidos, a estagiária teve de os entregar pessoalmente a cada colaborador e recolher as assinaturas como comprovativo de entrega. No caso de os formandos serem colaboradores das linhas de produção, cabia à estagiária entregá-los à respetiva chefia de turno para que esta pudesse recolher as respetivas assinaturas (ver anexo 3).

Também houve a oportunidade da estagiária participar na formação interna sobre a qualidade. Esta foi uma formação para todos os colaboradores da *Kathrein* e cujo objetivo foi sensibilizar os colaboradores sobre o que é a qualidade, o que o departamento espera dos colaboradores e como manter o nível de melhoria contínua.

2.4.5 Análise da eficácia de formações

A empresa *Kathrein Automotive* aposta em grande escala na formação dos seus colaboradores. Após as formações, o departamento de Recursos Humanos avalia a sua eficácia para verificar se foram atendidas as necessidades da organização e dos colaboradores.

Os inquéritos encontram-se divididos em duas partes: a primeira parte é para ser respondida pelos formandos, e a segunda pela chefia individual de cada formando. Os inquéritos, depois de preenchidos, são enviados para os RH para posterior análise.

No que respeita a avaliação pela chefia direta, podemos obter respostas no que respeita se a formação foi útil para o desenvolvimento profissional do colaborador, se teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias, se o colaborador teve condições para aplicar o que aprendeu na formação, e se a formação decorreu a partir da necessidade de atualização face às exigências do posto de trabalho (ver anexo 4).

2.4.6 Revisão de documentos em processos individuais.

Na *Kathrein Automotive* existem auditorias regulares que têm por objetivo a avaliação dos departamentos e promover a sua melhoria a longo prazo. A tarefa relacionada com a revisão dos processos individuais teve como objetivo melhorar a organização, elaborando uma análise detalhada em cada *dossier*, de colaborador para verificar se continham documentos como: contrato de trabalho, folha de duodécimos, cópia do cartão de cidadão, certificados de formação, entre outros.

Assim, foi criada uma tabela em excel que mostra todos os documentos existentes e em falta pertencentes a cada colaborador após a verificação detalhada de cada *dossier*. Através da análise detalhada de cada *dossier* também foi possível verificar que existiam documentos que necessitavam de atualização.

Esta tarefa permitiu proceder à recolha dos documentos em falta e atualização dos existentes, completando o arquivo e melhorando a organização de cada processo.

2.4.7 Arquivo digital

Esta foi uma iniciativa do departamento de RH da *Kathrein* cujo objetivo seria criar um arquivo digital que abrangesse todos os documentos arquivados que pertencessem ao

departamento dos RH. Visto que é um departamento que lida com muito papel e os documentos arquivados acabam por ocupar muito espaço, esta ação iria acabar por poupar muito papel e contribuir para a sustentabilidade do meio ambiente.

Inicialmente a estagiária digitalizava diversos documentos relacionados com formações e enviava para a supervisora para serem guardados em formato digital na sua base de dados.

Foi precisamente a partir da criação do arquivo digital que a estagiária pôde comparar a evolução do número de formações que houve desde o ano 2009 até 2014.

2.4.8 Atividades e limitações

Uma atividade programada que não foi possível realizar foi no âmbito de uma proposta de formação de *Team Building* que tinha como objetivo motivar e melhorar a comunicação entre departamentos, visto ser uma empresa com muitos colaboradores e existir um certo distanciamento devido à sua grande dimensão. Infelizmente, esta atividade não foi possível ser realizada devido à limitação de tempo e prioridade de tarefa, visto o período de auditorias estar próximo.

A *Kathrein Automotive* foi uma empresa interessada e empenhada em garantir que as necessidades da estagiária fossem proporcionadas. Contudo, houve limitações impostas pela mesma. A empresa não aceitou a realização de inquéritos aos seus colaboradores, e não aceitou que fossem divulgados valores que expusessem a mesma, mesmo que esses valores fossem positivos do ponto de vista da empresa.

3. A Gestão de Recurso Humanos na *Kathrein*

3.1 Metodologia

3.1.1 Enquadramento e identificação do trabalho

A GRH tem sido apontada, sucessivamente, como uma área chave dentro das organizações. A forma como são geridas as pessoas é apresentada, pela literatura, como fonte de vantagem competitiva, capaz de potencializar o capital humano das empresas no sentido da produtividade.

O trabalho que se propôs fazer foi o de, precisamente, perceber a forma como uma multinacional faz a sua GRH, tendo como aliciente o facto de esta ser uma empresa originária de um país que tem uma tradição organizacional bastante reconhecida.

Para isso, consideramos apropriado fazer neste estudo, um estudo descritivo e exploratório, com base em análise documental e observação direta (Yin, 2015).

3.2. Revisão da literatura

3.2.1. Origem e evolução da Gestão de Recursos Humanos

A origem

De acordo com Pierce (2011), o *Almanac Farmer's*, será o texto mais antigo conhecido sobre GRH. Escrito há 5000 anos na Antiga Suméria, é um texto que fala nos conselhos de um agricultor para o seu filho para que este possa, no futuro, supervisionar os seus trabalhadores agrícolas e assim comandar os destinos da sua propriedade.

Apesar de as modernas organizações, tal como as conhecemos hoje, serem relativamente recentes (Drucker, 2003), seria por volta do ano de 1550 que apareceram as primeiras manufaturas para responder ao aumento das necessidades das pessoas. Já então se manifestavam alguns problemas de gestão de pessoas: a organização do trabalho, a seleção, a formação e o controlo da produção. (Sekiou *et al.*, 2009)

Com a invenção da máquina a vapor, foram criadas máquinas de todas as espécies, que ocasionaram os grupos de trabalhadores nas fábricas (Sekiou *et al.*, 2009). Estas mudanças tecnológicas que ocorreram durante a Revolução Industrial permitiram produzir mais a um preço mais baixo, vigorando o paradigma da produtividade, (Cabral Cardoso, 1999), mas ao mesmo tempo conduziu a mudanças da natureza do trabalho, com a adoção de métodos de produção pouco organizados, tarefas a requererem poucas capacidades, repetitivas e realizadas em condições degradantes (Cunha e Campos, 2010).

Apesar de neste período não ter sido dada importância à gestão de pessoas fazendo com que os colaboradores se sentissem descontentes e apresentassem problemas de fadiga, monotonia, acidentes de trabalho (Rocha, 1997), na segunda metade do séc. XIX, alguns empregadores tomaram consciência dos problemas sociais provocados pela industrialização em curso e ofereceram assistência aos trabalhadores para resolver os

seus problemas pessoais, criando o “secretário do bem-estar” nas fábricas, que se ocupava do bem-estar dos trabalhadores com o intuito de desencorajar a formação de sindicatos. Surgem, assim, os primeiros serviços especializados em GRH e a sua função consistia em gerir e controlar todos os trabalhadores (Sekiou et al., 2009).

A Evolução: A GRH no século XX

De acordo com Tavares (2010), foram dois os paradigmas que vigoraram no Séc. XX ao nível da Gestão das organizações: o Paradigma Administrativo e o Paradigma da Gestão, tendo cada um deles implicações ao nível da forma como se gerem as pessoas.

Do Paradigma Administrativo, que vigorou na 1ª metade do século, resultaram duas formas distintas de entender a gestão de pessoas: uma que foi influenciada pela Gestão Científica do Trabalho, de Taylor, baseada no comando e controle, adotada para uma força de trabalho pouco qualificada e numerosa, a quem se exigia que fizessem tarefas simples e repetitivas. No entanto, para os quadros e pessoal de chefia as funções eram diferentes, exigindo-se a estes que pudessem ter capacidades de conceção, de comando e controle, dando-lhes maior autonomia e maiores salários relativamente aos trabalhadores operacionais.

Na segunda metade do séc. XX emerge o Paradigma da Gestão, paradigma que apresenta quatro fases distintas da forma de gerir pessoas nas organizações: Gestão do Pessoal, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e, finalmente, Gestão de Pessoas (Tavares, 2010).

A fase da Gestão do Pessoal

Com a crescente industrialização e tecnologias mais complexas vai surgindo um trabalhador mais qualificado, surgindo a necessidade de ser enquadrado por legislação geral do trabalho mais defensora dos seus direitos.

Desta forma passaram a aparecer nalgumas organizações departamentos de recursos humanos que tinham um cariz eminentemente administrativo, compreendendo as áreas de recrutamento e seleção, processamento de salários, questões contratuais, o cumprimento das obrigações legais (por exemplo, ao nível da higiene e segurança no

trabalho, legislação anti discriminação), relações com os sindicatos, formação, e mesmo a saída do trabalhador (Martins, 2005; Henderson, 2011; Wilton, 2011).

Assim, “a Gestão de Recursos Humanos, desenvolveu-se como uma função especializada na resposta à resolução de alguns problemas que se colocavam à organização, como sejam a falta de pessoal e a gestão dos conflitos de interesse existentes entre a entidade empregadora e os empregados (...). A isto acrescia a cada vez maior complexidade das organizações em geral e do corpo específico de conhecimentos exigidos ao gestor de pessoal, nomeadamente no que concerne à legislação laboral” (Tavares e Caetano, 1999: 38).

De acordo com Redman e Wilkinson (2009), a Gestão de Pessoal foi “construída” como uma função de suporte, cuja existência se mantinha arredada do processo de tomada de decisão estratégica, detendo, nesse sentido, um baixo estatuto operacional, levando a “um afastamento voluntário das chefias do tratamento dos problemas humanos, que os consideravam muito complexos e absorventes do seu tempo” (Tavares, 2010:10).

As críticas à Gestão de Pessoal foram no sentido da sua ambiguidade, com os trabalhadores a esperarem que esta fosse no sentido de defender o seu bem-estar e não simplesmente, para encontrar formas de melhorar a eficiência e o controle dos custos exigidos pela administração (Legge, 1995).

A fase da Gestão de Recursos Humanos

O início dos anos 60 assistiu, progressivamente, a uma nova forma de entender as pessoas em contexto organizacional.

O pressuposto da exigência da mudança contínua das organizações, as alterações ao nível do equilíbrio de forças no local de trabalho nomeadamente com o declínio do peso dos sindicatos, e a orientação das empresas no sentido da procura da eficiência e da produtividade foram importantes para a emergência deste novo paradigma (Redman e Wilkinson, 2009).

De acordo com Schuler e Jackson (2005: 2), “esta transformação coincidiu com: 1) um crescente reconhecimento da importância dos recursos humanos para o sucesso da empresa e, portanto, a necessidade de gerir esses recursos de forma sistemática; 2) a crescente evidência por parte dos académicos sobre como determinadas práticas

específicas poderia ser mais eficaz; 3) um crescente profissionalismo entre os gestores de recursos humanos”.

Nesse sentido, a GRH passou a significar “uma filosofia e uma abordagem radicalmente diferente da gestão das pessoas no trabalho” (Storey, 1989: 4-5), com ênfase no desempenho, compromisso dos trabalhadores, recompensas baseadas no contributo individual e em equipa, diferindo significativamente em todos estes aspetos da gestão de pessoal tradicional (Henderson, 2011, Wilton, 2011).

De acordo com Shuler e Jackson (2005: 2), sob o largo “chapéu” da GRH podemos incluir as atividades essenciais de planeamento de recursos, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, compensações, segurança e saúde no trabalho, e relações laborais – estas compreendem o tradicional núcleo da GRH. Também podem ser incluídos a mudança e cultura organizacional, estrutura organizacional, organização do trabalho e alinhamento das atividades do departamento de RH – quer internamente quer externamente, à medida que estas atividades surgem naturalmente da sua posição como parceiro estratégico.

Fase da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

As organizações, nos anos oitenta, entraram na chamada economia de serviços onde as pessoas e as suas competências desempenham papel decisivo, sendo que, a forma como são geridos assume um papel estratégico relevante.

O chamado “trabalhador do conhecimento” (Drucker, 2000), que trabalha sobre problemas complexos e cujas soluções são, muitas vezes, multidisciplinares, necessita, paradoxalmente, de uma ampla autonomia e de uma grande capacidade para trabalhar em equipa.

Assim, aos gestores tradicionais exige-se menos controle e comando e mais capacidade de liderança, criando espaços de trabalho mais criativos onde o trabalho em equipa prevaleça. Desta forma, os gestores passaram a ser os principais responsáveis pela gestão das pessoas nas empresas, nomeadamente ao nível da seleção, motivação, formação e desenvolvimento e ainda avaliação dos seus colaboradores, sendo assessorados, quando necessário, pelos técnicos de recursos humanos (Tavares, 2010).

Como sustentam Pfeffer (1998) e Tavares e Caetano (1999) a emergência do reconhecimento de que as pessoas devem ser vistas como uma fonte vital de receitas e lucros e não como um custo, como eram historicamente considerados, foi ganhando o seu espaço à medida que a pressão aumentava no sentido de ser dada maior prioridade à eficácia na gestão de pessoas no local de trabalho, emergindo a necessidade de identificar as características que a tornam distintiva e, essencialmente, medir o seu impacto nas organizações, sobretudo ao nível do seu papel na gestão estratégica e no incremento das vantagens competitivas da empresa.

Associada a formas inovadoras de gestão de pessoas, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem como pressupostos orientadores o de que existe uma relação positiva e significativa entre a gestão do fator humano e o desempenho organizacional (Martin-Alcázar, Romero-Fernández, Sánchez-Gardey, 2005).

A este propósito convém dizer que apesar de serem muitos os estudos que mostram que a forma como as pessoas são geridas tem impacto ao nível do desempenho das organizações (Zheng, Morrison e O'Neill, 2006; Liu, Combs, Ketchen e Ireland 2007; Khan, 2010), a verdade é que continua a não existir uma teoria geral que explique a forma como é que a GRH contribui para o desempenho da empresa, ou seja, sabe-se que existe um efeito mas não se sabe como é que esse efeito se processa (Guest, 2011; Buller e McEvoy, 2012).

A Fase da Gestão de Pessoas

No fim do século passado começaram a surgir críticas relativamente à forma como se entendiam as pessoas nas organizações. Num contexto sistémico, onde todo o processo produtivo se realiza somente com a participação conjunta de diversos *stakeholders*, a palavra de ordem passa a ser parceria. No entanto, o colaborador, dentro de todos os parceiros da organização, é aquele mais íntimo da organização, já que passa lá o seu tempo dando-lhe vida e dinamismo (Chiavenato, 1999).

Assim, a questão passa, em vez de encarar as pessoas como recursos, ou seja, com a necessidade de serem administrados, o que envolve planeamento, organização, direção e controle das suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional, por uma escolha clara de entender as pessoas como parceiros das

organizações, ou seja, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e a inteligência, dando um sentido aos objetivos globais (Chiavenato, 1999).

Desta forma, num contexto de imprevisibilidade e com uma crescente dificuldade em garantir ganhos de produtividade relativamente aos concorrentes, e com colaboradores cada vez mais competentes e com possibilidade crescente de mobilidade laboral, será necessário as organizações darem autonomia aos seus colaboradores, espaços e formas de organização que estimulem a capacidade criativa e a aprendizagem contínua, tudo isto num clima organizacional que promova a confiança e a consideração entre as pessoas (Tavares, 2010).

3.2.2. O capital Humano como fonte de vantagem competitiva

Atualmente, a competitividade tem obrigado as organizações a inovarem e redefinir as suas prioridades para obterem vantagens competitivas. Desta forma, a organização vira-se mais para o cliente, motivando e satisfazendo as suas necessidades para contribuir para a eficiência da organização. Assim, torna-se imperioso que as empresas para conseguirem superar os seus objetivos, demonstrem capacidade de saber gerir os seus ativos intangíveis.

Quinn, J.B., Anderson, P and Finkelstein, S (1996) defendem que o que diferencia as organizações bem-sucedidas relativamente à concorrência é a capacidade de mobilizar o capital humano para os seus objetivos serem alcançados e prosseguirem com a sua missão e estratégia.

Investir nas pessoas é um dos objetivos centrais de qualquer país ao nível de política económica, aumentando ou melhorando aquilo que geralmente se designa de “capital Humano”.

A definição de capital humano revela alguma complexidade já que, em certos contextos, ela engloba apenas o nível de escolaridade enquanto noutros é um conjunto mais abrangente de investimentos que influenciam o bem-estar e a produtividade dos indivíduos, empresas e nações

A defesa da educação e da formação como valores da sociedade com ganhos para todos – trabalhador, empresa, economia – consubstancia-se na Teoria do Capital Humano - através da contribuição de autores como Schultz (1961) e Becker (1962).

De acordo com esta teoria, o capital humano tem um papel muito relevante no crescimento económico bem como na capacidade da economia em inovar, ou seja, na criação de novos ou melhores produtos/serviços, ou na descoberta de novos processos/tecnologias (Parnes, 1984; Huselid, Jackson e Schuler, 1997).

O contributo da Teoria do Capital Humano para que a GRH ganhasse o estatuto de abordagem distintiva nas organizações foi decisivo. A Teoria do Capital Humano diz que o conhecimento proporciona melhorias ao nível das capacidades cognitivas dos indivíduos, o que resultará em atividades mais produtivas e potencialmente mais eficientes. De acordo com esta teoria, a repartição desigual de salários é explicada pelos diferentes níveis de produtividade que os trabalhadores apresentam e que resultam de diferenças de investimento em capital humano através da formação (Schultz, 1961; Becker, 1962).

A Teoria do Capital Humano tornou-se ainda mais relevante com a emergência da Teoria Baseada nos Recursos, perspetiva esta que parte da premissa de que os recursos internos são a principal fonte de vantagem competitiva e centra-se na capacidade estratégica de a empresa gerar recursos únicos para conseguir vantagens competitivas únicas (Barney, 1991; Wright e McMahan, 1992; Peteraf, 1993; Barney, Wright e Ketchen, 2001).

Essa visão da empresa sustenta que estas empresas criam uma vantagem competitiva através de uma combinação única de recursos e práticas de negócio que são difíceis (ou mesmo impossíveis) de imitar por parte dos concorrentes (Barney, 1991). De acordo com o autor, para que um recurso seja considerado fonte possível de vantagem competitiva sustentável é necessário que respeite quatro critérios: tem que acrescentar valor para a organização, tem que ser raro ou único entre os concorrentes, tem que ser inimitável e, finalmente, deve ser insubstituível. Vantagens competitivas, tais como cultura da organização, níveis de motivação dos colaboradores, a lealdade dos colaboradores, que são promovidas pelas práticas de GRH, são mais difíceis de imitar do que os processos produtivos e/ou as estratégias baseadas nos custos.

Assim, a teoria baseada nos recursos pressupõe uma mudança importante na forma de abordar a análise da competitividade das organizações. Esta teoria destaca o papel dos recursos internos, e sobretudo os recursos intangíveis estabelecendo os requisitos que um recurso deve cumprir para ser considerado como fonte de vantagem competitiva

sustentável, emergindo deste contexto as pessoas (Dolan, Cabrera, Jackson e Schuler, 2003).

3.2.3. As principais práticas de Gestão dos Recursos Humanos

Quando se pretende definir quais as práticas que são centrais na Gestão de Recursos Humanos a literatura apresenta diferentes abordagens. No nosso estudo, inspiramo-nos em Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) que entendem como práticas principais: Análise e Qualificação de funções, Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Sistema de Recompensas, Avaliação de Desempenho, Formação e Desenvolvimento.

A seguir vamos definir cada uma delas e abordar, ainda que de forma não exaustiva, as suas especificidades e problemas.

3.2.3.1. Análise e qualificação de funções

A conceção moderna de análise de funções está intimamente ligada aos estudos de tempo e de movimentos propostos por F.W. Taylor (Sekiou *et al.*, 2009).

A análise de funções pode ser definida como o processo que consiste em descrever e registar um posto de trabalho, as suas principais atividades e responsabilidades, as condições em que este deve ser levado a cabo e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias (Dolan *et al.*, 2003).

A análise de funções dá lugar a duas tarefas principais: a descrição do posto de trabalho e à especificação dos requisitos do posto de trabalho, ou seja, recolher os factos que dizem respeito ao cargo, redigir as descrições baseadas nesses factos e preparar especificações com base nas descrições em termos de requisitos exigidos para o lugar.

De acordo com Sousa *et al.* (2006), uma análise e descrição de funções adequada permitem:

- A descrição das principais atividades – o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objetivos);
- Identificar as principais tarefas de uma função;
- Descrever as competências necessárias para desempenhar as funções;

- Mostrar a importância relativa dos componentes da função.

A análise de funções é muito importante para a visão da GRH como um sistema já que acaba por estar relacionada com todas as outras práticas. Por exemplo, ela fornece informações para o recrutamento, determina o perfil do candidato e apoiar a elaboração dos testes de seleção, é importante no momento em que o trabalhador é acolhido na nova organização, dá informação aos programas de formação, fornece informação para a avaliação de desempenho, sendo também muito relevante na forma como remuneramos, nomeadamente na indústria, onde as pessoas são remuneradas em função do posto de trabalho e não em função da pessoa que o ocupa (Sousa *et al.*, 2006; Sekiou *et al.*, 2009)

Por outro lado, a ausência ou uma deficiente análise e descrição pode conduzir a uma ambiguidade de papéis, problemas comunicacionais e indefinição nos objetivos dos colaboradores (Sousa *et al.*, 2006) podendo levar a uma falência de todo o sistema de GRH.

3.2.3.2 Recrutamento e Seleção

Na vida de qualquer organização, a entrada de uma nova pessoa para o seu interior, é, sem dúvida, um aspeto determinante quer para esse novo elemento quer para a organização que o acolhe, sob pena de uma má seleção trazer um conjunto de futuros constrangimentos para ambos os lados.

Encarado como uma mais-valia que o DH tem para oferecer à organização (Rocha, 2006), “O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva” (Chiavenato, 2009:185).

A empresa, mesmo antes de iniciar o processo de recrutamento, deve analisar e descrever o cargo que necessita de ser preenchido. Todo o processo de contratação de pessoas é um processo de comparação das características de indivíduos, com as exigências do cargo em questão (Ferreira *et al.*, 2013).

As características de um indivíduo podem ser classificadas pelo seu conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o que o indivíduo aprende ao longo da vida; a habilidade é o saber fazer, que se resume às experiências e domínio sobre alguma atividade; a atitude é considerada uma característica pessoal que leva o indivíduo a colocar em prática o seu conhecimento (Knapik, 2008).

O recrutamento, enquanto processo de angariação de possíveis candidatos a disputar vagas existentes ou previstas, pode recorrer ao mercado interno ou externo, sendo esta uma decisão estratégica da empresa.

Com o recrutamento interno a empresa procura preencher a vaga através dos empregados existentes na empresa, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal). Também existe a possibilidade de serem transferidos com promoção (movimentação diagonal) (Chiavenato, 2009), sendo que a necessidade de recrutar internamente aumenta quando a quantidade de candidatos externos é pequena e os níveis de emprego são elevados. Esta política ajuda a reter na organização os seus profissionais mais qualificados, cativando-os impedindo a sua saída para organizações que lhes enviem propostas mais interessante (Cunha *et al.*, 2010).

Segundo Bilhim (2004:229), “ A procura externa de candidatos existe para comparar os candidatos internos com os externos para enriquecer o potencial interno através da entrada de “sangue novo” por ser impossível satisfazer a necessidade com recurso ao recrutamento interno”.

São diversos os meios de prospeção externa de candidatos tais como: Instituto de Emprego e Formação Profissional, candidaturas espontâneas, Escolas Profissionais, Universidades, anúncios em jornais ou revistas, agências de emprego temporário, indicações de pessoas próximas, etc.

A seleção é a fase posterior ao recrutamento. A seleção a partir daqueles que foram inicialmente recrutados, vai permitir encontrar os colaboradores que melhor servem os interesses futuros da organização. Sousa *et al.*, (2006) defende que a seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Nesta fase, é realizada a triagem dos candidatos que enviaram as suas candidaturas. Chiavenato (2009) refere que a seleção deve apoiar-se em algum padrão ou critério que é extraído com base nas características do posto de trabalho a ser preenchido.

As empresas tiram vantagens através da seleção de pessoas que podem refletir-se em vários aspetos, principalmente na adequação do perfil exigido para o posto de trabalho, fazendo com que a empresa não sofra custos com a rotatividade.

Knapik (2008) refere diversas ferramentas ou técnicas que são utilizadas neste processo, tais como: entrevistas, provas específicas ou situacionais, dinâmicas de grupo, testes psicológicos (entre outros), devendo a escolha das técnicas de seleção obedecer às especificações do posto de trabalho.

3.2.3.3. Acolhimento e Integração

Depois de tomada a decisão de selecionar um candidato é fundamental assegurar que ele seja acolhido e integrado nas melhores condições. Uma integração de sucesso passa pela qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração. A importância que uma primeira impressão tem na opinião que o colaborador forma sobre a sua nova empresa, é, fulcral (Conde, 1999), mas a maioria das organizações descarta este aspeto humano da receção dos seus novos colaboradores (Bilhim, 2004).

A orientação/integração inicial é a atividade de recursos humanos que se ocupa em familiarizar os novos colaboradores com a organização, com o seu posto de trabalho e com os colegas que vão trabalhar com eles (Dolan *et al.*, 2003).

A orientação/integração representa uma pequena parcela da socialização (Rego *et al.*, 2015) e ocorre tanto no plano formal, ou seja, resulta de ações programadas pela organização, como no plano informal, que são interações quotidianas entre novo colaborador e os outros membros da organização, sendo fundamental conciliar os processos formais e informais (Rego *et al.*, 2015).

O processo de socialização é mais vasto e serve para oferecer informações sobre as normas e cultura de uma organização. A socialização é o processo pelo qual o indivíduo adquire os conhecimentos sociais necessários para desempenhar corretamente um determinado papel social/organizacional (Bilhim, 2004).

No ambiente da organização as pessoas aprendem os valores, os comportamentos esperados e o conhecimento social necessários para assumir um papel dentro da organização.

As práticas de acolhimento integram, de acordo com Bilhim (2004), uma entrevista com o responsável hierárquico, informação oral sobre a empresa e o departamento, visita guiada à empresa, entrega de um manual de acolhimento, informação sobre segurança, apresentação aos quadros e restantes trabalhadores, informações sociais, formação específica, entrevistas regulares de acompanhamento, seminário de acolhimento, designação de um responsável pela integração.

As finalidades da orientação e da socialização são a redução de custos dada a aparente ineficiência que um colaborador apresenta no início da sua atividade, redução do *stress* e ansiedade, reduzir a rotação do pessoal e poupar tempo aos supervisores e companheiros de trabalho (Dolan *et al.*, 2003).

Sousa *et al.*, (2006) apresentam algumas soluções para reduzir o insucesso no acolhimento como clarificar perante todos (diretor geral, chefia e colegas) o papel do novo colaborador, realizar uma reunião (informal) da equipa e apresentar o antecessor (caso este permaneça na organização).

3.2.3.4. Sistema de Recompensas

Poder-se-á entender como sistema de recompensas “ o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Câmara, 2008:87).

O objetivo de um sistema de recompensas é atrair e reter empregados talentosos, motivar os colaboradores, reforçar a cultura da empresa, definir e reforço da estrutura, estimular a ambição por novos desafios dentro da organização e redução de custos (Bilhim, 2004; Câmara, 2006).

Um sistema de recompensas tem como componentes as recompensas intrínsecas e extrínsecas.

As recompensas intrínsecas são recompensas não-materiais intangíveis. São sobretudo mecanismos de reconhecimento que permitem distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para atingir objetivos. Maior autonomia e responsabilidade, desafios profissionais, possibilidade de colocar em prática todo o conhecimento, ser ouvido, trabalho interessante, agradecimento da chefia por um trabalho bem feito, etc. são¹ exemplos de recompensas intrínsecas.

A partir dos trabalhos de Abraham Maslow e sobretudo de Frederick Herzberg podemos mesmo dizer que as motivações intrínsecas estão intimamente ligadas com altos níveis de motivação logo a maiores níveis de produtividade.

Por seu turno, as recompensas extrínsecas são de natureza material, assumindo, em muitos casos, a forma de prémios monetários. O salário, enquanto recompensa direta do trabalho (parte fixa e variável) os incentivos (componentes variáveis do salário como comissões, bónus ou *stock options*), os benefícios tais como subsídio de doença, subsídios de transporte e seguros de saúde e, finalmente, símbolos de estatuto como carro da empresa ou cartão de crédito, entre outros.

Waldrop e Butler (2004) realçam que a melhor maneira de a empresa ter vantagem competitiva é através da retenção de funcionários, sendo a gestão das remunerações um instrumento fundamental para que as pessoas se mantenham nas organizações.

De acordo com Câmara (2006), para que um sistema de recompensas seja eficaz, conseguindo alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que satisfaça dois pressupostos: que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e que seja bem aceite pelos seus destinatários se percecionados por eles como justo e objetivo.

3.2.3.5. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho consiste, em termos gerais, “na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação” (Rocha, 2004:189). Isto implica a observação do comportamento a medir, medição do comportamento e a comunicação do resultado, de forma a incentivar e a motivar o trabalhador (Rocha, 2004).

A avaliação de desempenho pode ter duas funções: administrativa e de desenvolvimento. A função administrativa prende-se com a utilidade dos resultados da avaliação, para outras técnicas de GRH, tais como a remuneração e a promoção, entre outras; a função de desenvolvimento de potencial liga-se à formação destinada a aumentar as competências dos trabalhadores (Bilhim, 2004: 256-257).

Nesse sentido, é comum a todos os manuais que versam sobre a avaliação de desempenho a apresentação imperiosa de um conjunto de cuidados a ter com todo este processo, como total transparência, objetividade e rigor, sob pena de os objetivos a que esta se propõe não serem atingidos, e mais, serem altamente lesivos para todos os *stakeholders* da organização.

Apesar das aparentes vantagens que um processo de avaliação tem para os trabalhadores - ajudar o trabalhador a adaptar-se ao trabalho, aumentar o sentido de responsabilidade do trabalhador, permitir ao trabalhador obter uma reação a respeito da forma como cumpre o seu trabalho, fazer o inventário dos pontos fortes e fracos do trabalhador em relação à função que ele exerce, fornecer ao trabalhador um meio para o ajudar a aperfeiçoar-se, entre outras, - para o empregador - criar uma base de estudo e de construção de programas de GRH destinados a promover a eficiência dos recursos humanos ao nível da análise do posto de trabalho, estrutura organizacional, manual de procedimentos, seleção e recrutamento, gestão das remunerações, formação, desenvolvimento e gestão de carreiras, etc., conhecer a competência dos recursos humanos e as suas necessidades em matéria de ações de formação e de valorização profissional, entre outras (Sekiou *et al.*, 2009; Dolan et al.2003) - a verdade é que a avaliação de desempenho tem sido sujeita a muitas críticas, sendo muitos os autores que se manifestam contra a forma como esta prática se tem vindo a processar, classificando-a de forma bastante pejorativa e altamente nociva para a organização, vaticinando mesmo a sua extinção pelo menos da forma como a conhecemos (Deming, 2000; Culbert e Rout, 2010; Drucker, 2010; Pink, 2010).

Culbert e Rout (2010) entendem que avaliar o desempenho é bom e deve acontecer diariamente, no entanto, os colaboradores precisam de uma avaliação em que acreditam e não numa avaliação que é fraudulenta, que é o que acontece atualmente. Para os autores a avaliação é uma farsa e é uma das mais insidiosas e prejudiciais atividades levadas a cabo pelas empresas. Toda a gente a faz e quase todos os avaliadores a

detestam. É uma prática pretenciosa, falsa, que não produz rigorosamente nada que um executivo que pensa possa chamar de ganhos para a empresa.

Para Pink (2010), as avaliações de desempenho dificilmente ocorram num clima de autenticidade, e Drucker (2010), um dos maiores pensadores da Gestão entende que a avaliação de desempenho anual é ineficaz especialmente quando se foca no desempenho negativo do funcionário.

De acordo com Deming (2000), a avaliação de desempenho é um dos sete pecados mortais da organização, que tem impacto profundamente negativo nas relações dos trabalhadores, na produtividade e na melhoria da qualidade. O autor descreve o processo da avaliação do desempenho como a gênese do medo, capaz de demolir o trabalho em equipa e que encoraja a rivalidade.

Relativamente ao impacto que a avaliação de desempenho tem no desempenho das organizações, Liu, Combs, Ketchen e Ireland (2007) mostram, a partir de uma meta-análise, que não existem evidências que sustentem a tese de que a avaliação de desempenho tem um impacto positivo no desempenho.

Assim, o que parece fazer sentido será a avaliação não ser um processo feito num momento, mas fazer parte de um processo contínuo numa lógica de qualidade total, passando as chefias, mais do que atuarem como um juiz, passarem a atuar como um colega.

3.2.3.6. Formação e Desenvolvimento

Se recrutar e selecionar o trabalhador certo é fundamental para uma empresa, a formação é, à luz da Teoria do Capital Humano, um elemento fundamental para melhoria do desempenho das organizações, existindo muito estudos que mostram a ligação entre investimentos em formação e os resultados da empresa (Garcia, 2005; Salas, Tannenbaum, Kraiger, Smith-Jentsch, 2012; Aragon, Jiménez e Valle, 2014).

A problemática da formação em sentido lato radica, num primeiro momento, no conceito de “competência”. Segundo Webster (1981), competência é uma qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, habilidade para uma determinada tarefa.

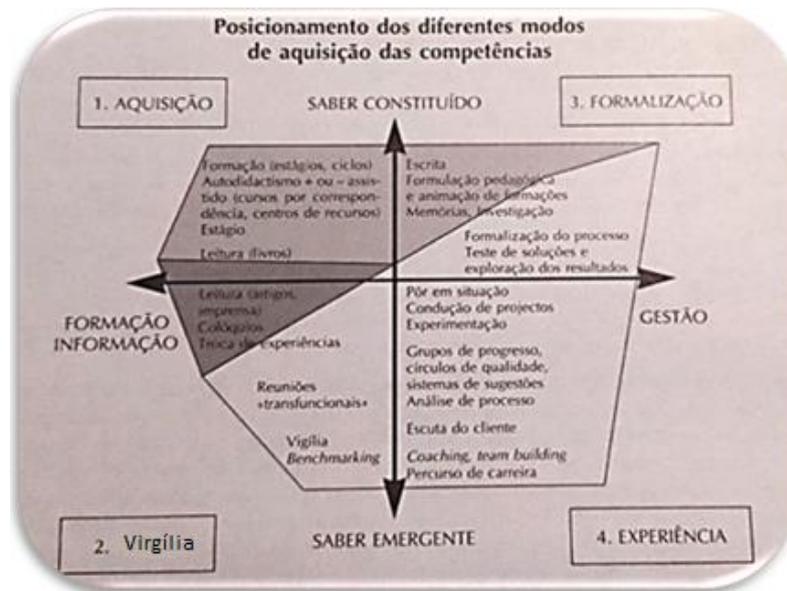


Figura 4 - Esquema de Meignant (1999).

A figura 4 ajuda-nos a perceber o posicionamento dos diferentes modos de aquisição de competências. Este esquema delimita quatro zonas: zona de aquisição, zona de virgília, zona de formação e zona de experiência (Meignant, 1999).

Na zona 1 (aquisição) podemos verificar que existe um saber constituído e acede-se ao mesmo pelos saberes clássicos, entre os quais: estágios ou leitura de livros;

Na zona 2 (virgília) já existe algum saber, e acede-se ao mesmo por via da escuta, troca de experiências inovadoras, leitura de artigos publicados que fornecem uma informação mais objetiva sobre o tema;

Na zona 3 (formalização) o saber existe e o modo de aquisição passa pela transmissão. Exemplos desta transmissão podem ser: preparar um curso, uma conferência, redigir um artigo (entre outros). Estas são ocasiões de formalizar um saber.

Na zona 4 (experiência) a experiência é aquela em que se aprende, fazendo. Um percurso pode ser extremamente formativo se for organizado com esse fim. O *coaching* é um meio de aprendizagem por meio do efeito de espelho que a situação proporciona. Também, o *team building* é uma técnica que permite a uma equipa aprender a trabalhar em conjunto.

Peretti (2001), refere que a formação vem como resposta aos desejos dos trabalhadores e às necessidades da empresa, contribuindo para atingir os objetivos de ambos: a

satisfação profissional e o desempenho. Desta forma, a formação deveria ser considerada um investimento e não uma despesa.

O sucesso da formação depende das características individuais de cada pessoa, o que significa que as técnicas utilizadas devem ir de encontro à forma como cada pessoa aprende. Meignant (1999) refere que a qualidade do sistema de formação é baseada em cinco pilares:

- Adequação entre os serviços prestados pela formação e as necessidades da empresa;
- Processos de decisão (políticas e planos de formação);
- Produção e/ou compra de programas;
- Acompanhamento e controlo;
- Visibilidade de resultados;

Mais recentemente, Salas et al., (2012) a partir de uma meta-análise, apresentaram o seu próprio modelo de “*best practices*” para aumentar o desempenho da formação:

Before training	Conduct training needs analysis: Conduct a job–task analysis. Conduct an organizational analysis. Conduct a person analysis	Prepare learning climate: Schedule accordingly. Notify employees of training and attendance policy. Prepare supervisors and leaders.	
During training	Enable right trainee mindset: Build self-efficacy. Promote a learning orientation. Boost motivation to learn.	Follow appropriate instructional principles: Use a valid training strategy and design. Provide opportunities to practice. Promote self-regulation. Incorporate errors into training.	Use technology wisely: Use computer-based training correctly. Provide structured user control. Enhance learning through simulations.
After training	Ensure transfer of training: Remove obstacles. Provide tools/advice for supervisors. Encourage the use of debriefs and other reinforcements	Evaluate training: Clearly specify the purpose. Consider evaluating at multiple levels. Precisely link to training needs.	

Figura 5 - Modelo “*best practices*” da formação (Salas et al., 2012).

Este modelo de formação mostra, a partir das evidências encontradas na literatura sobre o tema, a melhor forma como conceber e executar um plano de formação numa

empresa. Os autores dividem o plano de formação em três momentos: o antes, o durante e o depois.

No primeiro momento, o **antes**, é necessário fazer, por parte da empresa, uma análise profunda para diagnosticar as necessidades de formação e, posteriormente, preparar o clima ideal para a aprendizagem.

O diagnóstico das necessidades de formação é feito a três níveis distintos: ao nível das exigências das tarefas do posto de trabalho, a nível organizacional e ao nível da pessoa, e serve para determinar que necessidades devem ser objeto de formação, quem necessita de formação e perceber com que tipo de organização se está a lidar.

Ao nível das tarefas do posto de trabalho, deve-se especificar os requisitos e competências do trabalho, a necessidade do trabalho em equipa, identificar o que os formandos precisam saber *versus* o que os formandos precisam ter acesso, etc.

A análise organizacional vai responder às prioridades da formação, se a empresa está preparada para receber e sustentar a formação. Esta análise deve examinar as limitações financeiras, a cultura da empresa, leis e recursos, para assegurar que é a formação certa para os colaboradores e que irá ter um bom desempenho.

Por último, é importante analisar as pessoas que precisam de formação, pois o importante é entender o que as pessoas precisam de melhorar no trabalho. Esta análise da pessoa ajuda a examinar as características pessoais de cada indivíduo que podem influenciar a adaptação aos métodos utilizados durante a formação.

Relativamente ao clima ideal de aprendizagem, deve-se planear a formação de forma muito cuidadosa, nomeadamente fazer a formação num espaço temporal curto relativamente ao momento em que vão utilizar esses conhecimentos aprendidos em contexto de trabalho, e oferecer formação de atualização de competências de forma regular, sobretudo em trabalhos envolvidos num contexto inovador. Depois de programada, deve-se notificar os colaboradores, comunicando expectativas claras sobre a formação, a sua importância e a oportunidade que representam como valorização, e, posteriormente, procura-se o envolvimento dos supervisores e gestores no sentido de apoiar os seus colaboradores.

O segundo momento, o **durante**, é a fase em que quem desenvolve a formação se deve concentrar em seleccionar as estratégias de instrução corretas, delineando o desenho e os

conteúdos que vão de acordo à aprendizagem especificada e que deve respeitar a natureza dos formandos, ou seja, procurar assentar o segredo da formação na motivação destes.

Durante a formação três aspetos são relevantes: ajudar a criar a mentalidade correta de aprendizagem no formando, seguir os princípios de instrução apropriados e usar de forma inteligente as tecnologias na formação

Ajudar a desenvolver uma mentalidade de aprendizagem implica: desenvolver a autoeficácia dos formandos, nomeadamente criar nos formandos a crença na sua capacidade de aprender e realizar habilidades treinadas; promover uma orientação de aprendizagem, incentivando os formandos a participar na formação com o intuito de aprenderem mais do que aquilo que se mostram capazes; aumentar a motivação para aprender, envolvendo os formandos a desenvolver os seus interesse, mostrando que isso os beneficia.

Por seu turno, seguir os princípios de instrução apropriados significa utilizar uma estratégia e um projeto de formação válida e reconhecida por todos os participantes, construir oportunidades para que os formandos se envolvam em processos de transferência apropriados, incorporar erros na formação e estimular a autorregulação nos formandos.

Finalmente, usar de forma inteligente as tecnologias na formação, em que o formando esteja confortável com a tecnologia utilizada e ainda a possibilidade de utilizar simuladores.

O terceiro momento da formação, o **depois**, é muito relevante, já que o contexto organizacional pode ter um grande impacto na eficácia da formação, porque os eventos pós-formação influenciam a capacidade de transferência das habilidades treinadas para o trabalho.

Na pós-formação é fundamental garantir a transferência da formação para o trabalho, sendo necessário remover os obstáculos para essa transferência, fornecer ferramentas e conselhos aos supervisores e encorajar nos formandos a discussão no trabalho das novas perspectivas que a formação lhe trouxe, avaliar a formação, especificando claramente o propósito da avaliação, e avaliar a formação e seu impacto em múltiplos níveis.

3.3 Desenvolvimento do trabalho aplicado

Durante o período de estágio a aluna pôde observar que a *Kathrein Automotive* possui um modelo próprio de recrutamento, seleção, receção e integração (KAPT) criado pela própria empresa. Este modelo visa preencher vagas de emprego, de forma a dar à empresa os recursos humanos necessários para o desempenho dos objetivos.

Este procedimento tem como propósito estabelecer regras metodológicas de conduta e apoio para as várias etapas do processo de recrutamento e seleção dos novos funcionários, permitindo a padronização de práticas potenciadoras de uma maior eficiência na entrada de novos funcionários para a empresa.

A conformidade deste procedimento é da responsabilidade da direção das diferentes áreas recorrentes. O departamento de recursos humanos é responsável por validar as informações solicitadas e por efetuar qualquer ajustamento na admissão da proposta.

3.3.1 Proposta e processo de recrutamento

Na *Kathrein Automotive*, a área da Direção avalia a necessidade de recrutamento, definindo os requisitos para a admissão. Depois da proposta de recrutamento ser efetuada, terá que ser validada pelos Recursos Humanos e aprovada pelo diretor geral da empresa. Esta proposta de recrutamento deve conter:

- A área/ setor;
- A função disponível a ser preenchida;
- Data prevista de admissão;
- Horas de trabalho para a prática;
- Número de vagas disponíveis;
- Requisitos mínimos obrigatórios;

Após o pedido de recrutamento ser efetuado, a Direção de Recursos Humanos ou o técnico responsável pela função de recrutamento, deve verificar as informações contidas no formulário da proposta de admissão, juntamente com a Direção para investigar e validar as descrições funcionais, o perfil do candidato, o perfil de trabalho, quadro salarial desejado, para o processo ser ajustado.

Numa primeira fase, o departamento de Recursos Humanos procede à revisão interna da estrutura organizacional, verificando a possibilidade de recrutamento interno, tendo em

conta as oportunidades de desenvolvimento da carreira dos colaboradores existentes. Os candidatos internos que cumprem os requisitos mínimos têm de ter em conta os seguintes aspetos:

- O desempenho do colaborador;
- Antiguidade na empresa – contratos permanentes;
- Remuneração;
- Informar o respetivo diretor/a supervisor da possibilidade de progressão na carreira;

Se existir a presença de candidatos internos para preencher o posto de trabalho no processo de recrutamento com o consentimento dos seus superiores, o processo será dirigido para a transferência de funcionários internos. A data de transferência e as alterações de contrato são negociadas com o gerente de linha, que por sua vez terá de preencher uma proposta de admissão para substituir o colaborador transferido.

3.3.2. Recrutamento Externo

Quando não existem candidatos potenciais na organização ou no banco de dados, o técnico responsável pelo recrutamento e seleção, utiliza as seguintes fontes de recrutamento:

- Instituto de Emprego e Formação;
- *Site* de emprego Job Vagas;
- Centros de formação profissional e instituições de ensino;
- Empresas de consultoria e recrutamento;

A seleção depende tanto da posição ou função a preencher. Esta fase de investigação pode ter a duração de 1 a 3 semanas dependendo das fontes utilizadas para o efeito de recrutamento.

3.3.3 Processo de Seleção

Após a conclusão do processo de análise, começa o processo de seleção que visa analisar a adequação do perfil dos candidatos para os requisitos mínimos para o trabalho/ função disponível. Assim, procede-se a uma primeira seleção, rejeitando as características que não cumprem as exigências descritas no formulário de admissão.

O departamento de RH é responsável por convocar os candidatos selecionados para uma primeira entrevista. Nesta fase são esclarecidos todos os aspetos da experiência do candidato, a sua aptidão para o trabalho, as expectativas pessoais e conhecimento mútuo.

Após as entrevistas analisam-se e avaliam-se os candidatos e as suas qualificações (experiência profissional), excluindo aqueles que não demonstraram potencial de evolução para a função em questão. Os processos dos candidatos que demonstram mais potencial devem ser direcionados para o diretor do departamento emissor do pedido de recrutamento.

Numa última fase de seleção, os candidatos que mais se identificam com a vaga requerida são chamados para uma entrevista final onde é decidido se serão acolhidos na empresa.

O técnico ou diretor de recursos humanos é responsável pela emissão do formulário de inscrição, e por selecionar o candidato mais adequado para a vaga.

3.3.4 Processo de admissão

O técnico responsável pelo recrutamento e seleção em causa deverá criar um processo para o candidato selecionado e proceder à recolha da documentação necessária para o processo de admissão, incluindo:

- Fotocópia do cartão de cidadão;
- CV atualizado;
- Fotocópia do cartão de contribuinte
- Fotocópia do cartão de beneficiário da Segurança Social;
- Fotografia digitalizada;
- Fotocópia do certificado de qualificação;
- Prova de NIB;
- Dados do IRS;

3.3.5 Procedimentos administrativos e contrato de trabalho

O processo de admissão faz parte da responsabilidade técnica dos Recursos Humanos que garante a gestão administrativa do processo de admissão e integração dos novos funcionários, respeitando todas as obrigações gerais inerentes.

Dessa forma, nos RH é elaborado o contrato de trabalho, validação e recolha de assinaturas com o novo colaborador, o mais tardar três dias úteis após a data de admissão.

3.3.6. Exame de admissão médica

O técnico de recursos humanos também é responsável pelo acompanhamento do candidato a um exame médico para admissão a fim de validar as condições físicas e de saúde para executar a função. Em condições normais, este exame de aptidão deve ser realizado na primeira semana de execução do contrato de trabalho.

3.3.7. Processo de Integração

Durante o processo de seleção, as competências profissionais de cada candidato são amplamente analisadas tanto em termos de conhecimento, como de características comportamentais. Contudo, durante este processo não é possível avaliar as habilidades de interação no contexto organizacional, nem a capacidade de integração na cultura da empresa.

Neste sentido, a receção adequada revela-se ser um processo vital a fim de preparar eficazmente os novos funcionários para o desempenho das suas funções, aumentando a sua aculturação adequada às especificidades da empresa. Assim, o técnico responsável pelo recrutamento e seleção, também é responsável pela organização e garantia da integração dos novos colaboradores proporcionando a adaptação e a transmissão de informação da empresa.

Após 3 meses de integração, o diretor de recursos humanos enviam um questionário de avaliação e investigação da integração do novo colaborador. Normalmente, o momento em que alguém entra para uma organização, trás consigo não só um conjunto de conhecimentos e habilidades, mas também as expetativas e motivações para a organização e pessoas que lá trabalham, que se considera essenciais para refletir sobre os resultados da integração. A mensurabilidade da eficiência da integração torna-se assim um indicador indispensável de gestão de recursos humanos. Por este meio, a DRH prepara dois relatórios anuais, que se compromete a analisar o *feedback* dos inquéritos enviados durante o período de integração.

3.3.8 A gestão da formação na empresa

O objetivo da gestão da formação é facultar conhecimento de acordo com as necessidades individuais de cada colaborador. Este modelo de instrução de trabalho estabelece a metodologia para a gestão da formação na empresa. Este modelo aplica-se a todas as atividades de formação dentro da empresa, nomeadamente em termos de diagnóstico, planeamento, e avaliação da formação.

O processo da gestão da formação é resumido pela seguinte figura:

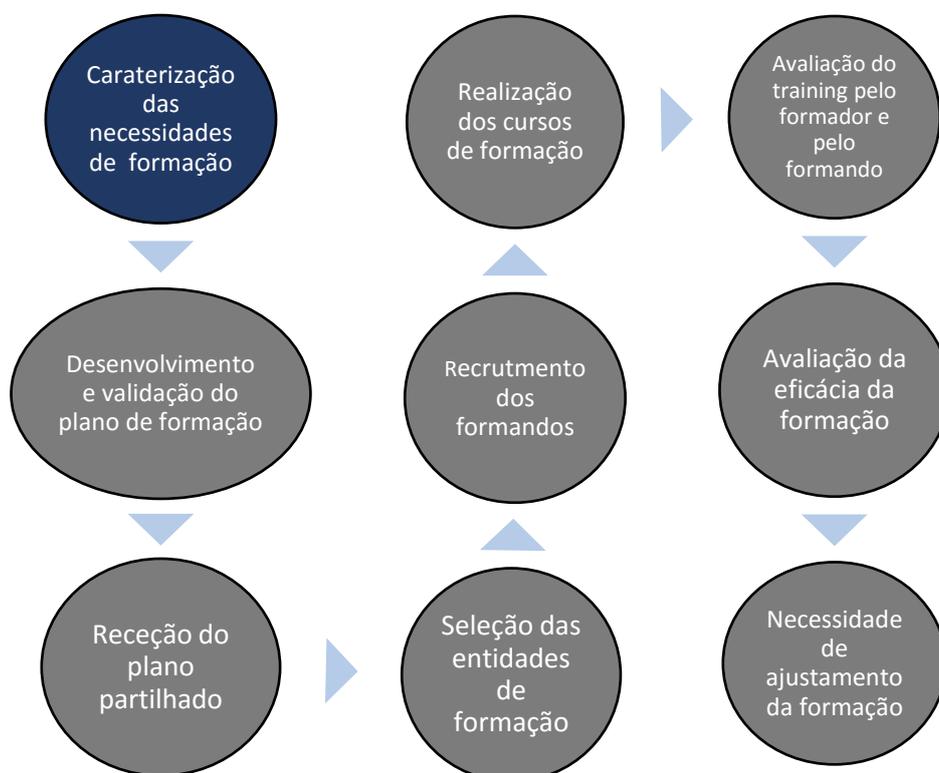


Figura 4: processo da gestão da formação.

Fonte: Kathrein Automotive.

O levantamento e identificação das necessidades de formação é realizada junto com os *managers* de cada departamento juntamente com a diretora de RH, no último mês de cada ano. Esta análise pode ser efetuada das seguintes formas:

- Em reuniões com os trabalhadores;
- Com necessidades identificadas no processo de gestão de desempenho;
- Com o conhecimento que a chefia tem dos seus colaboradores;

Para todos os efeitos de registo, a Diretora de Recursos Humanos preenche sempre o formulário de necessidades de formação, que mostra as necessidades de formação consolidadas no departamento.

Estes planos são consolidados no plano anual de formação, submetido à equipa de gestão para aprovação até à 1ª semana de janeiro. A adoção da proposta dá origem ao desenvolvimento e adoção de medidas eficazes para o plano anual de formação. Este plano compreende toda a tipologia de formação. A determinação das necessidades de formação também se aplica aos novos colaboradores. Quando novos requisitos são encontrados, estes dão origem a uma nova proposta de curso de treinamento e uma nova validação pela direção geral da empresa e à DRH.

Os RH são responsáveis pela seleção dos formadores ou entidade formadora para realizar a formação estabelecida. Para este fim, é disponibilizada toda a informação necessária aos potenciais formadores sobre a formação a realizar. De seguida, com base na informação recebida, o DRH examina as propostas e seleciona a que melhor atende às necessidades, particularmente em termos de conteúdo programático, formadores, preços e horários.

Numa fase seguinte, é comunicado o Plano anual de formação dos recursos humanos com a listagem dos colaboradores, com as datas, locais e realização de atividades. A informação relacionada com a participação na formação é registada nas respetivas folhas de presença. A participação num programa de formação garante um certificado de participação.

Para todas as atividades que duram menos de 16 horas, cada formando e relativa chefia recebe um inquérito sobre a avaliação da formação. Os inquéritos são distribuídos e recolhidos pelos Recursos Humanos no final de cada ação de formação, são analisados e arquivados no respetivo *dossier* individual.

A formação será alvo da avaliação da eficácia, desencadeada pelos RH após 3 a 4 meses da data de conclusão do curso de formação. Esta avaliação da eficácia tenta avaliar:

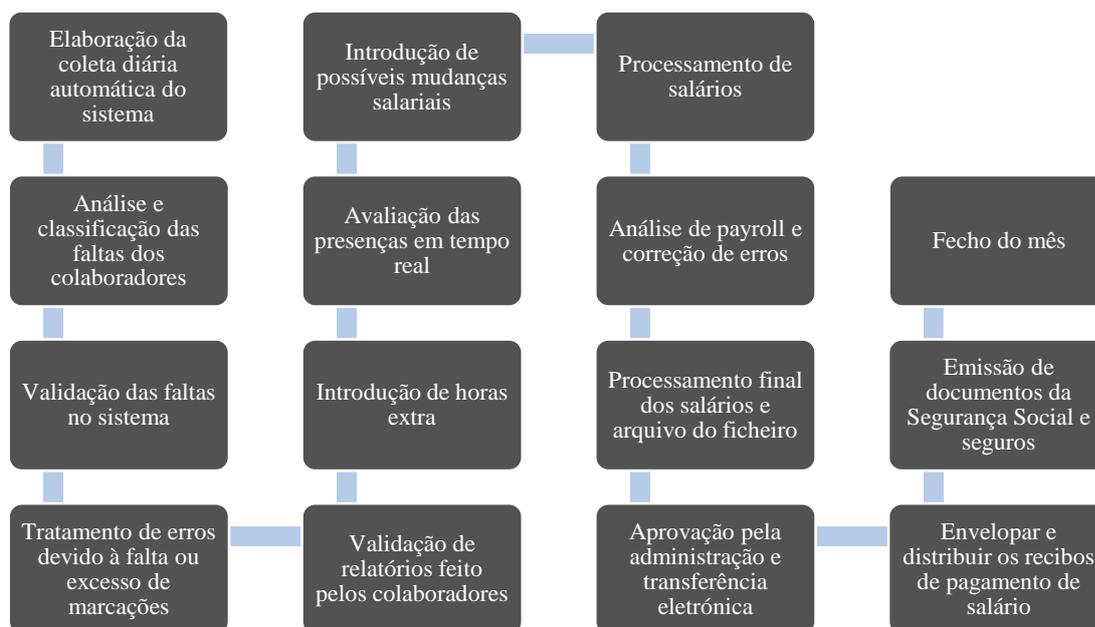
- O impacto que a formação tem no desenvolvimento de competências;
- A avaliação do desempenho da evolução e da atividade de formação após o programa de formação;

Esta avaliação da eficácia pretende identificar potenciais necessidades de formação que não foram identificadas no plano anual de formação, estes dão origem a uma nova proposta de programa de formação.

O departamento de recursos humanos é responsável pelos registos e arquivo de formação.

3.3.9 Gestão do tempo e *Payroll*

O objetivo principal do *payroll* é remunerar cada colaborador de acordo com o contrato acordado com a empresa, tendo em conta o tempo e o desempenho.



As tarefas a desempenhar pelo *Payroll* na Kathrein estão resumidos na seguinte figura:

Figura 5: Tarefas a desempenhar pelo *Payroll* na Kathrein Automotive.

Fonte: Kathrein Automotive.

Todo este conjunto de tarefas são muito importantes para um bom funcionamento do *payroll* dos RH. Estas tarefas são todas de carácter administrativo que têm como principal objetivo garantir que o colaborador obtenha o salário correto de acordo com os

dias do mês trabalhados. Para garantir um bom processamento salarial, é necessário efetuar uma análise detalhada às faltas e às horas extras trabalhadas.

Assim que o processamento salarial é efetuado, as tarefas passam pela emissão de documentos para a segurança social e recibos para os colaboradores para de seguida fechar o mês.

3.3.10 Avaliação dos colaboradores

A empresa efetua anualmente uma avaliação aos seus colaboradores. Esta avaliação é conhecida por DDC (Direct Development Compensation) e é feita no início do ano, pelo diretor de departamento aos seus colaboradores onde pretende avaliar as suas competências e objetivos.

Para que esta avaliação seja feita, é necessário preencher um formulário onde se encontram vários dados tais como os dados pessoais do colaborador, a sua função na empresa, descrição das funções.

A descrição de funções é avaliada pelo diretor numa escala de 1 -5 e no fim desta avaliação é feita uma comparação com o DDC do ano anterior onde se verificam os pontos melhorados e evoluções.

3.3.11 Sistema de Recompensas

A Kathrein tem um programa de reconhecimento de ideias e sugestões (PRIS). Este programa consiste num desafio lançado a todos os colaboradores com o objetivo de premiar monetariamente ideias que possam ter um impacto positivo na atividade da empresa.

O PRIS é bastante benéfico para o colaborador permitindo o reconhecimento do seu potencial, do trabalho em equipa e estimula o desenvolvimento da criatividade e inovação. Para a empresa também é muito benéfico pois permite uma identificação dos talentos da empresa, torna o ambiente propício à criatividade e promove a melhoria contínua através da exploração de novas oportunidades.

A avaliação do DDC referida no ponto anterior também está incluída no sistema de recompensas pois se as comparações dos resultados dos anos anteriores forem muito

positivas, pode dar origem a aumentos de ordenado ou subidas de categoria no contrato de trabalho.

4. Conclusões do trabalho aplicado

Tendo por base as tarefas realizadas e o estudo de caso desenvolvido no decorrer do estágio na Kathrein Automotive, utilizámos os conhecimentos obtidos de forma a chegar a algumas conclusões no âmbito do trabalho aplicado.

A Kathrein Automotive é uma empresa que tem algumas práticas de GRH formalizadas (sobretudo análise de funções, recrutamento e seleção, sistema de recompensas, e formação) na esteira das empresas com esta dimensão e de matriz germânica.

Relativamente às práticas de avaliação, os colaboradores são avaliados anualmente com o intuito de reavaliar as necessidades de formação ou necessidades de alteração do contrato de trabalho. O DDC é fundamental para a avaliação dos colaboradores.

Todo o processo de recrutamento e seleção, e como vimos anteriormente, está formalizado e com procedimentos bem definidos. A equipa do DRH, quer pela dimensão da empresa quer pela taxa de rotação de pessoas, tem uma experiência acumulada relativamente a esta prática que lhe permite encarar este desafio com naturalidade. O facto de a empresa ter bem definidas as funções que são necessárias em cada posto de trabalho é fundamental para que esta prática seja levada a bom porto. Na verdade, o recrutamento e seleção deverá, de acordo com os vários teóricos da área (Chiavenato, 2009; Ferreira et al., 2013), ter na sua génese uma definição clara das funções que se pretende colmatar.

A fase de acolhimento e integração, embora estivesse presente em algumas iniciativas da empresa, estava amputada de uma das boas práticas referidas pela literatura, como é o caso do manual de acolhimento (Bilhim, 2004).

A criação do manual de acolhimento, antes inexistente, substituiu um conjunto de informações dispersas, compostas com informações muito vagas que pouco contribuíam para o conhecimento inicial sobre a empresa aos novos colaboradores. Perante este cenário, entendemos ser essencial a recolha de dados junto dos vários departamentos para colmatar as falhas existentes, de forma a complementar a informação

disponibilizada. Da junção dos dados obtidos, concluiu-se que o manual de acolhimento aumentou a qualidade da integração.

Este manual de acolhimento parece-nos ser um importante passo no sentido de uma melhor integração dos novos colaboradores, até porque esta é uma empresa que tem vindo a integrar pessoas com alguma regularidade. No seguimento das candidaturas efetuadas à empresa, resultaram variadas admissões. Dado o elevado número de colaboradores, torna-se difícil que todas conheçam os membros pertencentes a cada departamento e a importância que cada um destes tem. Com efeito, existe uma formação inicial que permite que este conhecimento ocorra e que haja um aumento das ligações interpessoais entre os novos colaboradores e os vários departamentos referidos.

Relativamente à formação, devemos referir que esta é uma empresa que valoriza a formação contínua dos colaboradores, nomeadamente do sector da produção. No entanto, parece-nos que a formação é sobretudo pensada no sentido de dar competências para um posto de trabalho específico (*training*) e menos numa perspetiva de formação ao longo da vida, que contemple o trabalhador como algo mais do que somente a sua ligação com o posto de trabalho. Na verdade, pensamos que a empresa teria a ganhar com uma dinâmica de formação que contemplasse outros aspetos tais como dinâmicas de grupo, ou valorização pessoal dos trabalhadores (formação com preocupação da sua empregabilidade). Aliás, e como foi dito anteriormente, esse era um dos trabalhos a que nos propusemos mas por questões já referidas antes, não foi possível. A formação por nós proposta incidia, sobretudo, nos aspetos de criação de espírito de equipa e comunicação entre pares.

Dados recolhidos dentro da empresa, e posteriormente trabalhados por nós, permitem-nos saber o total de horas de formação e a média de horas de formação por colaborador.

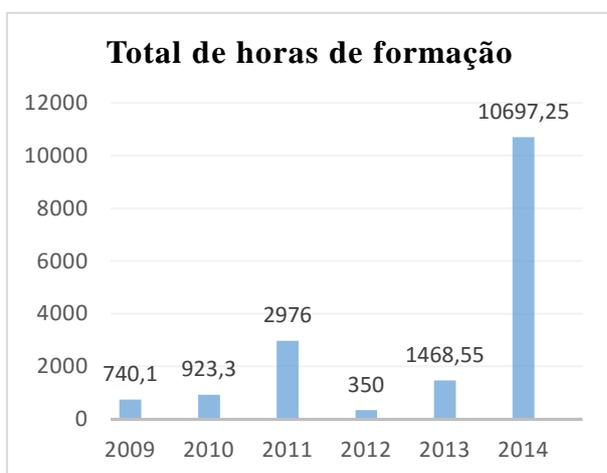


Gráfico 2: Total de horas de formação na Kathrein de 2009-2014. Fonte: elaboração própria.

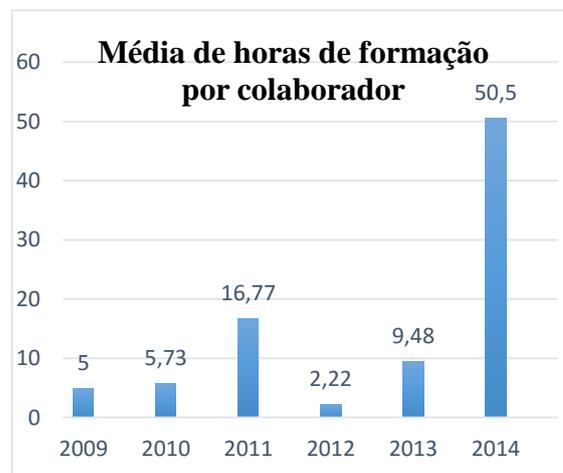


Gráfico 3: Média de horas de formação por colaborador de 2009 - 2014. Fonte: elaboração própria.

Através desta pesquisa foi possível verificar que no ano de 2009 a empresa deu pouca formação aos colaboradores pois foi o ano em que a empresa estava a ser vendida ao grupo *Kathrein*. Possivelmente por essa razão não foi atribuída a devida importância à formação. Entre 2010 e 2011, prazo em que a empresa se estabeleceu com sucesso, verifica-se um aumento da aposta na formação com o objetivo de manter a viabilidade dos processos efetuados pelos colaboradores. De 2011 para 2012 a *Kathrein* sofreu uma drástica quebra na formação. Isto verificou-se devido à alteração da direção geral, o que influenciou negativamente a gestão de RH. Tendo mudado a direção geral, constatou-se uma elevada atribuição de horas de formação aos colaboradores nos dois anos seguintes, devido ao aumento de volume de trabalho resultante do aumento do número de clientes, os quais passaram a representar um acréscimo de exigência na qualidade dos produtos.

5. Referências Bibliográficas

- Aragón, M.I.; Jiménez, D.J.; Valle, R.S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*. 17 (3), 161-173.
- Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. (2014). Determining the Influence of HRM Practices on Increasing Organizational Commitment: An Empirical Research from Turkey. In *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014* (pp. 1025-1033).
- Balcão, Y. F. (1965). Organograma: representação gráfica da estrutura. *Revista de Administração de Empresas*, 5(17), 107-125.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Baumuellner, M. (2007). *Managing cultural diversity: an empirical examination of cultural networks and organizational structures as governance mechanisms in multinational corporations* (Vol. 3214). Peter Lang.
- Benito, G. A. V., Tristão, K. M., Paula, A. C. S. F. D., Santos, M. A. D., Ataíde, L. J., & Lima, R. D. C. D. (2012). Desenvolvimento de competências gerais durante o estágio supervisionado. pp. 172-178.
- Becker, G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, vol. 70, pp. 9-44.
- Bilhim, J.A.F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Buller, P.F., McEvoy, G.M. (2012). Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.
- Bresser-Pereira, L. C. (1978). Empresas multinacionais e interesses de classe. *Encontros com a civilização brasileira*, 4, 11-27.
- Butler, T., & Waldroop, J. (2004). Understanding "people" people. *Harvard Business Review*, 82(6), 78-86.

- Cabral Cardoso, C. (1999). *Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do conceito*. Em M. P. Cunha, *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Câmara, P. B. (2006). *Os sistemas de recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. 2ª Edição, Lisboa, Dom Quixote.
- Carvalho, M. B., dos Santos Junior, A. B., dos Santos, B. G., de Souza Ferreira, C. N., Oliveira, M. S., & Souza, R. V. (2013). O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. *Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT*, 1 (3), 31-44.
- CCILA (2010). *Empresas alemãs em Portugal: Clima empresarial e factores de sucesso 2010*.
- Chiavenato, I. “*Gestão de Pessoas*”. 21ª Edição, Editora Campus, 1999. ISBN:85-352-0427.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Campus.
- Conde, M.P. (1999). A socialização no contexto organizacional. *Recursos Humanos Magazine*, Mar/Abr, 48-51.
- Culbert, S.A.; Rout, L. (2010). *Get ride of the performance review!/: how companies can stop intimidation*.New York. Business Plus.
- Cunha, G. T., & de Souza Campos, G. W. (2010). Método Paidéia para co-gestão de coletivos organizados para o trabalho. *Revista Org & Demo*, 11(1), 31-46.
- Da Silva Coutinho, L., Delfino, L. M., Costa, W. L., & Di Biase, G. *Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional*.
- Deming. W. E. (2000). *Out of Crisis*. MIT Press Edition.
- De Souza, A. A., & Ramos, P. (2004). *Relacionamento interpessoal nas organizações*.
- Dolan, S.L., Cabrera, R.V., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (2010). *As lições Peter F. Drucker: uma seleção das melhores teorias do pai da gestão*. Verbo Editora.
- Drucker, P.F. (2000). *Desafios da Gestão para o Séc. XXI*. Civilização Editora.

- Fayol, H. (14). Principles of management. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/anri-fayol.html> (accessed: August 20, 2017).
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Gabel, M., & Bruner, H. (2003). *Global Inc: an atlas of the multinational corporation* (pp. 1-165). New York: New Press.
- Garcia, L. P., & Zanetti-Ramos, B. G. (2004). Gerenciamento dos resíduos de serviços. *Cad. Saúde Pública*, 20(3), 744-752.
- Garcia, M.U. (2005). Training and business performance: the Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1691-1710.
- GISI, M. L., Peretti, C., & Steidel, R. (2003). Políticas educacionais: implicações para a formação de professores. *Reunião Anual da ANPEd*, 26.
- Golden Pryor, M., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician—revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), 3–13.
- Haas, R. (1990). Values make the company. Interview by Robert Howard. *Harvard Business Review*, 68(5), 132.
- Harzing, A. W., & Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187-214.
- Henderson, I.S. (2011). *Human Resource Management for MBA Students*. 2nd Ed, London, CIPD.
- Hofstede, G. Neuijen, B., Ohayy, D.D. and Sanders, G. (1990), “Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp286-316.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management science*, 40(1), 4-13.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40 (1), 171-188.

- INE (2015). “DESTAQUE - Estatísticas da Globalização 2010-2014”, Instituto Nacional de Estatística.
- Knapik, J. (2008). Gestão de pessoas e talentos. Editora Ibepex.
- Khan, M.A. (2010). Effects of Human Resource Management practices in Organizational Performance – an empirical study of Oil and Gas industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24,157-175.
- Leal, A., Pinno, C., Sarturi, F., Maron, L., & Garcia, S. S. (2013). Teoria da burocracia: uma reflexão para a enfermagem. *Revista Contexto & Saúde*, 11(20), 1381-1384.
- Legge, K. (1995). What is human resource management?. In *Human resource management* (pp. 62-95). Palgrave, London.
- Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- M Madureira, C. (2008). O papel do neotaylorismo no início do século XXI. *JANUS 2008-O que está a mudar no trabalho humano*.
- Martín –Alcázar, F., Romero-Fernandez, P.M., Sánchez – Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- Martins, D. C. M. (2005). Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão-O caso do distrito de Aveiro.
- Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2005). European human resource management: researching developments over time. *Management Revue*, 36-62.
- Meignant, A. (1999). A Gestão da Formação. Publicações Lisboa. Dom Quixote, Mitrani, A., Dalziel, M. M., & Fitt, D. (Eds.). (1992). Competency based human resource management: Value-driven strategies for recruitment, development and reward. Kogan Page.
- Nações Unidas, *Multinacional Corporations in World Development*. Nova York, Praeger Publisher, 1974. P. 3.
- Oliveira, L. M. B. D. (2001). Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 97-108.

- Parnes, H. S. (1984). *Peoplepower: elements of human resource policy*. Sage Publications, Inc.
- Pink, D.H. (2010). *Think Tank: fix the workplace, not the workers*. Acedido em 29 de Abril de 2013 em: <http://www.telegraph.co.uk/finance/jobs/8113600/Think-Tank-Fix-the-workplace-not-the-workers.html>.
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. 4ª Edition, Cengage Learning, EMEA.
- Pedro, W. J. A. (2006). *Gestão de pessoas nas organizações*. Revista Uniara,17.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: buildings profits by putting people first*. Boston, Harvard Business School Press.
- Petrick, J. A., & Quinn, J. F. (2001). The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset. *Journal of Business Ethics*, 34(3-4), 331-343.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2), 96-124.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Pierce, S. (2011). *The Old Farmer's Almanac: "A centuries-old media success story, a publishing epic 225 years in the making!"*. Retirado de: <https://www.almanac.com/content/old-farmers-almanac-centuries-old-media-success-story>.
- Quinn, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996), "Managing professional intellect: making the most of the best", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 71-80.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.
- Redman, T., Wilkinson, A. (2009). *Contemporary Human Resource Management: text and cases*. 3rd. Edition, London, Prentice Hall.
- Rego, A.; Cunha, M.P.; Gomes, J.F.S.; Cunha, R.C.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª Edição, Edições Sílabo.

- Rocha, F.M. (2006). Recrutamento e selecção de recursos humanos nas organizações públicas e privadas – uma maisvalia para vencer a crise, contexto, processo e método em Carvalho et al. (Eds.), *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa, Universidade Lusíada Editora.
- Rocha, J. O. (2010). *Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública*. Em J. O. Rocha, *Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª Edição ed., p. 272). Escolar Editora.
- Rocha, J. S. Y. (2003). *A gestão da saúde no Brasil. Ribeirão Preto*.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880-889.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice? *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, vol. 51, nº1, pp 1-17.
- Schuler, R. S., Jackson, S.E. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Review*, 16 (1), 1-25.
- Sekiou, L.; Blondin, L.; Fabi, B.; Peretti, J.M.; Bayad, M.; Alis, D.; Chevalier, F. (2009). *Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Piaget.
- Soler, A. P. S. C., Paula, D. F., Campanelli, E. A., Bazon, F. V. M., Oliveira, J. C., Ferreira, M. D. C. A., & Blascovi-Assis, S. M. (2004). *Motivação e humanização: fatores de relevância no tratamento terapêutico e na formação do profissional em reabilitação*. *Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento*, São Paulo, 4(1), 13-24.
- Sekiou, L.; Blondin, L.; Fabi, B.; Bayad, M.; Peretti, J. M.; Alis, D.; Chevalier, F. *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*.
- Storey, D. J. (1989). *New perspectives on human resource management*, London, Routledge.

- Shrivasta, P. & Schneider, S (1984), “Organizational frames of reference”, Human Relations, Vol 37, pp 695-709.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. Journal of applied behavioral science, 18 (3), 257-273.
- Tavares, S., Caetano, A. (1999). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In A. Caetano (Org.), Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa, OEFP, 29-60.
- Tavares, M.M. V. (2010). A Gestão de Pessoas: novos rumos desta função nas organizações. Universidade Lusíada Editora.
- Taylor, F. W. 1911. The principles of scientific management. Reprinted in Taylor, F. W. (Ed.). 1964. Scientific management. London: Harper & Row.
- Unctad, W. (2014). United nations conference on trade and development. *Review of Maritime Transport*.
- Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology (Vol. 1). Univ of California Press.
- Webster (1981). Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged. Springfield: G. & C. Merriam, 1981.
- Wilton, N. (2011). An Introduction to Human Resource Management. Cornwall, Sage Publications.
- Wright, P., McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management. 18(2), 295-320
- Wood, R., & Pitt-Payne, T. (1998). Competency-based recruitment and selection. John Wiley & Sons.
- Yin, S., Li, X., Gao, H., & Kaynak, O. (2015). Data-based techniques focused on modern industry: An overview. IEEE Transactions on Industrial Electronics, 62(1), 657-667.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of management Journal, 39(4), 836-866.
- Zheng, C., Morrison, M., O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SME's. International Journal of Human Resource Management, 17 (10), 1772-1803.

6. Anexos

Anexo 1 – Média de colaboradores por ano na *Kathrein Automotive*:

Ano	Mês	Direto	Indireto	Total
2010	1	116	48	164
2010	2	115	47	162
2010	3	115	49	164
2010	4	95	49	144
2010	5	105	50	155
2010	6	105	50	155
2010	7	113	50	163
2010	8	112	49	161
2010	9	106	47	153
2010	10	120	51	171
2010	11	120	51	171
2010	12	120	51	171
Média				161,17

Ano	Mês	Direto	Indireto	Total
2011	1	118	49	167
2011	2	119	50	169
2011	3	136	51	187
2011	4	128	49	177
2011	5	135	51	186
2011	6	134	51	185
2011	7	126	51	177
2011	8	126	51	177
2011	9	123	48	171
2011	10	126	51	177
2011	11	126	52	178
2011	12	126	52	178
Média				177,41

Ano	Mês	Direto	Indireto	Total
2012	1	126	49	175
2012	2	118	49	167
2012	3	111	48	159
2012	4	103	47	150
2012	5	102	48	150
2012	6	106	45	151
2012	7	114	48	162
2012	8	112	47	159
2012	9	112	47	159
2012	10	110	49	159
2012	11	100	47	147
2012	12	100	47	147
Média				157,08

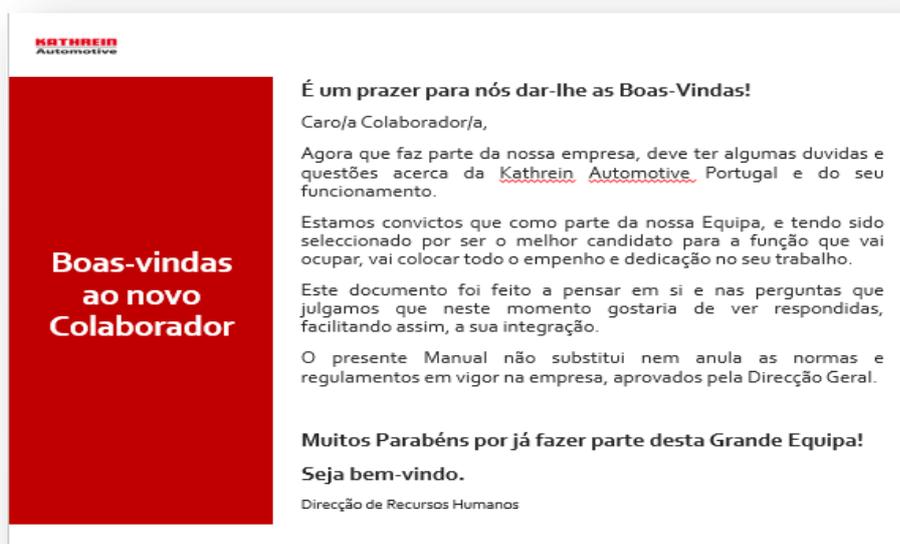
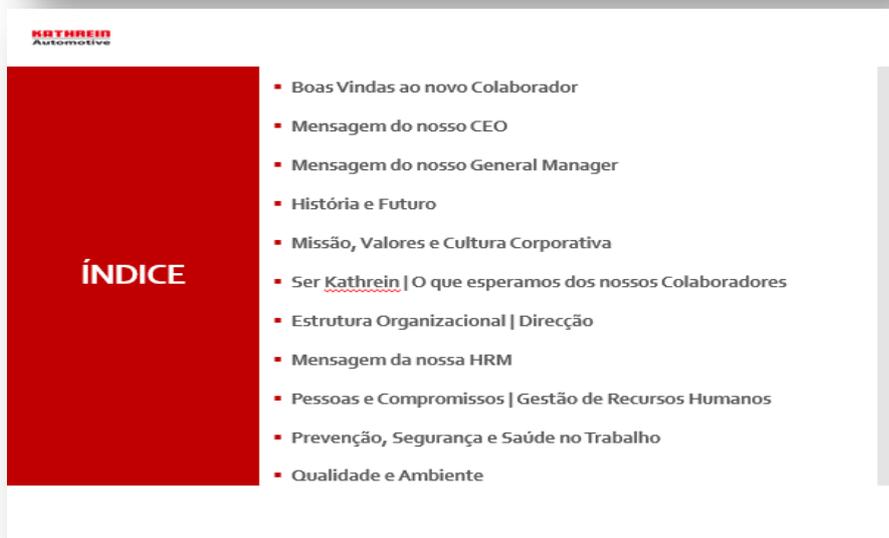
Ano	Mês	Direto	Indireto	Total
2013	1	90	45	135
2013	2	88	47	135
2013	3	92	48	140
2013	4	109	48	157
2013	5	108	48	156
2013	6	109	48	157
2013	7	109	52	161
2013	8	108	52	160
2013	9	109	58	167
2013	10	108	62	170
2013	11	97	64	161
2013	12	96	64	160
Média				154,41

Ano	Mês	Direto	Indireto	Total
2014	1	111	69	180
2014	2	123	67	190
2014	3	124	75	199
2014	4	128	70	198
2014	5	129	77	206
2014	6	151	73	224
2014	7	151	74	225
2014	8	146	74	220
2014	9	150	76	226
2014	10	144	75	219
2014	11	156	77	233
2014	12	144	78	222
Média				211,83

Ano	Mês	Direto	Indireto	Total
2015	1	155	80	235
2015	2	158	81	239
2015	3	170	86	256
2015	4	175	86	261
2015	5	180	88	268
2015	6	182	90	272
2015	7	200	92	292
2015	8	194	90	284
2015	9	213	94	307
2015	10	212	93	305
2015	11	218	100	318
2015	12	217	95	312
Média				279,8

Ano	Mês	Direto	Indireto	total
2016	1	218	95	313
2016	2	214	96	310
2016	3	240	97	337
2016	4	272	98	370
2016	5	292	99	391
2016	6	289	104	393
2016	7	297	104	401
2016	8	346	108	454
2016	9	346	108	454
2016	10	307	105	412
2016	11	294	117	411
2016	12	292	111	403
Média				387

Anexo 2 – Manual de Acolhimento



Mensagem do nosso

CEO

Dear new Employee at Kathrein Automotive Portugal,

I would like to welcome you to Kathrein Automotive Portugal, our key factory for our European customers.

It's a pleasure to welcome you "on board" and we are very happy that you have decided to start at Kathrein Automotive Portugal.

What can you expect from your new job at Kathrein Automotive?

- ✓ You will meet interesting people...
- ✓ You will work in high performing teams...
- ✓ You will work for products, which will be installed in outstanding vehicles...
- ✓ You will work for a very successful and future orientated global company with German roots...

I hope that you will adapt quickly in the new environment and can contribute quickly to the success of our company.

Please don't hesitate to contact your supervisor if you need anything.

One again thanks for joining Kathrein Automotive and enjoy your work.

Best regards,

Michael Heise | CEO Kathrein Automotive

A NOSSA EMPRESA

- O grupo Kathrein Automotive é líder global na produção de antenas de automóvel fundada em 1919. As suas sedes estão localizadas nas cidades de Rosenheim e Hidesheim na Alemanha.
- As atividades ligadas à produção de antenas iniciaram nos anos 30 e sempre teve presente a inovação como elemento atual no mercado global de antenas de automóveis.
- As suas fábricas encontram-se distribuídas por seis países, nomeadamente: Portugal, Brasil, México, Alemanha, Estados Unidos e China. Desta forma, podemos ver uma forte posição geográfica da empresa, que representa uma forte vantagem competitiva para a mesma.

OS NOSSOS CLIENTES



OS NOSSOS PRODUTOS

Rod Antenna



- ◆ Active Roof Antenna
- ◆ Single or multi service
- ◆ Top mounted
- ◆ 400 mm or 200 mm rod



AM
FM
DVB-T
TV
DAB

Sharkfin Antenna



- ◆ Multiband antennas
- ◆ Top mounted
- ◆ painted



FZV
FBD
RKE

Window Antenna



- ◆ Multi function window antenna system
- ◆ Amplifier Modules



GSM
UMTS
LTE

Body integrated Antenna

- ◆ Multi service antennas
- ◆ Integrated in plastic parts or car body



GPS
GNSS
Glonass
SDARS

OS NOSSOS VALORES

- ✓ Orientação para o Futuro e Resultados
- ✓ Responsabilidade
- ✓ Iniciativa e Determinação
- ✓ Sinceridade, Confiança e Transparência
- ✓ Fiabilidade, Credibilidade e Legalidade
- ✓ Diversidade Cultural

- ✓ Guidance for the Future and Results
- ✓ Responsibility
- ✓ Initiative and Determination
- ✓ Sincerity, Confidence and Transparency
- ✓ Reliability, Credibility and Legality
- ✓ Cultural Diversit

A NOSSA MISSÃO

Vamos ser líderes nos nossos Clientes, com produtos inovadores, em Qualidade e Quantidade requeridas:

- ✓ Com os nossos funcionários, com a nossa cultura corporativa e com o nosso sucesso;
- ✓ Com os nossos parceiros, com processos rápidos e confiáveis;
- ✓ Com os nossos accionistas, com bons resultados financeiros e rentabilidade sustentável.

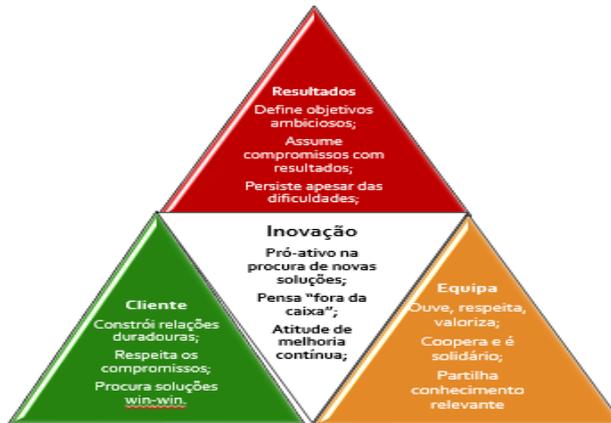
We will be leaders in our customers with innovative products, Quality and Quantity required:

- ✓ With our employees, our culture and our corporate successes;
- ✓ With our partners, with fast and reliable processes;
- ✓ Our shareholders with good financial results and sustainable profitability.

A NOSSA CULTURA COPORATIVA

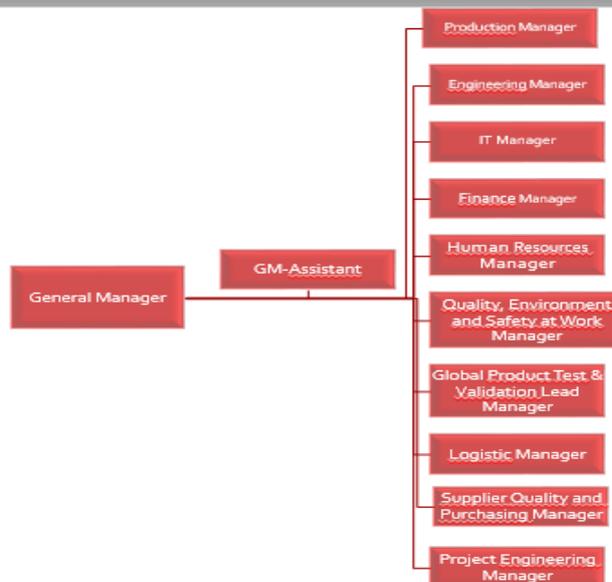
- Liderança responsável para com todos os nossos *stakeholders*.
- Desenvolvimento de capacidades de Liderança.
- Disponibilidade Permanente para a Mudança.
- Gestão baseada na Lealdade e no Rigor.
- Transparência e respeito pela sociedade envolvente.

SER KATHREIN



ESTRUTURA FUNCIONAL

Direcção



Mensagem da nossa HRM

A Gestão de Recursos Humanos na Kathrein Automotive Portugal decorre, em primeira linha, da definição da sua missão e dos seus próprios valores, que são divulgados e partilhados transversalmente por toda a Organização.

Através da sua política de Gestão de RH, procura de forma sustentada tornar-se num ambiente profissionalmente atractivo e motivador por forma a captar, reter e motivar os melhores.

A Gestão de RH da Kathrein Automotive, defende e pratica uma orientação para as pessoas, acreditando veemente que essa é a via que melhor favorece o desenvolvimento e a sustentabilidade do seu negócio.

Integridade, profissionalismo, humildade, ambição, rigor e transparência são denominadores comuns para todos os que ambicionam abraçar projectos dentro desta empresa e deste Grupo.

Patrícia Oliveira | Directora de Recursos Humanos Kathrein Automotive

Pessoas e Compromissos

Política de Gestão de Recursos Humanos

Como Colaborador da Kathrein Automotive Portugal terá contactos frequentes com o Departamento de Recursos Humanos.

Este departamento está responsável pelo processamento salarial, controlo de assiduidade e cumprimento de normas e regulamentos, formação e desenvolvimento, recrutamento e selecção de novos Colaboradores, comunicação interna, serviço médico e de enfermagem e serviço de cantina.

Todos os Regulamentos Internos bem como, comunicações internas divulgadas até à data, encontram-se à sua disposição para consulta no Departamento de RH.

Ext. Interna 2503 | Payroll, Férias, Controlo de assiduidade, Medicina no Trabalho, Seguro de Saúde.

Ext. Interna 2529 | Comunicação Interna, Formação e Desenvolvimento Organizacional.

Pessoas e Compromissos

Política de Gestão de Recursos Humanos

A Kathrein Automotive tem a convicção de que a gestão dos Recursos Humanos é o fator chave do sucesso da empresa.

As capacidades, a integridade, o respeito são valores que nos acompanham na gestão de pessoas.

É sobre o desenvolvimento desses valores que estruturam a política dos Recursos Humanos. A empresa estabelece uma conduta ética e profissional, promovendo o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores.

Pessoas e Compromissos

Política de Gestão de Recursos Humanos

Assumindo estes pressupostos, estabelece a sua **Política de Gestão de Recursos Humanos**, de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- Cumprir integralmente as obrigações que lhe sejam aplicáveis, em matéria de legislação laboral;
- Recompensar de forma equitativa e motivadora, os seus Colaboradores tendo sempre como referência e sustentabilidade económica da empresa e considerando o contributo individual e as competências de cada colaborador;
- Proceder a avaliação do desempenho, visando essencialmente o desenvolvimento contínuo dos mesmos;
- Valorizar profissionais capazes de tomar decisões e assumir riscos (promover a ousadia e a criatividade de tentar fazer);

Pessoas e Compromissos

Política de Gestão de Recursos Humanos

- Garantir as condições de trabalho que salvaguardem a segurança e o bem estar dos seus Colaboradores;
- Promover a formação contínua e adequada dos seus colaboradores, possibilitando o desenvolvimento das suas competências e a valorização profissional dos mesmos (incluindo participações individuais para o desenvolvimento de potencial);
- Privilegiar o Recrutamento Interno, face ao recrutamento externo sempre que os recursos humanos disponíveis na Organização correspondam às necessidades específicas de cada processo de recrutamento e se propiciem progressões de carreira;
- Avaliar, anualmente, o Clima Organizacional (av. satisfação dos Colaboradores), procurando diagnosticar oportunidades de melhorias e de maior conciliação entre as expectativas individuais dos seus Colaboradores e os objectivos organizacionais.

Código de Conduta

- ✓ Os padrões de comportamento ético empresarial, pelos quais a Kathrein Automotive Portugal rege a sua actividade quer internamente, quer com os diferentes stakeholders, reflectem a sua preocupação com este assunto.
- ✓ A actuação de todos os Colaboradores deve pautar-se pela lealdade para com a Kathrein, ser honesta, isenta e não atender a interesses pessoais.
- ✓ Os Colaboradores devem abster-se de receber de terceiros qualquer espécie de gratificações ou prendas susceptíveis de criarem expectativas de favorecimento nas relações com a empresa. Os presentes recebidos de terceiros que excedam a mera cortesia ou um valor simbólico, deverão ser sempre comunicados à Direcção Geral. As ofertas institucionais a terceiros devem evidenciar que são feitas em nome da empresa e não a título pessoal.
- ✓ Cada Colaborador é responsável pelas suas acções e pelo cumprimento do Código de Conduta, Regulamentos Internos e demais Legislação em vigor.
- ✓ A Kathrein não admite qualquer forma de trabalho infantil.
- ✓ A Kathrein não tolera nem apoia qualquer forma de trabalho forçado.
- ✓ A Kathrein não coloca qualquer objecção à associação de Colaboradores a sindicatos ou à possibilidade de associação colectiva.
- ✓ A Kathrein não permite comportamentos que se revistam de carácter coesivo, ameaçador, abusivo ou exploratório, que contrariem princípios éticos básicos.

Horários de trabalho

HORÁRIO DE TRABALHO FIXO

Entrada:	6:00 horas
1º Intervalo:	8:00 até 8:10 horas / 8:10 até 8:20 horas
2º Intervalo:	10:30 até 10:40 horas / 10:40 até 10:50 horas
	Intervalo para o almoço.
Saída:	15:00 horas
Entrada:	15:00 horas
1º Intervalo:	17:20 até 17:30 horas / 17:30 até 17:40 horas
	Intervalo para o jantar:
2º Intervalo:	22:20 até 22:30 horas
Saída:	24:00 horas
Entrada:	00:00 horas
Intervalo:	03:00 até 03:30 horas
Saída:	6:00 horas

HORÁRIO NORMAL

Entrada:	8:00 horas / 8:30 horas
1º Intervalo:	10:30 até 10:40 horas
Intervalo para o almoço:	12:15 até 12:55 horas
2º Intervalo:	14:55 até 15:05 horas
Saída:	17:00 horas / 17:30 horas

Parcerias e Protocolos

A vida pessoal e familiar de cada Colaborador da **Kathrein**, deve ser estimulada e reconhecida como complemento integrativo e indissociável da dimensão profissional.

Conscientes da necessidade de conciliar de uma forma equilibrada e saudável a vida profissional e pessoal de todos os nossos Colaboradores, a Direcção de Recursos Humanos da **Kathrein**, procura dinamizar de forma sistemática várias parcerias e protocolos. Por acreditarmos que este tipo de sinergias proporcionam uma maior satisfação dos nossos Colaboradores, temos recorrentemente procurado alargar o espectro da nossa rede de protocolos com entidades de diversos sectores.

Assim, podemos agrupar as parcerias actualmente existentes, em três grandes áreas:

- Educação e Ensino,
- Saúde,
- Lazer.

Nos RH poderá consultar cada uma delas em detalhe.

Informações destinadas ao Colaborador

FALTAS

A falta é a ausência do trabalhador durante o período normal de trabalho a que está obrigado.

No sentido de se proceder a um adequado controlo de ausências, todas as faltas, totais ou parciais, justificadas ou injustificadas, previsíveis ou imprevisíveis, devem ser regularizadas mediante introdução da justificação de ausência no Sistema de Registo de Presenças, sendo entregues nos RH os respetivos documentos justificativos da ausência.

TIPOLOGIA LEGAL DAS FALTAS

As faltas podem ser justificadas ou injustificadas, podendo as primeiras ser com ou sem retribuição.

**Informações
destinadas ao
Colaborador**

Pelo motivo de falecimento do cônjuge, parente ou afins, de acordo com o esquema seguinte:

PARENTESCO	DIAS
Cônjuge	5
Pessoa que viva em união de facto ou economia comum	5
3.º Grau Bisavô/ô (do próprio cônjuge) Bisavô/Bisavó (do próprio ou do cônjuge)	2
2.º Grau avô/avó (do cônjuge) Avô/Avó (do próprio ou do cônjuge)	2
1.º Grau pai/mãe, sogro/sogra, padrasto/madrasta Pai/Mãe Sogra/Sogra Padrasto/Madrasta	5
1º grau filho/a, enteado/enteada, genro/nora	5
2º grau neto/a (do próprio cônjuge)	5
3º grau bisneto/a (do próprio ou do cônjuge)	2
2º grau neto/a (do próprio cônjuge)	5
2º grau irmão/a, cunhado/a	2
3º grau tio/a, sobrinhos	0
4º grau primos	0

**Informações
destinadas ao
Colaborador**

FALTAS INJUSTIFICADAS

✓ São consideradas injustificadas as faltas dadas por motivos não identificados anteriormente. Estas faltas implicam sempre perda de retribuição.

LICENÇA PARENTAL

O pai e a mãe trabalhadores têm direito à licença parental inicial de 120 ou 150 dias consecutivos, cujo gozo podem partilhar. O subsídio da Segurança Social corresponde a 100% ou 80% da remuneração, consoante a licença parental inicial a gozar for de 120 ou de 150 dias consecutivos.

**Informações
destinadas ao
Colaborador**

REGIMES DE TRABALHO FLEXÍVEL:

Duração do Trabalho em Termos Médios e Banco de Horas - aplicável apenas a MOIS com autorização do manager da área.

Quando a natureza específica das funções o justifique, os trabalhadores e empregador podem acordar regimes de trabalho, com carácter temporário ou duradouro, sem prejuízo dos limites estipulados no CCT quanto à duração média dos períodos normais de trabalho (diário e semanal).

O Regime de Trabalho Flexível, doravante RTF, tem por objetivo permitir ao seu beneficiário gerir, dentro de certos limites, o seu tempo de trabalho com vista à melhor satisfação dos seus interesses pessoais, sem prejuízo do serviço a que está obrigado a prestar.

Ou seja trata-se de um regime, que requer grande maturidade de todos os seus beneficiários, pois permite a possibilidade de cada trabalhador gerir com o grupo de trabalho onde está inserido e com a sua chefia direta, o seu próprio horário ajustando assim, a sua presença às necessidades específicas do seu trabalho.

Informações destinadas ao Colaborador

ALTERAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO

Compete à Kathrein definir os horários de trabalho dos colaboradores, dentro dos condicionalismos legais.

As alterações dos horários de trabalho devem ser precedidas de consulta aos colaboradores afetados e afixadas com sete dias de antecedência relativamente ao início da sua aplicação, exceto se a alteração não for superior a uma semana.

Qualquer alteração de horário de trabalho acordada entre a Chefia e o colaborador deve ser comunicada ao Departamento de Recursos Humanos, se possível, antes de ocorrida a referida alteração ou num prazo máximo de 24 horas, devendo ser formalizada através do preenchimento do documento "~~xxxx~~-Alteração Temporária de Horário de Trabalho", sempre que se trate de alteração não superior a um dia trabalho, sempre que esta resultar de pedido do colaborador.

Regras Internas

ARMÁRIOS -VESTIÁRIOS

- ✓ Todo o trabalhador recebe um armário-vestiário para poder guardar os seus objetos, roupas e ferramentas pessoais.
- ✓ Tenha sempre o cuidado de o fechar à chave. Se perder a chave, deve solicitar uma nova e terá de pagar a nova chave;

PROIBIDO FUMAR E FOGUEAR

- ✓ É expressamente proibido fumar ou foguear dentro das instalações fabris e corredores de acesso;
- ✓ Só é permitido fumar nos intervalos definidos, definindo-se como zonas para fumadores a atual área exterior junto à entrada para o Bar e a atual área junto à entrada para o edifício administrativo;

CONSUMO DE ÁGUA E ENERGIA

- ✓ Antes de sair, certifique-se que as máquinas e a iluminação local estão desligadas.
- ✓ Não deixe a água correr sem utilidade e verifique depois de utilizar ou antes de sair, que as torneiras estão devidamente fechadas.

ACIDENTES

- ✓ Apelamos a todas as pessoas que, por exemplo no caso de incêndio ou outro tipo de acidente, conservem a calma, não entrem em pânico e não se atropellem;
- ✓ Não se refugiem nas casas de banho e utilizem só as saídas para o exterior, assinaladas para esse efeito com respetivas placas.

Sistemas de Informação: Segurança de dados



- ✓ A rede wireless "Kathrein" só deve ser acedida por colaboradores da Kathrein Automotive e com equipamentos disponibilizados pela empresa
- ✓ A rede wireless "Kathrein-Guest" deve ser utilizada por todas as pessoas externas à organização
- ✓ Para a utilização da rede "Kathrein-Guest" é necessário solicitar um voucher de acesso
- ✓ Os vouchers de acesso devem ser solicitados ao secretariado da administração

E-Mail:

- ✓ Utilizar apenas no âmbito das funções enquanto colaborador
- ✓ Emails de remetentes desconhecidos/duvidosos:
 - ✓ Não abrir ficheiros em anexo
 - ✓ Não abrir links
 - ✓ Reenviar o email à equipa de IT e eliminar o email original

Ficheiros:

- ✓ Utilizar apenas o armazenamento disponível no âmbito das suas funções enquanto colaborador
- ✓ Não guardar qualquer tipo de informação no disco local do seu computador
- ✓ Não transmitir a terceiros ficheiros com informação confidencial

Virus:

- ✓ Todos os computadores da Kathrein Automotive têm um sistema anti-vírus
- ✓ Qualquer alerta deve ser reportado à equipa de IT



Impressoras:

- ✓ A cada utilizador do sistema é atribuído um código para impressão
- ✓ Não partilhe o seu código de impressão com ninguém
- ✓ Ao código de impressão é atribuído um plafond de cópias e impressões
- ✓ O aumento de plafond tem que ter a aprovação da chefia respetiv

Telemóveis:

- ✓ Aos colaboradores com necessidade de estarem contactáveis fora do seu horário de trabalho, para poderem dar suporte externo, contactar clientes e/ou fornecedores, é-lhe atribuído um equipamento móvel
- ✓ É da responsabilidade de cada colaborador a manutenção do equipamento que lhe for entregue
- ✓ É da responsabilidade de cada colaborador o controlo de custos do plafond que lhe é atribuído
- ✓ Não é permitido o acesso ao email da Kathrein Automotive na aplicação cliente de email em equipamentos não iPhone e fornecidos pela empresa

Dispositivos Amovíveis:

- ✓ Não utilizar Pen Drives USB pessoais
- ✓ Não utilizar discos externos pessoais
- ✓ Se necessitar de utilizar uma Pen Drive USB, solicite à equipa de IT



Fotografias:

- ✓ Não é permitido tirar fotografias nas instalações da Kathrein Automotive sem autorização
- ✓ Não é permitida a publicação de fotografias em redes sociais sem autorização

Computadores Portáteis:

- ✓ No final do dia de trabalho o computador deve ser levado pelo colaborador
- ✓ Durante o dia de trabalho e sempre que o colaborador se ausente do seu posto deve deixar o computador bloqueado com o cadeado fornecido para o efeito

Geral:

- ✓ Nunca deixe o seu computador desbloqueado quando se ausenta do seu posto de trabalho
- ✓ No final do dia de trabalho desligue, sempre, o seu equipamento

**O bom funcionamento dos sistemas de informação,
bem como a sua segurança depende de todos.**

Contamos com a sua colaboração.

Obrigado.

Política para a Segurança e Proteção Ambiental

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE

As nossas ações estão de acordo com o desenvolvimento económico, a ecologia e a nossa responsabilidade para com a comunidade e as gerações futuras. Por esta razão, o respeito pela segurança e saúde das pessoas, o uso racional dos recursos e um ambiente limpo são princípios básicos da nossa política.

Todos os colaboradores são responsáveis pela ajuda na prevenção dos riscos para as pessoas e o ambiente, assim como pelo cumprimento dos requisitos legais e outros aplicáveis ao ambiente, à segurança e saúde.

É responsabilidade da liderança identificar os riscos e o impacto, avaliá-los e adotar as ações adequadas.

PRODUTOS

Fabricamos produtos que são seguros, amigos do ambiente e económicos. Os nossos produtos contribuem para a melhoria das condições de segurança e saúde das pessoas e para a redução do impacto ambiental, incluindo a sua posterior reciclagem e eliminação.

PROCESSOS

Na conceção dos processos, assumimos que a segurança e saúde das pessoas têm prioridade e que os efeitos sobre o ambiente devem ser minimizados, considerando os aspectos económicos. Estamos preparados para responder a eventuais situações de emergência.

MELHORIA CONTÍNUA

Os nossos processos e procedimentos são verificados regularmente. Avaliamos os seus efeitos nas pessoas e no ambiente. Desta forma, identificamos pontos fracos e potenciais pontos de melhoria e garantimos um programa efetivo para o ambiente, segurança e saúde.

Segurança e Saúde no Trabalho

SEGURANÇA E SAÚDE NA KATHREIN

O apoio médico e a prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais são prioridades da KATHREIN Automotive.

A KATHREIN Automotive pretende proporcionar um ambiente saudável e seguro, complementando com o envolvimento, o interesse pessoal e responsabilização dos Colaboradores.

É fundamental que os colaboradores conheçam os requisitos e os procedimentos de Segurança da sua área de trabalho.

As chefias em conjunto com HSE são responsáveis pelo fornecimento das informações de Segurança, contando com o envolvimento, as sugestões e o cumprimento por parte dos colaboradores. Também existem equipas de emergência que atuam em caso de acidente.

Em todo o edifício da empresa existem diversos dispositivos de proteção contra incêndios e plantas de emergência, onde são indicados os caminhos de evacuação e as saídas a utilizar em situações de emergência. Estas plantas encontram-se nas entradas do edifício e devem ser do conhecimento de todos os colaboradores.



Segurança e Saúde no Trabalho

Todos os colaboradores devem comunicar imediatamente à respetiva chefia ou ao responsável de segurança qualquer avaria, ou situação perigosa, assim como defeitos de equipamentos de proteção ou máquinas.

Na KATHREIN os colaboradores têm ao seu dispor um vasto conjunto de serviços especializados em Medicina, bem como de fisioterapia realizados uma vez por semana em horário a definir mensalmente.

Os serviços de Saúde desempenham as seguintes atividades:

- Exames de Admissão:
- Exames Periódicos e Ocasionais



Segurança nas instalações

NORMAS DE SEGURANÇA



NORMAS DE SEGURANÇA



CIRCULAÇÃO DE VIATURAS

Os condutores que circulem dentro das instalações da KATHREIN devem respeitar todas as regras do código de estrada bem como toda a sinalização existente na empresa. O estacionamento das viaturas deve respeitar as regras internas. É estritamente proibido estacionar fora dos locais reservados ao estacionamento de viaturas.

É obrigatório que todas as viaturas sejam estacionadas com a frente virada para a saída, facilitando assim uma eventual saída de emergência.





Tolerância ZERO aos Acidentes de Trabalho

Acidente de trabalho

- Considere todos os riscos inerentes à sua atividade;
- Mantenha a sua área de trabalho limpa e organizada;
- Coloque o equipamento em segurança antes de efetuar qualquer intervenção;
- Coloque o equipamento de proteção individual sempre que exigido;
- Utilize corretamente o EPI e de acordo com as instruções que lhe forem fornecidas;
- Sinalize, controle e elimine qualquer derrame;
- Observe com rigor toda a sinalização e instruções de segurança. Em caso de dúvida pergunte;
- Utilize somente equipamentos/ferramentas adequadas e em bom estado;
- Mantenha permanentemente livres as vias de evacuação, equipamentos/sistemas de combate a incêndios e saídas de emergência;
- Circule sempre nas vias de circulação assinaladas;
- Somente conduza equipamentos para os quais tem formação;
- Circule devagar com os empilhadores dentro e fora das instalações;
- Informe o seu superior hierárquico sempre que detetar alguma anomalia;
- Informe o seu superior hierárquico sempre que tiver alguma dificuldade nas tarefas a realizar;
- Comunique de imediato qualquer situação de incidente/acidente ocorrido;
- Antes do início da jornada de trabalho verifique os sistemas de segurança dos equipamentos.

A não participação e aprovação do acidente leva a que, por parte da KATHREIN, não possa ser acionado o Seguro de Acidentes de Trabalho.

É obrigatório respeitar a sinalização existente nas instalações da KATHREIN

Equipamentos de Trabalho, de Proteção e Sinalização



Fumar fora dos locais identificados para esse fim. Inclui-se o cigarro eletrónico.



Foguesar dentro das instalações.



Consumir bebidas alcoólicas.



Circular com veículos a mais de 20km/h.



Utilizar máquinas fotográficas, telemóveis ou camaras de vídeo sem autorização.



Equipamentos de Trabalho, de Proteção e Sinalização

EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPI)



Regras práticas no que respeita a sua utilização, conservação, acomodação e armazenagem:

- Antes de utilizar o EPI verifique sempre o seu estado de conservação e limpeza e respetivos prazos de validade;
- Se os EPI's apresentarem alguma deficiência que altere as suas características protetoras, deverá a sua utilização ser evitada. Informar de imediato o seu superior hierárquico para a sua substituição;
- Os EPI são de uso individual, a fim de se adaptarem às suas medidas também por razões higiénicas;
- Após cada utilização, deverá limpar cuidadosamente os EPI's;
- O estado de conservação e o prazo de validade dos EPI deverão ser objeto de uma rotina de verificação periódica.

Olhe por si, use o EPI!

Ambiente

As preocupações ambientais da KATHREIN são um dos pilares fundamentais do seu programa de Gestão Ambiental.

Cada colaborador deve contribuir ativamente para a utilização racional de recursos e para a prevenção da poluição relacionada com a nossa atividade.

Existe uma equipa responsável pelas áreas de Ambiente que monitorizam e planeiam a redução dos impactes ambientais associados à atividade, bem como o bom funcionamento de equipamentos e infraestruturas.

Os impactes ambientais são devidamente identificados através de levantamentos ambientais (Identificação e Avaliação dos Aspectos e Impactes Ambientais). Esses estudos produzem instruções específicas, que devem ser sempre respeitadas. Porém, no caso de situações não previstas, a atitude individual de cada colaborador pode ser decisiva.



Procedimentos Ambientais

GESTÃO DE RESÍDUOS INDUSTRIAIS

Em todas as atividades realizadas na KATHREIN, seja no escritório, na produção de antenas ou nas atividades exteriores são produzidos resíduos.

Resíduo: é tudo aquilo que o seu detentor tem intenção ou a obrigação de se desfazer.

A KATHREIN é responsável pela gestão dos resíduos que produz até ao seu destino final.

A legislação obriga a que todos os resíduos sejam entregues sempre que possível para reciclagem e só em último recurso para eliminação.

Política dos 3Rs



Reduzir – evitar produzir resíduos

Reutilizar – usar um produto mais do que uma vez, não necessariamente para o mesmo fim para o qual foi concebido.

Reciclagem – a partir de resíduos recuperar ou regenerar diferentes matérias, por forma a dar origem a novos produtos.

Todos os colaboradores devem separar e colocar nos contentores adequados os resíduos produzidos

Organização de Emergência

A KATHREIN dispõe de todos os meios para a prevenção e combate a incêndios, controlo de derrames e respostas a situações de emergência. Todos os colaboradores em funções dentro da instalação são responsáveis por garantir e zelar pelo correto funcionamento dos sistemas e equipamentos atuando em conformidade em caso de sinistro.

Contactos de emergência

Internos:

Responsável de Segurança – Miguel Pinto

Equipa de Intervenção / Primeiros Socorros –
Verificar nos placares informativos

Externos:

Bombeiros Voluntários Cruz Branca - 259 340 900

Bombeiros Voluntários Cruz Verde – 259 330 510

Centro Hospitalar de Trás-Os-Montes e Alto Douro- 259 300 500

Intoxicações e Envenenamentos - 808 253 143

G. N. R. – 259 323 315



Organização de Emergência

EM CASO DE ACIDENTE OU DOENÇA

Se a vítima estiver inconsciente

Contatar o 112 e Equipa de 1^{os} Socorros. Não mexer no colaborador até chegada do socorrista .

Se a vítima estiver consciente e não se movimenta

Contatar o 112 e Equipa de 1^{os} Socorros. Conversar com o colaborador para que este se mantenha acordados e relaxado até chegada do socorrista.

Se a vítima estiver consciente e consegue movimentar

Acompanhar o colaborador até ao posto médico.

EM CASO DE INCÊNDIO

- Manter a calma;
- Comunicar a existência de fogo ;
- Tentar apagar o fogo com os meios de intervenção disponíveis sem correr riscos;
- Se não conseguir apagar o fogo, sair do local, seguindo a sinalização de evacuação;
- Se existir muito fumo, o percurso deve ser feito junto ao chão e com um lenço a proteger as vias respiratórias;
- Dirigir-se para o ponto de encontro;
- Não abandonar o ponto de encontro sem autorização do Responsável de Segurança.

EM CASO DE EVACUAÇÃO

- Manter a calma;
- Dirigir-se ordenadamente e com calma para a saída de emergência mais próxima e até ao ponto de encontro.

Siga sempre as normas de emergência divulgadas pela empresa.
Siga as instruções das Brigadas de Emergência.

Política para a Segurança e Proteção Ambiental

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE

As nossas ações estão de acordo com o desenvolvimento económico, a ecologia e a nossa responsabilidade para com a comunidade e as gerações futuras. Por esta razão, o respeito pela segurança e saúde das pessoas, o uso racional dos recursos e um ambiente limpo são princípios básicos da nossa política.

Todos os colaboradores são responsáveis pela ajuda na prevenção dos riscos para as pessoas e o ambiente, assim como pelo cumprimento dos requisitos legais e outros aplicáveis ao ambiente, à segurança e saúde.

É responsabilidade da liderança identificar os riscos e o impacto, avaliá-los e adotar as ações adequadas.

Manual ESD



O que é ESD : Significa Descarga ElectroStática. É a transferência de cargas elétricas entre dois corpos com potências electroestáticas diferentes;

Como se transmite: Quando dois objetos de carga oposta de aproximam ou quando são friccionados ou separados originam uma diferença de potencial entre eles;

Como se gera: escovar cabelo, faísca num dia de trovoadas, tocar em materiais sintéticos (entre outros);

Consequências: Acidentes de aviação, incêndios na floresta, danificação de eletrónicos;

O que fazer: Usar pulseiras calcanheiras ou calçado anti estático, ser responsável e informar sempre que forem detetados problemas no equipamento, inspecionar a área e o material a utilizar;

Benefícios: Se a ESD estiver controlada aumenta o nível de qualidade do produto e baixam os custos. Aumenta a satisfação do cliente e o conseqüente volume de vendas.

Segurança no posto de trabalho

SEPARAÇÃO DE RESÍDUOS

- ✓ A separação de resíduos é uma responsabilidade de todos nós;
- ✓ Deverá separar sempre cada tipo de resíduo e depositá-lo em local próprio para o efeito;

QUÍMICOS

- ✓ Respeite sempre a instrução de utilização, os meios de proteção individual e toda a informação disponibilizada na ficha de segurança do produto;
- ✓ Utilize os produtos químicos apenas quando estritamente necessário e quando autorizado para o fazer;
- ✓ Não faça fogo perto de produtos químicos nem os aproxime de fontes de calor. Armazene-os em locais para o efeito;
- ✓ Em caso de derrame utilize o equipamento para o efeito. Deposite os resíduos e materiais contaminados em local próprio;
- ✓ Em caso de dúvida consulte a sua chefia.



Primeiros socorros



Inalação: Remover a vítima para o ar fresco.

Ingestão: Lavar abundantemente a boca com água. Não provocar o vômito.

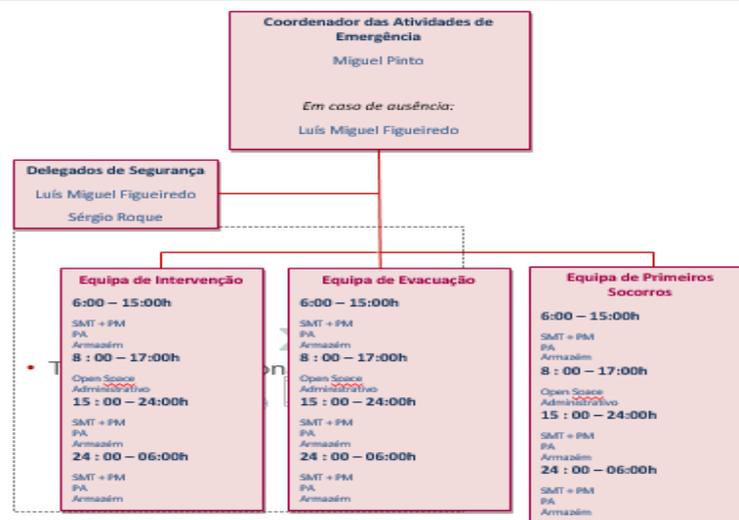
Contacto com a pele: Lavar abundantemente com água corrente.

Contacto com os olhos: Lavar imediatamente com água corrente e enxaguar durante vários minutos. Se usar lentes de contacto, retire-as, se tal lhe for possível. Continuar a enxaguar.

Não deve ser tomada nenhuma ação que envolva risco pessoal ou sem formação adequada. Pode ser perigoso!

Em todas as situações pedir Assistência Médica.

ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA DA SEGURANÇA DE EMERGÊNCIA



Como Reagimos face aos Problemas



- ➔ KATI Linha
- ➔ KATI 8D
- ➔ 8D
- ➔ A3
- ➔ Roadmap
- ➔ 4PC
- ➔ Action Plan

7 Ferramentas Basicas da Qualidade

- Diagrama de fluxo (Fluxograma)
- Folhas de verificação
- Diagrama de Pareto
- Diagrama Causa-Efeito (Ishikawa)
- Histograma
- Grafico de Dispersão
- Cartas de Controlo (SPC)

Ferramentas Auxiliares

- Brainstorming
- Matrix Is / Is Not
- Análise CpK
- Análise R&R
- SPs / 3* SPs
- PFMEA
- ...



Ferramentas Avançadas

- ANOVA
- Teste de Hipóteses
- Desenho de Experiencias: DOE / Taguchi
-

A Kathrein Automotive Portugal orgulha-se de toda a sua Equipa.

Obrigada e Bem-Vindo!

Direcção de Recursos Humanos



Boas-vindas ao novo Colaborador

Fruto de uma constante mutação que o negócio onde estamos inseridos imprime, informamos que este documento é dinâmico e encontra-se em constante evolução.

Caso entenda dar sugestões ou ideias, pf. faça-o directamente nos RH.

Se, após a leitura deste Manual, tiver qualquer dúvida, deverá colocá-la à DRH ou à sua Chefia directa.

Eu, _____, admitido/a para a função

de _____, no dia __/__/__, tomei

conhecimento de toda a informação que me foi facultada aquando da minha admissão e li o presente Manual de Acolhimento.

Ass. _____

Direcção de Recursos Humanos

Anexo 3 – Certificado de formação



Conhecimento . Partilha . Desenvolvimento

CERTIFICADO DE FORMAÇÃO

Certifica-se que ALFREDO ARTUR SANTOS PITREZ FERREIRA, nascido a 25/03/1964, de nacionalidade Portuguesa, género Masculino, portador do Elemento de Identificação - n.º 06614184 2220 participou na ação de Formação:

"Princípios Lean"

que decorreu nos dias 6 e 7 de Julho de 2016, com a duração total de 2 horas.
Vila Real, 28 de Outubro de 2016

Formador

Coordenador da Ação

2016/1319

Formação

MODALIDADE DE FORMAÇÃO	Presencial
ÁREA DE FORMAÇÃO	347 – Enquadramento na organização
SAÍDA PROFISSIONAL	Não Confere
COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	Compreender e implementar a Metodologia 5S's
DURAÇÃO	O curso tem a duração de 2 horas.

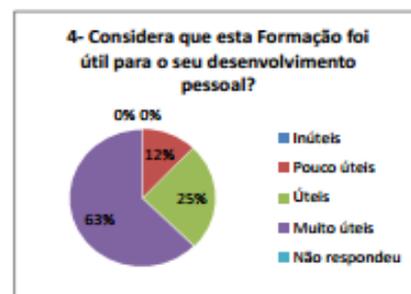
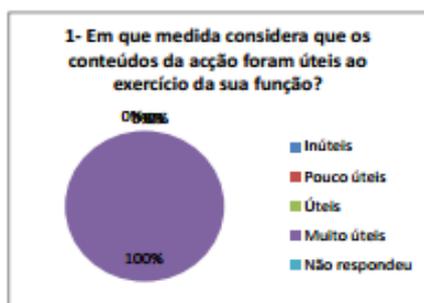
PROGRAMA

- *5 Princípios Lean;*
- *Valor e os 8 Desperdícios;*
- *Mapeamento da Cadeia de Valor;*
- *Takt e Tempo de Ciclo;*
- *OEE e Produtividade;*
- *Casa Lean Kathrein;*
- *5S's como ponto de partida;*

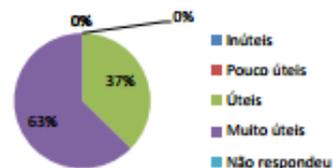
Anexo 4 – Exemplo da análise da eficácia:

 Avaliação da Eficácia da Formação		
Formação: Excel Avançado		
Data de Início: 02/03/2016	Data de fim: 11/03/2016	Duração Total: 16h
Formador: Miguel Caldas		Numero Total de Formandos: 8

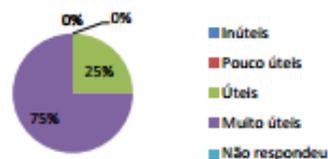
Auto-avaliação do colaborador:



5- Considera que esta Formação pode ser útil na progressão da sua carreira?

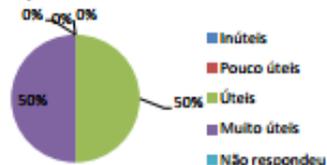


6- Em que medida o desempenho do Formador contribuiu para a melhor compreensão/aprendizagem dos conteúdos?

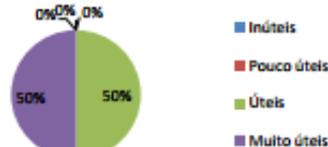


Avaliação da chefia:

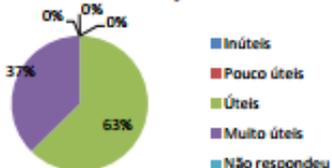
1.1- A Acção de Formação foi útil para o desenvolvimento profissional do Colaborador?



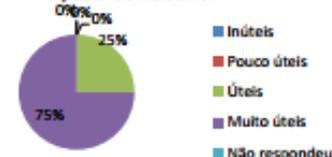
1.2- A Formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias atribuídas ao Colaborador?



1.3- O Colaborador teve condições para aplicar tudo o que aprendeu na Formação?



1.4- A Formação decorreu da necessidade de actualização permanente face às exigências do posto de trabalho?



Anexo 5 – Organigrama da empresa

