

NÃO FOTOCOPIAR



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de
Recursos Humanos

Bruno Filipe Soares Delgado
Novembro | 2009



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E
GESTÃO



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

BRUNO FILIPE SOARES DELGADO
RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DA LICENCIATURA
EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

11/2009



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

RELATÓRIO
DE
ESTÁGIO CURRICULAR

ALUNO:

Bruno Filipe Soares Delgado

Nº 8390

INSTITUIÇÃO:

Grupo Grés Panaria – Divisão Love
Tiles

Zona Industrial de Aveiro, Apartado 3002,
3801-101 Aveiro
Telef:+351 234 30 30 30
email: lovetiles@lovetiles.com

TUTOR NA INSTITUIÇÃO:

Dra. Rosa Novo

ORIENTADOR NA ESTG:

Dra. Maria José Valente

Data de Início: 06/07/2009

Data de Conclusão: 18/09/2009

Plano de Estágio

As tarefas que constam do Plano de Estágio são as seguintes:

- Colaboração na implementação de uma metodologia de Avaliação de Desempenho:
 - Informação aos colaboradores
 - Apoio técnico durante o processo
 - Distribuição dos impressos

- Colaboração na implementação de um programa novo de Gestão de Recursos Humanos:
 - Base de Dados
 - Conceito de Pessoa/ Empregado

- Tarefas de Gestão de Área
 - Recrutamento e Selecção
 - Obrigações Sociais
 - Acolhimento de novos colaboradores
 - Gestão de Contratos
 - Cultura e Clima Social
 - Formação

RESUMO

No decorrer do estágio na Love Tiles, como descrito no Plano de Estágio, no âmbito da introdução de uma nova metodologia de Avaliação de Desempenho, realizei tarefas como a Revisão do Manual de Funções e preparação da distribuição dos Relatórios de Avaliação de Desempenho.

Também efectuei tarefas relacionadas com a formação, onde fui actualizando as Avaliações Globais de Resultados das formações já concluídas e fiz o Registo de Formação dos colaboradores Grés Panaria Portugal.

Tratei também do arquivo das sugestões deixadas pelas várias Caixas de Sugestões existentes na empresa.

A finalizar o estágio, fiz a distribuição dos Questionários de Satisfação e Motivação dos Colaboradores e o posterior estudo estatístico.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer à minha família pelo apoio dado durante estes três no curso de Gestão de Recursos Humanos e durante o estágio curricular.

Gostaria também de agradecer à minha orientadora de estágio, a Dra. Maria José Valente pelo apoio dado no desenvolvimento do relatório de estágio, assim como à minha tutora Dra. Rosa Novo e a colega de trabalho, Liliete Dias, pelo apoio dado durante o estágio e no desenvolvimento do relatório de estágio.

Finalmente gostaria de agradecer a todos os meus amigos que me apoiaram ao longo do curso e que tornaram a minha vida académica na Guarda uma experiência inesquecível.

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras	viii
Capítulo I - Caracterização Sumária do Grupo Grés Panaria Portugal – Divisão Love Tiles	1
1. Resumo Histórico.....	2
1.1 Organização Geral.....	3
Capítulo II – Tarefas Desenvolvidas durante o Estágio	5
1. Avaliação de Desempenho.....	6
1.1 Análise e Descrição de Funções.....	6
1.2 A Importância da Análise e Descrição de Funções.....	8
1.3 Introdução da Metodologia de Avaliação de Desempenho.....	9
1.4 Estrutura do Sistema de Avaliação e Desempenho.....	10
1.5 Informação aos Colaboradores.....	13
2. Formação	14
2.1 Gestão da Formação.....	15
2.1.1 Registo da Formação.....	16
2.1.2 Gestão da Formação.....	17
3. Responsabilidade Social	18
3.1 Medicina do Trabalho	18
3.2 Medicina Curativa.....	18
4. Clima Social e Cultura da Empresa	19
4.1 Jornal Interno	19

4.2 Festa de Natal	22
4.3 Postais de Aniversário Personalizados	22
4.4 Caixa de Sugestões	22
4.5 Questionário sobre a Motivação e Satisfação dos Colaboradores	23
5. Comunicação Interna	24
6. Importância da Base de Dados numa Empresa.....	26
Conclusão	27
Bibliografia	28
Anexos	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Grés Panaria Portugal	4
Figura 2 – Modelo de Descrição de uma Função	7

Capítulo I



CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO GRUPO GRÉS PANARIA – DIVISÃO LOVE TILES

1. Resumo Histórico

Esta instituição, antes de ser adquirida pelo Panariagroup Industrie Ceramiche S.P.A. a 30 de Novembro de 2005, chamava-se Novagrés, Industria de Cerâmica, SA. Esta iniciou a sua actividade com a produção de pavimentos em grés de pasta branca vidrada em 1990, pelo que a sua história é recente. Em Março de 1998 lançou um produto inovador, caracterizado pelas grandes dimensões apresentadas, pela rectificação das arestas e pela qualidade na definição do desenho, consolidando assim um lugar de destaque no mercado de gama alta.

No seguimento dessa política, a Novagrés junta à sua gama de produtos, em Maio de 2002, o porcelanato vidrado, substituindo o grés vidrado, um produto de especificações técnicas acrescidas, nomeadamente o baixo teor de absorção de água e elevada resistência mecânica. Esta evolução foi acompanhada por um aumento gradual da produção e do número de colaboradores, bem como um aumento significativo de vendas, quer no mercado interno, quer no mercado externo (comunitário e não comunitário).

Nos anos de 1998, 1999 e 2000, e após 10 anos de laboração, a Novagrés decidiu proceder a uma nova fase de grande investimento traduzido num aumento de produção na ordem dos 40%, na construção na nova Estação de Tratamento de Águas Residuais Industriais, ETARI, e na reestruturação interna, nomeadamente no sistema de movimentação do produto nas diversas fases do processo e na melhoria do sistema de despoejamento e filtragem do ar ambiente.

Estrategicamente, implementa uma política de investimentos constantes em novas tecnologias, no sentido do aumento da produtividade, lançamento de novos e inovadores produtos, melhoria das condições para os colaboradores e preocupação pelo meio ambiente. Ciente das responsabilidades ambientais, apostou na utilização de recursos energéticos menos poluentes, como é exemplo o gás natural e na sua racionalização. Promove investimentos em equipamentos e tecnologias integradas, diminuindo as fontes geradoras de resíduos, assim como na eficiência dos seus tratamentos nos equipamentos fim de linha.

Em 1999, nos seus objectivos surge a implementação do sistema de Garantia de Qualidade, segundo a NP EN ISSO 9001 – Modelo de garantia de qualidade na concepção e desenvolvimento, produção, instalação e assistência após venda, e posterior certificação, o que veio a acontecer com a emissão do certificado em 26 de Setembro de 2001. Após o processo de transição do seu Sistema de Gestão da Qualidade para a Norma NP EN ISSO 9001:2000, a empresa encontra-se certificada segundo este referencial desde 16 de Janeiro de 2003.

No âmbito de um processo de reestruturação empresarial, em 29 de Dezembro de 2006, a Novagrés – Indústria de Cerâmica, S.A. é incorporada por via de fusão na Maronagrês – Comércio e Indústria de Cerâmica, S.A., com sede social em Chousa Nova. Na mesma data, 29 de Dezembro de 2006, a supracitada sociedade incorporante, Maronagrês – Comércio e Indústria de Cerâmica, S.A., alterou a sua denominação social para Grés Panaria Portugal, S.A., mantendo a sede social.

Nesta sequência, todos os direitos e obrigações em vigor da empresa Novagrés – Indústria de Cerâmica, S.A. a partir de 29 de Dezembro de 2006 foram transferidos para a sociedade incorporante, Grés Panaria Portugal, S.A. Em Maio de 2008, dá-se a mudança da designação da marca comercial de Novagrés para Love Tiles e da marca comercial de Maronagrês para Margrés.

1.1 Organização Geral

Para o desenvolvimento das suas actividades, a empresa dispõe de um quadro orgânico composto por técnicos com formação cerâmica, electrónica, mecânica económica/ financeira, qualidade, ambiente, segurança e desenvolvimento interno de Software que lhe permite utilizar as tecnologias adquiridas. A empresa dispõe actualmente de sensivelmente 300 colaboradores.

Assim, a empresa está estruturada por funções/ áreas de actividade, estando estas organizadas em nove direcções e doze áreas funcionais. A administração está assessorada por dois grupos de “staff”, cujo objectivo é o acompanhamento do sistema de gestão de qualidade e da higiene e segurança no trabalho. É de referir que existem

apenas três departamentos na Divisão Love Tiles (Industrial, Comercial e Marketing) que são independentes na Grés Panaria Portugal, sendo estes coordenados por directores apenas na Love Tiles. Os restantes departamentos (Logística, Financeira, Recursos Humanos, Compras, Sistemas de Informação e Qualidade, Ambiente e HSST) são transversais na Grés Panaria Portugal sendo orientados pelos mesmos directores nas duas divisões.

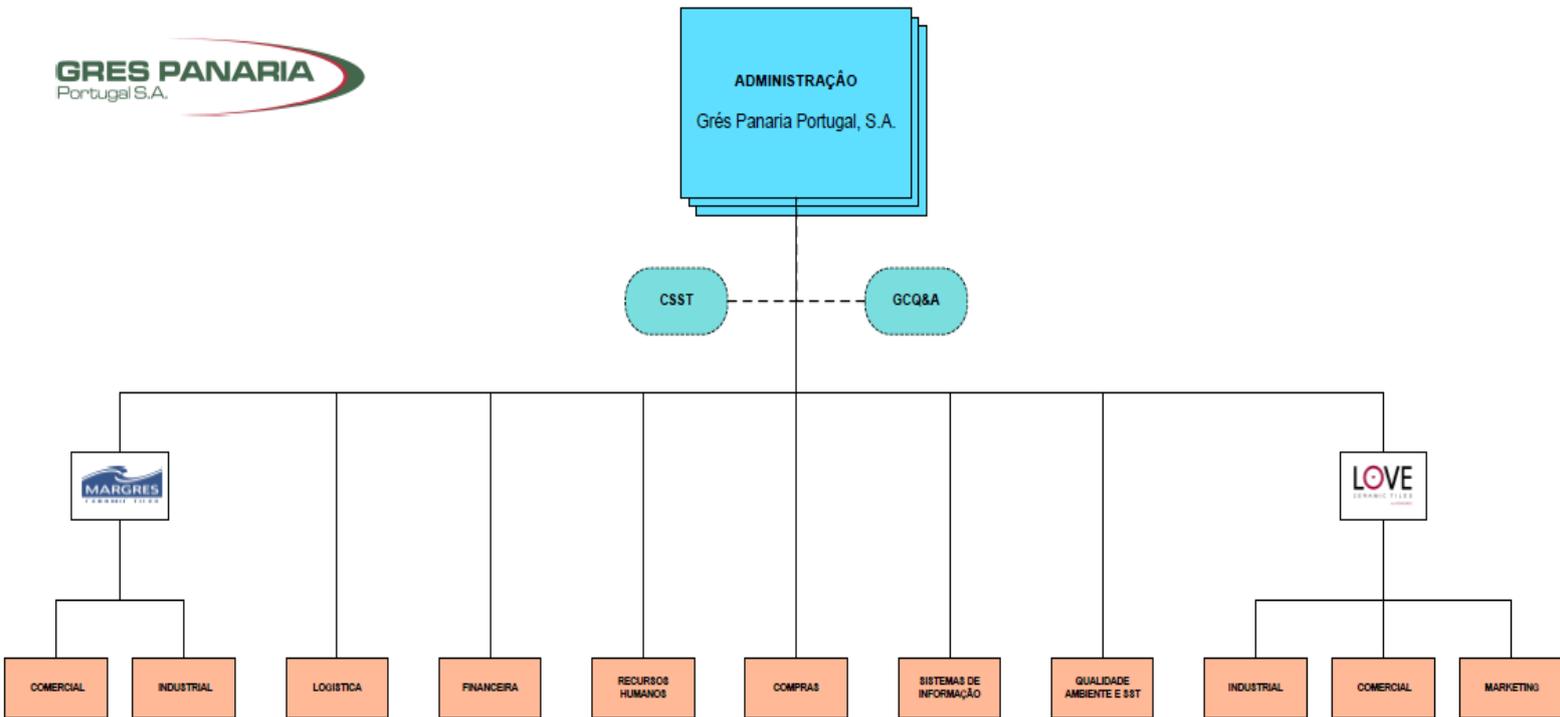


Figura 1 - Organograma do Grupo Grés Panaria

Capítulo II

TAREFAS DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

Ainda antes de iniciar a descrição das tarefas realizadas no âmbito do estágio, importa referir que as actividades de Recrutamento e Selecção, Acolhimento de novos colaboradores, e Gestão de Contratos não foram concretizadas, constantes do Plano de Estágio, não foram concretizadas.

A metodologia de apresentação deste capítulo obedece a uma ordem cronológica das actividades que fui realizando. Assim ter-se-á numa primeira secção a Avaliação de Desempenho, a que se seguirão as secções relativas à Formação, Responsabilidade Social, Clima e Cultura Social, Comunicação Interna e Importância das Bases de Dados.

1. Avaliação de Desempenho

O estágio coincidiu com a introdução de um novo modelo Avaliação de Desempenho na empresa o que permitiu acompanhar o processo no decurso do estágio. A primeira etapa deste processo, implicou a revisão do Manual de Funções da empresa.

1.1 Análise e Descrição de Funções

Uma correcta Avaliação de Desempenho dos colaboradores implica a descrição de cada uma das funções. A concretização desta tarefa exige um processo de recolha, análise e sistematização da informação, de forma a identificarem-se as tarefas ou atribuições inerentes à função.

A descrição das tarefas tem em conta o grau de complexidade e de responsabilidade e, ainda, elenca as competências necessárias à correcta execução da função. É desta informação que surgem critérios individuais, qualitativos e quantitativos de desempenho. A análise e descrição de funções constituem o denominado Manual de Funções.

No caso particular da Love Tiles, a metodologia subjacente à apresentação/descrição das funções tem implícito um prévio enquadramento departamental. Conforme a Figura 2, constitui o primeiro requisito para proceder à descrição da função, só depois se

identifica a função e se estabelece a sua conexão hierárquica. Outro elemento necessário a uma correcta descrição de funções é a definição da missão da função. Após estes elementos passa-se a elencar as competências necessárias à função.

Direcção/Departamento: Direcção X

Função:

Ligação hierárquica:

Missão:

Qualificações/Competências requeridas

Habilitações Académicas	
Experiência Profissional	
Competências específicas	Pessoais:
	Gestão:
	Técnicas:
Formação específica	
Outra	

Nota:

Os requisitos mínimos definidos são de exigência obrigatória a partir da data da emissão deste documento. Os colaboradores que estão na empresa anteriormente, consideramos que possuem competência e desempenho já comprovados.

Funções / Responsabilidades

Transversais	Específicas
Outros Domínios de Responsabilidade	

Figura 2 - Modelo de Descrição de uma Função

A recolha de informação para as competências requeridas para cada função exige a identificação de cinco itens:

- Formação Académica por via das habilitações literárias necessárias;
- Formação Profissional por via de experiência profissional necessária;
- Competências específicas – Este item subdivide-se em três categorias:
 - Pessoais, as quais são inerentes ao próprio individuo, estando relacionadas com a sua personalidade, por exemplo, a capacidade de comunicação ou o dinamismo;
 - Gestão, competências inerentes à capacidade de gestão do indivíduo, por exemplo, a liderança, o planeamento ou a tomada de decisão;

- Técnicas, constituídas principalmente por conhecimentos técnicos e experiência profissional exigidos para a função. Por exemplo, conhecimentos no domínio da produção cerâmica;
- Formação específica, consistindo em competências específicas para apenas determinada função, por exemplo, conhecimentos técnicos na área da Qualidade e Ambiente;
- Outras competências, constituído por outras potenciais competências por ex: motivação de equipas ou resistência ao stress.

O Manual descreve ainda as tarefas (competências) transversais, comuns a todas as funções da empresa e as específicas, as quais são indispensáveis ao bom desempenho no exercício de determinada função, como também outros domínios de responsabilidade, como por ex: Integrar a Comissão de Emergência (CE).

1.2 A importância da Análise e Descrição de Funções

A análise e descrição de funções além de servir de suporte à nova metodologia de Avaliação de Desempenho serve também de apoio ao processo de Recrutamento e Selecção. Efectivamente a selecção de candidatos a entrevistar tem por base os requisitos mínimos exigidos para cada função.

A amplitude da análise descrição de funções estende-se aos Programas de Formação. Estabelecer Programas de Formação orientados para os objectivos da empresa exige aprofundar conhecimentos dentro das especificidades de cada função, aumentar ou adquirir novas competências, enquadrar oficialmente os colaboradores dentro da estrutura organizacional da empresa.

A utilidade de um Manual de Funções decorre da capacidade da Análise e Descrição de Funções em:

- Descrever as principais actividades - o quê, porquê e como é que o trabalho é realizado (atribuições, métodos e objectivos);

- Identificar as principais tarefas de uma função;
- Descrever as competências necessárias para desempenhar as actividades;
- Fornecer a importância relativa dos componentes da função.

1.3 Introdução da Metodologia de Avaliação de Desempenho

Uma vez estabilizado o processo de análise e descrição de funções da Love Tiles havia que definir os objectivos gerais do modelo de Avaliação de Desempenho que a empresa pretendia implementar. Esses objectivos estavam direccionados para:

- Levar todos os trabalhadores a conhecerem melhor os seus pontos fortes e áreas de melhoria, bem como as expectativas dos seus superiores relativamente ao seu desempenho;
- Criar uma oportunidade de reforçar a comunicação franca entre Superior Hierárquico e Subordinado;
- Auscultar as expectativas dos trabalhadores relativamente aos chefes e à empresa, bem como os constrangimentos que enfrentam no seu trabalho;
- Recolher informação que permita à empresa gerir as expectativas de cada um relativamente ao seu desenvolvimento profissional (promoções, etc.);
- Contribuir para a tomada de decisões objectivas relativamente a promoções, reclassificações ou movimentação interna de pessoal;
- Detectar eventuais dificuldades de adaptação dos colaboradores aos seus postos de trabalho;
- Redesenhar as estruturas retributivas variáveis (prémios de produção, etc.) de modo a elevar a objectividade na atribuição dos prémios de desempenho, tendo por base um instrumento e um método de avaliação sistematizado.¹

A implementação deste sistema de Avaliação de Desempenho permitirá, para além da Avaliação do Desempenho passado, fixar objectivos de desempenho futuro e

¹ Manual do Avaliador GPP

definir os meios a disponibilizar por parte da empresa, no sentido da promoção da performance do colaborador.²

O processo de Avaliação de Desempenho dos trabalhadores será conduzido pelos supervisores directos dos trabalhadores, os quais discutem o processo com o superior imediato até chegarem a um entendimento relativamente a todos os pontos. O recurso aos supervisores mais directos permite vantagens na aplicação do processo de avaliação. O supervisor tem uma posição privilegiada para observar o trabalhador, acompanhar e verificar o respectivo desempenho, diagnosticando os seus pontos fortes e área de melhoria, traçar objectivos a atingir no futuro e para efectuar o levantamento de necessidades de formação e avaliar a eficácia da Formação.

Finalmente o facto do superior imediato estar presente na reunião de Avaliação de Desempenho e ter de aprovar no mínimo, a avaliação efectuada contribui decisivamente para limitar o potencial enviesamento introduzido pelo avaliador (superior directo), contribuindo desse modo para a justiça relativa das avaliações efectuadas. A Direcção de Recursos Humanos terá ainda a seu cargo a orientação e o fornecimento das instruções necessárias à correcta aplicação do Sistema, através de Acções de Formação aos principais intervenientes neste processo.³

1.4 Estrutura do Sistema de Avaliação de Desempenho

A implementação do Sistema de Avaliação suporta-se na execução do Relatório de Avaliação de Desempenho (Anexo I). A folha de rosto deste documento reporta três conteúdos fundamentais ao processo de avaliação: (1) A Identificação do Avaliado, (2) o período a que respeita a avaliação e (3) a pontuação/ síntese obtida a partir de uma avaliação mais detalhada (constante do desenvolvimento deste documento). A pontuação atribuída em função dos factores, gerais e específicos, observados, permite uma Avaliação Absoluta e uma Avaliação Relativa.

² Manual do Avaliador GPP

³ Manual do Avaliador GPP

O Relatório de Avaliação cumpre o seu objectivo de instrumento de aperfeiçoamento e de evolução do desempenho ao permitir os Campos 3 (onde se exploram os pontos fortes, os domínios de aperfeiçoamento e o levantamento das expectativas de observação) e o Campo 4 (que deixa espaço para um processo de auto-avaliação e de feedback das avaliações.).

Uma análise mais detalhada do Relatório de Avaliação permite identificar os factores, (A) Capacidade profissional, Resultados de Desempenho, a Integração na empresa e a Disciplina Laboral, como constituintes do grupo de factores de Desempenho Geral e é dirigido a todos os colaboradores que não desempenham funções de chefia ou de enquadramento hierárquico e (B) Planeamento e Organização, Chefia e Liderança e Auto-Desenvolvimento como integrante do grupo de factores específicos para chefes e como denuncia a própria denominação, dirigido para os colaboradores que desempenham funções de chefia.

Sobre o Relatório de Avaliação importa, referir a escala de Avaliação que o compões. É uma escala constituída por 5 graus de classificação, a saber:

- ✚ **Grau I** - corresponde a um Desempenho MAU
- ✚ **Grau II** - corresponde a um Desempenho INSATISFATÓRIO
- ✚ **Grau III** - corresponde a um Desempenho REGULAR
- ✚ **Grau IV** - corresponde a um Desempenho BOM
- ✚ **Grau V** - corresponde a um Desempenho MUITO BOM ⁴

A pontuação é atribuída a cada um dos subfactores observados (que enquadram cada um dos factores gerais e/ou específicos) e denomina-se de Avaliação Absoluta. Em função dos coeficientes de ponderação (previamente indicados em anexo no relatório) essa pontuação vem ponderada dando lugar a uma Avaliação Relativa.

Tal como foi referido o preenchimento do Campo 4 tem implícito a realização da Entrevista e Reunião de Avaliação de Desempenho. Nessa Entrevista, o(s) Avaliador(es) e o Avaliado discutem e estabelecem em conjunto metas e objectivos a

⁴ Manual do Avaliador GPP

alcançar no futuro. Aqui existem factores como a auto-apreciação do Avaliado, o seu próprio orgulho de realização, fontes importantes de motivação para a melhoria da Qualidade de Desempenho.

A Entrevista tem vários objectivos:

1- Dar ao Subordinado condições para melhorar o seu trabalho através de uma comunicação clara e directa acerca do seu Padrão de Desempenho. A Entrevista permite ao Avaliado saber aquilo que o seu Chefe espera dele em termos de Qualidade, Quantidade e Métodos de trabalho, e ainda conhecer os motivos que conduziram à Avaliação efectuada.

2- Dar ao Subordinado uma ideia clara sobre a forma como desempenha as suas funções, dando-lhe a conhecer os seus pontos fortes e áreas de melhoria e comparando-os com os Padrões de Desempenho estabelecidos. Muitas vezes o trabalhador pode desenvolver uma ideia distorcida do seu Desempenho Ideal. Precisa então de conhecer a opinião do seu Superior a respeito do seu trabalho para adequar o seu Desempenho aos Padrões esperados.

3- Contribuir para determinar a eficácia da Formação e apoiar o levantamento de necessidades de formação.

4- Permitir a discussão conjunta - Superior e Subordinado - sobre as decisões a tomar e os planos para melhorar as aptidões do Avaliado (Formação, Reciclagem, etc.).

5- Permitir uma melhoria da Comunicação entre ambos, o que vai favorecer a estruturação de relações mais fortes.

6- Eliminar ou reduzir incompreensões, incertezas e ansiedades que possam surgir decorrentes do processo de Avaliação de Desempenho.⁵

⁵ Manual do Avaliador GPP

A Entrevista comporta ainda cinco questões abertas que constituem a Síntese da Avaliação que deverão ser preenchidas pelo Avaliador no decurso da entrevista de Avaliação de Desempenho, e devem resultar de negociação entre as partes:

- ✿ Pontos Fortes;
- ✿ Áreas de Melhoria;
- ✿ O que a Empresa e/ou Chefia podem fazer para promoverem o Desempenho;
- ✿ Aspirações do Avaliado
- ✿ Formação/competências a adquirir ⁶

A última parte do Relatório refere-se à **Conclusão da Entrevista** que recai sobre os seguintes pontos:

- ✚ Comentários e Observações complementares por parte do Avaliado, do Avaliador (Superior Directo) e do Superior Imediato sobre o Sistema e o modo como decorreu a Avaliação, e respectivas assinaturas e datas. ⁷

1.5 Informação aos Colaboradores

Depois de definida a metodologia de Avaliação de Desempenho foi necessário informar os colaboradores da empresa sobre a ferramenta. Primeiramente foi fornecida uma breve informação no Jornal Interno da empresa, informando meramente da implementação de um novo sistema de Avaliação de Desempenho e revelando a utilidade do mesmo.

O início dos procedimentos do sistema de avaliação estavam programados para o fim de Setembro, o que fez recair esta etapa para além do período do meu estágio, assim, apenas acompanhei a fase relativa à distribuição do folheto informativo aos colaboradores (Anexo II). O folheto informativo pretendia ser uma mensagem curta e

⁶ Manual do Avaliador GPP

⁷ Manual do Avaliador GPP

incisiva, por isso, apresentou-se sob a forma de uma simples folha (F/V) compreendendo informação simples e objectiva.

2. Formação

A formação é algo indispensável em qualquer empresa. Esta permite que os colaboradores da empresa evoluam profissionalmente através da aquisição de novas competências, que lhes conferem a possibilidade de concretizar novas tarefas correctamente e/ ou otimizar as tarefas que já realizavam.

A Love Tiles aposta numa variedade de formações para os seus colaboradores. No ano corrente, o Plano de Formação contempla áreas como:

- Integração de Sistemas de Gestão
- Gestão de Dispositivos de Monitorização DMM's
- Requisitos Legais e Normativas da Gestão Ambiental
- Concepção e Implementação d Sistemas de Gestão, Qualidade e Ambiente
- Sistemas de Informação e Comunicação Word, Outlook e Internet
- Italiano
- Motores eléctricos – Instalação e Manutenção
- Pneumática e Hidráulica – Aplicações Práticas
- Autómatos – Iniciação à Programação
- Auditorias Integradas
- Sensibilização para as boas práticas da gestão ambiental e comportamental
- Primeiros Socorros – Iniciação
- Primeiros Socorros - Recertificação
- Importância da logística para a Satisfação do Cliente
- Balanced Scorecard – Indicadores de Desempenho SGQA (Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente)
- Metodologias para a Gestão de Arquivo

A formação é, em geral, específica para determinados postos de trabalho, mas algumas além de cumprirem esse objectivo podem, também, ser frequentadas meramente para

enriquecimento pessoal do colaborador. A título de exemplo o curso de “Italiano”, que pode ser frequentado por colaboradores que não tenham necessidade de o utilizar no seu dia-a-dia profissional.

É de referir que a Love Tiles também providencia aos seus colaboradores a possibilidade destes obterem através do Centro de Novas Oportunidades da Associação Industrial do Distrito de Aveiro, a equivalência ao 9º e 12º anos.

2.1 Gestão da Formação

O Plano de Formação é elaborado anualmente e, grande parte das áreas a desenvolver decorrem das observações verificadas no âmbito da Avaliação de Desempenho e discutidas na fase de entrevistas e por isso, ele virá em função das necessidades de formação identificadas como indispensáveis ao desenvolvimento de competências e melhoria da função.

Com as necessidades identificadas, a empresa começa a planear os cursos de formação a realizar na empresa, em colaboração com o seu parceiro, o GIAGI – Consultores em Gestão Industrial. Nesta fase de planeamento são definidas, além das formações a realizar, também os objectivos de cada uma delas, bem como as competências a adquirir com as mesmas. Para que a execução da formação planeada decorra de forma eficaz e eficiente, as turmas de formação e as secções/ departamentos participantes ficam definidas nesta fase. É de referir que a prioridade na participação de acções definida nesta fase do planeamento e, nesse sentido, os colaboradores com menos habilitações literárias constituem a prioridade.

A formação só fica concluída com a Avaliação da Formação. Para o efeito a Love Tiles utiliza um documento de Avaliação Global de Resultados de Formação (Anexo III). Este documento contém as informações relativas à participação de formandos na acção em análise. Para esse documento vertem as informações individuais de cada colaborador/formando (concretizado com a identificação do Nome, Número Interino, Secção desse colaborador) bem como os resultados obtidos por ele na avaliação curricular da acção e a sua assiduidade.

Este documento pretende ir mais longe, para o efeito, tem campos de apreciação da relevância das acções do ponto de vista, quer do formando, quer do superior hierárquico. Uma vez preenchido o documento de Avaliação Global de Resultados de Formação, está-se em condições de avaliar acerca da eficácia da acção de formação, isto é, verificar se os objectivos delineados para a acção foram cumpridos.

2.1.1 Registo de Formação

A formação enquanto instrumento de aperfeiçoamento de competências dos colaboradores exige um processo de avaliação da mesma, mas impõe também que a empresa realize um Registo da Formação (Anexo IV) dos seus colaboradores. Este documento pretendia reunir todas as informações relativas às acções de formação dos colaboradores. Foi uma das tarefas que tive oportunidade de desenvolver durante o meu estágio.

O processo de registo fazia-se em suporte Excel a partir dos certificados de formações internas ou externas, certificados de presenças em seminários ou conferências em determinada área. As folhas Excel estavam criadas de forma a permitir a identificação do colaborador. Para o efeito, contribuía os campos: a "Divisão", o "Nome", a "Função", a "Secção" e o "Número Interino" e, posteriormente, a identificação das acções e para a caracterização desse objectivo contribuía os campos: o "Tipo de Formação", "Entidade Formadora", a denominação da "Acção de Formação", o "Ano" e o "Mês" em que a acção foi realizada e finalmente o "Número de horas", tempo de duração da formação.

Na sequência desta tarefa foi-me solicitada a elaboração de um quadro/resumo de formações para cada um dos colaboradores da Love Tiles para posterior distribuição aos mesmos. O objectivo desta síntese pretendia, prestar informações sobre as formações participadas pelo colaborador mas, também, funcionar como um currículo das formações participadas enquanto colaborador activo da empresa.

2.1.2 Apoios à Formação

A formação, como referido anteriormente, é algo indispensável em qualquer empresa, mas apesar dos seus benefícios, não deixam comportar custos, os quais a empresa tem que suportar.

A Love Tiles, para diminuir os custos das suas formações, procura submetê-los ao apoio do POPH – Programa Operacional de Potencial Humano. A empresa elabora projectos de formação que, caso sejam aprovados ao abrigo do POPH, permitem que esta receba financiamento. Sendo uma grande empresa, a Love Tiles recebe financiamento de 60% dos custos das formações. Caso a empresa fosse uma pequena ou média empresa, o POPH concederia financiamento a 100%.

A prioridade do POPH é, em primeira linha, contribuir para superar o défice de qualificações da população portuguesa, de forma a vencer aquela que é uma das maiores debilidades do nosso capital humano. Em simultâneo o Programa visa apoiar a promoção do conhecimento científico e da inovação como motores de transformação do nosso modelo produtivo. Por outro lado, procura estimular a criação e a qualidade do emprego, apoiando os empreendedores e a transição dos jovens para a vida activa, ao mesmo tempo que concorre para a promoção da igualdade de oportunidades, tanto na vertente da igualdade de género como na da luta contra a exclusão social.⁸

Com uma dotação global aproximada de 8,8 mil milhões de Euros, dos quais 6,1 mil milhões de comparticipação do Fundo Social Europeu, o POPH visa estimular o potencial de crescimento sustentado da economia portuguesa, no quadro das seguintes prioridades:

- Superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa, consagrando o nível secundário como referencial mínimo de qualificação, para todos;
- Promover o conhecimento científico, a inovação e a modernização do tecido produtivo, alinhados com a prioridade de transformação do modelo produtivo português assente no reforço das actividades de maior valor acrescentado;

⁸ <http://www.poph.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=375>

- Estimular a criação e a qualidade do emprego, destacando a promoção do empreendedorismo e os mecanismos de apoio à transição para a vida activa;
- Promover a igualdade de oportunidades, através do desenvolvimento de estratégias integradas e de base territorial para a inserção social de pessoas vulneráveis a trajectórias de exclusão social. Esta prioridade integra a igualdade de género como factor de coesão social.⁹

3. Responsabilidade Social

No âmbito da Responsabilidade Social, a empresa tem à disposição dos colaboradores, medicina preventiva, medicina curativa e um seguro de saúde. Este último não irei descrever, visto que, as informações sobre este não puderam ser disponibilizadas.

3.1 Medicina do Trabalho

O objectivo da Medicina do Trabalho é a verificação da aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da sua actividade face ao resultado dos exames realizados no âmbito da medicina do trabalho.¹⁰

3.2 Medicina Curativa

A Love Tiles além da Medicina do Trabalho, decidiu também implementar a Medicina Curativa. Com esta valência pretende disponibilizar o serviço de consultas de clínica geral aos colaboradores. O seu principal objectivo é responder à resolução de problemas súbitos, bem como à prescrição de receitas e ainda o aconselhamento e tratamento de diferentes patologias.¹¹

⁹ <http://www.poph.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=376>

¹⁰ Superfícies – Jornal Interno GPP

¹¹ Superfícies – Jornal Interno GPP

4. Clima Social e Cultura da Empresa

Os aspectos abordados nesta secção pelo carácter transversal com os também abordados na secção Comunicação Interna, impuseram alguma ordenação na sua apresentação. Assim optou-se por integrar o “Jornal Interno”, a “Festa de Natal”, os “Postais de Aniversário Personalizados”, a “Caixa de Sugestões” e o “Questionário de Satisfação e Motivação” nesta secção, na medida em que eles contribuem para a criação de um clima social e cultural na empresa. Simultaneamente, como pertencem ao âmbito da Comunicação Interna da empresa, alguns desses aspectos deverão aparecer desenvolvidos também nessa secção.

4.1 Jornal Interno

O primeiro Jornal Interno (Anexo V) da Love Tiles foi denominado de “Superfícies”. A sua primeira edição foi lançada em Julho do ano corrente e serve de meio de comunicação entre a empresa e os seus colaboradores. É através deste meio de comunicação que a empresa dá a conhecer os seus eventos, novos programas e novos processos a ser implementados, entre outras informações. A publicação do jornal pretende vir a ser bienal, a ocorrer nos meses de Julho e Janeiro.

Seguidamente enunciarei algumas informações que constam do “Superfícies”, divididas em secções, tal como o jornal faz:

Apresentação

- Os dois eventos de apresentação dos novos produtos da GPP – Série Unique e Party, a cargo da Margrés, e a Colecção Royale, a cargo da Love Tiles.
- Uma breve mensagem da Administração aos colaboradores, sobre o Jornal Interno, pelo Presidente do Conselho de Administração, o Dr. Marco Mussini.
- A apresentação do novo Showroom da Grés Panaria em Lisboa com ambientes completos de divisões de casas.

Qualidade e Produto

- A integração de sistemas onde está explícita a Política de Sustentabilidade da empresa.
- A Rede de Processos, explicada através de uma figura onde estão todas as envolventes dos processos.

Ambiente

- O tema “Eu adoro Reciclar” da GPP, um programa para apoiar a alcançar a meta nacional de reciclar 55% dos resíduos de embalagens até 2011.
- Uma notícia com várias ideias de criação de arte através da reutilização de embalagens de ovos.

Segurança e Saúde no Trabalho

- Programa Prevenir, um programa lançado pela Associação Empresarial de Portugal com o objectivo de aperfeiçoar os sistemas de gestão e Segurança e Saúde no Trabalho para reduzir os acidentes de trabalho e as doenças profissionais.
- A nova Campanha de Prevenção do Álcool da empresa com o objectivo de sensibilização todos aqueles que conhecem o problema de perto.
- Uma breve informação sobre a nova contratação de uma pessoa para a área de Segurança e Saúde no Trabalho.
- Informação sobre as eleições dos representantes dos trabalhadores para a Segurança e Saúde no Trabalho.
- A noticia de que a Medicina Curativa já existente na Love Tiles foi alargado à Margrés.

Recursos Humanos

- O primeiro convívio conjunto entre todos os colaboradores da Grés Panaria Portugal

- Informação aos colaboradores sobre a actuação conjunta da Grés Panaria Portugal com o Centro de Novas Oportunidades da Associação Industrial do Distrito de Aveiro, onde os colaboradores podem-se inscrever para a obtenção de equivalência ao 9º e ao 12º ano (como referido anteriormente).
- Uma breve nota sobre a implementação de um novo sistema de Avaliação de Desempenho na Love Tiles.
- O concurso Prémio de Boas Ideias e as ideias vencedoras.

E por último:

- Informação sobre a Gripe H1N1 e a sua prevenção
- Um concurso para os colaboradores ajudarem a escolher um novo nome para o jornal
- E um curto pedido de opinião dos colaboradores com as perguntas: “O número de ecopontos distribuídos é suficiente?” e “ A Qualidade da informação recebida sobre as regras de separação é clara?”.

De acordo com os conteúdos do Jornal Interno, conclui-se que se apresenta como uma boa ferramenta de comunicação interna, fornecendo informações aos colaboradores, quer seja de benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores (como a possibilidade de obtenção de maiores qualificações literárias), quer seja de informações relevantes como a prevenção da Gripe H1N1. O jornal pretende também colher o *feedback* dos colaboradores, relativamente a algumas acções que coloca no terreno. Por exemplo, este primeiro número pretendeu ao nível do ambiente, colher reacções relativamente a acções desenvolvidas para a concretização da separação selectiva de resíduos de embalagens domésticas.

Finalmente, o jornal constitui um meio privilegiado da empresa difundir a sua cultura, como por exemplo difundir a sua Política de Sustentabilidade e/ou a sua Rede de processos.

4.2 Festa de Natal

Este ponto apesar de ser pequeno, tem a sua importância no clima social da empresa. Todos os anos, alguns colaboradores ficam responsáveis de organizar uma Festa de Natal onde todos os colaboradores da GPP se juntam. Esta festa permite assim aos colaboradores conhecer e socializar com outros colaboradores de outras secções ou de outra Divisão, criando novas amizades e trocando experiências, num ambiente diferente ao ambiente diário na empresa.

4.3 Postais de Aniversário Personalizados

Outro pequeno ponto, mas relacionado com clima social da empresa são os postais de aniversário. Com a preocupação de uma constante proximidade com os seus colaboradores, a GPP envia postais de aniversário personalizados a todos os colaboradores das suas divisões Margrés e da Love Tiles, assinados pelos próprios administradores.

4.4 Caixa de Sugestões

A Love Tiles, no sentido de melhorar a gestão interna da empresa implementou a Caixa de Sugestões. Com esta ferramenta, os colaboradores têm oportunidade de apresentar as suas ideias (sugerir como e onde a empresa pode melhorar), estimulando em todos, a criatividade, o espírito de iniciativa e a participação. Existem várias Caixas de Sugestões espalhadas pela zona administrativa e pela na zona fabril. Semanalmente, o Departamento de Qualidade e Ambiente recolhe as sugestões dadas para serem analisadas pela Directora de Recursos Humanos. A relevância e a credibilidade das sugestões para uma real melhoria da empresa determinam a apresentação das mesmas à Administração de forma a poderem ponderá-las.

4.5 Questionário sobre a motivação e satisfação dos colaboradores

A Grés Panaria Portugal desenvolve anualmente este estudo à motivação dos colaboradores. No decorrer do período de estágio, tive a oportunidade de acompanhar este processo e, foi-me incumbida a tarefa de distribuir os questionários e posterior análise estatística. O alargamento do prazo de entrega dos questionários, ultrapassou o término do meu estágio impedindo que finalizasse a análise estatística do mesmo. Assim, irei fazer uma breve análise do Questionário de Motivação e Satisfação dos colaboradores (Anexo VI).

O questionário é composto por duas páginas e é totalmente confidencial, não pedindo nenhuma informação pessoal do colaborador. A estrutura do questionário é feita de forma a responder aos seguintes objectivos:

- Condições de Trabalho, onde é questionada a satisfação dos colaboradores quanto às condições ambientais do local de trabalho; os meios para o correcto desempenho das actividades da responsabilidade do colaborador; e as condições das instalações sociais.
- Qualidade da Comunicação e Formação, procurando saber se o colaborador está satisfeito com a informação/comunicação que dispõe na empresa e se esta é adequada; se as sugestões de melhoria e outras opiniões são ouvidas; se a formação ou treino recebidos no local de trabalho ou em sala contribuiu para a melhoria do desempenho do seu trabalho; e se está satisfeito com o facto de ser informado acerca dos objectivos que a empresa pretende atingir, qual a sua contribuição para os alcançar e se conhece a Política de Sustentabilidade.
- Relações de Trabalho, que questiona o colaborador sobre a sua satisfação na equipa de trabalho onde está integrado; na sua relação com as chefias; e na sua relação com os colegas de trabalho.
- Estatuto e Reconhecimento Pessoal, que procura saber se o colaborador está satisfeito com o facto de sentir orgulho pessoal e profissional em trabalhar na

GPP; se se sente realizado na sua função; e se está satisfeito com a contribuição da empresa para a sua qualidade de vida.

- Evolução da Satisfação/ Motivação, demandando a opinião colaborador sobre se este está satisfeito com as acções implementadas pela empresa no ano corrente, como o Programa Novas Oportunidades, Jornal Interno, Prémio Boas Ideias, etc.

Para finalizar o questionário, uma pequena área onde o colaborador pode dar as suas opiniões e sugestões de melhoria da empresa.

No questionário consta ainda a descrição dos graus de avaliação dos pontos do questionário. Os graus são os seguintes:

- ✚ À coluna 1 corresponde o “Estou muito insatisfeito/desmotivado”
- ✚ À coluna 2 corresponde o “Estou insatisfeito/desmotivado”;
- ✚ À coluna 3 corresponde o “Não contribui para a minha satisfação/motivação”;
- ✚ À coluna 4 corresponde o “Estou satisfeito/motivado”;
- ✚ À coluna 5 corresponde o “Estou muito satisfeito/motivado”.

5. Comunicação Interna

Como foi referido na secção 4, vou desenvolver o tema da Comunicação Interna recorrendo a alguns instrumentos, já referidos no desenvolvimento da secção anterior. É o caso do Jornal Interno, da Caixa de Sugestões e do Questionário de Motivação e Satisfação dos Colaboradores, mas agora revelando os aspectos mais direccionados para a Comunicação Interna em sectores mais estritos.

A comunicação interna de uma empresa é algo imprescindível, sem esta nenhuma empresa consegue funcionar correctamente. A comunicação interna permite que os colaboradores conheçam a história da empresa, os seus objectivos, os seus investimentos futuros, o estado da empresa, o qual se for positivo, dá a sensação de segurança aos trabalhadores, motivando-os e conseqüentemente tornando-os mais rentáveis/productivos.

A comunicação interna é um factor da maior relevância para o bom funcionamento da empresa, visto que, sem um sistema de comunicação interna, os superiores hierárquicos dos variados departamentos não podem orientar os seus subordinados quanto aos objectivos a alcançar, a maneira correcta de os concretizar e os meios certos a utilizar. Outra razão para que as empresas necessitem de uma boa comunicação interna é a necessidade de os dirigentes terem conhecimento da situação dos seus trabalhadores, se estão contentes e motivados, caso se verifique o contrário, a produtividade da empresa decresce e é necessário tomar medidas que para corrigir a situação. Este sistema permite também aos superiores hierárquicos conhecerem bem os seus colaboradores, saber quais os seus limites e o que podem exigir deles.

Existem algumas dificuldades na comunicação interna, como os custos que esta acarreta ou o nível de cultura dos seus colaboradores, uma vez que os colaboradores têm níveis de cultura diferentes. Existem pessoas de estratos sociais diferentes pelo que é necessária uma preocupação constante em transmitir informações através de uma linguagem que seja perceptível a todos.

Como referido anteriormente, agora vou caracterizar de forma breve algumas formas de comunicação interna:

- **Jornal Interno**

- Caracterizado como um meio de comunicação escrito, visto que está em formato papel para uma fácil distribuição pela organização e leitura pelos colaboradores.
- Utiliza um tipo de comunicação descendente.

- **Caixa de Sugestões**

- Este é também um meio de comunicação escrito, em que os colaboradores preenchem formulários próprios da caixa de sugestões.
- Esta ferramenta usufrui de um tipo de comunicação ascendente, sendo os colaboradores a comunicar com os administradores da empresa.

- **Questionário de Satisfação e Motivação**

- Tal como os anteriores, este é também um meio de comunicação escrita, tendo sido distribuído em formato papel pelos colaboradores.
- Esta ferramenta utiliza dois tipos de comunicação, a ascendente e a descendente. Este é descendente porque os níveis hierárquicos mais altos utilizam o questionário como forma de conhecer o nível de satisfação e motivação dos colaboradores esperando assim o feedback dos mesmos. Mas também é um meio de comunicação ascendente, porque aqui, os colaboradores também têm a oportunidade de dar sugestões de melhoria da empresa comunicando através da última secção do Questionário, com os administradores da empresa.

6. Importância da Base de Dados numa empresa

Este ponto é dedicado às Bases de Dados utilizadas constantemente pela maioria das empresas, visto que a maioria das tarefas que desenvolvi foram baseadas no manuseamento de mapas Excel.

A relevância dos Recursos Humanos no seio de uma empresa, exige preocupação constante com a sua motivação, o seu desempenho, a sua formação e progresso. Estar a par de toda esta informação é importante e é neste âmbito que as Bases de Dados aparecem como uma ferramenta de apoio necessária a uma boa Gestão de Recursos Humanos.

Tive a oportunidade de observar como uma base de dados do Pessoal pode ser uma ferramenta transversal a várias secções/ departamentos da empresa. Por exemplo, não só permite informações importantes ao Departamento de Contabilidade para processamento de salários mas também fornece informações para acções de formação e o posterior registo, sobre a satisfação dos colaboradores, etc.

CONCLUSÃO

O estágio curricular revelou-se uma forma excelente para fortalecer conhecimentos que fomos adquirindo ao longo do curso. Foi, também, uma experiência enriquecedora, no sentido que permitiu observar a vida real; o dia-a-dia de um Director de Recursos Humanos e / ou de um Técnico de Recursos Humanos; as tarefas a realizar e os meios necessários à sua realização. Ora é esta vivência que não se aprende no decorrer do curso, mas que o estágio curricular complementa.

Mesmo não tendo participado directamente em certos aspectos da Empresa, pude observá-los e esse exercício, por si só, foi enriquecedor. Permitiu-me reflectir acerca do papel dos Recursos Humanos no quadro empresarial e perspectivá-la no quadro de algumas disciplinas como o caso do Direito do Trabalho.

Finalizando, apesar de o estágio curricular ser curto, este permite-nos uma experiência bastante elucidativa de como o mercado de trabalho na nossa área funciona na realidade complementando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

BIBLIOGRAFIA

- Apontamentos da disciplina Comunicação e Difusão do terceiro ano do Curso Tecnológico Comunicação e Difusão.
- Manual do Avaliador GPP
- Manual do utilizador Love Tiles
- Sebenta da disciplina de Planeamento e Análise de Funções do curso Gestão de Recursos Humanos
- Superfícies – Jornal Interno GPP

Sites Consultados (durante o mês de Outubro):

- www.lovetiles.com/site_pt.html
- <http://www.poph.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=375>

ANEXOS



ANEXO I

Relatório de Avaliação de Desempenho

1 - IDENTIFICAÇÃO

NOME DO AVALIADO:

DIVISÃO:

SECÇÃO/DEPARTAMENTO: FUNÇÃO:

DATA DE ADMISSÃO (Só se admitido no último ano) ____/____/____

PERÍODO A QUE RESPEITA A AVALIAÇÃO : de ____/____/____ a
____/____/____**2 - PONTUAÇÃO:**

A. FACTORES GERAIS			
	Avaliação Absoluta	Ponderação	Avaliação Relativa
1. Capacidade Profissional			
1.1 Conhecimentos Profissionais		1,5	
1.2 Adaptação Profissional		1	
1.3 Sentido de Responsabilidade		2	
2. Resultados do Desempenho	Avaliação Absoluta	Ponderação	Avaliação Relativa
2.1 Quantidade de Trabalho		1	
2.2 Qualidade de Trabalho		1,5	
2.3 Progressão		1	
3. Integração na Empresa	Avaliação Absoluta	Ponderação	Avaliação Relativa
3.1 Espírito de Equipa		1	
3.2 Sociabilidade		0,5	
3.3 Interesse e Disponibilidade		1	
3.3 Iniciativa e Criatividade		1	
4. Disciplina Laboral	Avaliação Absoluta	Ponderação	Avaliação Relativa
4.1 Assiduidade		1	
4.2 Pontualidade		0,5	
B. FACTORES ESPECÍFICOS PARA CHEFIAS			
	Avaliação Absoluta	Ponderação	Avaliação Relativa
5. Planeamento e Organização			
5.1 Directrizes e Prioridades		1	
5.2 Decisão		1	
5.3 Planificação/Organização		1,5	
6. Chefia/Liderança	Avaliação Absoluta	Ponderação	Avaliação Relativa
6.1 Autoridade		1	
6.2 Formação/Motivação dos colaboradores		0,5	
6.3 Trabalho em Equipa/Identificação		0,5	
A PREENCHER PELA D.R.H.			
	Avaliação Absoluta	Ponderação	Avaliação Relativa
7. Auto-Desenvolvimento			
7.1 Assiduidade às acções de formação		1	
7.2 Avaliação do Formando pelos Avaliadores		0,5	

3 - SÍNTESE DA AVALIAÇÃO

3.1 - PONTOS FORTES DO AVALIADO:

3.2 - ÁREAS/ASPECTOS DO DESEMPENHO A MELHORAR (NO MÍNIMO 3) ACEITES PELAS PARTES:

3.3 - CONDIÇÕES A PROPORCIONAR PELA EMPRESA PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO

3.4 - ASPIRAÇÕES DO AVALIADO EM TERMOS FUTUROS (Manutenção da função actual, eventual progressão, novas actividades ou responsabilidades, etc.).

3.5 – FORMAÇÃO / COMPETÊNCIAS A SEREM ADQUIRIDAS PELO AVALIADO IMPORTANTES PARA A MELHORIA E/OU CONSOLIDAÇÃO DO DESEMPENHO.

4. COMENTÁRIOS FINAIS

4.1 DO AVALIADO SOBRE A FORMA COMO DECORREU A AVALIAÇÃO E JUIÇA DA MESMA:

DATA ____/____/____

ASSINATURA: _____

4.2 DO AVALIADOR (SUPERIOR DIRECTO) SOBRE A AVALIAÇÃO:

DATA ____/____/____

ASSINATURA: _____

4.3 DO SUPERIOR IMEDIATO SOBRE A AVALIAÇÃO:

DATA ____/____/____

ASSINATURA: _____

A - FACTORES DE DESEMPENHO GERAL

FACTORES:	GRAUS:				
	I	II	III	IV	V
1-CAPACIDADE PROFISSIONAL					
1.1.- Conhecimentos Profissionais Avalia os conhecimentos teóricos e práticos que o trabalhador demonstra possuir para o desempenho da função.	Conhecimentos profissionais insuficientes. Faltam-lhe bases essenciais para o desempenho da função. <input type="checkbox"/>	Conhecimentos profissionais com lacunas importantes. Revelam-se insuficientes para o desempenho regular da função. <input type="checkbox"/>	Conhecimentos profissionais suficientes e adequadas para o desempenho regular da função. <input type="checkbox"/>	Conhecimentos profissionais que possibilitam resolução de problemas de maior complexidade. <input type="checkbox"/>	Conhecimentos profissionais profundos e actualizados que ultrapassam as exigências da função. <input type="checkbox"/>
1.2.- Adaptação Profissional Avalia a facilidade de adaptação a novas situações, técnicas e métodos de trabalho.	Resistente à mudança. Revela grandes dificuldades para se ajustar a novas técnicas, métodos e situações. <input type="checkbox"/>	Revela nítidas dificuldades de adaptação a novas técnicas, situações e métodos, precisando de apoio constante. <input type="checkbox"/>	Ajustamento satisfatório a novas técnicas e situações, embora precise de algum apoio. <input type="checkbox"/>	Ajusta-se com facilidade a novas situações, técnicas e métodos, pedindo apenas alguns esclarecimentos. <input type="checkbox"/>	Aberto à mudança e a adopção de novas técnicas e métodos de trabalho. Adaptação profissional excepcional a novas situações. <input type="checkbox"/>
1.3.- Sentido de Responsabilidade Avalia a capacidade do trabalhador de prever, assumir e cumprir as obrigações e responsabilidades ligadas à sua função.	Evita a aceitação plena das obrigações e exigências da sua função. Necessita de constante de supervisão da hierarquia. <input type="checkbox"/>	Necessita de alguma insistência para cumprir totalmente as obrigações e exigências da sua função e para aceitar as suas responsabilidades. <input type="checkbox"/>	Aceita as exigências e obrigações da sua função. Precisa de supervisão regular. <input type="checkbox"/>	Aceita e cumpre com facilidade as exigências e as obrigações da sua função, necessitando apenas de uma supervisão geral. <input type="checkbox"/>	Cumpe as suas obrigações de forma excelente. Se necessário assume responsabilidades adicionais. <input type="checkbox"/>
2-RESULTADOS DO DESEMPENHO					
2.1.- Quantidade de Trabalho Avalia o volume de trabalho realizado e a rapidez de execução, sem prejuízo da qualidade, tendo em conta os prazos fixados.	Demasiado lento. Raramente consegue executar as tarefas nos prazos estabelecidos, provocando atrasos no funcionamento do serviço. <input type="checkbox"/>	Mostra frequentemente dificuldades em realizar as tarefas dentro dos prazos previamente definidos. <input type="checkbox"/>	Executa as tarefas dentro dos prazos estabelecidos. <input type="checkbox"/>	Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo alterações apreciáveis. <input type="checkbox"/>	Grande rapidez de execução sem qualquer prejuízo de qualidade. <input type="checkbox"/>
2.2.- Qualidade de Trabalho Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e a gravidade dos erros e a conservação dos objectos e instrumentos de trabalho.	Erros e defeitos muito frequentes. Conservação muito deficiente dos instrumentos de trabalho. <input type="checkbox"/>	Trabalha com bastantes erros, exigindo acompanhamento e/ou correcção frequente. Conservação pouco cuidadosa dos instrumentos de trabalho. <input type="checkbox"/>	Geralmente cuidadoso, exige algum aperfeiçoamento de pormenor no seu trabalho. <input type="checkbox"/>	Produz trabalho de boa qualidade cuidadoso e preciso. Raramente comete erros que chamem a atenção. <input type="checkbox"/>	Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor de execução. Bastante cuidadoso. <input type="checkbox"/>

<p>2.3.- Progressão Avalia o aproveitamento e a evolução registada ao longo das diferentes fases de desempenho, desde que integrou os Quadros da Empresa e os objectivos quantitativos e qualitativos que assumiu para o período de Avaliação quando da Avaliação de Desempenho do ano anterior.</p>	<p>Não revela quaisquer progressos. Não denotou qualquer esforço para cumprir os objectivos acordados.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela poucos progressos. Denota algum esforço ainda que insuficiente para cumprir os objectivos acordados, tendo efectuado alguma evolução.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela progressos satisfatórios. Preocupa-se com os objectivos negociados, tendo cumprido grande parte.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela bons progressos. Esforçou-se por cumprir os objectivos tendo-os cumpridos a todos, ultrapassando em alguns pontos aquilo que foi negociado.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela excelentes progressos. Superou todos os objectivos negociados tendo-se envolvido em actividades e evidenciado melhorias em novos domínios</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
3-INTERACÇÃO NA EMPRESA					
<p>3.1.- Espírito de Equipa Avalia a capacidade para prestar/receber ajuda e colaborar em tarefas que visem fins comuns.</p>	<p>Coopera com algumas dificuldades. Preocupa-se somente com o trabalho que realiza.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Presta auxílio só quando lhe é pedido. Alguma dificuldade para se integrar no trabalho em equipa.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Geralmente demonstra espírito de cooperação. Dá e recebe ajuda sempre que lhe é pedida.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Mostra-se disponível para prestar ajuda. Aceita facilmente auxílio. Colabora de boa vontade no trabalho em comum.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela excelente sentido de entreajuda. Grande capacidade de cooperação, estimula o trabalho em equipa. Aceita a ajuda dos outros.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>3.2.- Sociabilidade Avalia a capacidade de realizar e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar um bom ambiente de trabalho.</p>	<p>Tem grandes dificuldades no relacionamento. Provoca atritos frequentes.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Algumas dificuldades de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Relaciona-se normalmente sem dificuldades com os colegas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar um bom ambiente de trabalho.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>3.3.- Interesse e Disponibilidade Avalia a disponibilidade e a dedicação ao trabalho e à empresa. Tem em conta a forma como aceita e se esmera na execução dos trabalhos que lhe são solicitados.</p>	<p>Revela fraco interesse e muito pouca disponibilidade para aceitar e executar os trabalhos que lhe são solicitados.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela um interesse abaixo do esperado e pouca disponibilidade para aceitar a executar os trabalhos que lhe são solicitados.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela um interesse razoável e disponibilidade para aceitar e executar os trabalhos que lhe são solicitados.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela muito interesse e disponibilidade para aceitar e realizar os trabalhos que lhe são solicitados.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela um interesse excelente e bastante disponibilidade para aceitar e executar os trabalhos que lhe são solicitados.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>3.4.- Iniciativa e Criatividade Avalia a forma como age perante problemas e/ou situações novas e/ou imprevistas ponderando todas as variáveis envolventes e sugere e/ou adopta soluções inovadoras, para problemas novos ou antigos, eficazes a curto e a longo prazo.</p>	<p>Passivo, tem grande dificuldade em gerir situações e problemas novos e/ou não previstos que saem fora da rotina do “dia-a-dia”. Frequentemente fica paralisado ou as soluções que adopta perante este tipo de situações não têm em conta todas as variáveis envolventes e raramente são as mais eficazes a curto e longo prazo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Tem algumas dificuldades em gerir situações novas e/ou não previstas que saem fora da rotina do “dia-a-dia”. As soluções que adopta perante este tipo de situações não têm em conta todas as variáveis envolventes e as soluções que sugere e adopta algumas vezes não são as mais inovadoras e/ou as mais eficazes a curto e longo prazo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Gere as situações novas e/ou imprevistas de forma relativamente eficaz ponderando, grande parte das vezes, a maioria das variáveis envolventes, encontrando muitas vezes soluções inovadoras e eficazes a curto e longo prazo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Proactivo, gere as situações novas e/ou imprevistas de forma eficaz ponderando sempre as variáveis relevantes encontrando a maioria das vezes soluções inovadoras e eficazes a curto e longo prazo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Encontra sempre soluções inovadoras e eficazes perante situações imprevistas e/ou problemas novos e antigos, equaciona sempre todas as variáveis envolventes e contribui para encontrar soluções eficazes para problemas da sua área e sugere soluções para outras áreas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
4-DISCIPLINA LABORAL					
<p>4.1.- Assiduidade Avalia o nível de ausências não justificadas no trabalho.</p>	<p>Ausências frequentes não justificadas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Algumas ausências não são justificadas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Geralmente é assíduo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Revela preocupação em ser assíduo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Sistematicamente assíduo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

4.2.- Pontualidade Avalia o não cumprimento do horário de trabalho.	Não cumpre frequentemente o horário de trabalho. <input type="checkbox"/>	Não cumpre algumas vezes o horário de trabalho. <input type="checkbox"/>	Cumpe o horário de trabalho <input type="checkbox"/>	Preocupa-se em cumprir o horário de trabalho. <input type="checkbox"/>	Bastante cumpridor do horário de trabalho. <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	---	--

B. FACTORES ESPECÍFICOS PARA CHEFIAS

FACTORES:	GRAUS:				
	I	II	III	IV	V
5-PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO					
5.1.- Directrizes e Prioridades Avalia a capacidade de estabelecer prioridades para o seu trabalho e para os sectores que dirige com base em directrizes gerais emanadas da sua hierarquia.	Tem grande dificuldade em definir prioridades com base em directrizes gerais sendo necessário um acompanhamento sistemático do seu trabalho ou do trabalho dos sectores que dirige. <input type="checkbox"/>	Revela alguma dificuldade em definir prioridades com base em directrizes gerais tendo necessidade de algum acompanhamento no seu trabalho ou no trabalho dos sectores que dirige. <input type="checkbox"/>	É capaz de definir prioridades com base em directrizes gerais necessitando de apoio pontual. <input type="checkbox"/>	Estabelece prioridades para o seu trabalho e para o trabalho dos seus sectores e consegue responder de forma eficaz e no tempo adequado às solicitações dos seus clientes (internos e externos). <input type="checkbox"/>	Revela apurado sentido de análise do que lhe é solicitado e estabelece prioridades ao seu trabalho e/ou trabalho do sector que dirige, excedendo normalmente o que de si ou do seu sector é exigido em tempo e qualidade. <input type="checkbox"/>
5.2.- Decisão Avalia a capacidade de receber a informação necessária e suficiente para tomar decisões e decidir pela melhor alternativa em tempo útil dentro dos seus domínios de responsabilidade e decisão.	Não decide, ou decide pelas alternativas menos válidas ou decide fora do tempo útil ou adopta decisões que estão fora do seu âmbito / nível de responsabilidade. <input type="checkbox"/>	Nem sempre decide pela melhor alternativa, algumas vezes decide fora do tempo útil e pontualmente assume decisões que não lhe competem. <input type="checkbox"/>	Decide pela melhor opção e em tempo útil na maioria das situações denotando preocupação em não assumir decisões em domínios ou níveis que não lhe competem <input type="checkbox"/>	Decide quase sempre pela melhor opção e muito raramente fora do tempo útil. Denota grande preocupação em não assumir decisões fora do seu âmbito de competências. <input type="checkbox"/>	Recolhe rapidamente a informação pertinente para decidir e opta sempre pelas melhores alternativas e em tempo útil. Decide sempre dentro do seu âmbito de competência <input type="checkbox"/>
5.3.- Planificação/Organização Avalia a capacidade para planejar e organizar as actividades pelas quais é pessoalmente responsável e as actividades dos sectores à sua responsabilidade, por forma a dar cumprimento aos objectivos que de si ou dos sectores que coordena são esperados e responder de forma eficaz e flexível às solicitações/necessidades dos clientes (internos e externos).	Não organiza o trabalho, evidenciando um “deficit” importante ao nível do planeamento das actividades pelas quais é responsabilizado, o que se reflecte no não cumprimento dos prazos e/ou na necessidade de recorrer a trabalho suplementar para dar resposta às necessidades dos clientes. <input type="checkbox"/>	Nem sempre consegue distinguir o importante do não importante e o urgente do não urgente pelo que evidencia algumas dificuldades em dar resposta às solicitações planeadas recorrendo com frequência a meios suplementares para cumprir os seus objectivos. Pouco flexível. Dificuldade em dar resposta a solicitações não previstas sem comprometer o trabalho já planeado. <input type="checkbox"/>	Procura organizar os meios de que é responsável para dar resposta às solicitações / responsabilidades que lhe são pedidas o que consegue a maioria das vezes. Evidencia alguma dificuldade de resposta a situações não previstas sem recurso a meios suplementares. <input type="checkbox"/>	Planeia e organiza o tempo e os meios que tem ao dispor respondendo de forma eficaz às necessidades dos clientes quando previstas. Procura responder às solicitações imprevisto, o que consegue frequentemente recorrendo pontualmente a meios suplementares. <input type="checkbox"/>	Planeia e organiza o tempo e os meios que tem ao dispor, estabelecendo prioridades e respondendo de forma eficaz às necessidades dos clientes (internos e externos) mesmo quando não previstas, sem recurso a meios suplementares e de forma flexível. A forma como se organiza funciona como catalisador da organização dos outros sectores promovendo a performance qualitativa e quantitativa da Empresa. <input type="checkbox"/>

6-CHEFIA/LIDERANÇA					
<p>6.1.- Autoridade Avalia a capacidade do chefe/líder para ser reconhecido, respeitado e aceite pela sua competência, idoneidade e sentido de justiça levando os subordinados a cumprir as suas determinações sem necessidade do recurso ao autoritarismo (<i>"é assim porque eu sou o chefe, logo quem manda sou eu"</i>).</p>	<p>Não é reconhecido, respeitado e aceite como líder pela grande maioria dos subordinados. Não consegue fazer cumprir as suas determinações (ou da sua chefia) às pessoas que supervisiona recorrendo por vezes ao autoritarismo para se poder impor, o que raramente acaba por conseguir.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Tem alguma dificuldade em ser reconhecido como líder e ser respeitado pela sua competência pelo que nem sempre consegue fazer cumprir as suas determinações. Usa frequentemente o seu estatuto para se conseguir impor e levar os seus subordinados a cumprir as suas determinações recorrendo por vezes ao autoritarismo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>É geralmente reconhecido e aceite como líder levando a maior parte das vezes os subordinados a cumprir as suas determinações. Pontualmente tem necessidade de recorrer ao seu estatuto de chefe para se impor e para persuadir os subordinados a agir de acordo com as suas determinações.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>É reconhecido, respeitado e aceite como líder levando os seus subordinados a aceitar e cumprir as suas determinações sem grande dificuldade. Muito raramente usa o seu estatuto de chefe para fazer prevalecer um ponto de vista ou para persuadir os subordinados a cumprir uma ordem.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Líder espontâneo e facilmente reconhecido, respeitado e aceite como chefe, conseguindo fazer cumprir as suas determinações (ou da sua hierarquia) facilmente mesmo quando impopulares. Não tem necessidade de recorrer ao autoritarismo nem ao seu estatuto de chefe como meio de persuadir os subordinados.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>6.2.- Formação / Motivação dos colaboradores Avalia a capacidade para formar os colaboradores e fomentar junto dos mesmos uma dinâmica de aprendizagem contínua, de motivação para o trabalho que desenvolvem e para evoluir no âmbito das suas capacidades e aptidões.</p>	<p>Não forma os seus colaboradores nem cria nos mesmos qualquer dinâmica que os leve a querer evoluir ou aprender mais. Os seus colaboradores estão acomodados com a situação actual e não são sensíveis à formação. Não prepara nenhum dos colaboradores para ser o seu substituto, antes pelo contrário.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Só pontualmente aproveita as oportunidades que tem para formar os colaboradores os quais não evidenciam grandes preocupações em evoluir e percebem em geral a sua função como pouco enriquecedora/motivadora. Tem alguma resistência em preparar algum (s) dos seus colaboradores para o substituírem.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Em geral aproveita as oportunidades que tem para formar os seus colaboradores os quais estão moderadamente motivados para a função que desempenham e evidenciam algumas preocupações em evoluir para funções mais enriquecedoras. Evidencia algumas preocupações em preparar a sua substituição.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Denota preocupação em formar os seus colaboradores os quais estão motivados para a função que desempenham e denotam alguma preocupação em evoluir e desempenhar funções cada vez mais enriquecedoras/exigentes. Preocupa-se em preparar alguns dos seus colaboradores para o substituírem e alguns encontram-se aptos.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Aproveita todas as oportunidades para formar os seus colaboradores os quais estão bastantes motivados para a função que desempenham uma vez que a forma como ela lhes é apresentada contribui para o seu enriquecimento profissional. Todos os colaboradores denotam preocupações em evoluir e aprender mais e as suas necessidades são satisfeitas pela chefia dentro do que lhes é possível. Prepara cuidadosamente a sua substituição, não se dando pela sua falta quando não está presente.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

<p>6.3.- Trabalho em Equipa / Identificação Avalia a capacidade do avaliado para trabalhar em equipa com os seus colaboradores, com os colegas dos outros departamentos e fomentar junto dos subordinados o trabalho em equipa dentro da sua área e com os colaboradores de outras áreas. Avalia ainda a capacidade para levar a que os seus colaboradores cultivem sentimentos de pertença ao seu grupo, sem prejuízo das relações com outras áreas.</p>	<p>Não trabalha em equipa e não fomenta o trabalho em equipa dentro ou fora da sua área. Os seus colaboradores não têm espírito de equipa nem sentimentos de pertença à sua área e à Empresa.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Tem dificuldade no trabalho em equipa e raramente o fomenta dentro da sua área e da sua área com os restantes. Os seus colaboradores não cultivam grandes sentimentos de pertença à sua área.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Denota preocupação em fomentar o trabalho em equipa entre os seus colaboradores e com as outras áreas. Participa nas equipas em que é envolvido ainda que de forma não muito entusiasta. Alguns dos seus colaboradores têm o sentimento de pertença à sua área e identifica-se com ela.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Trabalha bem em equipa e fomenta este tipo de estratégia na resolução de problemas dentro da área que dirige. Promove o trabalho em equipa com as outras áreas. Grande parte dos seus colaboradores identificam-se com o grupo a que pertencem e com a empresa.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Usa as equipas como forma de cumprir objectivos, resolver problemas e encontrar soluções, quer dentro da sua área quer com as áreas afins. Entusiasta com este tipo de estratégia, fomenta-a no seio dos seus colaboradores e junto dos colaboradores de outras áreas participando activamente nos grupos que integra. Os seus colaboradores identificam-se com a sua área e com a empresa e estão sempre disponíveis a apoiar os colegas da sua área e de outras áreas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>6.4.- Avaliação Mede a capacidade do chefe/Líder para avaliar o desempenho dos subordinados e agir com base na mesma, tendo em conta dados e factores relevantes do mesmo para a função que desempenha não se deixando influenciar só por um deles, tais como simpatia, habilidade comunicacional, competência profissional, etc. Avalia ainda a participação do chefe/Líder no Sistema de Avaliação e Desempenho implementado na empresa.</p>	<p>Não avalia o desempenho dos subordinados e quando o faz, ou é chamado a decidir com base na mesma, deixa-se influenciar por factores pouco relevantes para os objectivos da função. Participa com renitência no Sistema de Avaliação de Desempenho da Empresa e a sua contribuição é pouco eficaz. Não dá "feedback" aos colaboradores.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Quando é chamado a tal é capaz de avaliar o desempenho dos seus colaboradores mas nem sempre tem em conta todos os factores de avaliação tendendo a sobreavaliar alguns pouco relevantes para os objectivos da função. Embora se disponha a participar no processo de Avaliação de Desempenho da Empresa a sua contribuição nem sempre é eficaz. O "feedback" que dá aos seus colaboradores acerca do desempenho dos mesmos é irregular e nem sempre promove a melhoria.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Avalia o desempenho dos subordinados tendo em conta os factores relevantes para os objectivos da função ainda que possa em algumas situações sobreavaliar alguns. Adota decisões com base nessa avaliação e pronuncia-se sobre a mesma com espontaneidade. Participa no Sistema de Avaliação de Desempenho e zela pelo cumprimento dos objectivos, embora não seja um grande entusiasta. Dá algum feedback aos colaboradores acerca do desempenho dos mesmos.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Avalia o desempenho dos subordinados tendo em conta todos os factores relevantes para os objectivos da função. Adota decisões com base nessa avaliação e pronuncia-se sobre a mesma com espontaneidade. Participa no Sistema de Avaliação de desempenho da empresa com entusiasmo, esforçando-se por cumprir todos os objectivos da mesma. Dá feedback regular aos seus colaboradores acerca do desempenho dos mesmos visando a melhoria.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Está permanentemente a avaliar o desempenho dos subordinados nos vários factores relevantes para o desempenho da função de forma a agir continuamente junto dos mesmos no sentido da melhoria contínua da sua performance. Participa e fomenta de forma entusiasta o Sistema de Avaliação de Desempenho da Empresa e dedica grande esforço para que os objectivos da mesma sejam conseguidos em pleno. Dá feedback permanente aos seus colaboradores acerca do seu desempenho.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

A PREENCHER PELA D.R.H.					
FACTORES:	GRAUS:				
	I	II	III	IV	V
7-AUTO DESENVOLVIMENTO					
7.1.- Assiduidade às acções de formação Mede a assiduidade do avaliado às acções de formação para as quais foi convocado no ano a que diz respeito a avaliação.	Participou em menos de 30% das horas previstas no seu plano de formação. <input type="checkbox"/>	Participou em mais de 30 e menos de 60% das horas previstas no seu plano de formação. <input type="checkbox"/>	Participou em mais de 60% e menos de 80% das horas previstas no seu plano de formação. <input type="checkbox"/>	Participou em mais de 80 e menos de 95% das horas previstas no seu plano de formação. <input type="checkbox"/>	Participou em mais de 95% das horas previstas no seu plano de formação. <input type="checkbox"/>
7.2.- Avaliação do Avaliado efectuada pelo formador Média da avaliação efectuada pelos formadores do avaliado nas acções de formação em que participou sendo: MB - Muito Bom = 4; B - Bom = 3; S - Suficiente = 2; I - Insuficiente = 1	Média da avaliação das Acções em que participou: $\frac{\sum (\text{Pontuação dos factores das acções em que participou})}{\text{Nº de acções em que participou}} \leq 8$ <input type="checkbox"/>	Média da avaliação das acções em que participou.: $8 < \frac{\sum (\text{Pontuação dos factores das acções em que participou})}{\text{Nº de acções em que participou}} \leq 14$ <input type="checkbox"/>	Média da avaliação das Acções em que participou: $14 < \frac{\sum (\text{Pontuação dos factores das acções em que participou})}{\text{Nº de acções em que participou}} \leq 18$ <input type="checkbox"/>	Média da avaliação das Acções em que participou: $18 < \frac{\sum (\text{Pontuação dos factores das acções em que participou})}{\text{Nº de acções em que participou}} \leq 22$ <input type="checkbox"/>	Média da avaliação das Acções em que participou.: $\frac{\sum (\text{Pontuação dos factores das acções em que participou})}{\text{Nº de acções em que participou}} > 22$ <input type="checkbox"/>

ANEXO II

Folheto informativo sobre a nova metodologia de Avaliação de Desempenho

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Vai ser implementado um sistema de avaliação de desempenho na Love Tiles. Este ano será o “ANO ZERO” e vai permitir implementar, testar e aperfeiçoar a metodologia.

A **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** constitui um instrumento de gestão de recursos humanos através do qual se avalia o Desempenho dos Colaboradores ao longo de um determinado período (normalmente avalia-se o ano que decorreu). Esta ferramenta também permite obter a informação necessária para a empresa **coordenar, controlar, ou promover alterações no seu funcionamento global.**

PARA QUE SERVE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

- Levar todos os trabalhadores a conhecerem melhor os seus pontos fortes e áreas de melhoria, e as expectativas dos seus superiores relativamente ao seu desempenho,
- Criar uma oportunidade de reforçar a comunicação franca entre Superior Hierárquico e Subordinado,
- Recolher expectativas dos trabalhadores relativamente aos chefes e à empresa, bem como os constrangimentos que enfrentam no seu trabalho,
- Detectar eventuais dificuldades de adaptação dos colaboradores aos seus postos de trabalho

NÃO SERVE PARA:

- Definir estruturas retributivas ou actualizações salariais,
- Tomar decisões sobre eventuais despedimentos,

A **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** dos trabalhadores vai ser efectuada pelos seus Superiores Directos (chefes de Equipa, Encarregados e Directores de área).

A pontuação será de 1 a 5 em cada um dos itens avaliados.

PONTOS QUE VÃO SER AVALIADOS

Capacidade Profissional

Conhecimentos Profissionais, Adaptação Profissional, Sentido de Responsabilidade,

Resultados do Desempenho

Quantidade de Trabalho, Qualidade de Trabalho, Progressão

Integração na Empresa

Espírito de Equipa, Sociabilidade, Interesse e Disponibilidade, Iniciativa e Criatividade

Disciplina Laboral

Assiduidade, Pontualidade

FACTORES EXPECIFICOS PARA A AVALIAÇÃO DAS CHEFIAS

Planeamento e Organização

Directrizes e Prioridades, Decisão, Planificação/Organização

Chefia /Liderança

Autoridade, Formação/Motivação dos colaboradores, Trabalho em Equipa/Identificação

Para que o Processo de AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO cumpra os seus objectivos e para que colaboradores e empresa possam aproveitar as suas virtualidades é indispensável que faça uma reflexão sobre os alguns aspectos do seu desempenho.

Eis algumas questões que o/a ajudarão a reflectir:

- 1- Em relação ao seu Desempenho no Trabalho acha que os resultados são satisfatórios? Que razões, pessoais ou independentes da sua vontade, contribuem para a sua satisfação ou insatisfação?
- 2- Quais os principais pontos fortes do seu desempenho?
- 3- Em que áreas ou domínios em pode ainda melhorar?
- 4- Há algumas alterações ou modificações que deseja ver no seu trabalho (novas instruções, métodos melhores ou outras) que ajudem a aumentar a sua eficácia?
- 5- Há alguns aspectos em que desejasse adquirir maior experiência ou receber formação complementar, para que se sentisse melhor preparado face às exigências do seu trabalho?
- 6- Acha que tem capacidades que não são completamente aproveitadas na sua função actual? Pode sugerir como poderão ser melhor aproveitadas essas capacidades?
- 7- Tem alguns projectos de evolução pessoal que poderiam ser úteis para a Empresa?

ANEXO V

Jornal Interno – Superfícies

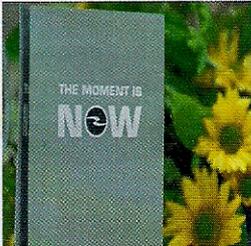


Grés Panaria Portugal S.A.
Julho'09 | Número 1 | Edição 1

superfícies

EVENTOS

THE MOMENT IS NOW (MARGRES)



As novas colecções para 2009, série Unique e Party foram apresentadas em 3 eventos exclusivos a clientes, arquitectos e decoradores. Os eventos realizaram-se no Penha Loã Hotel Spa & Golf Resort em Sintra, Pousada de Santa Marinha em Guimarães e Quinta de São Luís em Pereira, concelho de Montemor-o-Velho.

A apresentação do evento nacional – Meeting 2009 Margres esteve a cargo de Cláudia Vieira e contou com a presença da cantora italiana Giulia Bellei.

SENSATIONS BY LOVE TILES



O evento "Sensations" da Love Tiles reuniu 280 convidados em 2 pontos distintos do país. Sheraton, na cidade do Porto, a 12 de Maio, e Pestana Palace, em Lisboa, a 18 de Maio, foram o ponto de encontro para novas sensações num evento com a apresentação a cargo de Vanessa Oliveira e com Rita Guerra para abrilhantar o jantar de gala.

A Love Tiles apresentou aos seus clientes a colecção Royale, de grande carácter e nobreza, extremamente distinta e autêntica, e a colecção Secrets, uma colecção jovem e sofisticada que vai ao encontro do estilo de vida contemporâneo.



MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

apresentação

NESTA EDIÇÃO:

Mensagem da Administração	2
Showroom Grespanaria	3
Política de sustentabilidade	4
Rede de Processos	5
Eu adoro reciclar	6
Reciclar com Arte	7
Margres no Prevenir	8
Prevenção do consumo do álcool	9
Aposta na Segurança e Saúde no Trabalho	9
Eleição dos Representantes dos Trabalhadores para SST	10
Medicina Curativa	11
Porco no Espeto	12
Promoção dos níveis de Qualificação	13
Avaliação do desempenho	13
Prémio Boas Ideias	14
Informação sobre Gripe A	15
Concurso	16
Consulta na área do ambiente	16



Caros Colaboradores!

Nasce hoje, o novo Jornal Interno da Gres Panaria Portugal, pode dizer-se, enfim, que vai começar uma nova caminhada no campo da informação/comunicação. Este jornal nasceu da necessidade de melhorar a eficácia da comunicação interna, bem como de promover o intercâmbio de ideias e sugestões, potenciando assim a inovação como factor de competitividade empresarial.

Pretende-se com este jornal interno dar a conhecer o que se faz de melhor nas diferentes áreas da empresa, promovendo o alinhamento de todos com a estratégia da empresa.

As temáticas serão o que todos nós quisermos, desde eventos, recursos humanos, produtos, ambiente, saúde e segurança no trabalho, depoimentos de pessoas, de forma diversificada e participada por todos.

Vamos iniciar a publicação deste jornal interno duas vezes ao ano, nos meses de Julho e Janeiro.

Convido-o, por isso, a ler a nossa primeira edição, feita a pensar em si e para si.

Marco Mussini (Dr.)
Presidente do Conselho de Administração

superfícies

SHOWROOM GRÉS PANARIA

apresentação



A Gres Panaria Portugal montou um showroom com ambientes completos de divisões de casas, na Avenida D. João II, no Lote 4.53 02, no Parque das Nações em Lisboa, com material Love Tiles e Margres.

O horário de funcionamento é de segunda a sexta das 10 às 13 Horas e das 14 às 19 Horas.

Convidamos todos a visitá-lo.



INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS

2009 é o ano viragem nos Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiente da Margres e da Love Tiles, dada a actual integração destes dois sistemas num único Sistema Gres Panaria Portugal. Face a este enquadramento, foi aprovada em 24-Mar-09 a Rede de Processos e em 18-Jun-09 a Política de Sustentabilidade Gres Panaria Portugal

qualidade | produto



Política de Sustentabilidade

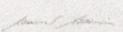
A Gres Panaria Portugal S.A., consciente das suas responsabilidades ambientais e sociais assume o compromisso com os princípios de orientação estratégica determinantes para a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado, bem como o desenvolvimento sustentável do negócio e a remuneração do capital investido.

Assim, a administração da Gres Panaria Portugal assume os seguintes compromissos:

- Cumprimento com os requisitos legais e outros que a organização subscreva inerentes às suas actividades produtos e serviços;
- Satisfação dos seus clientes e restantes partes interessadas;
- Inovação e desenvolvimento dos produtos antecipando as expectativas dos seus clientes;
- Envolvimento e motivação dos seus colaboradores pois constituem o factor chave do sucesso da empresa;
- Prevenção da poluição, através da minimização/controlo dos impactos ambientais e adoptando sempre que possível e economicamente viável as melhores tecnologias disponíveis;
- Prevenção de incidentes e doenças profissionais, contribuindo assim para a qualidade de vida dos colaboradores.

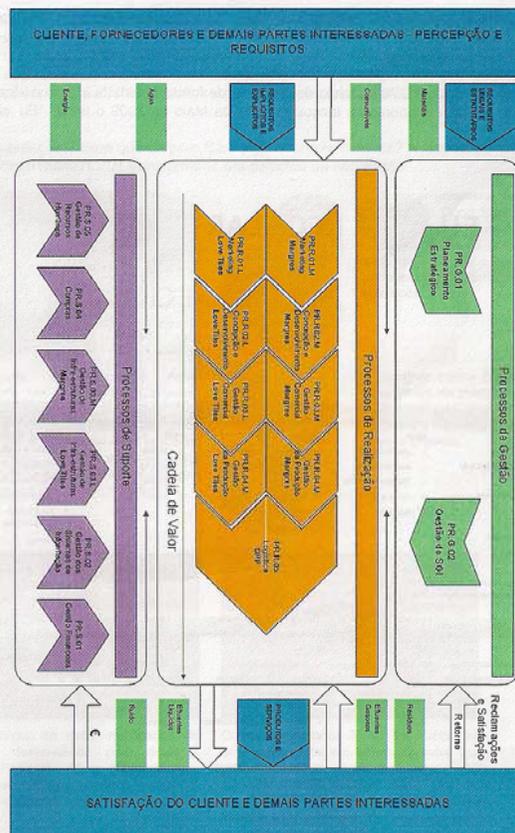
Compromete-se assim a implementar, documentar, comunicar, rever e divulgar a presente Política de Sustentabilidade, bem como os restantes pressupostos estratégicos, a todos os colaboradores e restantes partes interessadas numa perspectiva de transparência organizacional, procurando envolver no seu Sistema de Gestão os colaboradores, os clientes, os fornecedores, comunidade local e sociedade em geral.

18 de Junho de 2009
RAS


 (Marco Mussini)


 (Mario Zoboli)

REDE DE PROCESSOS



qualidade | produto

EU ADORO RECICLAR

Portugal está obrigado a reciclar 55% dos resíduos de embalagens até 2011. Até 2007, a sociedade Ponto Verde já tinha reciclado mais de 45 % do peso das embalagens, isto quer dizer que estamos no bom caminho.

A Gres Panaria Portugal S.A. no início deste ano e de forma a contribuir para o alcançar dessa meta, adquiriu ecopontos e lançou no mês de Maio de 2009 o tema "Eu adoro reciclar".



ambiente

DEPOSITAR	DEPOSITAR	DEPOSITAR	DEPOSITAR
PLÁSTICO <ul style="list-style-type: none"> Cocos de café/água; Garrafas, garrafas e frascos de: Água; Sopas e refrigerantes; Vinagre; Desagregantes; Capas alimentares; Sacos de plástico; Esteros de; Pacotes de leite e bebidas; <small>Atenção: embalagens de vidro para alimentos líquidos e líquidos.</small>	METAL <ul style="list-style-type: none"> Latas de bebidas; Latas de conserva; Tabuleiros de alumínio; Arrecados vazios; Metalizados; 	CARTÃO <ul style="list-style-type: none"> Embalagens de cartão, por ex.: caixas de ovos, bobinas, etc. Sacos de papel; Papel de embrulho; Jornais e revistas; Papel de escrita; 	VIDRO <ul style="list-style-type: none"> Garrafas; Garrafas; Fraços; Baldes;
RESÍDUOS DOMÉSTICOS <ul style="list-style-type: none"> Restos de comida; Fraldas de Papel; Cartão com Glorizac; Tachos, panelas e talheres; Pratos e Copos; Jarros e Vidros; Copos; Papel de Cozinha sujo; Quilómetros e troços de papel sujo; Cof. S.O. e Cassetes; 			
NÃO DEPOSITAR	NÃO DEPOSITAR	NÃO DEPOSITAR	NÃO DEPOSITAR
PLÁSTICO <ul style="list-style-type: none"> Embalagens de produtos tóxicos ou perigosos, por ex.: combustíveis e óleo de motor; 	METAL <ul style="list-style-type: none"> Electrodomésticos; Pilhas e baterias; Objetos que não sejam embalagens, por ex.: latões; 	CARTÃO <ul style="list-style-type: none"> Embalagens de cartão com gordura, por ex.: pacotes de batatas fritas, cascas de pizza; Sacos de cimento; Embalagens de produtos químicos; Papel de alumínio; Papel autocollante; Papel de cozinha, guardanapos e lençóis de papel sujo; Tuvalhas e talhas; 	VIDRO <ul style="list-style-type: none"> Latas e marmeladas (brancas, doces, chávenas, jarras, etc.); Materiais de construção (c/); Jarros, vidros e espelhos; Lâmpadas;

superfícies

RECICLAR COM ARTE

Ideias de reutilização de embalagem, a arte numa simples embalagem de ovos

O ovo é um dos alimentos mais utilizados na culinária mundial. Sem ele, fica difícil fazer um bolo ou fazer uma bela omelete. A sua casca, segundo o paisagista Alexandre Fang, é muito nutritiva e, depois de triturada, pode ser misturada ao solo para fortalecer as plantas como orquídeas.

E sua embalagem? Será que dá para fazer algo diferente com ela? A resposta é sim! Abaixo, cinco maneiras de transformá-la em objectos de decoração.



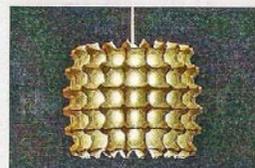
Esta mesa, baptizada de Auto-Cannibalistic (que, em português, significa autocanibalismo), foi criada para trazer a horta para dentro de casa. Basta jogar as sementes e a terra no local indicado, regar e esperar o tempo necessário para que as ervas cresçam. Desenvolvida pela empresa americana Atema Architecture.



A designer ucraniana Inna Alesina, criadora do Good Egg Footstool - um descanso de pernas para ser usado na frente da poltrona ou do sofá, garante que o seu exemplar permanece em perfeito estado há seis anos.



A designer Fanny Chen tem uma linha inteira de produtos feitos com embalagens de ovos. A americana aproveita a matéria-prima em vasos, pots e fruteiras.



As 30 caixas de ovos interligadas da luminária desenvolvida pelo designer peruano Federico Otero oferecem uma luminosidade aconchegante e quente. A ideia ficaria ótima, também, como cúpula de abajur.



O artista holandês Enno De Kroon teve uma ideia: pintar em caixas de ovos. Suas obras ficaram tão interessantes que o estilo recebeu o nome de Eggcubism. Uma boa sugestão para entreter as crianças nessas férias é usar a técnica, que foge um pouco do velho papel e lápis de cor.

Eliana Sá

ambiente

PROGRAMA PREVENIR



A Associação Empresarial de Portugal lançou o programa de intervenção

É HORA DE PREVENIR.

Este ano o sector escolhido foi a Cerâmica e Vidro, o objectivo primordial é, mais uma vez, servir de apoio fulcral às empresas ao nível da implementação de medidas que permitam atingir os níveis de eficiência operacional desejados.

Este programa está destinado a pequenas e médias empresas industriais e o objectivo fundamental é aperfeiçoar os sistemas de gestão de Segurança e Saúde no trabalho reduzindo os acidentes de trabalho e as doenças profissionais. Iniciado em 2008, o programa vai estender-se por 1 ano e 3 meses, passando ao longo do processo por 4 fases

A primeira fase iniciou-se com a escolha de 100 empresas.

A segunda fase incidiu num diagnóstico e proposta de intervenção que incluiu a selecção de entre as 100, de 40 empresas num processo de diagnóstico e análises (Consultor da Associação Empresarial de Portugal e CTCV). Todo o programa é gratuito, inclui análises ao ruído Laboral, vibrações ao corpo inteiro, Temperatura e Humidade e Iluminância aos postos de trabalho, bem como determinação da exposição sílica (partículas totais e respiráveis). A terceira fase inclui a selecção de 15 empresas finais para intervenção e realização de auditorias de SST, é nesta fase que se vai definir um plano de acção e estratégia para a divisão Margres.

A última fase, vai incidir na elaboração de um estudo e manual de boas práticas para a indústria cerâmica e vidro resultado de todo o apoio prestado pelas empresas. Este manual irá servir de base de sustentação de grande importância como indicador conducente a uma melhor gestão futura de segurança e saúde no trabalho.

**Com este programa
só temos a ganhar,
Prevenir já está em
marcha.**

Ana Queirós

SST

superfícies

PREVENÇÃO DO CONSUMO DO ÁLCOOL



O consumo abusivo do álcool acarreta uma série de problemas de saúde a curto prazo e a longo prazo, como pancreatite, cirrose alcoólica, depressão, cancro gástrico, acidentes vasculares cerebrais, enfarte do miocárdio, etc.

Mas infelizmente os efeitos nefastos do álcool não se cingem ao próprio, pois têm também consequências sociais graves como comportamentos sexuais de risco, violência doméstica e acidentes que podem ser rodoviários ou de trabalho pondo em causa o futuro das pessoas que mais gostamos. Em suma, o consumo de álcool é um problema social grave e, por isso, deve ser combatido.

É nesta perspectiva que nos propomos a levar a cabo esta campanha de prevenção do Álcool de forma a sensibilizar todos aqueles que conhecem o problema de perto.

APOSTA NA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

A contratação de uma pessoa para a área da Saúde e Segurança no trabalho, foi uma aposta da administração para a melhoria das condições de trabalho, de todos aqueles, que lutam dia após dia, para colocar no mercado o produto MARGRES e LOVE TILES no seu melhor.

O reforço dos serviços de Saúde e Segurança do Trabalho organizados internamente têm como objectivo o desenvolvimento e consolidação de uma verdadeira cultura da prevenção, pensando numa futura certificação a nível da Segurança do Trabalho (OSHAS 18001).

Em suma, vai ser necessário a cooperação e a compreensão de todos, pois desenganem-se aqueles que pensam que isto é possível se não estivermos todos alinhados na mesma direcção.



SST

ELEIÇÃO DOS REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

No passado dia 15 de Junho os trabalhadores elegeram os seus cinco representantes, por voto directo e secreto segundo o princípio da representação do método de hond't.

O acto eleitoral correu muito bem e com bastante seriedade. A afluência às mesas de voto superou as expectativas, 70% dos trabalhadores votaram, contra 30% de abstenções.

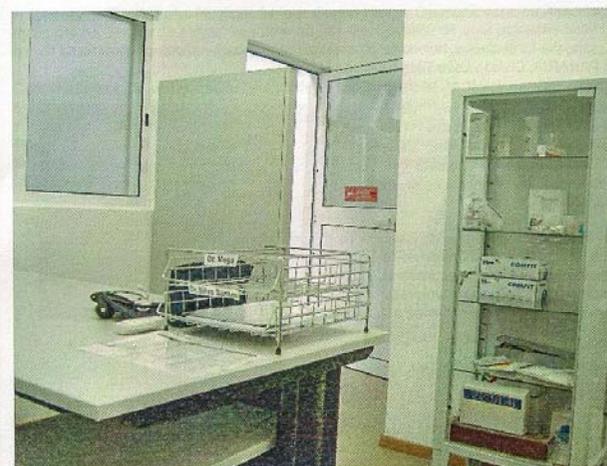
O mandato dos representantes eleitos será de 3 anos, isto quer dizer até 2012. Dos resultados obtidos foram eleitos da lista A - António Joaquim Pinheiro de Sousa, da lista B - João Fernando Jorge Falcão e Pedro Miguel Sá Santos, e da lista C - Alexandre Manuel da Silva e António Luís da Silva Almeida.

Cerca de 70% dos trabalhadores elegeram os seus representantes



SST

ALARGAMENTO DA MEDICINA CURATIVA À MARGRES



No mês de Maio o serviço de medicina curativa foi alargado à divisão Margres, visto já existir na Love Tiles. A medicina curativa está a cargo do Dr. Silva Santos quer na Margres quer na Love Tiles. A marcação de consultas Margres está a cargo dos Recursos Humanos. Para efectuar marcação deve ligar o número 5350. O horário de atendimento da medicina curativa é às quintas feiras das 14h30 às 15h30.

Este serviço beneficiará sem dúvida a saúde e qualidade de vida dos Colaboradores, evitando deslocações ao médico assistente e a espera por consulta no médico de família.

Os serviços de Medicina Curativa consistem na realização de consultas de clínica geral aos colaboradores. As consultas têm como principal objectivo a resolução de problemas súbitos, prescrição de receitas e no aconselhamento e tratamento de diferentes patologias.

É importante diferenciar medicina curativa de medicina do trabalho. Esta última apenas tem em vista verificar a aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da sua actividade face ao resultado dos exames realizados no âmbito da medicina do trabalho.

SST

PORCO NO ESPETO, CONVÍVIO ENTRE TRABALHADORES

No passado dia 14 de Junho, teve lugar o primeiro convívio conjunto dos colaboradores da GRES PANARIA, Divisão Love Tiles e Divisão Margres.

A iniciativa deste convívio partiu dos colaboradores da Love Tiles nomeadamente de Alexandre Silva, Paulo Neto e Carlos Vasconcelos com a colaboração da administração da GRES PANARIA.

O local escolhido foi o parque da Balsa em Eixo. O objectivo deste convívio foi o contacto directo entre colaboradores em ambiente externo à empresa, permitindo partilha de experiências e o cultivo de novas amizades.

Neste encontro também ocorreu um jogo de futebol.



PROMOÇÃO DOS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

A Empresa Gres Panaria Portugal SA e o Centro Novas Oportunidades da Associação Industrial do Distrito de Aveiro, acordam no desenvolvimento de uma actuação conjunta com o objectivo de reforçar a qualificação escolar dos colaboradores da Empresa.

Considerando que a certificação de competências adquiridas ao longo da vida constitui um mecanismo privilegiado de formação e qualificação da população e propicia o acesso a outras ofertas formais de qualificação escolar e profissional; a Gres Panaria Portugal SA reconhece que a qualificação escolar dos seus funcionários constitui um recurso fundamental de desenvolvimento e que, por isso, se empenha na formação dos mesmos, através do Protocolo celebrado com a AIDA.

Actualmente estão inscritos e confirmados:

- 17 colaboradores para obtenção de equivalência ao 12º ano,
- 13 colaboradores para obtenção de equivalência ao 9º ano.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Vai ser implementado um sistema de avaliação de desempenho na Love Tiles. Este ano será o "ANO ZERO" e vai permitir implementar, testar e aperfeiçoar a metodologia.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO constitui um instrumento de gestão de recursos humanos através do qual se avalia o Desempenho dos Colaboradores ao longo de um determinado período (normalmente avalia-se o ano que decorreu).

Esta ferramenta também permite obter a informação necessária para a empresa coordenar, controlar, ou promover alterações no seu funcionamento global.

Em breve terá acesso a mais informação!

PRÉMIO BOAS IDEIAS

Foram apresentadas no primeiro trimestre deste ano seis ideias que concorreram ao prémio de boas ideias. Pela Divisão Love Tiles foram a concurso 4 ideias e pela Divisão Margres 2 ideias.

As ideias candidatas foram avaliadas por um Júri constituído pelos elementos que integram o Grupo Coordenador da Qualidade e Ambiente no dia 18 de Junho.

As ideias que ganharam foram as seguintes:



Máquina de troca de punções

Equipa da Manutenção Love Tiles

Principais benefícios:
- prevenção de lesões musculoesqueléticas

Máquina que permite rápida e selectivamente virar em 180° as peças cortadas

Equipa do Polido da Margres

Principais benefícios:
- aumento da percentagem de 1ª escolha



recursos humanos

superfícies

GRIPE A (H1N1)

Dois gestos de protecção!

- 1 Cubra a boca quando tossir ou espirrar**
- Quando espirrar ou tossir, deve cobrir a boca e o nariz, usando sempre um lenço de papel. Nunca as mãos!
 - Os lenços de papel devem ser imediatamente colocados no lixo.



- 2 Lave as mãos**
- Lave as mãos sempre que se assoar, espirrar ou tossir.
 - Lave frequentemente as mãos com água e sabão/sabonete líquido ou utilize uma solução de base alcoólica.



SAÚDE 24
808 24 24 24

O número que o liga à saúde.

SOBRE A GRIPE A (H1N1)

A nova estirpe de vírus da gripe transmitiu-se pelo ar, de pessoa para pessoa, através de gotículas do tosse de um indivíduo doente, sobretudo através da tosse e dos espirros, mas também por contacto das mãos com objectos e/ou superfícies contaminadas.

Tudo se dá em uma única inalação e os sintomas desta doença são os mesmos da gripe comum: febre, tosse, dor muscular, dificuldade respiratória e, nalguns casos, vómitos e diarreia.

O Ministério da Saúde aconselha o Plano de Contingência para este tipo de situações e encontra-se permanentemente a acompanhar a evolução da situação, divulgando informações sob os cuidados sempre que necessários.

O QUE FAZER

- Se reconhecer sintomas de gripe deve permanecer em casa. Ligue para a LINHA SAÚDE 24 **808 24 24 24** e siga as instruções que lhe forem dadas.
- As pessoas que visitam de áreas afectadas ou que tenham feito contacto próximo com alguém com gripe, se apresentarem sintomas, deverão ligar para a LINHA SAÚDE 24 **808 24 24 24**.

CUIDADOS A TER

- Evitar o contacto próximo com pessoas que apresentem sintomas de gripe: febre, tosse, dores de garganta, dores no corpo ou inchaço das pernas, olhos e nariz.
- Cobrir a boca e nariz quando espirrar ou tossir, usando um lenço de papel. Nunca as mãos.
- Utilizar lenços de papel uma única vez, colocando-os no lixo.
- Lavar as mãos após a refeição e a probabilidade de transmissão da infecção.
- Evitar tocar nos olhos, nariz e boca sem ter lavado as mãos, porque o contacto com as superfícies ou os objectos contaminados é uma forma de transmissão frequente.
- Limpar superfícies sujeitas a contacto manual muito frequente (como, por exemplo, as maçanetas das portas, corrimãos, telemóveis, computadores) com um produto de limpeza comum.
- O cumprimento destas indicações é igualmente adequado no que respeita à cunha.



Mais informação em www.dgs.pt ou www.portaldasauda.pt
Se tiver dúvidas, telefone para a LINHA SAÚDE 24 **808 24 24 24**

CONCURSO

Queremos a sua ajuda para escolher um novo nome para o jornal interno.

A próxima edição do jornal interno da Gres Panaria Portugal, S.A., terá um novo nome. Esta edição saiu com um nome provisório "Superfícies". As sugestões devem ser colocadas nas caixas de sugestões numa folha branca com o nome completo e a divisão a que pertence.

Participe! Receberemos as sugestões até o dia 30 de Dezembro de 2009. Será premiado com a publicação de um artigo da sua autoria. A próxima edição de Janeiro de 2010 vai ter o nome que escolheu.

CONSULTA NA ÁREA DO AMBIENTE

A Gres Panaria Portugal S.A. implementou em 2009 a separação selectiva de resíduos de embalagens domésticas, no sentido de diminuir as quantidades de resíduos encaminhadas para aterro e assim diminuir os impactos ambientais associados à produção de resíduos da Margres e da Love Tiles. Assim, gostaríamos de saber se tem algo a dizer sobre:

A) O número de ecopontos distribuídos é suficiente?;

B) A Qualidade da informação recebida sobre as regras de separação é clara?;

Se não, faça chegar os seus comentários para :

ambiente@grespanaria.pt

4753 (Love Tiles)

6751 (Margres)

No caso de não nos chegar informação relativa a estas questões consideraremos que está tudo bem. Contamos consigo!



GRES PANARIA
Portugal S.A.

Zona Industrial de Aveiro
3801-101 Aveiro
Tel. 234303030; Fax.: 234303031
www.lovetiles.com

Chousa Nova
3830-133 Ílhavo
Tel. 234329700; Fax: 234329701
www.margresilva.com

Autoria: Departamento de
Qualidade Ambiente e Segurança

Grafismo: Departamento de
Marketing Love Tiles

Exemplar Gratuito

Dúvidas ou sugestões:
ambiente@grespanaria.pt
qualidade@grespanaria.pt
ssi@grespanaria.pt

ANEXO VI

Questionário de Motivação e Satisfação dos colaboradores

ESTUDO DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Informações prévias/Instruções:

Este questionário é enviado anualmente a todos os colaboradores pretendendo-se avaliar o seu grau de *Satisfação* e *Motivação* relativamente ao seu trabalho e à empresa de uma forma geral e identificar oportunidades de melhoria.

Para um tratamento adequado dos resultados é muito importante que compreenda as questões colocadas, responda em total sintonia com a sua opinião e que preencha completamente este questionário. Caso tenha alguma dúvida, não hesite em colocá-la à DRH, ou ao seu Chefe/Superior Hierárquico.

Não escreva o seu nome em nenhum local destas folhas!
As suas respostas são absolutamente confidenciais.

Deve entregar o questionário à sua Chefia até ao dia 18 de Setembro de 2009, ou se preferir pode colocá-lo nas caixas de sugestões.

A sua opinião é muito importante e pode fazer a diferença!

QUESTÕES/CARACTERIZAÇÃO PRÉVIA

Preencha, as seguintes questões, com um X no quadrado correspondente ao seu caso:

Divisão a que pertence:

Margrès Love Tiles

Área a que pertence:

Administrativa/
Financeira/
Recursos Humanos Área Comercial Área Industrial
(Produção, Manutenção,
Laboratório) Área Logística
(Armaz. P. Acab.)

Posição Hierárquica que ocupa

Direção Chefe Secção/
Equipa ou
Encarregado Operador/
Administrativo/
Escriturário, etc,

Antiguidade na Empresa:

Menos de 1 Ano Entre 1 a 5 Anos Mais de 5 Anos

Situação Contratual

Efectivo Contrato a Termo

Secção: _____ (resposta facultativa)

ESTUDO DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Qual o seu grau de concordância ou discordância quanto às seguintes afirmações que lhe

Leia com muita atenção cada uma das afirmações, abaixo apresentadas, e responda a cada uma delas assinalando com um X o quadrado correspondente à pontuação pretendida, tendo em atenção a seguinte legenda:

- À coluna 1 corresponde o "Estou muito insatisfeito/desmotivado"
- À coluna 2 corresponde o "Estou insatisfeito/desmotivado";
- À coluna 3 corresponde o "Não contribui para a minha satisfação/motivação";
- À coluna 4 corresponde o "Estou satisfeito/motivado";
- À coluna 5 corresponde o "Estou muito satisfeito/motivado".

CONDIÇÕES DE TRABALHO	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com as condições ambientais do meu local de trabalho (temperatura, ruído, humidade e luminosidade) e considero-as adequadas para o correcto desempenho das minhas funções					
Estou satisfeito com os meios colocados à minha disposição (ferramentas, utensílios, EPI's, etc) para o correcto desempenho das actividades à minha responsabilidade					
Estou satisfeito com as condições das instalações sociais (casas de banho, balneários, refeitório)					
QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a informação/comunicação que disponho na empresa e acho-a adequada.					
Estou satisfeito com o facto de as minhas sugestões de melhoria e outras opiniões serem ouvidas					
Estou satisfeito com a formação ou treino que tenho recebido, no local de trabalho ou em sala, pois contribui para a melhoria do desempenho do meu trabalho					
Estou satisfeito com o facto de ser informado acerca dos objectivos que a empresa pretende atingir, sei qual a minha contribuição para os alcançar e conheço a Política de Sustentabilidade					
RELAÇÕES DE TRABALHO	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com o facto de me sentir bem integrado na equipa onde trabalho					
Estou satisfeito com a relação com as chefias					
Estou satisfeito a relação entre os colegas					
ESTATUTO E RECONHECIMENTO PESSOAL	1	2	3	4	5
Estou satisfeito, com o facto de me sentir orgulhoso pessoal e profissionalmente por trabalhar na GFP					
Estou satisfeito com o facto de me sentir realizado na minha função					
Estou satisfeito com o contributo da empresa para a minha qualidade de vida					
EVOLUÇÃO DA SATISFAÇÃO/MOTIVAÇÃO	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com as acções implementadas pela empresa em 2009 (Programa Novas Oportunidade, Jornal Interno, Medicina curativa (Margres), melhorias no refeitório, Prémio de Boas Ideias, etc), pois contribuíram para a minha satisfação/motivação					

Ajude-nos a melhorar as condições da Empresa, expresse a sua opinião ou sugestão NESTE ESPAÇO

Agradecemos o tempo e dedicação com que respondeu a este questionário.
Mais uma vez, **MUITO OBRIGADO** pela **SUA** colaboração!