

NÃO FOTOCOPIAR



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de
Recursos Humanos

Elsa Maria de Almeida Tavares
Novembro | 2010



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

Relatório de Estágio

Elsa Maria de Almeida Tavares

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO
EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Setembro/2010



Ficha de Identificação

ALUNO: Elsa Maria de Almeida Tavares. **Nº:** 8839

INSTITUIÇÃO: Neorelva Metal and Plastic Packaging.

CONTACTOS:

✚ Relva - Vila Chã
Apartado 07 - EC de Vale de Cambra
3731 - 901 Vale de Cambra
PORTUGAL

✚ Telefone: +351 256 460 160

✚ Fax: +351 256 422 558

✚ E-mail: geral@neorelva.pt



TUTOR NA INSTITUIÇÃO: Dra. Orquídea Costa.

ORIENTADOR NA ESTG: Dr. Francisco Tomé.

Data de Início: 14/06/2010

Data de Fim: 17/09/2010

Plano de Estágio Curricular

No decorrer do Estágio Curricular realizei as seguintes actividades:

- ✓ Desenvolvimento de instrumentos (manuais, PowerPoint) para o Acolhimento e Integração de novos elementos;
- ✓ Participação nas entrevistas de Recrutamento de novos Colaboradores;
- ✓ Conhecimento e prática das tarefas Administrativas inerentes à contratação e gestão de presenças/ausências;
- ✓ Participação na revisão do processo de Avaliação de Desempenho;
- ✓ Desenvolvimento e estudo de novos instrumentos para a Avaliação da Formação;
- ✓ Organização e registo da Formação.

Resumo

No decorrer do Estágio na Neorelva Metal, como descrito no Plano de Estágio, o estágio foi bastante abrangente pois desenvolveram-se várias actividades nos diversos sectores do Departamento de Recursos Humanos.

O desenvolvimento das actividades ocorreu ao nível do Recrutamento e Selecção, Acolhimento e Integração de novos Colaboradores, Gestão da Formação, Avaliação do Desempenho e algumas práticas Administrativas.

Relativamente ao Recrutamento, Selecção, Acolhimento e Integração de novos Colaboradores deu-se a actualização de alguns documentos como: o Boletim de Inscrição, o documento dos Direitos e Deveres, o Manual de Acolhimento e sua Apresentação em PowerPoint, as Fichas e Grelhas de Entrevista. Ao nível prático foi realizado Recrutamento, Acolhimento e Integração de alguns colaboradores para esta época sazonal.

Quanto à Gestão da Formação houve uma actualização das necessidades de Formação de cada Profissão consoante o sector da Empresa e recolha dos dados dessas Formações, arquivando-se de uma forma codificada.

Ao nível da Avaliação de Desempenho decorreu uma pesquisa e análise dos inquéritos de avaliação e auto avaliação, assim como, das escalas dos mesmos.

Nas Práticas administrativas desenvolveu-se algumas actividades relacionadas com a Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho; Remunerações Salariais; Procedimentos Disciplinares, entre outras responsabilidades.



Agradecimentos

Ao longo do meu percurso Académico, quero agradecer à minha Família pelo apoio e carinho que sempre me foi dado, aos Amigos já existentes e aqueles com quem criei laços nestes três anos e com os quais vivenciei momentos únicos e inesquecíveis.

Deixo também um agradecimento aos Professores e ao Director de Curso, Professor António Lourenço, pela enorme disponibilidade demonstrada e pelos conhecimentos transmitidos que me foram úteis neste estágio.

No decorrer do meu Estágio Curricular, quero agradecer a todos os elementos dos Gabinetes Técnicos da Neorelva, especialmente à minha Orientadora Dr.^a Orquídea e à Dr.^a Telma, assim como ao meu Orientador na Instituição, Dr. Francisco Tomé pela dedicação, disponibilidade e força que sempre me deram. O meu muito obrigado a todos.

Índice

Índice Geral:

	Página
Ficha de Identificação	I
Plano de Estágio Curricular	II
Resumo	III
Agradecimentos	IV
Índice, Índice de Figuras, Siglas	V
Capítulo I- A Organização	1
1.1- Caracterização da Organização.....	2
1.2- A Missão.....	5
1.3- A Visão.....	5
1.4- Os Valores.....	5
1.5- O Processo de Fabrico.....	6
1.6- Localização.....	7
1.7- Organograma.....	8
Capítulo II- A Gestão de Recursos Humanos	10
2.1- Função de Gestor (a) de Recursos Humanos.....	11
2.2- Principais áreas da Gestão de Recursos Humanos.....	12
2.3- Objectivos do Gestor de RH.....	13
2.4- Responsabilidades do Gestor de RH.....	13
2.5- Tarefas.....	15

Capítulo III- Actividades Desenvolvidas na Organização.....	18
3.1-Recrutamento e Selecção.....	19
3.2- Recrutamento e Selecção na Neorelva.....	24
3.3- Acolhimento e Integração.....	27
3.4-Acolhimento e Integração na Neorelva	30
3.5-Gestão de Formação.....	31
3.6-Gestão de Formação na Neorelva	36
3.7-Avaliação de Desempenho.....	38
3.8- Avaliação de Desempenho na Neorelva	49
3.9-Práticas Administrativas.....	52
3.10- Práticas Administrativas na Neorelva.....	54
Conclusão.....	56
Bibliografia.....	57
Anexos.....	58
Anexo 1- Boletim de Inscrição.....	59
Anexo 2-Guia de Entrevista.....	60
Anexo 3- Ficha de Aptidão.....	61
Anexo 4- Manual de Acolhimento.....	62
Anexo 5- Ficha de Integração do Novo Colaborador.....	63
Anexo 6- Ficha de Avaliação do Colaborador.....	64
Anexo 7- Levantamento das Necessidades de Formação.....	65
Anexo 8- Acta da Reunião.....	66
Anexo 9- Sumário e Presenças.....	67
Anexo 10- Avaliação dos Resultados pelo Participante.....	68
Anexo 11- Avaliação de Desempenho (Auto-avaliação)	69
Anexo 12- Avaliação de Desempenho.....	70
Anexo 13- Avaliação de Desempenho (Chefes de Secção)	71

Índice de Figuras:

Figura 1: Ciclo do Processo	6
Figura 2: Lay-Out da Empresa	7
Figura 3: Técnicas de Selecção	21

Índice de Tabelas:

Tabela 1: Estrutura Organizacional	8
Tabela 2: Avaliação de Desempenho	48

Índice de Gráficos:

Gráfico 1: Número de Trabalhadores.....	9
--	---

Índice de Siglas:

GRH- Gestão de Recursos Humanos.

DRH- Departamento/ Director (a) de Recursos Humanos.

RH- Recursos Humanos.

DG- Departamento Geral.

SAP- Software Informático Empresarial.

SPCP- Sector de Planeamento e Controlo da Produção.

OMS- Organização Mundial de Saúde.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

CAPÍTULO I- A Organização



1.1- Caracterização da Organização

A actividade principal da NEORELVA é a produção de embalagens metálicas e de plástico para diversos fins. Entre estes, salientam-se as embalagens para tintas, revestimentos, vernizes e colas, óleos lubrificantes e produtos químicos diversos. Na Península Ibérica, a Neorelva é um dos maiores fornecedores de embalagens para estes sectores.

Constituída em 1966 como “Latoaria Mecânica da Relva”, a empresa tem integrado, nas suas unidades de produção, todos os serviços inerentes à fabricação de embalagens metálicas e em plástico, incluindo impressão e pré-impressão.

Para dar cumprimento ao seu objectivo de posicionar-se como um parceiro privilegiado na cadeia logística dos seus clientes, a Neorelva alinha a sua organização com as necessidades específicas de cada cliente e da sua cadeia de abastecimentos.

Com uma gama de produtos melhorada continuamente de forma a satisfazer as necessidades do mercado, procura atingir níveis de prestação cada vez mais elevados no que toca ao atendimento, à rapidez e à qualidade da informação disponibilizada aos clientes.

Baseada numa estrutura humana jovem e motivada e numa gestão moderna e eficaz, apoiada pelos mais recentes meios tecnológicos, a Neorelva assume o compromisso de colaborar de uma forma directa no sucesso dos seus clientes e considera a inovação e o desenvolvimento do potencial humano como as suas principais apostas enquanto factores de competitividade.

Apresento de seguida algumas datas importantes da vida desta Instituição que se iniciou em 1966, numa Latoaria com apenas 500m².



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

Etapas/Datas importantes da Instituição

1966

- ✓ Constituição da “*Latoaria Mecânica da Relva*”, num pavilhão industrial com apenas 500m².

1981

- ✓ Aquisição de parte dos activos de produção de embalagens “General Line” a uma outra empresa reforçando a sua quota de mercado.

1982

- ✓ Aquisição da primeira linha de impressão.
- ✓ Estruturação e integração de todos os serviços inerentes à produção de embalagens metálicas: pré-impressão, impressão, fabrico de componentes, montagem e distribuição.

1988

- ✓ 1ª Empresa portuguesa a certificar embalagens para o transporte de matérias perigosas.

1989

- ✓ Estratégia de Crescimento – extensão das operações ao mercado espanhol.

1995

- ✓ Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9002.

2003

- ✓ Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela norma ISO9001:2000.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

2004

- ✓ Aquisição da VDS Plásticos, hoje Neorelva Plásticos, líder do mercado português na produção de embalagens em plástico para os sectores de tintas e colas.

2007

- ✓ Implementação do sistema integrado de gestão –mySAPR/3.
- ✓ Consolidação da presença no mercado Ibérico com a aquisição do mercado de embalagens em folha-de-flandres à GREIF.
- ✓ Constituição da Neorelva Packaging Spain.

2008

- ✓ Aquisição dos activos e mercados de embalagens em plástico da empresa espanhola Plastimobel, alargando a gama de produtos da Neorelva à Insuflação e à Injecção de embalagens em Polietileno (PE).
- ✓ Inauguração da segunda unidade de embalagens plásticas, orientada para a Impressão.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

1.2- A Missão

A Neorelva tem por missão o fornecimento de soluções de embalagem que satisfaçam e antecipem as necessidades dos seus clientes, de forma a posicionar-se como um parceiro privilegiado na sua cadeia logística.

1.3- A Visão

Para dar cumprimento à sua missão, as empresas Neorelva, de uma forma coordenada e integrada, procuram alinhar as suas organizações com as suas necessidades específicas dos seus clientes e da sua cadeia de abastecimentos.

Procuram também ter uma gama de produtos capaz de satisfazer as necessidades do mercado e atingir níveis elevados de prestação no que toca ao serviço prestado, ao atendimento, à rapidez e à qualidade da informação disponibilizada aos clientes.

Por último, procuram o reconhecimento da qualidade dos seus produtos e serviços, e que o seu nome seja sinónimo de competitividade e inovação.

1.4- Os Valores

- Atenção aos detalhes;
- Aposta no Desenvolvimento Humano;
- Enfoque na qualidade dos produtos e serviços;
- Orientação para o cliente;
- Ética;
- Preocupação Ambiental



1.5- O Processo de Fabrico

A Neorelva dedica-se ao fabrico e comercialização de embalagens metálicas ligeiras em Folha-de-flandres, para isso, dispõe de todos os serviços necessários, começando pelo desenvolvimento gráfico, passando pelo corte, cunhagem, litografia e terminando com a montagem e comercialização da embalagem.

As embalagens destinam-se essencialmente à venda a clientes produtores de tintas, vernizes, colas, óleos lubrificantes e outros produtos químicos.

O processo de fabrico está esquematizado na figura abaixo.

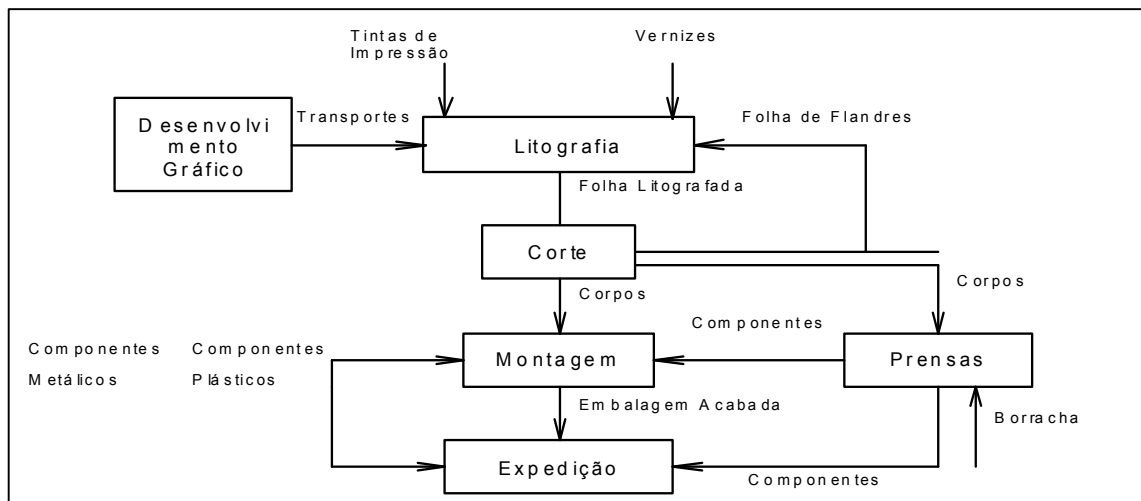


Figura1: Ciclo do Processo.

O ciclo do processo inicia-se com o desenvolvimento gráfico dos desenhos, os quais são tratados de modo a ficarem nas dimensões correctas a fim de serem impressos na secção da Litografia na Folha-de-flandres. Seguidamente seguem as folhas Litografadas para a secção de Corte onde irão ser cortadas pelas medidas pretendidas, dividindo-se assim em dois corpos. A folha Litografada com a medida pretendida seguirá para a secção de Montagem, enquanto a restante irá para a secção das Prensas para se transformarem nalguns dos componentes necessários para a execução da embalagem pretendida.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

Com a junção das peças que partem da secção das Prensas e daquelas primeiras trabalhadas já na secção de Montagem, dá-se por concluída a embalagem pretendida, sendo enviada para a expedição para ser entregue ao Cliente.

A Neorelva é uma empresa certificada desde 1995, sendo até Dezembro de 2002 certificada pela Norma NP EN ISO 9002:1995 e desde aí certificada pela Norma NP EN ISO 9001:2000.



1.6- Localização

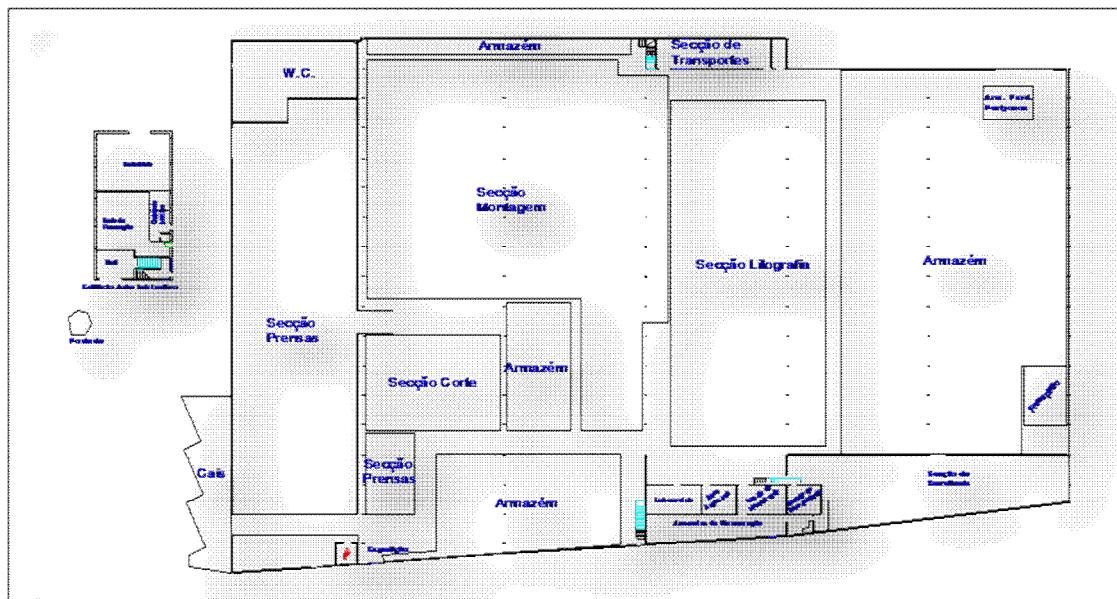


Figura 2: Lay-Out da Empresa

A Neorelva situa-se no lugar da Relva, pertencente a Vila Chã. Foi um Empresa que começou a sua actividade num pavilhão com apenas 500m², expandindo as suas dimensões como é possível observar na figura acima.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

A Neorelva é composta essencialmente por dois edifícios, o que se observa mais pequeno trata-se do Edifício Administrativo, enquanto o de maior dimensão é o Edifício onde decorre a Produção e Armazenamento dos produtos, assim como os Gabinetes Técnicos.

1.7- Organograma



Tabela1: Estrutura Organizacional.

A Neorelva como já foi referido, possui dois Edifícios (como é possível observar no Lay-Out da Empresa), nos quais todos os serviços executados são partilhados.

No Edifício de menor dimensão os serviços partilhados que lá se encontram são os Administrativos e Financeiros, os Sistemas de Informação e o Departamento Comercial.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

No Edifício de maior dimensão encontram-se lá os Recursos Humanos, a Logística, a Qualidade e o Desenvolvimento Gráfico, os quais auxiliam a Produção a nível do Metal. Ao nível da Produção existem as seguintes secções: Planeamento da Produção; Litografia e Corte; Fabrico de Componentes; Montagem; Manutenção; Inovação e Desenvolvimento.

Neste Edifício também se encontram os Gabinetes Técnicos, no qual se situa o Departamento de Recursos Humanos, que é constituído por duas Colaboradoras, a Directora Dr.^a Orquídea e a Dr.^a Telma Licenciada em Gestão de Recursos Humanos.

A seu encargo estas duas Colaboradoras da Neorelva têm uma média de 150 trabalhadores, podendo variar uma média de 10 trabalhadores (como podemos observar no gráfico em baixo) dependendo da rotatividade e do absentismo existente na Empresa.

Outro dos factores da variação do número de trabalhadores é a quantidade de trabalho que existe para laboração em cada época do ano, daí a entrada/saída dos trabalhadores ser variável.

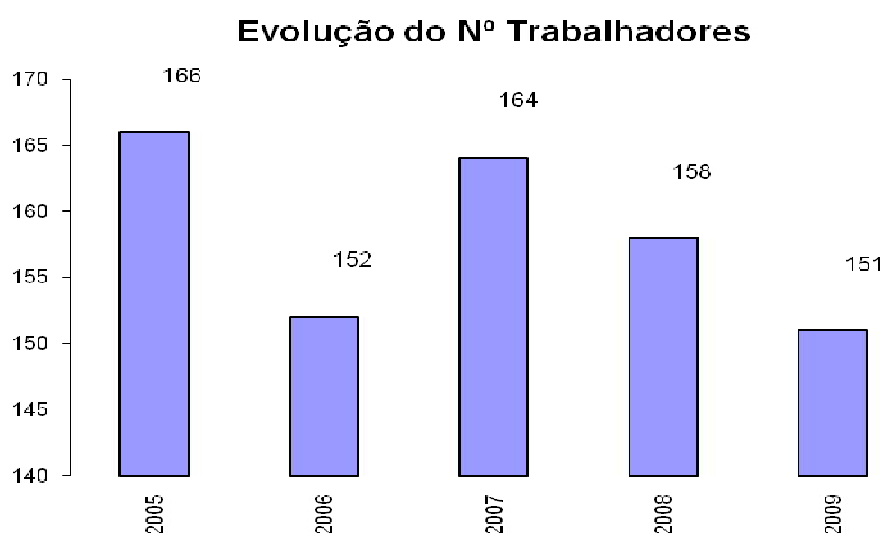


Gráfico 1: Número de Trabalhadores.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

CAPÍTULO II- A Gestão de Recursos Humanos



2.1- A Gestão de Recursos Humanos

2.1.1- Objectivo da GRH

A Gestão de Recursos Humanos tem por finalidade seleccionar, gerir e nortear os colaboradores na direcção dos objectivos e metas da empresa.

É chamado Recursos Humanos ao conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se Gestão de Recursos Humanos à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

O objectivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

A Gestão de Recursos Humanos corresponde ao terceiro período da evolução da função (teve início nos anos 80) e centra-se, por um lado, numa visão estratégica da GRH e da sua integração na estratégia da gestão global da organização e, por outro, no desenvolvimento do factor humano enquanto factor de competitividade.

2.1.2- Conceito de RH

RH é uma sigla que significa Recursos Humanos e pode ser visto de diversas formas:

- Como um departamento ou função, unidade ou sector de uma organização responsável pela realização e prestação de serviços de recrutamento, selecção, formação, remuneração, segurança, etc.

- Como uma prática podemos dizer que é a política adoptada pelas organizações. Já os profissionais de RH são aqueles que trabalham directamente naquelas áreas citadas acima, ou seja, em todos os subsistemas de RH.

Devemos fazer a distinção entre Gestão de Pessoas e Gestão de RH.

- **A gestão de pessoas** é uma actividade a respeito da qual se tem a expectativa de ser executada por todos gestores de uma dada organização, contando com o apoio do sector



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

de Recursos Humanos com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar com as necessidades individuais das pessoas e das organizações.”

-A **Gestão de Recursos Humanos** é a função que se ocupa de adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização. Estas tarefas podem ser realizadas por uma pessoa ou um departamento (profissionais em Recursos Humanos) junto dos directores da organização.

2.2- Principais áreas da Gestão de Recursos Humanos

Algumas das principais funções do Gestor de RH são:

- ✓ Classificação de cargos/ funções
- ✓ Sistema de remunerações
- ✓ Sistema de recompensas/benefícios
- ✓ Recrutamento e contratação
- ✓ Contractos de trabalho
- ✓ Acolhimento/integração
- ✓ Avaliação de desempenho
- ✓ Desenvolvimento pessoal e formação
- ✓ Ergonomia



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

2.3- Objectivos do Gestor de RH:

- ✓ Assegurar que as pessoas são uma mais valia para que a empresa obtenha o maior lucro possível;
- ✓ Assegurar que as pessoas obtêm recompensas materiais e imateriais em retribuição do seu desempenho;
- ✓ Alcançar a eficiência e a eficácia através das pessoas;
- ✓ Além das questões contratuais e de direitos de trabalho há que ter em conta a formação, certificação e requalificação de profissionais;
- ✓ A qualificação dos recursos humanos é um dos maiores garantes de sucesso do negócio;
- ✓ É igualmente importante manter os trabalhadores motivados, com a formação o mais actualizada e orientada possível para as necessidades da organização.

2.4- Responsabilidades do Gestor de RH

Segundo, o Catálogo Nacional de Qualificações as responsabilidades/ competências são:

- Atender e dar seguimento às solicitações dos clientes e confirmação junto do cliente da resolução dos problemas;
- Planear, dirigir e coordenar a política da empresa ou instituição em matéria de recursos humanos e relações laborais;



- Planear e implementar os procedimentos do recrutamento, formação e desenvolvimento, do estabelecimento da estrutura salarial e negociação, de ligação e consulta aos trabalhadores e outros problemas de pessoal;
- Supervisionar os programas e actividades em matéria de segurança social e saúde dos trabalhadores e de outras matérias conexas com a participação dos interessados;
- Controlar os custos e assegurar a utilização racional dos recursos;
- Estabelecer os procedimentos de execução do trabalho e administrativos e dirigir a sua aplicação prática;
- Programar e dirigir as actividades diárias;
- Supervisionar o recrutamento, a formação e a rentabilidade dos recursos humanos;
- Representar o serviço junto de outros serviços da empresa ou de terceiros;
- Exercer outras funções similares e coordenar outros trabalhadores.
- Aconselhar e exercer diversas tarefas em matéria de administração e gestão de pessoal, relacionadas com o recrutamento, colocação, formação e promoção dos trabalhadores, seguros de acidentes de trabalho e doenças profissionais, relações profissionais ou outros aspectos da política de pessoal;
- Elaborar manuais de informação profissional, bem como sistemas de classificação das profissões;
- Dar pareceres e elaborar trabalhos sobre aspectos referidos nas alíneas anteriores em domínios como os da administração do pessoal, estudo e planificação em matéria de mão-de-obra, formação, informação e orientação profissional;



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- Estudar casos individuais e aconselhar os interessados sobre as perspectivas de emprego, escolha de uma carreira e formação complementar;
- Identificar e analisar necessidades de formação e elaborar a respectiva planificação no que respeita a objectivos, conteúdos e metodologias;
- Conceber, adoptar e aplicar programas, métodos e técnicas adequadas à prevenção primária e secundária destinados a grupos específicos em risco;
- Prestar apoio técnico a entidades que o requeiram.

2.5- Tarefas

De acordo com a mesma fonte, as Tarefas do Gestor de RH são:

- Atender chamadas; dar respostas aos clientes por fax, carta, e-mail
- Planear, dirigir e coordenar as actividades de um serviço numa empresa industrial, comercial ou outra, em matéria de recursos humanos e relações laborais;
- Efectuar estudos, propor e dar pareceres sobre a política de recursos humanos;
- Definir e desenvolver um sistema de indicadores de gestão de recursos humanos;
- Organizar e coordenar o funcionamento de um sistema de análise e qualificação de funções, bem como, as actividades relativas à avaliação do desempenho;
- Coordenar, no âmbito da gestão previsional, as operações de carácter técnico respeitantes à selecção, mobilidade e desenvolvimento dos recursos humanos;
- Assegurar o diagnóstico das necessidades de formação e elaborar os planos de formação



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- Colaborar na adequação das estruturas e elaborar e propor acções específicas de bem-estar social;
- Elaborar e coordenar a sua implementação e gestão técnico-económica;
- Assegurar as tarefas correntes da administração de pessoal e de registo e arquivo.
- Supervisionar e/ou realizar um conjunto de actividades na área da gestão de recursos humanos, numa empresa, nomeadamente no desenvolvimento e motivação dos recursos humanos, na gestão previsional e na formação:
- Orientar e/ou realiza estudos no domínio da análise, qualificação e hierarquização de funções, definição de perfis e carreiras profissionais;
- Desenvolver acções e procedimentos relativos à manutenção actualizada dos quadros orgânicos de pessoal e analisar e super visar a adequada aplicação da política salarial e propor esquemas de motivação e incentivos;
- Estudar propostas de alterações de estruturas e procedimentos organizativos e propor soluções que concorrem para a optimização dos processos de trabalho e adequado aproveitamento das capacidades humanas;
- Supervisionar e/ou realizar a gestão previsional dos efectivos através da apreciação das capacidades actuais, potenciais dos desempenhos, alterações organizativas previsíveis e análise da rotatividade do pessoal, a fim de obter a disponibilidade das pessoas face às necessidades;
- Propor e assegurar a aplicação dos métodos e técnicas de recrutamento, selecção, acolhimento e integração mais adequada à organização e dinâmica das carreiras e promover a orientação e o aconselhamento profissional com vista à melhor utilização dos recursos humanos;
- Colaborar no diagnóstico das necessidades de formação, tendo em consideração as informações provenientes da apreciação de capacidades e desempenho e



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

gestão previsional global desenvolvendo as tarefas fundamentais do "Técnico de Formação";

- Identificar e analisar necessidades de formação, planifica e elaborar programas de formação e acompanhar a respectiva execução.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

CAPÍTULO III- Actividades Desenvolvidas na Organização



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

Neste capítulo vou descrever as actividades desenvolvidas ao longo do estágio, procurando a ligação da teoria à prática.

No decorrer do estágio de 3 meses na Neorelva desenvolvi as seguintes actividades: Recrutamento e Selecção; Acolhimento e Integração; Gestão da Formação; Avaliação de Desempenho e Actividades Administrativas.

3.1- Recrutamento e Selecção

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma Organização.

É a actividade que antecede a selecção.

De acordo com Sousa M. J. e Outros (2001) os Objectivos do Processo de Recrutamento passam por:

- Determinar as necessidades presentes e futuras de recrutamento em conjugação com o planeamento de RH e a análise do trabalho;
- Aumentar o leque de candidatos qualificados com um custo mínimo para a organização;
- Aumentar a taxa de sucesso do subsequente processo de selecção reduzindo o número de candidatos subqualificados;
- Diminuir a probabilidade dos seleccionados virem a deixar a organização, por terem recebido informação insuficiente sobre esta;
- Ir ao encontro das responsabilidades legais e sociais da organização;
- Aumentar a eficácia individual e organizacional no curto e longo prazo;
- Avaliar a eficácia das várias técnicas e locais para recrutar todo o tipo de candidatos.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

Nas Organizações existem essencialmente três Tipos de Recrutamento:

- **Interno-** Quando há um determinado lugar vago na empresa esta procura preenche-lo com pessoal já pertencente à própria empresa.
- **Externo-** Quando há um determinado lugar vago na Empresa esta procura preenche-lo com pessoal estranho, ou seja com candidatos externos à organização.
- **Misto-** Procura fazer face às desvantagens do recrutamento interno e externo, Combinando das duas opções.

As Fontes de Recrutamento Interno são:

- Transferência
- Reconversão
- Promoção

A nível Externo, as Fontes são essencialmente:

- Recrutamento Académico
- Centro de Emprego
- Informal
- Head-Hunting (Ofertas directas ou indirectas a pessoas já colocadas)
- Anuncio
- Candidaturas Espontâneas
- Arquivos dos “Curriculum Vitae”
- Recrutamento On-Line
- Empresas Especializadas



A Selecção de Pessoal

O recrutamento termina a partir do momento em que se decide não aceitar mais candidatos para o lugar, iniciando-se então o processo de **Selecção**, que pode ser definida como: o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.

Segundo Camara, P. e Outros (2003) A **Selecção** é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de selecção para a posição disponível, considerando as actuais condições do mercado.

Segundo os mesmos autores, as **Técnicas de Selecção** podem ser biográficas, testes, entrevistas ou assesment centre, como se pode ver na figura 3.

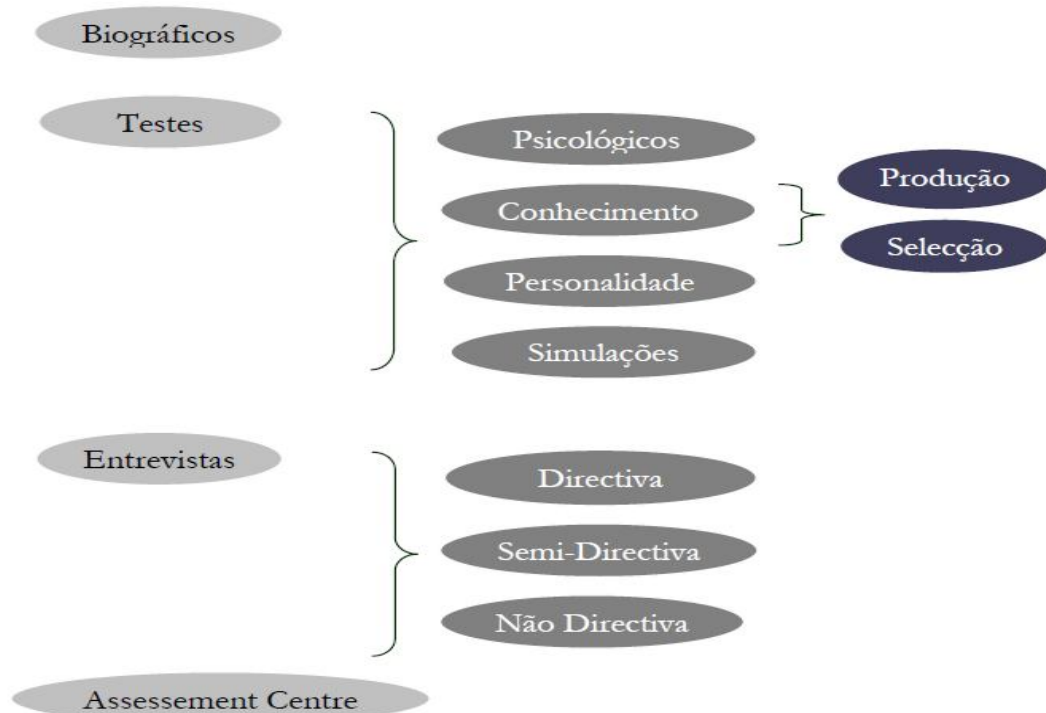


Figura 3: Técnicas de Selecção



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

O Método Biográfico passa pela análise do:

- **Curriculum Vitae (C.V)** constitui um resumo biográfico do percurso do candidato
- **Carta de Apresentação (C.A)** é um documento pessoal que permite ao avaliador identificar capacidades e aptidões através da análise da expressão escrita. Este método **não implica a presença do candidato** e permite ter uma ideia do **percurso profissional** do candidato. Permite a redução do número de candidatos.

O Método dos Testes

Este método refere-se a um conjunto de provas com objectivo de conhecer **melhor as competências, os conhecimentos** e o potencial dos candidatos e podem ser:

- Psicológicos
- Conhecimento
- Personalidade
- Simulação

A Entrevista

A entrevista constitui a técnica de selecção mais utilizada pelas empresas:

- É através deste contacto pessoal que se desenvolve um conhecimento mais profundo do candidato (da sua postura, comportamento, etc);
- Permite fazer alguns esclarecimentos acerca do *curriculum*;
- Este é o passo final que permite distinguir candidatos, esclarecer dúvidas.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

As Entrevistas podem ser classificadas quanto ao Método (Múltipla, Painel, Grupo, Individual) e Forma (Directiva, Semi-Directiva, Não Directiva).

Assessment Center

O *Assessment Center* consiste numa análise de comportamentos baseada na observação de profissionais ao realizarem determinadas actividades. Tem como objectivo obter uma visão mais precisa dos comportamentos dos profissionais avaliados em relação aos seus actuais ou futuros cargo:

- Sobretudo para quadros superiores;
- Permite identificar as características mais fortes e mais fracas dos candidatos;
- A participação pode ser considerada como formação, porque estimula as competências avaliadas no exercício;
- Não é muito utilizado devido ao custo elevado relacionado com o seu desenvolvimento e implementação.



3.2- Actividades de Recrutamento e Selecção desenvolvidas na Neorelva

Nesta Empresa o Processo de Recrutamento inicia-se pela Direcção Requisitante que transmite à Direcção de Recursos Humanos (DRH) a necessidade de recrutamento, dado existirem vagas para preencher.

De seguida a DRH solicita autorização ao Departamento Geral (DG) para recrutamento de um novo colaborador.

Verifica-se os requisitos necessários para a função, estão definidos na ficha de descrição da função.

Caso haja necessidade de identificação de requisitos, estes serão definidos pela DRH em conjunto com a Direcção Requisitante ou DG, tendo em conta o seguinte:

- Competências profissionais;
- Habilitações/Formações;
- Características de personalidade;
- Exigências específicas da função;
- Condições a oferecer ao candidato.

Antes de recorrer ao recrutamento externo, deve ser analisada a possibilidade de recrutamento interno.

No recrutamento são utilizadas as metodologias para prospecção de candidaturas, que melhor se ajustam à situação concreta tais como: Candidaturas espontâneas (*Ver Anexo 1: Boletim de Inscrição*); centros de emprego; escolas; universidade; rede de conhecimentos; publicação de anúncios e pesquisa através de Internet.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

A Empresa tem uma base de dados de potenciais candidatos.

É feita uma primeira triagem dos candidatos quem possuem os requisitos básicos para a função a preencher.

Para quadros ou funções especializadas, cujos candidatos tenham que possuir conhecimentos técnicos, a DRH em conjunto com a Direcção de Requiritantes fará uma entrevista de selecção do candidato com o perfil mais adequado para a função (*Ver Anexo2: Folha de Entrevista*).

Depois do (s) candidato (s) seleccionado (s) são efectuadas as formalidades de admissão:

- Realização de exame médico até 15 dias após a admissão (*Ver Anexo 3: Ficha de Aptidão*).
- Comunicação para a Segurança Social e declaração de IRS;
- Criação do Colaborador no Sistema Informático;
- Celebração do contrato de trabalho;
- Entrega da cartão de ponto/farda/chave do cacifo.

Aos candidatos não admitidos é enviada uma carta de não admissão, a agradecer a sua candidatura e a comunicar-lhes que os seus dados serão arquivados na Base de Dados para futuras necessidades de colaboradores.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

✓ **Relativamente ao Recrutamento e Selecção estive envolvida nas seguintes actividades:**

- Na actualização do Boletim de Inscrição;
- Recepção dos Candidatos para o preenchimento do Boletim de Inscrição;
- Verificação das lacunas existentes nas Secções para uma melhor Pré Selecção dos Candidatos;
- Análise dos Boletins de Inscrição ou CV para uma Pré Selecção;
- Escolha do (s) candidato (s) para ser (em) convocado (s) para uma Entrevista;
- Preparação e Realização da Entrevista;
- Recrutamento do (s) Candidato (s) escolhido (s);
- Contratação (s) do mesmo (s);
- Comunicação à Segurança Social da Admissão dos Candidatos.



3.3- Acolhimento e Integração

Os objectivos desta Função são dar a conhecer aspectos como a cultura da organização, os padrões de comportamentos considerados aceitáveis pela mesma, os colegas de trabalho, as chefias, os hábitos em vigor, entre outros, procurando “Maximizar a retenção do pessoal a fim de garantirem os resultados desse investimento” (Cardoso, 2001).

Para que esta função seja bem sucedida há que procurar à “Socialização Organizacional do Trabalhador”, através de:

- ✓ Reservar um dia para o receber;
- ✓ Preparar o espaço e equipamentos respeitantes ao novo colaborador;
- ✓ Preparar cursos de formação que sejam considerados necessários;
- ✓ Proporcionar toda a documentação necessária (manual de acolhimento, contrato de trabalho, ...);
- ✓ Definir alguém que acompanhe o novo colaborador;
- ✓ Preparar uma reunião alargada e descontraída com todos os elementos da equipa com quem vai trabalhar;
- ✓ Organizar uma visita acompanhada a toda a empresa.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

O Manual de Acolhimento é uma ferramenta influente onde deve constar:

- ✚ Nota de boas vindas (assinado pelo Administrador);
- ✚ A empresa (o que é, local...);
- ✚ Estratégia da empresa (ex.: missão, visão, valores);
- ✚ Organograma geral;
- ✚ Recursos Humanos (responsável por...);
- ✚ Qualidade e Ambiente;
- ✚ Higiene e Segurança no Trabalho;
- ✚ O que pode esperar da empresa;
- ✚ Deveres dos colaboradores;
- ✚ Conclusão.

Cardoso (2001) sugere três instrumentos para utilizar durante esta fase:

- A Ficha de Acompanhamento e Avaliação
- A Entrevista no Meio do Período Experimental ou do Contrato a Termo
- A Entrevista no Final do Período Experimental ou do Contrato a Termo.

Após a Integração, e de acordo com o Código de Trabalho há um PERÍODO EXPERIMENTAL para o novo colaborador que é de:

- No caso de Contratos Sem Termo ou por Tempo Indeterminado:
 - 90 dias para a generalidade dos trabalhadores;



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- 180 dias para trabalhadores que exerçam cargos de complexidade técnica, elevado grau de responsabilidade ou que pressuponham uma especial qualificação e que desempenhem funções de confiança;
- 240 dias para funções de direcção e quadros superiores.

- No caso de Contratos *a Termo*:

- 30 dias nos contratos com duração igual ou superior a 6 meses;
- 15 dias nos contratos com duração inferior a 6 meses e nos contratos a termo incerto cuja duração se preveja não vir a ser superior àquele limite.”

Após o período experimental positivo passa-se, então à celebração de Contratos que podem ser:

-“ Os Contrato sem Termo (Contrato por Tempo Indeterminado):

- Este tipo de contrato pode ser reduzido a escrito ou não;
- Qualquer contratação a termo que não responda às regras definidas para a sua realização, é considerada sem termo.

- Contrato a Termo:

- Só pode ser celebrado para satisfação de necessidades temporárias da empresa e pelo período estritamente necessário à satisfação das mesmas;
- Tem de ser reduzido a escrito.

- Contrato a Termo Certo: é celebrado por um prazo fixo” (Código de Trabalho).



3.4- *Acolhimento e Integração na Neorelva*

Seguidamente, ao recrutamento é feita uma apresentação geral da empresa ao novo colaborador, utilizando o Manual de Acolhimento.

Aqui é entregue a seguinte documentação: Manual de Acolhimento (*Ver Anexo 4: Manual de Acolhimento*); Direitos e Deveres dos Trabalhadores; Descrição da Função.

O novo colaborador é apresentado ao chefe.

São transmitidas ao novo colaborador, as responsabilidades da função e dada a formação prática necessária para o posto de trabalho.

A DRH providencia a formação teórica necessária, a ser dada ao novo colaborador, de acordo com o definido (*Ver Anexo 5: Ficha de Integração do novo Colaborador*)

Durante o período experimental, o chefe terá de fazer o acompanhamento e avaliação de desempenho do novo colaborado (*Ver Anexo 6: Ficha de Avaliação do Colaborador*).

Antes do fim do período experimental, o chefe com base no acompanhamento e na avaliação de desempenho que fez, informa se o colaborador serve ou não para a função, sendo essa decisão validada pelo superior hierárquico e a DRH.

Se houver Rescisão do Contrato, neste caso o processo reiniciar-se-á com o recrutamento de outro colaborador, se ainda se mantiver a necessidade.

Caso o contrato vigor, o operador fica vinculado à empresa pelo contrato vigente.

✓ **Ao nível do Acolhimento e Integração estive envolvida nas seguintes actividades:**

- Actualização do Manual de Acolhimento e sua Apresentação em Power Point;
- Recepção, acolhimento e Integração de Novos Colaboradores;
- Alteração e actualização do Documento Direitos e Deveres dos Trabalhadores.



3.5- Gestão de Formação

Trata-se de um conjunto de actividades coordenadas que visam monitorar e controlar projectos de natureza formativa, numa óptica de optimização dos seus resultados.

Para que se possa proceder às mudanças organizacionais, será necessário apostar na inovação, na criatividade, na flexibilidade, um vez que estes terão de acompanhar a evolução do mercado, dos produtos, e da cada vez maior exigência dos consumidores.

As actividades normalmente desenvolvidas no contexto de um sistema de gestão da formação, são as seguintes:

- ✚ **Estabelecimento de Políticas de formação;**
- ✚ **Levantamento de necessidades;**
- ✚ **Plano de Formação;**
- ✚ **Execução do Plano;**
- ✚ **Avaliação da Formação.**
- ✚ **Estabelecimento de Políticas de formação**

De acordo com Alain Meignant (1999) o estabelecimento de políticas de formação deverá ter em conta três factores:

- “O emprego pelo qual entendemos um conjunto homogéneo de conhecimentos e de comportamentos necessários para desempenhar determinadas funções;
- O posto de trabalho, ou seja, deverá ter em conta situações particulares do trabalho para além de o que é definido no emprego tipo;
- As competências, são as capacidades para mobilizar determinados instrumentos de maneira a resolver determinadas situações.”



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

Neste contexto, a gestão de formação não deverá ser vista de forma isolada mas como uma componente de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos, no que concerne às capacidades do indivíduo, nomeadamente ao:

- ✓ **Saber-saber** – situa-se ao nível cognitivo (os participantes devem adquirir conhecimentos);
- ✓ **Saber-ser** – situa-se ao nível comportamental (os participantes deverão modificar as suas atitudes e a forma de estar);
- ✓ **Saber-fazer** - situa-se ao nível psicomotor (consiste em saber executar uma tarefa).

De acordo com Peretti (1997) os objectivos da gestão de formação podem visar:

- ” Permitir a adaptação dos trabalhadores às mudanças da organização, resultantes de alterações tecnológicas ou económicas;
- Permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa. “

Levantamento das necessidades de Formação

A avaliação das necessidades de formação da empresa, deverá ser iniciada pela averiguação no nível de formação que os trabalhadores necessitam. Neste contexto será necessário efectuar um minucioso levantamento para identificar as causas mais prováveis dos problemas observados e estudar a viabilidade de se resolverem com um programa de formação.

Segundo Peretti (1997), existem três tipos de determinação de necessidades:

- ✓ “O primeiro, baseia-se nas competências exigidas para as funções a desempenhar pelos trabalhadores para os objectivos globais da empresa.
- ✓ O segundo baseia-se nas expectativas dos indivíduos e dos grupos.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- ✓ Por último, este determina-se a partir da análise das condições gerais e particulares do exercício do trabalho. “

Posteriormente faz-se uma adequação das necessidades de formação individuais às necessidades de formação.

✚ Plano de Formação

O plano de formação é um documento escrito onde se identificam as acções de formação agrupadas de acordo com os critérios da empresa e dos participantes seleccionados bem como as características, isto é, descreve o que é necessário fazer para se atingirem os objectivos da empresa.

O plano pode ser apresentado com um período de um ano (curto prazo) ou abranger períodos mais alargados de 3 a 5 anos (médio e longo prazo). Os elementos que devem constar no referido são os seguintes:

- **Objectivos Gerais** - deverão ser baseados em resultados quantificáveis e mensuráveis;
- **Prioridades e Conteúdos** - referem-se aos objectivos estabelecidos e enquadradas no tempo e nas áreas prioritárias bem como os conteúdos necessários para atingir os objectivos;
- **Pedagogia** – traduz-se na planificação das actividades necessárias, tendo em conta os recursos humanos e os materiais envolvidos;
- **Avaliação dos Formandos** - quanto aos resultados e os métodos de selecção e recrutamento de formadores e formandos;
- **Metodologia** e os indicadores de avaliação da formação e dos resultados;
- **Duração** e calendário das acções de formação;



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- **Orçamentação** - que se traduz nos custos que a empresa terá que acarretar com a acção de formação.

A reunião das condições mínimas para a viabilidade e exequibilidade, bem como os mecanismos para os ajustamentos necessários são condições essenciais para o sucesso da elaboração do referido plano.

✚ Execução do Plano

A execução do plano é a fase seguinte e traduz-se na implementação e no desenvolvimento das acções de formação propriamente ditas com vista a alcançar os objectivos previstos.

O seu sucesso depende da combinação de um conjunto de factores, dos quais destacamos a adequação do *plano* às necessidades da empresa, a qualidade do material necessário, a cooperação das chefias e da qualidade dos formadores e dos formandos.

✚ Avaliação da Formação

A Avaliação da formação permite fornecer informações sobre a execução, o impacto e a eficácia da formação. Tem como finalidade conhecer os efeitos que a formação teve no público-alvo e nas organizações, assim como saber se os objectivos foram alcançados.

Para fazermos a avaliação da formação deveremos ter em conta diferentes aspectos relativos à formação que são (*Tira-Picos, 1999*):

- **Quem avaliar**, ou seja, se vamos avaliar simplesmente um indivíduo, um grupo, ou uma instituição;
- **O que avaliar**, apenas um aspecto relativo à formação, ou todos os aspectos de forma integrada da formação;



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- **Quando avaliar**, por outras palavras, em que momento avaliar antes, durante ou depois da avaliação.

Desta forma podemos diagnosticar os pontos fracos da formação, de acordo com os resultados obtidos e assim recolher e analisar os dados com vista à correcção desses desvios e melhorar a qualidade da formação.

Para que a avaliação da formação seja positiva, a formação deverá ser como Cristina Salgado diz:” (...) pertinente e oportuna.”.Segundo *Parente, (1996)* deverá responder às exigências de formação que elementos de uma organização não possuam e dada em tempo útil, nem muito tempo antes para que os colaboradores não corram o risco de se esquecer de algo, nem demasiado tarde pois essa situação pode mesmo colocar em causa o normal funcionamento da organização.



3.6- A gestão da Formação na Neorelva

Nesta Empresa a identificação das necessidades de formação é feita através de:

- ✓ Avaliação de Desempenho;
- ✓ Reorganização/Reestruturação da empresa;
- ✓ Evolução de carreira: integração, promoções, mobilidade interna;
- ✓ Diagnóstico anual da situação da empresa;
- ✓ Projectos, estratégias e objectivos da empresa.

No sentido, de levar os Directores a reflectirem sobre as necessidades de formação na sua Direcção, é entregue o impresso de levantamento das necessidades de formação (*Ver Anexo 7: Levantamento das Necessidades de Formação*) para preenchimento.

Seguidamente, é efectuada uma reunião com os Directores com o objectivo de sintetizar e esclarecer os pontos duvidosos (*Ver Anexo 8: Acta de Reunião*).

Nesta reunião, deverão ser compiladas as necessidades de formação e respectivos objectivos, que serão registadas no mapa de formação.

Este mapa pode ser actualizado em qualquer altura, que surja uma nova necessidade de formação.

A Direcção de Recursos Humanos, em conjunto com superior hierárquico, identifica a acção de formação, externa ou interna, de modo a colmatar a necessidade identificada no Mapa de Formação.

A acção de formação com custos é submetida à aprovação do Director Geral.

Na acção de formação interna, deve constar um registo de presenças e sumário, e quando aplicável, um manual da formação dada.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

Na acção de formação externa, deve constar o manual, certificado (*Ver Anexo 9: Sumário e Presenças*) que comprova a participação do formando, e a sua avaliação da formação.

A avaliação será tratada estatisticamente para avaliação/reacção global da acção da formação (*Ver Anexo 10: Ficha de Avaliação do Resultados do Participante.*)

Após a conclusão da formação, é feito o registo informático, da acção de formação e respectivas participações.

Posteriormente, é efectuada a avaliação da eficácia da formação das acções de formação realizadas, com excepção, das sessões de esclarecimento e sensibilização, de curta duração.

A DRH entrega o documento de avaliação de eficácia ao avaliador (*Ver Anexo 11: Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação*), que terá de verificar se a acção de formação realizada foi ou não eficaz.

Efectua-se o ponto de situação de toda a formação decorrida durante o ano.

O manual fica no arquivo, quando é levantado para consulta, é feito registo do seu levantamento.

✓ **Na Gestão da Formação participei nas seguintes actividades:**

- Coordenar as Formações essenciais para a eficaz Integração do (s) Novo (s) Colaborador (es);
- Analisar as possíveis categorias de Formação que melhor se adequam perante as lacunas ou para simples aperfeiçoamento dos Colaboradores;
- Averiguar as lacunas existentes nas várias secções ao nível da Formação;
- Recolha dos dados formalizados dos Formandos e do Formador e seu respectivo arquivo;
- Lançamento dos mesmos dados no programa informático SAP;
- Arquivo dos Certificados das Formações.



3.7- Avaliação de Desempenho

É um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores e uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais;

As principais dificuldades e erros na Implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho são:

- A avaliação de desempenho pode ter vários objectivos;
- Avaliar o desempenho é, em si mesmo, uma tarefa difícil, dada a pluralidade de factores (ambientais, organizacionais e individuais) que o influenciam;
- Um sem número de questões éticas e emocionais podem ser levantadas tendo em consideração que o processo pode ter profundas implicações no futuro das pessoas;
- Um exemplo de evolução na avaliação de desempenho das organizações remete para a mudança de paradigma entre ganhos de crescimento e ganhos de produtividade. Estas últimas permitem aumentar a eficácia e a eficiência global do sistema;

De acordo com Almeida (o **sucesso da avaliação de desempenho** depende do cumprimento de três condições:

- Tem de se desenvolver uma cultura organizacional virada para o desempenho. Todos na organização devem centrar a sua atenção na *performance* e nos ganhos de produtividade, bem como, devem ser implementados sistemas que possam medir com fidelidade o desempenho, para além de que os resultados dessas medições devem dar origem a melhorias que, por sua vez, aumentam os resultados da organização ou outra medida de produtividade. Resumindo, a avaliação



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

de desempenho é um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão, pelo qual, o desempenho é medido e dirigido para objectivos individuais, em grupo e organizacionais específicos.

❖ **Para que serve?**

A avaliação de desempenho é um instrumento. O primeiro objectivo da avaliação de desempenho é conhecer. A correcta utilização deste instrumento pode transmitir: a sensação de verdadeira segurança em termos de carreira a curto, médio e longo prazo, a satisfação das necessidades sociais e de integração, no sentido de que quem trabalha faz parte de um grupo e necessita de sentir-se adequadamente posicionado sob esse aspecto, o sentido de importância da própria actividade em relação às actividades dos demais colegas e o aspecto da possibilidade de desenvolvimento das próprias competências e pontos fortes;

Toda a organização beneficia da correcta aplicação do processo de avaliação de desempenho: a empresa, o avaliador e o avaliado. A título de resumo pode referir-se que, os grandes objectivos da avaliação de desempenho na gestão são:

- Melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais,
- Auxiliar nas decisões de organização e gestão de pessoal (salários, prémios, promoções, transferências, etc.),
- Identificar candidatos potenciais para funções de maior responsabilidade e escolha de critérios de selecção e treino;

Em suma, a abrangência da avaliação de desempenho deve ser total e encarada por todos os elementos da organização como mais uma parte integrante das suas funções.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

❖ **O que deve ser avaliado?**

Alguns investigadores da área do comportamento organizacional têm estudado o que designam por nível ou unidade de análise:

- Resultados globais – que têm a ver com indicadores de eficácia e eficiência da organização, como um todo;
- Resultados divisionais ou sectoriais – em que se analisa o desempenho das várias unidades funcionais e operacionais que fazem parte da organização;
- Resultado de funções individuais – o objecto de análise é o resultado final do desempenho de uma função, que não de gestão;
- Comportamento individual – avalia-se a forma de estar e desempenhar uma função;

❖ **Qual o nível que se deve avaliar?**

Segundo certos investigadores da área da avaliação de desempenho existe um factor que deve ditar o nível de análise: o objectivo da avaliação. Assim, o nível a avaliar depende dos objectivos da avaliação, da natureza da função e da organização do trabalho. De acordo com especialistas a auto-regulação do sistema da organização será tanto melhor quanto mais níveis e pessoas se conseguirem avaliar correctamente. Geralmente procede-se à avaliação de desempenho de acordo com diversos indicadores e com o grau de responsabilidade do analisado. Muitas vezes, isola-se as organizações em centros de responsabilidade. Existem basicamente cinco tipos de centros de responsabilidade: centros de custos (standard), centros de receitas, centros de despesas, centros de lucro e centros de investimento;



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

❖ **Qual deve ser a base do sistema de avaliação de desempenho?**

Para que possa avaliar-se algo é necessário conhecer o que se pretende avaliar, ou seja, que se analisem as funções.

Função um conjunto relativamente homogéneo de tarefas relacionadas com um propósito essencial e duradouro numa organização;

Análise de Funções definição e descoberta dos componentes e características que a função exige por parte do seu ocupante. É um processo sistemático de recolha, avaliação e organização de informação sobre funções;

As três fases deste processo são:

- ✓ A identificação das funções em questão;
- ✓ A criação de um questionário de recolha de informação;
- ✓ A recolha da informação.

❖ **Quais as características que deve ter um sistema de avaliação?**

As características de um sistema de avaliação de desempenho como sistema de controlo ou instrumento de medida são:

- Equidade e Exactidão
- Fidelidade
- Validade
- Simplicidade
- Oportunidade
- Economicidade



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- Bom direccionamento da informação
- Selectividade
- Flexibilidade
- Envolvência
- Detecção de Sucessos

❖ **Quem deve avaliar?**

As cinco fontes de avaliação de desempenho existentes são: as chefias, os colegas, a auto-avaliação, os subordinados do elemento a ser avaliado e os clientes estabelecendo-se três parâmetros de escolha para efectuar essa mesma avaliação. Estes são: **o propósito da avaliação, o tipo de critério utilizado e a natureza da função.**

❖ Objectivos

- ✓ Classificar o desempenho;
- ✓ A avaliação mais correcta é a realizada pelo superior directo;
- ❖ A avaliação de objectivos de desenvolvimento individual deve contemplar avaliação conjunta pela chefia directa e por auto-avaliação;
- ❖ No caso de investigadores a avaliação deve ser efectuada por autoavaliação e avaliação pelos colegas visto o chefe directo não se encontrar devidamente familiarizado com o trabalho de investigação;
- ❖ Quando nem colegas nem chefias estão em posição de avaliar correctamente a avaliação externa (feita por fora) é fundamental;



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

❖ **Com que periodicidade deve ser feita a avaliação de desempenho?**

- ✓ Em ciclo de curto período;
- ✓ Ao critério do avaliador;
- ✓ Em ciclos de periodicidade variável adequada a cada participante organizacional;
- ✓ Avaliação solicitada pelos colaboradores;
- ✓ Períodos contabilísticos;
- ✓ Ciclos de laboração;

A adequação de cada período depende da natureza da função e da qualidade do avaliado.

❖ **Métodos de Avaliação**

A escolha do método de avaliação deve contemplar:

- Características específicas do ambiente externo e da organização, tais como, tecnologia, *design* organizacional, características da indústria, e outros;
- Características individuais susceptíveis de influenciar a *performance*, incluindo aptidões específicas, capacidades e nível motivacional;
- Conjunto de comportamentos específicos apropriados, dada a natureza da organização e dos indivíduos;
- Conjunto das várias dimensões do desempenho, tendo em consideração a organização e os indivíduos envolvidos;
- Conjunto de objectivos a serem atingidos a nível global e departamental.



❖ Tipos de Métodos de Avaliação

Cada um dos métodos atende a determinado objectivo e a determinada característica do pessoal envolvidos na avaliação.

✚ Os principais métodos tradicionais utilizados são:

- *Método das escalas gráficas;*
- *Método das escolhas forçadas*
- *Método da pesquisa de campo*
- *Método dos incidentes críticos;*
- *Método misto.*

✚ Método das Escalas Gráficas

Este método avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados.

Para tal utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas na horizontal representam os factores de avaliação, e as linhas verticais representam o grau de variação dos factores.

Os factores são previamente seleccionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretendem avaliar. Cada factor é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório ate um desempenho óptimo ou excelente.

✚ Método da escolha Forçada

Este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipo de desempenho individual.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

A natureza das frases varia bastante, porem existem duas formas de composição das frases:

- a) Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo
- b) Os blocos são apenas formados por quatro frases de significado positivo

O supervisor nos dois casos deve escolher a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado.

✚ Método de Pesquisa de Campo

É um método com base em entrevista de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de factos e situações.

O especialista faz uma entrevista de avaliação com cada chefe, obedecendo um roteiro:

- a) ***Avaliação inicial***
 - Desempenho mais que satisfatório (+) ;
 - Desempenho satisfatório (+-);
 - Desempenho menos que satisfatório (-).

- b) ***Análise suplementar***

Avaliação mais profunda por meio de perguntas do especialista ao chefe.

- c) ***Planeamento***

Elaboração de um plano de acção para o funcionamento, que pode envolver:



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- Aconselhamento ao funcionário;
- Readaptação do funcionário;
- Despedimento e substituição;
- Promoção;
- Manutenção no cargo actual.

✚ Método dos Incidentes Críticos

Este método baseia-se no facto de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso).

O método preocupa-se com características extremamente positivas ou negativas.

Este método focaliza-se nas excepções.

✚ Método Misto

Este método refere-se ao Método de Frases Descritivas e é diferente do método da Escolha Forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frase.

O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (+ ou “sim”), e aqueles que demonstram o oposto do seu desempenho (- ou “não”).

❖ A entrevista de Avaliação do Desempenho

De nada adianta a avaliação sem que o maior interessado – o empregado - tome conhecimento dela.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

É necessário dar-lhe conhecimento das informações relevantes e significativas de seu desempenho, a fim de que os objectivos possam ser alcançados.

❖ **Objectivos da entrevista de avaliação do desempenho:**

1. Dar ao subordinado condições de melhora o seu trabalho;
2. Dar ao subordinado a ideia clara de como esta a desempenhar o seu trabalho;
3. Discutir ambos – gerente e empregado – sobre providências e planos para melhor desenvolver e utilizar as aptidões do subordinado;
4. Construir relações pessoais mais fortes entre gerente e empregado;
5. Eliminar ou reduzir dissonância, ansiedade, tensões, e incertezas que surgem quando os indivíduos não recebem aconselhamento planeado e orientado.

❖ **O avaliador deve considerar duas coisas importantes:**

- Todo o empregado possui aspirações e objectivos, e por mais elementar que seja a sua função dentro da empresa, deve ser considerado sempre como uma pessoa individualizada, diferente das demais;
- O desempenho deve ser avaliado em função do cargo ocupado pelo empregado, da orientação e das oportunidades que recebeu do chefe.



❖ **Avaliação de desempenho como elemento integrador das práticas de Recursos Humanos:**

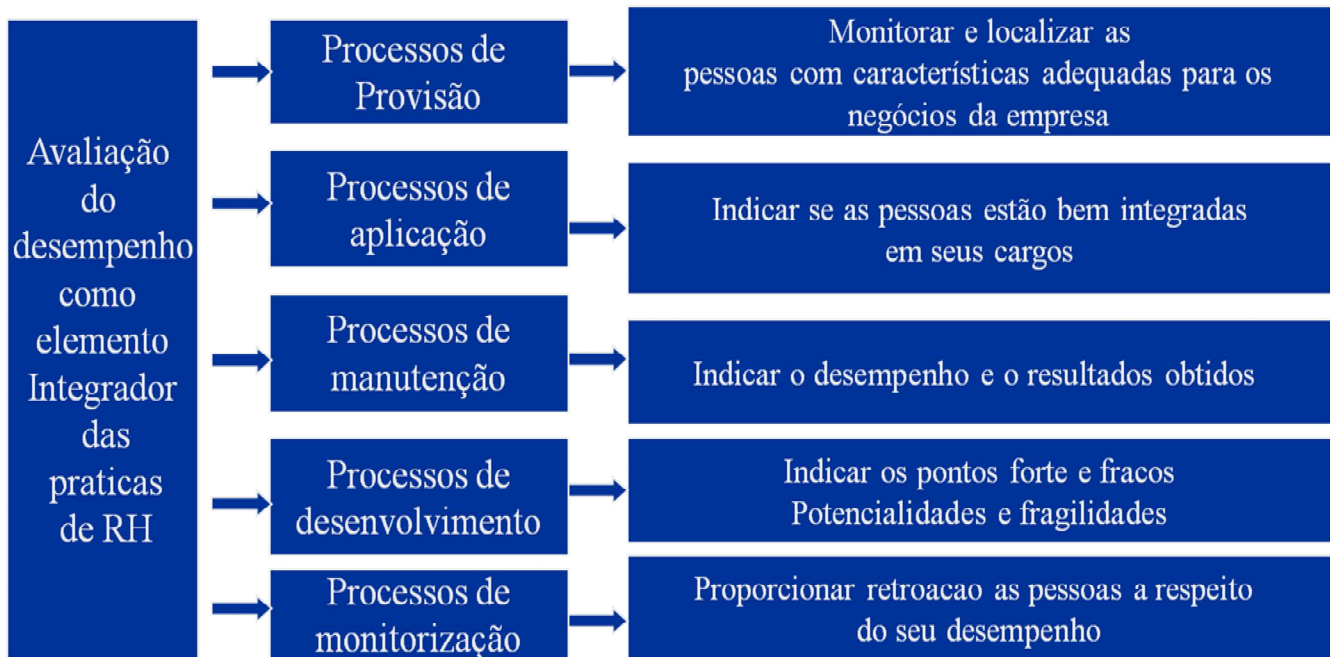


Tabela 2 – Avaliação de Desempenho.

Fonte: Camara (1997).



3.8- A Avaliação do Desempenho na Neorelva

Nesta Empresa a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para tomar decisões sobre:

- Remunerações e incentivos;
- Promoções, transferências;
- Necessidade de formação;
- Plano individual de carreira.

A avaliação de desempenho tem início no final do ano.

O processo inicia-se com a entrega do impresso de auto-avaliação (*Ver Anexo 12: Impresso de Auto-avaliação de Desempenho*) ao colaborador para preenchimento, estabelecendo um prazo para a sua devolução.

A avaliação de desempenho é feita a dois níveis, quando aplicável, ou seja, a avaliação do colaborador é feita pelo chefe (s) director (s) e validada pelo seu superior hierárquico, (supervisor) que verifica e dá o seu acordo (*Ver Anexo 13: Impresso de Avaliação de Desempenho e Impresso de auto - avaliação de Desempenho – Chefes*).

Assim sendo, a avaliação de desempenho será efectuada da seguinte forma:

1. Operadores de Litografia/Operadores da montagem:

O Impressor/Soldador em conjunto com o chefe fazem a avaliação aos colaboradores e apresentam os resultados ao SPCP (Sector de Planeamento e Controlo da Produção) que analisa e valida;

2. Soldador/Impressor/Operadores de Máquina de Corte/Cunhadores/Condutores de Empilhador:

O chefe em conjunto com o SPCP, fazem a avaliação aos colaboradores e apresentam os resultados ao Chefe do Departamento da Produção que analisa e valida;



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

3. Manutenção/Expedição/Pré-Impressão/SPCP-Logística:

O chefe directo faz a avaliação aos colaboradores e apresenta a avaliação ao Chefe do Departamento/Director que analisa e valida;

4. Qualidade/Desenhador/ Chefes de Secção/Chefes de Equipa/SPCP/Operadores de Impressão/Operadores de Injecção e Insuflação:

O chefe do Departamento faz a avaliação e o Director valida, ou é feita apenas pelo Director.

A pontuação final da avaliação de desempenho é baseada numa ponderação dos diferentes critérios de avaliação, definida para cada função.

Os resultados da auto-avaliação e avaliação de desempenho são lançados informaticamente de forma a obter uma pontuação final por colaborador.

O avaliador marca uma reunião com o avaliado, a fim de apresentar os resultados da avaliação.

O avaliador contrapõe a avaliação efectuada pelo chefe com a auto-avaliação.

São discutidos os seguintes pontos:

- Expectativas de desempenho esperadas pela empresa;
- Áreas em que o colaborador necessita de melhorar e estabelecer objectivos a esse fim;
- Identificar eventuais necessidades de formação para esse fim;
- Expectativas de carreira do colaborador;

O avaliador deverá dispor de rácios de avaliação de desempenho existentes.

No final deverão assinar todos os intervenientes e os impressos deverão ficar arquivados na DRH em pasta própria.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

- ✓ **Quanto à Avaliação de Desempenho participei nas seguintes actividades:**
- Pesquisas para possível alteração do inquérito de avaliação e auto avaliação dos colaboradores;
 - Análise da escala quantitativa para a avaliação dos inquéritos e pesquisa para possível alteração da mesma;
 - Análise dos Inquéritos Avaliativos e pesquisas de possíveis recompensas para os colaboradores consoante a avaliação.
 - Participação na definição dos objectivos da formação a cumprir.



3.9- Práticas Administrativas

Nas Práticas Administrativas desenvolveu-se algumas actividades relacionadas com a Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho; Remunerações Salariais; Procedimentos Disciplinares, entre outras responsabilidades.

❖ Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

A higiene e a segurança são duas actividades que estão intimamente relacionadas com o objectivo de garantir condições de trabalho capazes de manter um nível de saúde dos colaboradores e trabalhadores de uma Empresa.

Segundo a O.M.S.- Organização Mundial de Saúde, a verificação de condições de Higiene e Segurança consiste "num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença e enfermidade".

A higiene do trabalho propõe-se combater, dum ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os factores que podem afectar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afectar a saúde, segurança e bem estar do trabalhador).

A segurança do trabalho propõe-se combater, também dum ponto de vista não médico, os acidentes de trabalho, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer educando os trabalhadores a utilizarem medidas preventivas.

Para além disso, as condições de segurança, higiene e saúde no trabalho constituem o fundamento material de qualquer programa de prevenção de riscos profissionais e contribuem, na empresa, para o aumento da competitividade com diminuição da sinistralidade.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

❖ **Remunerações Salariais**

Remuneração é o salário (salário-base) acrescido a outros valores recebidos pelo empregado, como comissões, participação nos lucros, gratificações, entre outros.

Salário é a totalidade das percepções económicas dos trabalhadores, qualquer que seja a forma ou meio de pagamento, quer retribuam o trabalho efectivo, os períodos de interrupção do contrato e os descansos calculáveis na jornada de trabalho.

Os salários podem ser pagos por produção, por tarefa ou por tempo e mediante diversos meios, como em cheque, em dinheiro, em utilidades entre outros.

❖ **Procedimentos Disciplinares**

Numa sociedade em que a relação Empregador – Trabalhador está cada vez mais instável, dadas as pressões externas da situação económica frágil em que as relações de emprego estão inseridas, parece imprescindível que, o formalismo que deverá existir em situações de crise esteja bem definido e limitado para que não existam arbitrariedades nem situações de ilegalidade. Por isso é vital proceder à análise do formalismo, daquela que é a forma mais polémica de averiguação relativa ao cumprimento pontual da relação de trabalho: o procedimento disciplinar.

Pode dizer-se que no Direito Português, o formalismo do procedimento disciplinar é um dos afloramentos do princípio da estabilidade na medida em que toda a complexidade e dificuldades criadas no procedimento, servem maioritariamente interesses que criam algumas limitações à faculdade que a entidade patronal tem, em última instância, de despedir com justa causa um trabalhador. Aquilo que foi pretendido pelo legislador com tal formalismo, prende-se com a criação de uma paridade de regimes de extinção do contrato de trabalho, quer por parte do trabalhador quer por parte da entidade patronal. Para que, a igualdade seja uma igualdade material e não apenas um conceito formal, o procedimento disciplinar deverá desde logo ser pontualmente cumprido de forma rigorosa.



3.10- *Actividades Administrativas desenvolvidas na Neorelva*

Das actividades desenvolvidas, estive envolvida nas:

Remunerações Salariais:

- ✓ Inserção no sistema Informático **SAP** dos Controlos de Tempo;
- ✓ Cálculo mensal dos registos de cada colaborador;
- ✓ Lançamento da folha de cálculo para atribuição da remuneração mensal;
- ✓ Participação à Segurança Social e ao Departamento de Finanças de informações relevantes ou alterações efectuadas no perfil do Colaborador.

Higiene, Saúde e Segurança:

- ✓ Acompanhamento dos Acidentes de trabalho;
- ✓ Em caso de Acidente de trabalho comunicar à Seguradora;
- ✓ Distribuição de Informação sobre Segurança;
- ✓ Definir medidas correctivas/preventivas;
- ✓ Acompanhamento/coordenação do Serviço de Medicina no Trabalho;
- ✓ Fornecer os dados para a elaboração do Relatório anual de HST.



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

✚ **Procedimentos Disciplinares:**

- ✓ Elaboração do Plano de Férias;
- ✓ Elaboração de um Inquérito de Satisfação;
- ✓ Estudo ao Clima Organizacional;
- ✓ Elaboração do Código de Conduta;
- ✓ Certificação de Funções;
- ✓ Elaboração de Contratos;
- ✓ Coordenação/promoção de actividades que motivem os Colaboradores e desenvolvam o sentimento de pertença à Empresa: Ex: Jornal de Perede, Organização de Eventos, etc.

✚ **Outras Responsabilidades:**

- ✓ Encomendar o material de Limpeza assim como o Fardamento e os Produtos de Higiene;
- ✓ Lançamento no SAP da saída do material;
- ✓ Informações e esclarecimentos aos trabalhadores;
- ✓ Verificação dos cacifos assim como dos Balneários e Sanitários para ver se está tudo apto;
- ✓ Recolha das sugestões postas na Caixa de Sugestões e sua análise;
- ✓ Se visualizar algum comportamento inadequado por parte de algum colaborador chamá-lo à atenção ou dizer ao seu superior hierárquico para o fazer;
- ✓ Formalidades com as diferentes Entidades (Segurança Social, Sindicato, Seguradora).



Conclusão

O estágio curricular revelou-se uma forma excelente para fortalecer conhecimentos que fomos adquirindo ao longo do curso. Serviu também para ter uma noção da vida real no activo de um director e de um técnico de Recursos Humanos, as suas tarefas e os meios necessários à sua realização.

Ao nível do Acolhimento e Integração na Neorelva a adaptação foi fácil, pois fui bem recebida desde início do Estágio. Perante as poucas dificuldades que foram surgindo, estas foram rapidamente dissipadas com a ajuda da Dr.^a Orquídea e da Dr.^a Telma, que me deram sempre o seu apoio fazendo-me relembrar os conhecimentos adquiridos ao longo do meu curso através dos seus conhecimentos e experiência. Desta forma fizeram-me sentir como parte integrante da Empresa.

Esta vivência foi o complemento daquilo que se aprendeu ao longo do curso. Foi um estágio bastante abrangente, visto ter adquirido conhecimento em todas as áreas de um departamento de Recursos Humanos.

Finalizando, apesar da curta duração do estágio, este mostrou-se bastante enriquecedor, quer a nível pessoal, como espero vir a ser futuramente a nível profissional.



Bibliografia:

- ✓ Almeida, F. – “Avaliação de Desempenho para Gestores”, McGraw-Hill, pp. 1-115.
- ✓ CAMARA P.; et al (1997), **Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 3ª edição.
- ✓ Cardoso, A. A. (2001). **Recrutamento e Seleção de Pessoal. Manual Prático Lidel. Edição Lidel.**
- ✓ http://pme.aeportugal.pt/.../2004-10-15_16-29-37_AEP-HIGIENE-SEGURANCA.pdf.
- ✓ Http://pwp.netcabo.pt/vitor_fernandes/files/sov_2_%20recrutamento.pdf.
- ✓ Http://sites.facensa.com.br/danielaf/files/ADMRH_03_Atracao_&_Captacao.ppt#327,13,Processo Selectivo.
- ✓ Lisboa, João. et al “*Introdução à Gestão de Organizações*” Grupo editorial Vida económica, Abril 2004, pag 239-302 ISBN: 972-788-118-1.
- ✓ MEIGNANT, Alain (1999), **A Gestão da Formação**, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1ª edição.
- ✓ Nobre, D. L.; Leitão M. da G., 2009, Código do Trabalho Revisto; In Vida Económica.
- ✓ OLIVEIRA, Fernando Roberto, (1999), **Plano de Formação**, Lisboa, IEFP, 3ª edição.
- ✓ PERETTI, J.M. (1997), **Recursos Humanos**, Lisboa, Edições Sílabo, 1ª edição.
- ✓ Ribeiro, R. (2002). **Recrutamento e Seleção**. In António Caetano & Jorge Vala (2002). **Gestão de Recursos Humanos**.
- ✓ TIRA-PICOS, António, (1999), **A Avaliação da Formação Profissional**, Lisboa, IEFP, 2ª edição.
- ✓ www.aeportugal.pt
- ✓ www.CNQ.pt



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXOS



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 1



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 2



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 3



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 4



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 5



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 6



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 7



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 8



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 9



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 10



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 11



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 12



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

Relatório de Estágio Curricular

ANEXO 13



Manual de Acolhimento





APRESENTAÇÃO DA NEORELVA

❖ Bem-vindo À NEORELVA

Em nome da Neorelva e de todos aqueles que cá trabalham: “Seja bem-vindo!”
A Neorelva deseja-lhe uma boa integração, profissionalismo e colaboração.

Agora que faz parte desta equipa de trabalho, vamos falar-lhe do funcionamento e das normas da empresa.

Este manual tem como propósito ajudá-lo na sua integração e deverá consultá-lo sempre que lhe surja alguma dúvida.

❖ APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Designação: Neorelva Embalagens Metálicas, S. A.

Sede e instalações Fabris: Relva – Vila Chã, 3730-029 Vale de Cambra

Forma Jurídica: Sociedade Anónima

Capital Social: 5.000.000 Euros

1966

- ✓ Constituição da “*Latoaria Mecânica da Relva*”, num pavilhão industrial com apenas 500m².

1981

- ✓ Aquisição de parte dos activos de produção de embalagens “General Line” a uma outra empresa reforçando a sua quota de mercado.

1982

- ✓ Aquisição da primeira linha de impressão.
- ✓ Estruturação e integração de todos os serviços inerentes à produção de embalagens metálicas: pré-impressão, impressão, fabrico de componentes, montagem e distribuição.

1988

- ✓ 1ª Empresa portuguesa a certificar embalagens para o transporte de matérias perigosas.

1989

- ✓ Estratégia de Crescimento – extensão das operações ao mercado espanhol.

1995

- ✓ Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9002.

2003

- ✓ Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela norma ISO 9001:2000.

2004

- ✓ Aquisição da VDS Plásticos, hoje Neorelva Plásticos, líder do mercado português na produção de embalagens em plástico para os sectores de tintas e colas.

2007

- ✓ Implementação do sistema integrado de gestão –mySAPR/3.
- ✓ Consolidação da presença no mercado Ibérico com a aquisição do mercado de embalagens em folha-de-flandres à GREIF.
- ✓ Constituição da Neorelva Packaging Spain.

2008

- ✓ Aquisição dos activos e mercados de embalagens em plástico da empresa espanhola Plastimobel, alargando a gama de produtos da Neorelva à Insuflação e à Injecção de embalagens em Polietileno (PE).
- ✓ Inauguração da segunda unidade de embalagens plásticas, orientada para a Impressão.

❖ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



❖ A NOSSA MISSÃO

A Neorelva tem por missão o fornecimento de soluções de embalagem que satisfaçam e antecipem as necessidades dos seus clientes, de forma a posicionar-se como um parceiro privilegiado na sua cadeia logística.

❖ VISÃO

Para dar cumprimento à sua missão, as empresas Neorelva, de uma forma coordenada e integrada, procuram alinhar as suas organizações com as suas necessidades específicas dos seus clientes e da sua cadeia de abastecimentos.

Procuram também ter uma gama de produtos capaz de satisfazer as necessidades do mercado e atingir níveis elevados de prestação no que toca ao serviço prestado, ao atendimento, à rapidez e à qualidade da informação disponibilizada aos clientes.

Por último, procuram o reconhecimento da qualidade dos seus produtos e serviços, e que o seu nome seja sinónimo de competitividade e inovação.

❖ VALORES

- Atenção aos detalhes;
- Aposta no Desenvolvimento Humano;
- Enfoque na qualidade dos produtos e serviços;
- Orientação para o cliente;
- Ética;
- Preocupação Ambiental.

❖ POLÍTICA DA QUALIDADE



A Neorelva é uma empresa certificada desde 1995, sendo até Dezembro de 2002 certificada pela Norma NP EN ISO 9002:1995 e desde aí certificada pela Norma NP EN ISO 9001:2000.

Tendo como objectivos os seguintes tópicos ao nível da qualidade:

- Satisfazer o cliente
- Estabelecer uma relação de parceria com Clientes e Fornecedores
- Contribuição de todos os colaboradores para o sucesso da empresa
- Fazer bem à primeira
- Evoluir permanentemente

A satisfação dos nossos clientes e a melhoria contínua são os nossos principais objectivos.

Por isso, apostamos na redução das Reclamações e das Não Conformidades internas controlando rigorosamente a qualidade dos nossos produtos.

Para garantirmos a qualidade dos nossos produtos implementamos um sistema de auto controlo, ou seja, o controlo de qualidade dos produtos é feito por quem os produz, tendo como base planos de controlo que acompanham o fabrico do produto, onde são especificadas as características a controlar, desta forma, cada um se responsabiliza pelo que faz.

Assim, a Neorelva garante o envolvimento de todos para a concretização dos objectivos.

Com esta filosofia, nesta empresa,

✓ **TODOS SOMOS RESPONSÁVEIS PELA QUALIDADE**



❖ **PROCESSO INDIVIDUAL DO NOVO COLABORADOR**

● **Elementos necessários:**

- Bilhete de identidade ou documento que o substitua
- Número Fiscal de Contribuinte
- Número de Beneficiário da Segurança Social
- Número de Identificação Bancária – NIB (Para ser efectuada a transferência de salários)
- Certificado de habilitações

- Curriculum Vitae ou Ficha de Inscrição
- Uma fotografia tipo passe
- Micro
- Boletim de vacinas (obrigatório a vacina do tétano)
- Carta de Condução para condução de Empilhador

Se for casado - Número Fiscal de Contribuinte do Cônjuge

Se tiver filhos dependentes - Cédulas Pessoais ou Bilhetes de Identidade

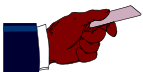
Nota: Sempre que houver alterações aos dados dos documentos anteriores, deverá ser comunicado ao Departamento de Recursos Humanos.

❖ HORÁRIOS DE TRABALHO



O horário de trabalho é de 40 horas semanais. O seu horário de trabalho ser-lhe-á comunicado no momento da admissão. A empresa reserva o direito de o alterar sempre que tal se justifique.

❖ MARCAÇÃO DO CARTÃO DE PONTO



Ao entrar para a Neorelva, ser-lhe-á atribuído um cartão de ponto. A marcação do mesmo é obrigatória e necessária para o processamento do seu salário.

- A marcação do ponto deve ser efectuada no terminal da secção onde trabalha.
- No caso de perder o seu cartão, deve avisar de imediato a sua Chefia ou o Departamento de Recursos Humanos.

A marcação do ponto também pode ser feita na portaria em **só em casos especiais**, tais como:

- ↳ Primeiros dias após admissão (até à entrega do cartão)
- ↳ Cartão danificado

❖ FÉRIAS



- O período anual de férias é de 22 dias úteis de férias, este período pode ser aumentado até 25 dias úteis, no caso de o trabalhador não ter faltado ou ter apenas faltas justificadas no ano a que as férias se reportam.
- As férias serão marcadas de acordo com a empresa.
- No ano da admissão: O trabalhador tem direito após 6 meses completos de execução do contrato, a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis.

❖ FALTAS



• Faltas justificadas sem retribuição (alguns exemplos)

- Consultas médicas
- Baixa médica (remunerada pela segurança social)
- Baixa de seguro (remunerada pela companhia de seguros)
- Nascimento de filhos (remunerada pela segurança social)

• Faltas justificadas com retribuição (alguns exemplos)

- Luto Familiar (linha recta)
- Casamento
- Doação de sangue
- Prestação de provas no caso de trabalhador estudante
- Consultas pré-natais
- Amamentação
- Assistência inadiável

❖ COMUNICAÇÃO DAS FALTAS

- Se sabe que vai faltar, deve avisar a sua chefia com cinco dias de antecedência, para isso deve preencher um impresso próprio para o efeito e entregar-lhe.
- O trabalhador deverá apresentar documento comprovativo que justifique a falta, caso contrário será considerada injustificada.
- No caso de ter que faltar por motivos imprevistos, deve contactar a sua chefia logo que possível.

Telefone da NEORELVA – 256 460160

❖ REMUNERAÇÕES



➤ Terá direito ao subsídio de alimentação, em função dos dias úteis efectivamente trabalhados.

- Do seu salário serão efectuados os descontos legais obrigatórios (Segurança social e IRS).
- A entrega do recibo de vencimento é feita no refeitório (no último dia útil de cada mês).
- O pagamento do salário é feito por transferência bancária, no último dia útil de cada mês.

Relativamente ao horário em que estiver, poderá ser adicionado o seguinte:

Horários de trabalho fixo	Subsidio Nocturno por dia útil de trabalho Obrigatório por lei	Gratificação por dia útil Entendimento da empresa
06/14h	1h acrescida de 25%	Não aplicável
15/24h	4h acrescida de 25%	Complemento semi-nocturno= 4h Acrescidas de 25%
22/06h	8h acrescida de 25%	Complemento nocturno=7,48 €
00/08h	8h acrescida de 25%	Complemento nocturno=7,48 €

- No caso de estar em **horários de trabalho rotativos**, como das 06/14h e das 14/22h, ao seu salário será adicionado o **subsídio de turno** que corresponde a 6.25% da retribuição base, neste caso, não há lugar a subsídio nocturno.

❖ SERVIÇO MÉDICO DA EMPRESA



- Medicina do trabalho

- Exames médicos de admissão, periódicos e ocasionais.

Estes exames são feitos no gabinete médico e sala de formação no edifício administrativo (rés-do-chão), consoante indicações dadas pela empresa.

Os colaboradores quando convocados para exames terão que avisar com antecedência no caso de não puderem comparecer.

- Medicina curativa

- Sempre que se sentir doente, marque consulta pela extensão 225. A médica de clínica geral pode prescrever receitas médicas.

Horário – Terças e Sextas a partir das 13h30

Deve dirigir-se ao gabinete médico no edifício administrativo no rés - do - chão.

🚑 EM CASO DE ACIDENTE



- Em caso de acidente de trabalho, será conduzido à clínica da Medicambra, com a qual a Neorelva tem acordo, (ao centro de saúde se o acidente ocorrer depois das 18h), ou ao Hospital de S. João da Madeira, conforme a gravidade do acidente.
- Caso o acidente não revele gravidade, dirija-se ao posto de primeiros socorros mais próximo e efectue o curativo, (se o acidente ocorrer durante a noite solicite a chave do posto de primeiros socorros ao seu chefe).
- Não se esqueça, que depois de receber tratamento, deve dirigir-se ao Departamento de Recursos Humanos para ser preenchida a participação do acidente.

❖ VESTUÁRIO DE TRABALHO



- É obrigatório o uso de farda apropriada no local de trabalho. A Neorelva irá entregar-lhe duas fardas, para substituição da que estiver suja.
- Deve apresentar-se no posto de trabalho com a farda devidamente limpa e em bom estado de conservação.
- No caso de deixar de trabalhar na Neorelva, deve entregar a sua farda.

❖ EQUIPAMENTO DE PROTECÇÃO INDIVIDUAL



Tendo em vista a promoção das condições de Segurança e Higiene no Trabalho, a Neorelva alerta os trabalhadores para o **uso obrigatório do vestuário de trabalho e equipamento de protecção individual!**

Sector/ Operação	Equipamento
FÁBRICA EM GERAL	PROTECÇÃO AURICULAR
<i>Serralharia</i>	<i>Calçado de protecção</i>
Soldadura por arco eléctrico	<i>Máscara de soldadura</i>
Esmerilar, torneiar, frezar e rebarbar	Óculos
<i>Corte</i>	Aventais; Luvas
Afinação de máquinas	Calçado de protecção
Limpeza de rolos na litografia	Luvas
Enchimento de gás	Luvas; Máscaras de algodão prensado
Manuseamento de folha	Luvas
Manuseamento de químicos	Luvas

Fumadores:

Só é permitido fumar fora das instalações, em locais devidamente assinalados para o efeito.

SEJAMOS SENSATOS, PRUDENTES, CAUTELOSOS E VEREMOS QUE O ACIDENTE FICARÁ LONGE DE NÓS.

CUMPRE AS REGRAS DE SEGURANÇA – É PARA O SEU BEM!



❖ BALNEÁRIOS

Terá acesso a um balneário onde poderá guardar o seu fardamento e objectos de uso pessoal, para isso tem ao dispor um cacifo. Os balneários situam-se à entrada para a produção, junto à cunhagem. Recomenda-se que não deixe objectos de valor no cacifo. Todos os colaboradores devem cumprir as boas normas de conveniência, e deixar as instalações que utilizam, em boas condições.

❖ CAIXA DE SUGESTÕES



Como a opinião dos nossos colaboradores é importante para nós. Este meio permite que entre directamente em contacto connosco. Use esta caixa de sugestões caso pretenda deixar a sua opinião, expor as suas ideias, sugestões, críticas, reclamações e iniciativas que gostaria de ver concretizadas ou qualquer outro assunto que ache pertinente partilhar.

❖ PARQUE DE ESTACIONAMENTO



Poderá usufruir do parque de estacionamento da empresa. Existem dois recintos, o recinto inferior destina-se às chefias e o recinto superior aos restantes trabalhadores. A entrada para o estacionamento é feita pela rua paralela à empresa.

É da sua inteira responsabilidade tudo o que diga respeito à sua viatura. A Neorelva não assume qualquer responsabilidade por danos surgidos nas viaturas.

❖ DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR / REFEITÓRIO



- A Neorelva tem à disposição máquinas de distribuição alimentar que se encontram junto da Qualidade, perto da secção de Litografia, estas máquinas tem sandes, chocolates, bebidas quentes e frias, etc.
- Existe um refeitório onde poderá almoçar/ jantar, tendo à sua disposição um sistema de aquecimento de refeições, mesas e cadeiras.

❖ EVENTOS

Anualmente é feito um jogo de futebol entre as duas empresas Neorelva, podendo participar quem desejar.

Na época Natalícia é distribuído um cabaz a todos os colaboradores da Neorelva.

❖ DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Horário de Atendimento:

- Todos os dias das 12h às 12:30h e das 16:00 às 16:30



NO CASO DE NECESSITAR MAIS ESCLARECIMENTOS, CONSULTE A SUA CHEFIA OU O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Ficha **ARP**

Avaliação dos Resultados pelo Participante

Esta ficha destina-se a contribuir para o contínuo aperfeiçoamento da nossa prática formativa, não só nos aspectos directamente relacionados com a monitorização e o conteúdo dos programas, como também com a organização, as instalações e, em geral o apoio prestado em toda a acção pedagógica.

As suas respostas e observações são preciosas para a equipa de organização e monitorização. Assinale, por isso, com toda a franqueza e com o cuidado e objectividade possíveis, os pontos que traduzem a sua efectiva opinião. Tópicos omissos ou dúvidas poderá explicá-los no capítulo das observações.

Acção de Formação: _____

Obrigado

1. Ambiente de trabalho

	excelente	bom	suficiente	deficiente
Temperatura da sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acústica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidade de mesas e cadeiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidade de acesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Organização da acção

- a) Excelente, sem falhas, quer nas informações prestadas, quer no apoio aos participantes.
- b) Globalmente boa, podendo no entanto apontar-se algumas deficiências.
- c) Deficiente, com lacunas evidentes

(Se notou deficiências explicita-as por favor, no final)

2.1- A duração do curso pareceu-lhe adequada, tendo em vista as matérias e objectivos propostos?

- Adequada
- Insuficiente
- Excessiva

3. Método

3.1- Os recursos pedagógicos (audiovisuais e outros) utilizados nas sessões, pareceram-lhe suficientes como apoio à sua aprendizagem?

- a) Os recursos pedagógicos foram bem adaptados e facilitaram muito a minha aprendizagem

Sim
Não

- b) Gostaria que tivesse havido mais recurso a:

Vídeo
Filme
Retroprojector
Exposições prática
Trabalhos em grupo

3.2- Qual destas frases traduz melhor o seu pensamento?

a) As explicações da matéria pareceram-me bastante claras e ajudaram-me a compreender melhor as situações.

b) As explicações da matéria pareceram-me claras, mas ajudaram-me pouco a assentar as ideias

c) As explicações da matéria foram por vezes muito confusas para mim e não ajudaram a consolidar os conhecimentos

4. Motivação

Assinale, no conjunto das afirmações feitas, aquela que traduz mais aproximadamente o seu estado de espírito durante o programa de formação.

a) Senti-me fortemente motivado e com vontade de participar no curso, fosse pelo tema, fosse pelo espírito de grupo que se criou

b) Senti-me razoavelmente motivado no curso, embora por vezes me sentisse menos motivado.

c) Tive de fazer um esforço consciente para me empenhar no curso, nunca me senti espontaneamente motivado.

5. Aproveitamento dos conhecimentos

Parece-lhe que a aprendizagem feita no curso poderá ser aproveitada na sua vida profissional, no seu posto de trabalho?

Assinale a frase que mais se aproxima da sua opinião

a) Penso que poderei aproveitá-la em elevada percentagem, principalmente se houver apoio para isso nas situações de trabalho.

b) Penso que poderei aproveitá-la em percentagem razoável, embora veja isso como difícil em alguns aspectos.

c) Penso que terei dificuldade em aproveitar na prática os conhecimentos transmitidos.

(Por favor, explique o seu pensamento nas observações finais)

6. Globalmente considera que o objectivo da formação foi atingido:

Totalmente

Em parte

Não foi atingido

7. Observações adicionais sobre a acção formativa.

Tem alguma sugestão adicional sobre o programa ou quer esclarecer melhor as observações que assinalou?

Obrigado

Não precisa de assinar

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Auto Avaliação

Nº Func : _____

IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Nome: _____

Departamento/Secção _____ Função: _____

Este questionário tem como finalidade contribuir para a sua auto reflexão bem como, detectar possíveis deficiências no seu desempenho. Deste modo poderá ser estabelecido conjuntamente com a empresa, um plano de acção que melhore os seus resultados.

Assinale as respostas com o máximo de sinceridade possível.

ASSINATURA

Funcionário: _____ Data ___/___/___

Auto Avaliação _____

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Auto Avaliação

Nº Func : _____

Critério de Avaliação 1- Produtividade: Avalie a rapidez e eficiência com que executa o trabalho.		Avaliação
1	Demasiado lento provocando atrasos e acumulação de trabalho.	
2	Por vezes sou lento na realização do seu trabalho.	
3	Em regra executo o trabalho dentro dos prazos estabelecidos.	
4	Rapidez e oportunidade na execução do trabalho.	
5	Grande rapidez e rigor de execução do seu trabalho. Por vezes atinjo níveis de produtividade acima dos objectivos.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 2 - Qualidade: Avalie a perfeição do trabalho realizado tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.		Avaliação
1	Erros e defeitos graves muito frequentes.	
2	Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correcções frequentes.	
3	Trabalho que satisfaz mas que exige aperfeiçoamento de pormenor.	
4	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção.	
5	Trabalho sem defeitos, sou rigoroso no cumprimento dos requisitos da qualidade.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 3 - Conhecimentos da função: Avalie os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as exigências da função.		Avaliação
1	Insuficiente. Necessito de conhecimentos essenciais para o desempenho da função.	
2	Conhecimentos básicos. Apresento algumas falhas no desempenho da função.	
3	Conhecimentos adequados às exigências do funcionamento normal do trabalho.	
4	Conhecimentos que permitem a resolução de problemas de maior complexidade.	
5	Conhecimentos profissionais profundos e actualizados que ultrapassam as exigências da função.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 4 - Cooperação e trabalho em equipa: Avalie a facilidade em colaborar com os colegas na realização dos trabalhos/ objectivos a atingir.		Avaliação
1	Não me preocupa em colaborar com os colegas de equipa, nem com os objectivos a atingir.	
2	Colaboro com os colegas quando solicitado. Revelo desinteresse pelos objectivos a atingir.	
3	Colaboro normalmente com os colegas. Revelo interesse pelos objectivos a atingir.	
4	Facilidade no trabalho de equipa. Esforço-me por colaborar. Tenho em atenção os objectivos que devem ser atingidos.	
5	Sou voluntarioso. Preocupo-me em cooperar com os colegas e a ajudá-los para em conjunto atingirmos os objectivos.	
Comentários:		

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Auto Avaliação

Nº Func : _____

Critério de Avaliação 5 - Responsabilidade: Avalie a capacidade de assumir tarefas, as suas consequências e o controlo necessário para o desempenho das mesmas.		Avaliação
1	Estou muito dependente da chefia, necessito de constante controlo.	
2	Não chego aos resultados desejados, sem bastante controlo.	
3	Cumpro o meu trabalho desde que tenha as orientações necessárias da chefia.	
4	Cumpro o meu trabalho com rigor bastando uma pequena orientação.	
5	Mereço a máxima confiança na execução do trabalho. Não preciso de controlo.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 6 - Capacidade de evolução: Avalie a capacidade de adaptação a novas tarefas e a novas situações. Avalie a capacidade para a correcção dos pontos fracos.		Avaliação
1	Não tive qualquer evolução durante o ano. Não me consigo adaptar a novas tarefas e situações. Continuo a manifestar os mesmos pontos fracos.	
2	Não tive evolução significativa. Tenho dificuldade em me adaptar a novas tarefas e situações. Não melhorei quase nada em relação aos seus pontos fracos.	
3	Verificaram-se melhorias nas tarefas que executo diariamente. Adapto-me normalmente a novas tarefas e situações, embora às vezes hesite perante situações pouco frequentes. Melhorei alguns dos seus pontos fracos.	
4	Demonstrei melhorias significativas na execução das tarefas normais e mais complexas. Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes. Melhorei grande parte dos seus pontos fracos.	
5	Evoluí bastante na forma como executo as tarefas. Adapto-me facilmente a novas tarefas e a situações novas. Corrigi os seus pontos fracos.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 7 - Interesse de evolução: Avalie a vontade de adquirir novos conhecimentos para o desempenho do seu trabalho.		Avaliação
1	Não tenho vontade de evoluir. Não tenho interesse em ter formação.	
2	Pouca vontade em adquirir novos conhecimentos para o desempenho do meu trabalho.	
3	Às vezes mostro alguma vontade em adquirir novos conhecimentos para o desempenho do meu trabalho.	
4	Quase sempre revelo interesse em melhorar os meus conhecimentos para o desempenho do meu trabalho. Com formação posso melhorar bastante.	
5	Procuro novas informações sobre o processo de trabalho. Evoluí bastante nos últimos tempos. Fiz formação e aproveitei os conhecimentos transmitidos no desempenho do meu trabalho.	
Comentários:		

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Auto Avaliação

Nº Func : _____

Critério de Avaliação 8 - Assiduidade: Avalie o nível de assiduidade.		Avaliação
1	Mais de 6 faltas/ ano	
2	Até 6 faltas/ ano	
3	Até 4 faltas/ ano	
4	Até 2 faltas/ ano	
5	0 faltas/ ano	
Comentários:		

Critério de Avaliação 9 - Pontualidade: Avalie o grau de cumprimento dos horários de trabalho.		Avaliação
1	Raramente chego a horas.	
2	Atraso-me frequentemente.	
3	Atraso-me algumas vezes.	
4	Raramente me atraso - até 2 vezes/ ano.	
5	Não me atraso - 0 vezes/ ano.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 10 - Disponibilidade/ Flexibilidade: Avalie a disponibilidade/ flexibilidade para trabalhar fora do horário normal de trabalho e para troca de horário.		Avaliação
1	Não tenho disponibilidade.	
2	Raramente tenho disponibilidade.	
3	Tenho alguma disponibilidade quando sou solicitado.	
4	Tenho disponibilidade a maior parte das vezes que sou solicitado.	
5	Mostro disponibilidade na totalidade das vezes que sou solicitado.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 11 - Cumprimento de normas estabelecidas: Avalie o grau de cumprimento das normas.		Avaliação
1	Não ligo às normas.	
2	Nem sempre cumpro as normas necessito muitas vezes de chamadas de atenção.	
3	Cumpro as normas de um modo geral. Por vezes falho num ou noutro pormenor, não constituindo problemas.	
4	Cumpro normalmente as regras e normas da empresa.	
5	Sou rigoroso no cumprimento das normas.	
Comentários:		

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Auto Avaliação

Nº Func : _____

Critério de Avaliação 12 - Relações Humanas: Avalie o relacionamento com os colegas da sua secção e da empresa em geral.		Avaliação
1	Tenho conflitos frequentes com os colegas. As minhas atitudes tornam difícil a comunicação.	
2	Tenho alguma dificuldade de relacionamento com os colegas. Em algumas situações torno a comunicação com os meus colegas um pouco difícil.	
3	Relaciono-me normalmente com os colegas de trabalho. Raramente o meu comportamento cria dificuldades de comunicação.	
4	Relaciono-me bem com todos os colegas de trabalho. Contribuí para manter um bom ambiente de trabalho.	
5	Tenho um excelente relacionamento com todos os colegas de trabalho. Esforço-me por criar um bom ambiente de trabalho.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 13 - Cumprimento das normas de Higiene e Segurança no trabalho: Avalie grau de cumprimento de normas de higiene e segurança.		Avaliação
1	Raramente cumpro as normas de Higiene e Segurança, mesmo quando sou chamado à atenção.	
2	Nem sempre cumpro as normas de Higiene e Segurança, necessito muitas vezes de chamadas de atenção.	
3	De um modo geral, cumpro as normas de Higiene e Segurança, às vezes necessito de chamadas de atenção.	
4	Cumpro normalmente as normas de Higiene e Segurança, sem necessitar de ser chamado à atenção.	
5	Cumpro as normas de Higiene e Segurança estabelecidas e tento sensibilizar os colegas para o cumprimento das mesmas.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 14 - Iniciativa: Avalie a capacidade de procurar soluções antes de solicitar a intervenção da chefia.		Avaliação
1	Não demonstro iniciativa para resolver problemas relacionados com as tarefas que desempenho.	
2	Por vezes tenho a iniciativa de resolver problemas embora não sejam encontradas as soluções adequadas.	
3	Tenho iniciativa perante situações pouco complicadas apresentando resultados aceitáveis.	
4	Perante situações difíceis, resolvo quase sempre os problemas sem necessidade de orientação.	
5	Tenho iniciativa para a resolução de problemas e encontro as soluções adequadas para cada caso.	
Comentários:		

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chefes de Secção

Nº Func : _____

IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Nome: _____

Departamento/Secção _____ Função: _____

2 - ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

➤ Comentários e oportunidades de melhoria (Avaliador) _____

➤ Comentários e expectativas (opinião do funcionário) _____

3 - OBJECTIVOS ESTABELECIDOS

(Resultado da negociação entre avaliador e funcionário, objectivos estabelecidos para o colaborador)
Por favor preencha o quadro que se encontra nas costas desta folha

4 - PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Áreas a desenvolver:

Acções de formação profissional propostas:

5 – TRABALHADORES CERTIFICADOS

No caso de ser certificado, diga se o funcionário tem capacidade para continuar a desempenhar a função?

Sim

Não Porquê? _____

Assinatura Chefe de Departamento: _____ Assinatura do Chefe Directo: _____

ASSINATURAS

Avaliador(es): _____

Validado por: _____

Funcionário: _____

Data ____ / ____ / ____

Avaliação

Auto Avaliação

Avaliação ano anterior

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CHEFES DE SECÇÃO

Nº Func : _____

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	Avaliado					Avaliador					COMENTÁRIOS
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1- Conhecimentos da Função											
a) Tem os conhecimentos profissionais necessários para exercer a sua função.											
2- Organização do trabalho/ Produtividade											
a) Dirige e coordena os seus colaboradores de modo a garantir a satisfação das necessidades de produção ou dos pedidos de manutenção dentro dos prazos e objectivos definidos.											
b) Garante a existência de material para cumprir com as ordens de fabrico ou para dar início a uma ordem de trabalho.											
c) Perante paragens de equipamentos, desenvolve todos os esforços para que sejam repostas as condições normais de produção.											
3- Responsabilidade											
a) Procura saber o que acontece na sua secção e assume a responsabilidade do que se passa na sua área de intervenção.											
4- Capacidade de decisão											
a) Toma decisões tendo em vista a resolução dos problemas e demonstra segurança e acerto nas escolhas.											
5- Trabalho em equipa e cooperação											
a) Promove o trabalho em equipa, orienta os trabalhadores na realização do trabalho comum. Contribui para a obtenção dos resultados da equipa.											
b) Contacta e coopera com as outras secções sempre que necessário.											
6- Liderança											
a) Tem capacidade para influenciar os seus colaboradores no sentido do cumprimento dos objectivos da empresa.											
7- Auto Controlo											
a) Tem capacidade para manter o controlo e a calma perante situações difíceis.											
8- Interesse e capacidade de Evolução											
a) Tem vontade de aprender para progredir relativamente à execução do seu trabalho. Procura corrigir os seus pontos fracos.											
b) Melhorou os seus conhecimentos profissionais. Demonstrou ter espírito de iniciativa e interesse em ter formação.											

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

CHEFES DE SECÇÃO

Nº Func : _____

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	Avaliado					Avaliador					COMENTÁRIOS
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9- Orientação para a Qualidade											
a) Orienta os seus colaboradores para executarem o trabalho de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos.											
b) Cumpre com os requisitos de qualidade, por exemplo com as especificações técnicas, normas aplicáveis e práticas de trabalho que vão sendo implementadas.											
c) Alerta sempre que surgem produtos ou materiais em curso de fabrico não conforme de modo a que sejam implementadas medidas correctivas e preventivas.											
10- Higiene e Segurança											
a) Cumpre as normas de higiene e segurança estabelecidas de modo a evitar riscos para si.											
b) Faz cumprir as normas de higiene e segurança no de modo a evitar situações de risco para os seus colaboradores.											
c) Alerta os seus superiores hierárquicos para possíveis situações de risco.											
11- Motivação											
a) Encoraja os seus colaboradores a envolverem-se na melhoria dos resultados da empresa, por exemplo incentivando a que dêem sugestões.											
b) Reconhece os colaboradores com bom desempenho.											
c) Promove a formação dos seus trabalhadores.											
12- Relações Humanas											
a) Estabelece e mantém boas relações com as pessoas com quem trabalha, contribuindo para um bom ambiente de trabalho.											
b) Enfrenta as situações de conflito analisando as suas causas e procurando soluções.											
13- Comunicação											
a) Preocupa-se em transmitir informação acerca do trabalho, dos objectivos da secção aos seus colaboradores e em garantir que os objectivos foram compreendidos.											
14- Assiduidade/ Pontualidade											
a) Assiduidade											
b) Cumpre os horários de trabalho.											

LEGENDA

- 1) Não Satisfaz – Se a maioria, ou a totalidade, dos objectivos não foram alcançados
- 2) Satisfaz Pouco – Se alguns objectivos não foram alcançados
- 3) Satisfaz – Se os objectivos foram todos alcançados
- 4) Satisfaz Bastante – Se a maioria dos objectivos foram excedidos, mas não todos
- 5) Excelente – Se foram excedidos os objectivos fixados

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº Func.: _____

1 - IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Nome: _____

Departamento/Secção: _____ Função: _____

2 - ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

➤ Comentários e oportunidades de melhoria (Avaliador) _____

➤ Comentários e expectativas (opinião do funcionário) _____

3 - OBJECTIVOS ESTABELECIDOS

(Resultado da negociação entre avaliador e funcionário, objectivos estabelecidos para o colaborador)
Por favor preencha o plano que se encontra nas costas desta folha

4 - PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Áreas a desenvolver:

Acções de formação profissional propostas:

5 – TRABALHADORES CERTIFICADOS

No caso de ser certificado, diga se o funcionário tem capacidade para continuar a desempenhar a função?

Sim Não Porquê? _____

Assinatura Chefe de Departamento: _____ Assinatura do Chefe Directo: _____

ASSINATURAS

Avaliador(es): _____

Validado por: _____

Funcionário: _____

Data ____/____/____

Avaliação

Auto Avaliação

Avaliação ano anterior

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº Func.: _____

1	Demasiado lento provocando atrasos e acumulação de trabalho.	
2	Por vezes é lento na realização do seu trabalho.	
3	Em regra executa o trabalho dentro dos prazos estabelecidos.	
4	Rapidez e oportunidade na execução do trabalho.	
5	Grande rapidez e rigor de execução do seu trabalho. Por vezes atinge níveis de produtividade acima dos objectivos.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 2 - Qualidade: Avalie a perfeição do trabalho realizado tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.		Avaliação
1	Erros e defeitos graves muito frequentes.	
2	Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correcções frequentes.	
3	Trabalho que satisfaz mas que exige aperfeiçoamento de pormenor.	
4	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção.	
5	Trabalho sem defeitos, é rigoroso no cumprimento dos requisitos da qualidade.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 3 - Conhecimentos da função: Avalie os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as exigências da função.		Avaliação
1	Insuficiente. Necessita de conhecimentos essenciais para o desempenho da função.	
2	Conhecimentos básicos. Apresenta algumas falhas no desempenho da função.	
3	Conhecimentos adequados às exigências do funcionamento normal do trabalho.	
4	Conhecimentos que permitem a resolução de problemas de maior complexidade.	
5	Conhecimentos profissionais profundos e actualizados que ultrapassam as exigências da função.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 4 - Cooperação e trabalho em equipa: Avalie a facilidade em colaborar com os colegas na realização dos trabalhos/ objectivos a atingir.		Avaliação
1	Não se preocupa em colaborar com os colegas de equipa, nem com os objectivos a atingir.	
2	Colabora com os colegas só quando solicitado. Revela desinteresse pelos objectivos a atingir.	
3	Colabora normalmente com os colegas. Revela interesse pelos objectivos a atingir.	
4	Facilidade no trabalho de equipa. Esforça-se por colaborar. Tem em atenção os objectivos que devem ser atingidos.	
5	É voluntarioso. Preocupa-se em cooperar com os colegas e a ajudá-los para em conjunto atingirem os objectivos.	
Comentários:		

Critério de Avaliação 5 - Responsabilidade: Avalie a capacidade de assumir tarefas, as suas consequências e o controlo necessário para o desempenho das mesmas.		Avaliação
--	--	-----------

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº Func.: _____

1	Está muito dependente da chefia, necessita de constante controlo.	
2	Não chega aos resultados desejados, sem bastante controlo.	
3	Cumpre o seu trabalho desde que tenha as orientações necessárias da chefia.	
4	Cumpre o seu trabalho com rigor bastando uma pequena orientação.	
5	Merece a máxima confiança na execução do trabalho. Não é preciso controlá-lo.	

Comentários:

Critério de Avaliação 6 - Capacidade de evolução: Avalie a capacidade de adaptação a novas tarefas e a novas situações. Avalie a capacidade para a correcção dos pontos fracos.

Avaliação

1	Não teve qualquer evolução durante o ano. Não se consegue adaptar a novas tarefas e situações. Continua a manifestar os mesmos pontos fracos.	
2	Não teve evolução significativa. Tem dificuldade em se adaptar a novas tarefas e situações. Não melhorou quase nada em relação aos seus pontos fracos.	
3	Verificaram-se melhorias nas tarefas que executa diariamente. Adapta-se normalmente a novas tarefas e situações, embora às vezes hesite perante situações pouco frequentes. Melhorou alguns dos seus pontos fracos.	
4	Demonstrou melhorias significativas na execução das tarefas normais e mais complexas. Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes. Melhorou grande parte dos seus pontos fracos.	
5	Evoluiu bastante na forma como executa as tarefas. Adapta-se facilmente a novas tarefas e a situações novas. Corrigiu os seus pontos fracos.	

Comentários:

Critério de Avaliação 7 - Interesse de evolução: Avalie a vontade de adquirir novos conhecimentos para o desempenho do seu trabalho.

Avaliação

1	Não tem vontade de evoluir. Não tem interesse em ter formação.	
2	Pouca vontade em adquirir novos conhecimentos para o desempenho do seu trabalho.	
3	Às vezes mostra alguma vontade em adquirir novos conhecimentos para o desempenho do seu trabalho.	
4	Quase sempre revela interesse em melhorar os seus conhecimentos para o desempenho do seu trabalho. Com formação pode melhorar bastante.	
5	Procura novas informações sobre o processo de trabalho. Evoluiu bastante nos últimos tempos. Fez formação e aproveitou os conhecimentos transmitidos no desempenho do seu trabalho.	

Comentários:

Critério de Avaliação 8 - Assiduidade: Avalie o nível de assiduidade.

Avaliação

1	Mais de 6 faltas/ ano	
---	-----------------------	--

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº Func.: _____

2	Até 6 faltas/ ano	
3	Até 4 faltas/ ano	
4	Até 2 faltas/ ano	
5	0 faltas/ ano	

Comentários:

Critério de Avaliação 9 - Pontualidade: Avalie o grau de cumprimento dos horários de trabalho.

Avaliação

1	Raramente chega a horas.	
2	Atrasa-se frequentemente.	
3	Atrasa-se algumas vezes.	
4	Raramente se atrasa - até 2 vezes/ ano.	
5	Não se atrasa - 0 vezes/ ano.	

Comentários:

Critério de Avaliação 10 - Disponibilidade/ Flexibilidade: Avalie a disponibilidade/ flexibilidade para trabalhar fora do horário normal de trabalho e para troca de horário.

Avaliação

1	Não tem disponibilidade.	
2	Raramente tem disponibilidade.	
3	Tem alguma disponibilidade quando é solicitado.	
4	Tem disponibilidade a maior parte das vezes que é solicitado.	
5	Mostra disponibilidade na totalidade das vezes que é solicitado.	

Comentários:

Critério de Avaliação 11 - Cumprimento de normas estabelecidas: Avalie o grau de cumprimento das normas.

Avaliação

1	Não liga às normas.	
2	Nem sempre cumpre as normas necessitando muitas vezes de chamadas de atenção.	
3	Cumprir as normas de um modo geral. Por vezes falha num ou noutro pormenor, não constituindo problemas.	
4	Cumprir normalmente as regras e normas da empresa.	
5	É rigoroso no cumprimento das normas.	

Comentários:

Critério de Avaliação 12 - Relações Humanas: Avalie o relacionamento com os colegas da sua secção e da empresa em geral.

Avaliação

1	Tem conflitos frequentes com os colegas. As suas atitudes tornam difícil a comunicação.	
---	---	--

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nº Func.: _____

2	Tem alguma dificuldade de relacionamento com os colegas. Em algumas situações torna a comunicação com os seus colegas um pouco difícil.	
3	Relaciona-se normalmente com os colegas de trabalho. Raramente o seu comportamento cria dificuldades de comunicação.	
4	Relaciona-se bem com todos os colegas de trabalho. Contribui para manter um bom ambiente de trabalho.	
5	Tem um excelente relacionamento com todos os colegas de trabalho. Esforça-se por criar um bom ambiente de trabalho.	

Comentários:

Critério de Avaliação 13 - Cumprimento das normas de Higiene e Segurança no trabalho:

Avalie grau de cumprimento de normas de higiene e segurança.

Avaliação

1	Raramente cumpre as normas de Higiene e Segurança, mesmo quando é chamado à atenção.	
2	Nem sempre cumpre as normas de Higiene e Segurança, necessita muitas vezes de chamadas de atenção.	
3	De um modo geral, cumpre as normas de Higiene e Segurança, às vezes necessita de chamadas de atenção.	
4	Cumpre normalmente as normas de Higiene e Segurança, sem necessitar de ser chamado à atenção.	
5	Cumpre as normas de Higiene e Segurança estabelecidas e tenta sensibilizar os colegas para o cumprimento das mesmas.	

Comentários:

Critério de Avaliação 14 - Iniciativa: Avalie a capacidade de procurar soluções antes de solicitar a intervenção da chefia.

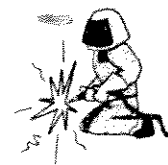
Avaliação

1	Não demonstra iniciativa para resolver problemas relacionados com as tarefas que desempenha.	
2	Por vezes tem a iniciativa de resolver problemas embora não sejam encontradas as soluções adequadas.	
3	Tem iniciativa perante situações pouco complicadas apresentando resultados aceitáveis.	
4	Perante situações difíceis, resolve quase sempre os problemas sem necessidade de orientação.	
5	Tem iniciativa para a resolução de problemas e encontra as soluções adequadas para cada caso.	

Comentários:

FICHA DE APTIDÃO

(Portaria n.º 299/2007, de 16 de Março)



Empresa / Entidade

Designação social	<input type="text"/>		
Estabelecimento	<input type="text"/>	Localidade	<input type="text"/>
Serviço de Saúde: Tipo	Interno <input type="checkbox"/>	Interempresas <input type="checkbox"/>	Externo <input checked="" type="checkbox"/> Serviço Nacional de Saúde <input type="checkbox"/>
Designação	<input type="text"/>		
Serviço de Higiene e Segurança: Tipo	Interno <input type="checkbox"/>	Interempresas <input type="checkbox"/>	Externo <input checked="" type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/>
Designação	<input type="text"/>		

Trabalhador

Nome	<input type="text"/>		
Sexo	<input checked="" type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Data de nascimento	<input type="text"/>
Nacionalidade	<input type="text"/>		
Número mecanográfico/outro	<input type="text"/>	Data de admissão	<input type="text"/>
Categoria Profissional	<input type="text"/>	Local de Trabalho	<input type="text"/>
Função proposta	<input type="text"/>	Data de admissão na função	<input type="text"/>

Observações

Exame Médico

Data do exame	<input type="text"/>	Resultado	
Admissão	<input checked="" type="checkbox"/>	Apto	<input checked="" type="checkbox"/>
Periódico	<input type="checkbox"/>	Apto condicionalmente	<input type="checkbox"/>
Ocasional	<input type="checkbox"/>	Inapto temporariamente	<input type="checkbox"/>
Após doença	<input type="checkbox"/>	Inapto definitivamente	<input type="checkbox"/>
Após acidente	<input type="checkbox"/>		
A pedido do trabalhador	<input type="checkbox"/>		
A pedido do serviço	<input type="checkbox"/>		
Por mudança de função	<input type="checkbox"/>		
Por alteração das condições de trabalho	<input type="checkbox"/>		
Outro*	<input type="checkbox"/>		
*Especifique	<input type="text"/>	Outras funções que pode desempenhar	
		1	<input type="text"/>
		2	<input type="text"/>
		3	<input type="text"/>
		4	<input type="text"/>

Outras recomendações

Médico do Trabalho	<input type="text"/>	C.P	<input type="text"/>
Assinatura	<input type="text"/>		
Tomei conhecimento,	<input type="text"/>	Data	<input type="text"/>
O responsável de Recursos Humanos			

	ENTREVISTA
--	-------------------

Nome Candidato: _____

Função a que se candidata: _____

Primeira impressão:	Apresentação Comunicação Motivação
Experiência anterior/dados curriculares:	Percurso Profissional Responsabilidade Relacionamento Interpessoal Disponibilidade/ Flexibilidade de Horários Vontade de progredir Competências Iniciativa
Formação Complementar:	Interesses Competências
Actividades extra profissionais:	Características de Personalidade Trabalho em equipa
Expectativas remuneratórias e outras:	Residência Empregos anteriores Situação familiar
Aspectos limitativos:	Físicos Personalidade Inteligência

Entrevistador: _____ Data: _____

	Sumário e Presenças	Pág. nº ___/___
--	----------------------------	--------------------

Curso: _____

Nº: _____ Período de realização: de ___/___/___ a ___/___/___

Sumário		
Data	Duração	Temas
___/___/___	___ h ___ m	_____

Presenças		
Nº Int.	Nome	Rubrica
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Tempo gasto pelo formador p/ preparação da formação: _____ Ass. do Formador: _____

FICHA DE INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR

Nº ____ Nome: _____

Secção: _____ Função: _____

Foram transmitidos pelo Chefe as seguintes informações ao novo colaborador:

1- Descrição de tarefas e responsabilidades da função

2- Documentos utilizados

3- Política da Qualidade/Qualidade do produto

4- Princípios básicos de Higiene, Saúde e segurança no posto de trabalho

O colaborador garante ter recebido as informações acima indicadas, e por isso assina em baixo.

Assinatura do Chefe

Assinatura do colaborador

Data de admissão: _____

FICHA DE AVALIAÇÃO DO COLABORADOR
(contrato a termo/período experimental)

Nº _____ Nome: _____ Função: _____

Data de Admissão: _____ Data fim do Contrato/Período Experimental: _____

Assinale com "X" o grau correspondente

Conhecimentos da função	Mau	Insuficiente	Satisfaz	Bom

Comentários/outros aspectos :

Características pessoais	Mau	Insuficiente	Satisfaz	Bom
Relacionamento Interpessoal				
Sentido de responsabilidade				
Interesse				
Capacidade de aprender				
Iniciativa				

Comentários/outros aspectos :

Desempenho profissional	Mau	Insuficiente	Satisfaz	Bom
Assiduidade				
Pontualidade				
Qualidade do trabalho				
Produtividade				

Comentários/outros aspectos:

Proposta relativa à sua contratação:

Admissão efectiva Renovação do contrato Desvinculação da empresa

Data: _____ Assinatura da chefia _____ Validado por _____

BOLETIM DE INSCRIÇÃO Nº ____ / ____

Identificação

Nome completo: _____
Naturalidade: _____ Nacionalidade: _____
Data de Nascimento: ____ / ____ / ____ Telefone: _____ Telemóvel: _____
Morada: _____
Código Postal: _____ - _____ Concelho: _____
Filho/a de: _____ e _____
Profissão do Pai: _____ Profissão da Mãe: _____
Estado civil: Solteiro Casado Outro Nº Dependentes: _____
Carta de condução: Sim Não Bilhete de Identidade Nº: _____
Data de emissão: ____ / ____ / ____ Validade: ____ / ____ / ____ Local de emissão: _____
Contribuinte Nº: _____ Segurança Social Nº: _____

Habilitações Literárias

Ano/Curso: _____ Média Final: _____
Ano de conclusão: _____ Entidade: _____

Formação Complementar

Curso: _____ Duração: _____
Entidade: _____
Curso: _____ Duração: _____
Entidade: _____
Curso: _____ Duração: _____
Entidade: _____

Experiência profissional

Coloque por ordem cronológica, do mais antigo para o mais recente emprego:

1. Nome da empresa: _____ Função: _____
Tempo de Serviço: _____ Motivo de saída: _____
2. Nome da empresa: _____ Função: _____
Tempo de Serviço: _____ Motivo de saída: _____
3. Nome da empresa: _____ Função: _____
Tempo de Serviço: _____ Motivo de saída: _____

Situação Profissional

Empregado Desempregado desde ____ / ____ / ____ 1ºEmprego
Tipo de contrato do último emprego A prazo efectivo
Último vencimento: _____

Candidatura

Função a que se candidata: _____ Vencimento pretendido: _____
Disponibilidade imediata: Sim Não Se respondeu não, diga quando? _____
Disponibilidade para turnos: Sim Não
Motivo de candidatura: _____

Outras Informações

Tem parentes ou conhecidos nesta empresa?

Nome _____ Nome _____

Nome _____ Nome _____

Comentários: _____

Declaro que as declarações feitas são verdadeiras podendo comprová-las documentalmente, tomando conhecimento que provando-se a sua inexactidão, esta constitui justa causa para rescisão do contrato.

____ / ____ / ____

(assinatura)

Recebido por: _____

Em caso de admissão

Data de admissão: ____ / ____ / ____ Data fim de contrato: ____ / ____ / ____ Horário: _____

Secção: _____ Categoria: _____ Ordenado Base: _____ SA: _____

Motivo contratual: _____

Documentos em anexo: _____

Levantamento de necessidades de formação

Direcção/Departamento: _____

Este inquérito destina-se a fazer o **LNf do Direcção/Departamento pelo qual é responsável**, devendo preenchê-lo com sinceridade para que possamos dar resposta às deficiências manifestadas.
Coloque, por favor, um X em todas as opções pré-definidas ou identifique outras de que se lembre.

Obrigado pela colaboração

A. Identificação de insuficiências a nível técnico no seu departamento

1. Dificuldade para lidar com novas tecnologias/programas informáticos
2. Métodos de trabalho inadequados
3. Erros no manuseamento com equipamentos ou máquinas
4. Falta/Insuficiência de conhecimento sobre a função
5. Incumprimento de normas H.S.T.
6. Outras. **Quais?**

- Dê exemplos concretos dos itens seleccionados.

- Caso seja realizada formação para os aspectos mencionados, quais as melhorias que na sua opinião o colaborador deve apresentar no fim da formação?

- Quais as categorias profissionais ou pessoas a quem se destinaria essa formação?

B. Identificação de insuficiências a nível funcional/organizacional no seu departamento

1. Absentismo
2. **Falta de organização no trabalho**
3. Desconhecimento dos objectivos do sector
4. Incumprimento de prazos
5. Noção de cliente interno

6. Outras. Quais?

- Dê exemplos concretos dos itens seleccionados.

- Caso seja realizada formação para os aspectos mencionados, quais as melhorias que na sua opinião o colaborador deve apresentar no fim da formação?

- Quais as categorias profissionais ou pessoas a quem se destinaria essa formação?

C. Identificação de insuficiências ao nível do relacionamento Interpessoal

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Pouca capacidade de liderança | <input type="checkbox"/> |
| 2. Comunicação deficiente | <input type="checkbox"/> |
| 3. Pouca colaboração entre os colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| 4. Conflitos | <input type="checkbox"/> |
| 5. Incapacidade de delegar funções | <input type="checkbox"/> |
| 6. Outras. Quais? | <input type="checkbox"/> |

- Dê exemplos concretos dos itens seleccionados.

- Caso seja realizada formação para os aspectos mencionados, quais as melhorias que na sua opinião o colaborador deve apresentar no fim da formação?

- Quais as categorias profissionais ou pessoas a quem se destinaria essa formação?

D. Prevê para o ano de _____ a introdução de novas maquinarias/equipamentos ou o início da realização de novas tarefas/actividades no seu sector?

Se sim, diga qual / quais? _____

- Qual a formação a realizar, para que os trabalhadores possam utilizar esses equipamentos ou executar correctamente essas tarefas/ actividades ?

- Quais as categorias profissionais ou pessoas a quem se destinaria essa formação?

E. Identificação de insuficiências a nível individual, que possam ser ultrapassadas com formação

Observações/ Sugestões:

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

Obrigada pela colaboração