



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de
Recursos Humanos

Cláudia Daniela Pereira Pimenta
dezembro | 2011



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO



ALELUIA - CERÂMICAS, S.A.

CLÁUDIA DANIELA PEREIRA PIMENTA

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIATURA

EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Novembro 2011

Elementos Identificativos

- **Aluno:** Cláudia Daniela Pereira Pimenta

Nº1009306

Rua D. Guilherme Augusto nº 45-B, 4835 Guimarães

- **Estabelecimento de Ensino:** Instituto Politécnico da Guarda
Escola Superior de Tecnologia e Gestão

- **Empresa Acolhedora:** Aleluia Cerâmicas, S.A

Quinta do Simão - Esgueira

Apartado 3024

3811-901 Aveiro

Telefone: +351 234 305 600

Fax: +351 234 305 699

E-mail: geral@aleluia.pt

- **Duração do Estágio:** Início: 14 de Setembro

Conclusão: 24 de Novembro

- **Supervisor de Estágio na Empresa Aleluia Cerâmicas S.A:**

Dr. Luís Brandão: Gestor de Recursos Humanos

- **Orientador de Estágio do Instituto Politécnico da Guarda:**

Prof. Maria José Valente

Agradecimentos

A elaboração deste relatório constitui o fim de uma das etapas mais marcantes e felizes na minha vida. Etapa, esta que não seria possível sem o apoio de muitas pessoas, algumas que eu já tinha bem presentes na minha vida, e de outras que se tornaram imprescindíveis e insubstituíveis.

É neste sentido que pretendo agradecer e dedicar este trabalho, aos meus pais pela ajuda e compromisso, à minha irmã e irmão por todo o amor e apoio que me deram e me dão, aos meus amigos e namorado por serem tão importantes e essenciais à minha vida, à minha madrinha e tia Goretti por tudo o que já fizeram por mim.

Por fim quero também agradecer à minha orientadora de estágio, Prof. Maria José Valente por toda disponibilidade, sinceridade e apoio que demonstrou ao longo do meu estágio.

Ao Dr. Luís Brandão, pela simpatia, pela compreensão e pela disponibilidade que foi tendo comigo neste período de 3 meses.

Quero também agradecer à D. Maria Antónia, D. Rosa Bela e à D. Emília, pelos ensinamentos transmitidos, por me fazerem sentir parte da equipa de trabalho e por toda amabilidade que tiveram comigo.

À Aleluia - Cerâmicas S.A por me ter proporcionado um estágio curricular numa empresa de referência.

A todos, o meu muito Obrigada!

Plano de Estágio Proposto pela Aleluia – Cerâmicas S.A.

- Tratamento dos Questionários de Satisfação e Motivação
 - Elaboração de relatório com as conclusões estatísticas.

- Colaborar no lançamento do processo de Avaliação de Desempenho
 - Preparar os impressos e distribuí-los pelas chefias;
 - Elaborar cartaz Promocional do processo em curso;

- Colaborar na Gestão administrativa de R.H
 - Fichas de Cadastro;
 - Tratamento da Assiduidade;
 - Elaboração de Contratos de Trabalho;
 - Processamento salarial;

- Colaboração no processo de Recrutamento e Seleção
 - Acolher candidatos, e apoiar no preenchimento de fichas de inscrição;
 - Acompanhar processo de recrutamento;
 - Acompanhar nas entrevistas de seleção de candidatos;

Resumo do Trabalho Desenvolvido

O desenvolvimento do Estágio curricular foi realizado na empresa Aleluia Cerâmicas S.A. e teve a duração de 3 meses, 400horas.

A estagiária teve oportunidade de conhecer de perto a realidade empresarial, experimentada em duas empresas do Grupo, na Ceramic e na Aleluia (sede da empresa), esta experiência que permitiu desenvolver mais competências, cimentando e evoluindo para além daquelas que foi adquirindo ao longo da sua formação académica.

Foram desenvolvidas atividades variadas, entre as quais se destacam: processamento salarial, controlo da assiduidade, participações de acidentes de trabalho, relatório final do inquérito de satisfação e motivação, organização dos ficheiros pessoais dos colaboradores, relatório do levantamento das necessidades de formação. No âmbito do recrutamento e seleção, o estagiário teve oportunidade de participar no processo, acompanhando de perto o recrutamento de novos colaboradores na empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Clima Social; Assiduidade, Processamento Salarial.

Índice Geral

Elementos Identificativos	i
Agradecimentos	ii
Plano de Estágio Proposto pela Aleluia – Cerâmicas S.A.	iii
Resumo do Trabalho Desenvolvido	iv
Índice Geral	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Anexos.....	viii
Glossário de Siglas	viii
Introdução	1
Parte I	2
1. A Empresa	3
1.1. História	3
1.1.1 Aleluia Cerâmicas S.A. - Unidade de Esgueira.....	4
1.1.2 Aleluia Cerâmicas - Unidade de Aguada de Baixo	5
1.1.3 Aleluia Cerâmicas - Unidade de Ílhavo	5
1.1.4 Aleluia Cerâmicas - Unidade de Sintra	5
1.1.5 Aleluia Cerâmicas - Unidade de Vagos	6
1.2 Marcas do Grupo Aleluia Cerâmicas S.A.	6
1.2.1 Ceramic.....	7
1.2.2 Apolo.....	7

1.2.3 Keratec	7
1.2.4 Viúva Lamego.....	7
1.3 Distribuidores	8
1.4 Princípios Culturais da Aleluia Cerâmicas, S.A.	8
1.4.1 Missão	8
1.4.2 Valores	9
1.5 Estratégia da Aleluia Cerâmicas, S.A.....	9
1.6 Política da Qualidade e Ambiente	10
1.7 Organograma Geral da Empresa	11
1.8 Principais Dados da Aleluia Cerâmicas, S.A	12
1.8.1 Volume de Negócios do Grupo Aleluia Cerâmicas S.A.....	13
1.9 Responsabilidade Social	13
1.9.1 Projeto Kerabrilie	14
1.9.2 Projeto Coloradd	14
2. Departamento de Recursos Humanos no Grupo Aleluia Cerâmicas.....	17
2.1 Responsabilidades do D.R.H.	18
Parte II	19
3. Atividades Desenvolvidas	20
3.1 Recrutamento e Seleção	20
3.2 Medicina no Trabalho	21
3.3 Atualização de Base de Dados/ Processos Individuais	22

3.4 Inquérito de Satisfação e Motivação	23
3.5 Formação	24
3.6 Processamento Salarial/ Controlo da Assiduidade	25
4. Considerações Finais	27
5. Bibliografia.....	29
Anexos	
.....	Erro!
Marcador não definido.	

Índice de Figuras

Figura 1: Instalações da Aleluia Cerâmicas	3
Figura 2: Mapa de Distribuição dos Produtos Aleluia	8
Figura 3: Estrutura Organizacional.....	Erro! Marcador não definido.
Figura 4: Quadro de Dados.....	12
Figura 5: Evolução do Volume de Negócio	13
Figura 6: Projeto Kerabrilie	14
Figura 7:Sistema de Cores Colaradd	15
Figura 8:Sistema de Cores Colaradd	15
Figura 9:Sistema de Cores Colaradd	15
Figura 10:Sistema de Cores Colaradd	16
Figura 11: Sistema Colaradd - Catálogo Aleluia.....	16
Figura 12:Organograma do Departamento de Recursos Humanos	17

Figura 13: RcSoft RH-Sistema Informático (Assiduidade)..... 26

Índice de Anexos

Anexo I: Organograma 31

Anexos II: Ficha de Inscrição da Aleluia 33

Anexo III: Documento FR GRH 51 Pedido de novo colaborador 36

Anexo IV: Documento FR GRH 53, Integração do colaborador no posto de trabalho.. 38

Anexo V: Documento FRH GRH 52, Registo Individual do Colaborador 40

Anexo VI: Relatório de Satisfação e Motivação 43

Anexo VII: Inquérito de Satisfação proposto pela estagiária 65

Anexo VIII: Levantamento da Necessidade de Formação 70

Anexo IX: Documento FR GRH 55 (Faltas) 73

Glossário de Siglas

RH – Recursos Humanos

DRH – Departamento de Recursos Humanos

U.I- Unidade Industrial

Introdução

O estágio tem como objetivo a experimentação da realidade vivida nas organizações, colocando o estagiário à prova, quer pelo incentivo à prática de todos os conceitos apreendidos ao longo do seu percurso académico, quer pelo estímulo à sua capacidade empreendedora e iniciativa.

Nesta perspetiva, o relatório de estágio surge como um documento descritivo e demonstrativo das atividades e práticas em que a estagiário participou, com o objetivo de conviver e conhecer as reais funções de um gestor de Recursos Humanos.

O estágio foi realizado na sede da Aleluia Cerâmicas S.A., no departamento de pessoal, sob orientação do Dr. Luís Brandão e apoio das restantes colaboradoras do mesmo departamento. A estagiária teve ainda oportunidade de fazer algumas deslocações a outra empresa da Aleluia, à Ceramic, com o objetivo de observar as diferenças entre as duas empresas.

Ao longo do tempo, foi possível presenciar a importância da área pessoal no contexto de uma organização, a importância de bons procedimentos e de processo numa organização com mais de 400 trabalhadores, as obrigações legais que fazem parte desse processo e todas as funções que são parte fulcral nos R.H, como o processamento salarial, o planeamento de férias, a sinistralidade, entre outras.

O contacto com a realidade alertou ainda para a importância dos documentos suportados em formato papel, afinal “os papéis” constituem um grande auxílio a todo o processo; é de constatar que a informatização dos processos ainda não é, nem pode ser, realizada a 100%.

O relatório está dividido em duas partes. Sendo na que na primeira é feita uma apresentação da empresa, a história, a missão, a visão, os valores, etc. Também é feita a caracterização do DRH e dos serviços transversais que são prestados à empresa. A segunda parte resume-se às atividades feitas pela estagiária, onde se descrevem as funções realizadas em diversos domínios da área de desenvolvimento.

Parte I

1. A Empresa

1.1. História

A Aleluia Cerâmicas, S.A nasceu de um processo de fusão por incorporação da sociedade Aleluia, Cerâmicas, Comércio e Indústria, S.A na CeramicApolo - Indústria Cerâmicas, S.A., a 1 de Janeiro de 2006,. É, juridicamente, uma sociedade anónima, com sede social e sede administrativa na Unidade de Esgueira (Quinta do Simão - Aveiro).



Figura 1: Instalações da Aleluia Cerâmicas
Fonte: <http://www.aleluia.pt/>

Deste projeto, surgiu uma empresa com três unidades industriais. A empresa Aleluia, Cerâmicas, Comércio e Indústrias, S.A (daqui em diante designada por Aleluia Cerâmicas Unidade de Esgueira), caracterizada pela unidade industrial e pelo edifício de escritórios na zona de Esgueira. A empresa CeramicApolo - Indústria Cerâmicas, S.A. caracterizada por duas unidades industriais, uma em Aguada de Baixo e outra em Ílhavo (daqui em diante designada por Aleluia Cerâmicas – Unidade de Aguada de Baixo e Aleluia Cerâmicas- Unidade de Ílhavo).

No final de 2006 (29 de Setembro), o grupo cerâmico “cresce” com a integração do estabelecimento industrial e comercial da fábrica de cerâmica Viúva Lamego, Lda.

No final do ano de 2007 e no seguimento da estratégia da empresa, ocorreu a fusão com a empresa Keratec- industria Cerâmica, S.A., situada em Vagos.

Devido à desativação, em Agosto de 2009, da área Industrial da Unidade de Aguada, e deslocação da mesma para a Unidade de Ílhavo, a empresa passou a produzir em três unidades fabris:

- **Esgueira** - Produção de Pavimentos, Revestimentos, Rodapés e Painéis Artísticos;
- **Ílhavo** - Produção de Pavimento, Revestimento e Decoração e Centro Logístico;
- **Aguada** - Armazém de Produtos Acabados(ainda conta com um colaborador)

- **Sintra** - Produção de Revestimento e Painéis Artísticos.

1.1.1 Aleluia Cerâmicas S.A. - Unidade de Esgueira

Foi fundada em 1905 pela família Aleluia, sendo mais tarde transformada em sociedade anónima (1973).

A louça doméstica e decorativa constituiu durante muitos anos a base de produção e os azulejos Aleluia, pintados à mão, têm renome que ultrapassa as nossas fronteiras.

Produziu também louça sanitária com certo relevo, assim como refratários.

Salienta-se ainda que a Aleluia foi pioneira em Portugal no fabrico de azulejo industrial, base atual da sua atividade.

Em 1982 iniciou se um novo ciclo da empresa caracterizado por:

- Encerramento da unidade de produção de louça sanitária;
- Transferência das instalações fabris para a fábrica de Esgueira;
- Reversão e modernização das instalações e equipamentos;
- Reestruturação e reorganização administrativa;
- Desenvolvimento da produção de painéis de azulejos pintados à mão.

Esta unidade concluiu em 1989 uma nova linha de fabrico totalmente automatizada, designada por A2, originando a duplicação do seu volume de produção e consequentemente do seu volume de negócios.

Em 1992 ensaiou, com pleno êxito, a utilização de um novo processo de fabrico, designado por mono cozedura porosa, tendo sido eliminada a A1, (unidade industrial de bi cozedura tradicional, com mais de 25 anos e custos de produção demasiado elevados) e reconvertida toda a fábrica de modo a produzir 6000 m²/dia de produto em mono cozedura porosa.

No 1º semestre de 1999 a Aleluia reconvertiu a sua unidade fabril, de modo a produzir revestimentos e pavimento, passando a ter uma capacidade produtiva de 10 500 m²/ dia, sendo 5 000 de revestimento e 5 500 de pavimento.

Em Abril de 2001 desativou a sua secção de preparação de Pasta e Atomizador, passando a adquirir na totalidade todo o pó atomizado necessário para a sua produção.

Em Janeiro de 2002 aumentou a sua capacidade produtiva em cerca de 40%.

Em Maio de 2005, começou a produzir um novo tipo de pavimento: “ Porcelanato Esmaltado”.

1.1.2 Aleluia Cerâmicas - Unidade de Aguada de Baixo

Devido à desativação desta unidade industrial, em Agosto de 2009, e paralela deslocalização da capacidade produtiva do pavimento cerâmico para a unidade de Ílhavo, é atualmente utilizada como armazém de produto Acabado.

1.1.3 Aleluia Cerâmicas - Unidade de Ílhavo

A unidade de Ílhavo dedica-se à produção de revestimento e pavimento. É originária da Ceramic- Mosaicos cerâmicos S.A., fundada em 1979 e localizada em Ílhavo. Ocupa uma área de 60 000 m² e está vocacionada para a produção de 8 000 m²/ dia de revestimento vidrado e de 4 000 m²/dia de pavimento vidrado, obtidos pelo processo de mono porosos a partir de uma pasta branca atomizada, produzindo uma diversificada gama de produtos em várias dimensões e tipologias.

A unidade de produção de decoração, originária da fusão das unidades de Ílhavo e Sousela, produz uma gama completa de decoração e faixas em diversas tipologias. Utilizando temperaturas mais baixas que as utilizadas no processo de mono porosa, permite produzir uma vasta gama de cores, impossíveis de obter a altas temperaturas, e ainda os efeitos metálicos como o ouro, platina e lustres.

Esta unidade integra o centro logístico da Aleluia que tem uma capacidade de armazenamento coberto de 18.000 m², 12 metros de altura e permite armazenar 3.000.000 m² de produtos, que poderão ser movimentados com grande rigor e facilidade com recursos às novas tecnologias.

1.1.4 Aleluia Cerâmicas - Unidade de Sintra

A unidade Industrial de Sintra, caracteriza-se por uma produção de faianças e azulejos tradicionais, quer em padrão, quer em painéis, sendo os mesmos fabricados em chacota

norma (prensada) ou em lastra (extrusão) conferindo-lhe neste caso um aspeto mais irregular.

Foi fundada em 1849, na altura com as instalações fabris no edifício onde se encontra à data a loja principal, no largo do Intendente, em Lisboa, teve no início da sua atividade uma produção diversificada, quer em barro vermelho de artigos utilitários, quer em barro branco, com faiança e azulejos.

Nos anos trinta a produção foi transferida, para Palma, onde se manteve até 1992, data em que a mesma passou para a Abrunheira – Sintra. Também nos anos trinta, e assistindo-se ao renovado interesse pelo azulejo, foi a par de um incremento da respetiva produção, iniciada uma colaboração estreita com os artistas plásticos.

1.1.5 Aleluia Cerâmicas - Unidade de Vagos

É um estabelecimento industrial vocacionado para a produção de pavimentos cerâmicos em porcelanato extrudido, os produtos Keratec, pioneiros no mercado mundial. São produtos obtidos a partir de excepcionais matérias-primas, disponíveis no país, que são submetidas a um processo de moagem de reduzida granulometria e conformadas por extrusão de elevada pressão e por último cozidas a elevadas temperaturas, concedendo ao produto características físico-químicas de elevada qualidade.

Esta unidade foi fundada em 1999 com um capital social de 4 milhões de euros, tem uma capacidade produtiva superior a 1 milhão de metros quadrados por ano.

A unidade Industrial de Vagos, está localizada na zona industrial de Vagos, e tem ligação direta, para nascente, à estrada nacional nº 109, em Vagos e para poente à praia da Vagueira. O edifício é constituído por dois pavilhões de diferente comprimento, ligados lateralmente, alinhados pelos topos anteriores e da mesma tipologia de construção. O pavilhão maior tem instalado todo o equipamento fabril e o menor tem instalado parte dos escritórios, serviços sociais e parte do armazém de expedição.

1.2 Marcas do Grupo Aleluia Cerâmicas S.A.

A Aleluia Cerâmicas tem no seu portfólio um conjunto de 4 marcas constituído por Apollo, Ceramic, Keratec, Viúva Lamego. Cada uma das marcas tem características muito próprias e respondem a diferentes expectativas e necessidades.

Cláudia Pimenta



1.2.1

A marca Ceramic assume uma nova expressão e confirma o compromisso de oferecer coleções com estilo, inovadoras, versáteis, tecnológicas e sofisticadas. Disponibiliza formatos de maior dimensão em revestimento, pavimento e porcelanato, gamas de produto com recurso à mais recente tecnologia de impressão digital, produtos técnicos em diversos formatos numa vasta paleta de cores, mantendo parcerias com personalidades ímpares na área de cor e design.

1.2.2

As coleções de pavimentos e revestimentos cerâmicos das marcas Apolo, disponíveis em vários formatos, com recursos a estilos multifacetados desde o clássico ao contemporâneo, reafirmam os seus valores de "Inovação, Qualidade e Design" nos mercados nacionais e internacionais.

1.2.3

Os produtos da marca Keratec são fabricados numa moderna e inovadora unidade cerâmica portuguesa de pavimentos e revestimentos em porcelanato extrudido, cuja diversidade de formatos, cores e acabamentos, permitem a concretização de projectos exigentes e ambiciosos.

1.2.4

A Viúva Lamego produz azulejaria tradicional portuguesa através de projetos especiais, sejam eles de autores (arte pública) ou de arquitetos.

1.3 Distribuidores

A Aleluia está presente no mercado nacional e em mais de 40 países espalhados pelo mundo. No mapa que se segue pode-se visualizar a abrangência da Aleluia consubstanciada nas marcas Ceramic, Apollo, Keratec e Viúva Lamego.



Figura 2: Mapa de distribuição dos Produtos Aleluia

Fonte: <http://www.aleluia.pt/>

1.4 Princípios Culturais da Aleluia Cerâmicas, S.A.

1.4.1 Missão

A Aleluia Cerâmicas, S.A. tem como missão, numa óptica nacional e internacional, conceber, fabricar e vender os seus produtos cerâmicos, de forma a maximizar a fiabilidade dos seus produtos e serviços, criando valor acrescentado e procurando a todos os níveis a excelência em permanente harmonia com o meio envolvente minimizando o seu impacte ambiental.

1.4.2 Valores

- Orientação para o mercado promovendo a satisfação e fidelização do cliente;
- Criação de valor melhorando continuamente os seus produtos e serviços;
- Responsabilidade com todo o meio envolvente, nomeadamente através de políticas de proteção ambiental;
- Reforço das marcas;
- Lançar produtos de prestígio para a gama média/alta;
- Reforçar a internacionalização da empresa;
- Adoptar como padrão de desempenho "Fazer bem à primeira e dentro do custo esperado";
- Motivação dos Recursos Humanos criando condições para o sucesso da organização.

1.5 Estratégia da Aleluia Cerâmicas, S.A.

A estratégia da Aleluia S.A. consiste em conceber, fabricar, e vender produtos cerâmicos, destinados a soluções decorativas e técnicas de revestimento e pavimento, com marca própria.

Concretiza-a,

- Cumprindo com os mais elevados padrões de qualidade, inovação e valor acrescentado técnicos e estéticos do produto;
- Dominando o espectro evolutivo das necessidades do mercado;
- Maximizando a produção e respeitando prazos de entrega;
- Vendendo ao preço adequado no mercado global;
- Com o propósito de aumento contínuo das suas quotas de mercado, garantindo a rentabilidade estabelecida.

1.6 Política da Qualidade e Ambiente

Num mercado altamente competitivo, como é o caso dos revestimentos/ pavimentos cerâmicos, em que a tecnologia está acessível a qualquer empresa e em qualquer parte do mundo, o reforço da qualidade, com a adequada proteção ambiental, é via para a distinção da Aleluia S.A., da concorrência. A Aleluia pretende que os seus clientes sintam que com a Aleluia têm um produto e serviço com fiabilidade e como tal com valor acrescentado.

O sistema da Qualidade e Ambiente da Aleluia S.A., implementado de acordo com a norma NP EN ISSO 9001:2008 e a NP EN ISSO 14001:2004, tem os seguintes princípios gerais:

- Reforço das marcas do grupo Aleluia como sinónimo de produto certificado que cumpra todas as especificações técnicas internacionais;
- Lançar produtos de prestígio para a gama média/ alta;
- Reforçar a internacionalização da empresa;
- Adoptar como padrão de desempenho, fazer bem à primeira e dentro do custo esperado;
- Melhoria contínua do sistema
- Compromisso do cumprimento da legislação e outros requisitos aplicáveis;
- Controlo e redução, na medida do possível, da produção de efluentes líquidos, efluentes gasosos e resíduos.

A Aleluia Cerâmicas, S.A. – Unidade Industrial de Esgueira conta ainda com uma outra certificação, ao nível dos produtos de pavimento, no âmbito da marca NF-UPEC, pelo CSTB – Centre Scientifique et Technique du Bâtiment – França.

Na preocupação de satisfazer os seus clientes a Aleluia procura conhecer as suas expectativas e necessidades, bem como avaliar o respectivo grau de satisfação, de modo a introduzir melhorias que sejam objetivamente consistentes.

Pretende, ainda, o envolvimento, quer dos seus principais fornecedores, quer das demais partes interessadas, nomeadamente clientes, subcontratados e sociedade, em parcerias com responsabilidade social e melhorias partilhadas.

Conscientes de que não pode haver clientes satisfeitos sem colaboradores empenhados e com conhecimento adequado, a Aleluia, S.A., promove a formação dos seus colaboradores e procura que seja partilhada por todos a preocupação constante de obtenção de uma marca privilegiada.

Também a atualização permanente da sua tecnologia, com a adoção das melhores técnicas disponíveis com vista à prevenção e minimização do seu impacto ambiental, é um garante para aos clientes de que a ALELUIA, S.A. integrará as empresas líderes do mercado.

A Administração compromete-se a cumprir as exigências da norma NP EN ISSO 9001:2008 e da NP EN ISSO 14001:2004, e a melhorar continuamente o seu sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente.

1.7 Organograma Geral da Empresa

Segundo Lacombe (2003, p.103), o organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional que mostra seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

O grupo Aleluia está dividido por várias direções: direção de promoção e marketing, direção comercial (mercado interno e externo), direção de investigação e desenvolvimento, direção de recursos humanos, direção administrativo-financeiro, direção industrial geral, direção de qualidade e ambiente e direção comercial mercado alemão.

Para se perceber melhor o organograma da Aleluia, segue no anexo I o organograma mais específico e detalhado.

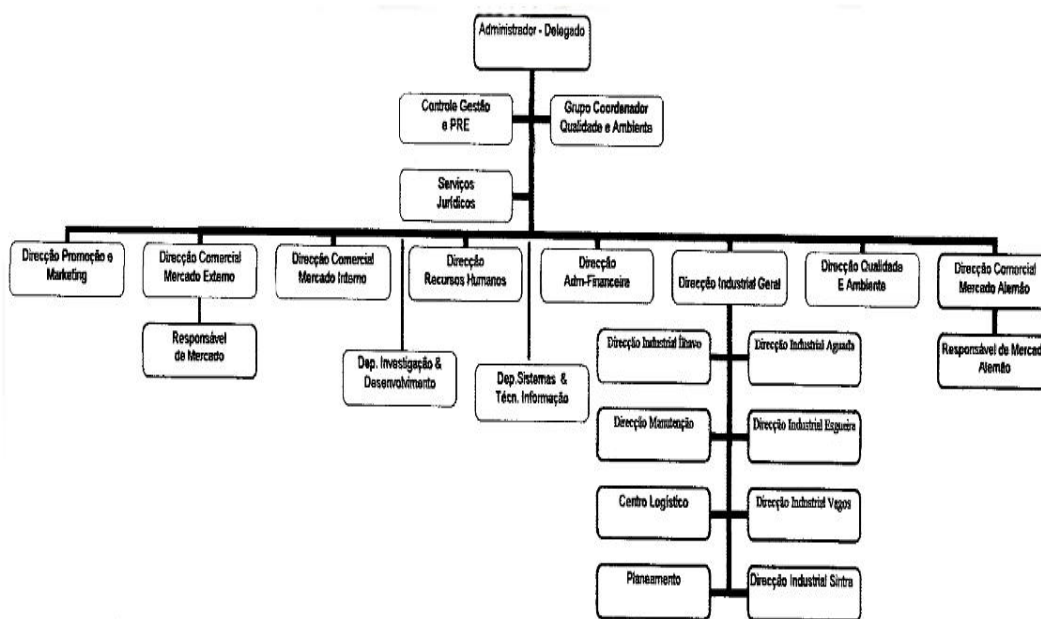


Figura 3. Estrutura Organizacional

Fonte: Manual do Colaborador

1.8 Principais dados da Aleluia Cerâmicas, S.A

Produtos	Revestimentos e pavimentos Cerâmicos Porcelanato Porcelanato extrudido Azulejaria tradicional Pintura Manual
Unidades Industriais	Esgueira Ílhavo Sintra Vagos
Marcas	Ceramic Aleluia Apolo Keratec Viúva Lamego
Mercados	47% Interno 53% Externo
Funcionários	429
Certificações	NP EN ISO 9001: 2008 NP EN ISO 14001: 2004 NF-UPEC – Certificação de produto

Figura 4: Quadro de Dados

Fonte: www.aleluia.pt

1.8.1 Volume de Negócios do Grupo Aleluia Cerâmicas S.A

O volume de negócios, em milhões de euros, para os anos de 2008, 2009, 2010, é apresentado graficamente, por ilustrar melhor o processo evolutivo deste indicador.

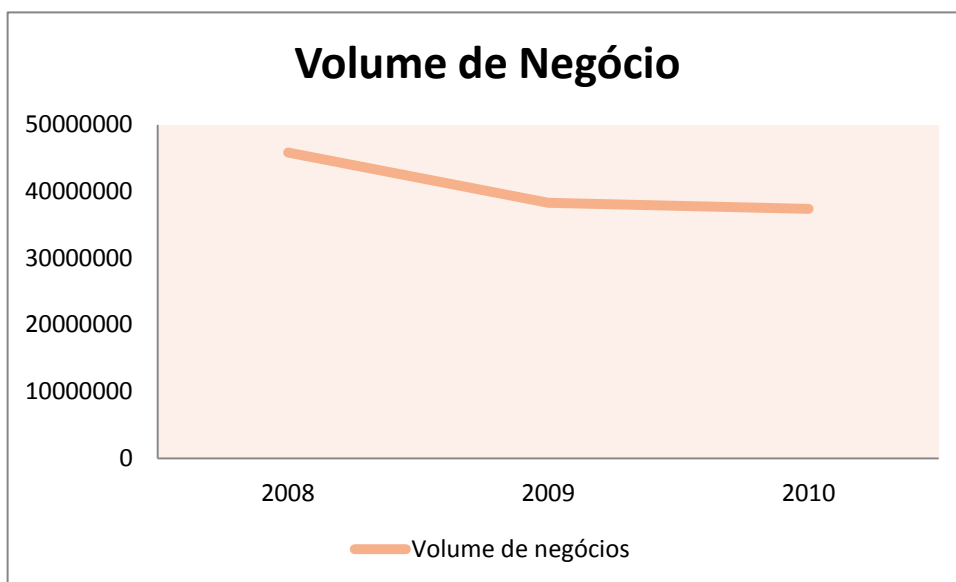


Figura 5. Evolução do Volume de Negócio

Fonte: cedida pela empresa

De acordo com a figura acima, podemos constatar que no ano 2008 a Aleluia Cerâmica teve um volume de negócio de cerca de 45.821.884 €, e regista um decréscimo ao longo do tempo, chegando ao ano 2010 com um volume de negócio de 37.409.745 €. Esta diminuição do volume de negócio pode encontrar alguma explicação na crise económica à escala global, atualmente muito focada no mercado financeiro, mas, ainda assim, com reflexos bastante intensos no sector de construção civil e sector imobiliário.

1.9 Responsabilidade social

A singularidade da política de responsabilidade social da Aleluia Cerâmicas, desde logo, chamou a atenção da estagiária, por procurar um compromisso entre o produto/base da sua atividade de negócios e a satisfação de necessidades de pessoas com limitações físicas, como é o caso das que decorrem de limitações visuais e que se apresentam de seguida.

1.9.1 Projeto Kerabaille

A Aleluia Cerâmicas preocupada com a qualidade de vida de todos e com o propósito de oferecer soluções perspetivadas para a segurança e o conforto, deu corpo a este projeto. O projeto visa a criação de pavimentos podotácteis, em cerâmica, com o objetivo de disponibilizar um sistema prático de sinalização para cegos e amblíopes a instalar em locais públicos e outros, designadamente estações de metro, caminho-de-ferro e de camionagem e via pública.

O Kerabaille é um pavimento podotáctil pensado para auxiliar cegos e amblíopes possibilitando-lhes sinais de alerta e outras informações em espaços públicos, tanto interiores como exteriores, informando, quer o percurso seguro, quer a existência de outras situações a assinalar.

A introdução deste tipo de pavimento texturado no espaço público fornece informações essenciais a qualquer portador de deficiência visual. Aumenta a perceção do tráfego e amplia a capacidade de orientação e de mobilidade a todos esses sujeitos.



Figura 6: Projeto kerabaille

Fonte: Catálogo Aleluia

Esta informação podotáctil virá complementada e ampliada pela experiência auditiva e táctil através do uso da bengala.

1.9.2 Projeto Coloradd

Ainda no domínio de limitações de ordem visual, a Aleluia abraçou a causa dos daltónicos, desenvolvendo um sistema de identificação de cor para daltónicos, baseado na correspondência das cores primárias a símbolos gráficos, de forma a permitir um processo de associação lógica e de fácil memorização (conforme ilustra figura 6). A cada cor primária do código está associada uma forma, representando o vermelho, amarelo e azul, e a partir dessas três formas desenvolve-se o código. Ainda, foram adicionadas outras duas formas, representando o preto e o branco.



Figura 7.Sistema de Cores Colaradd

Fonte: <http://www.coloradd.net>

O conceito de adição das cores torna-se num "jogo" que permite ao daltónico através do conhecimento adquirido, relacionar os símbolos - identificando facilmente as cores que representam, pela conjugação de formas simples aliadas às combinações cromáticas elementares. As cores secundárias podem ser formadas usando as formas básicas, segundo o mesmo princípio da "mistura" dos pigmentos primários entre si, formando posteriormente a composição de uma paleta de cores (ilustrado na figura 8).

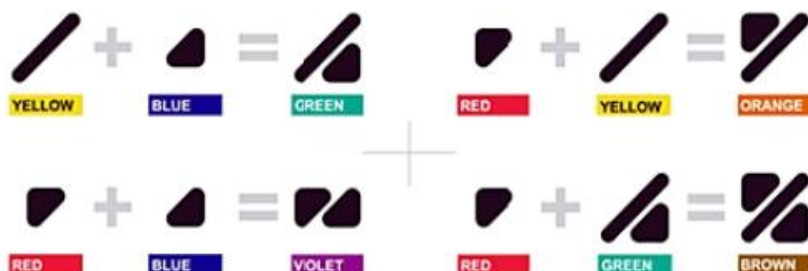


Figura 8.Sistema de Cores Colaradd

Fonte: <http://www.coloradd.net>

Por exemplo a cor cinza foi dividida em dois tons, cinza claro e cinza escuro, como mostra a imagem a seguir.



Figura 9.Sistema de Cores Colaradd

Fonte: <http://www.coloradd.net>

A totalidade do código, abrange um número considerável de cores e pode ser facilmente transmitido através de informação disponibilizada nos mais diversos suportes comunicacionais, nomeadamente painéis informativos, catálogos ou no próprio produto.

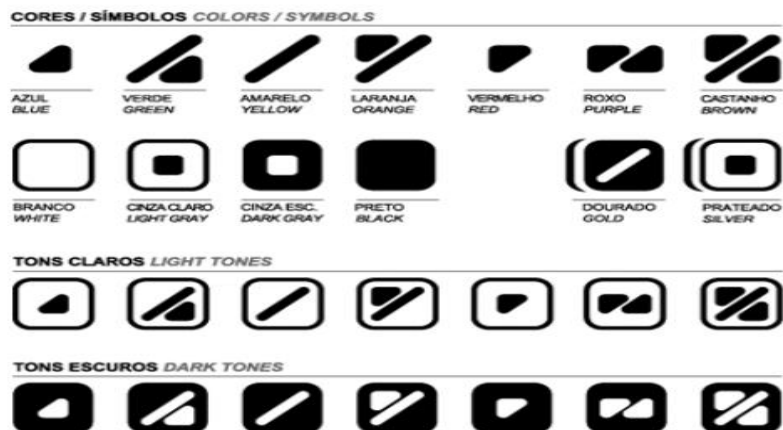


Figura 10. Sistema de Cores Colaradd

Fonte: <http://www.coloradd.net>

Finalmente, importa referir que o código Coloradd foi adoptado pelas Cerâmicas Aleluia, tendo sido incluindo no seu catálogo de tendências para 2011, de forma a permitir a leitura das cores por daltónicos. Uma página desse catálogo é apresentada na figura 10.

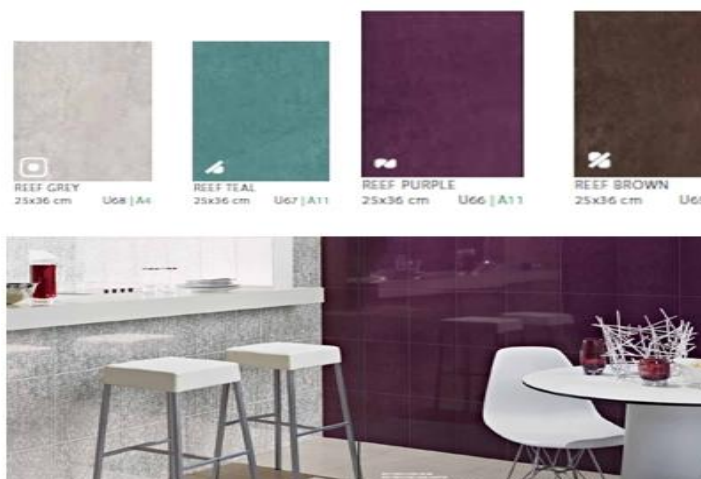


Figura 11. Sistema Colaradd - Catálogo Aleluia

Fonte: Catálogo Aleluia

2. Departamento de Recursos Humanos no Grupo Aleluia Cerâmicas

O Departamento de Recursos Humanos da Aleluia Cerâmicas S.A. (doravante designado por DRH) tem um destaque especial neste relatório, uma vez que foi nesse departamento que o estágio decorreu. O DRH encontra-se na unidade industrial de Esgueira (sede desta mesma empresa) contando com o apoio de quatro colaboradores a tempo inteiro e duas colaboradoras em part-time.

Segue-se um organograma do departamento de R.H para facilitar a visualização do mesmo.

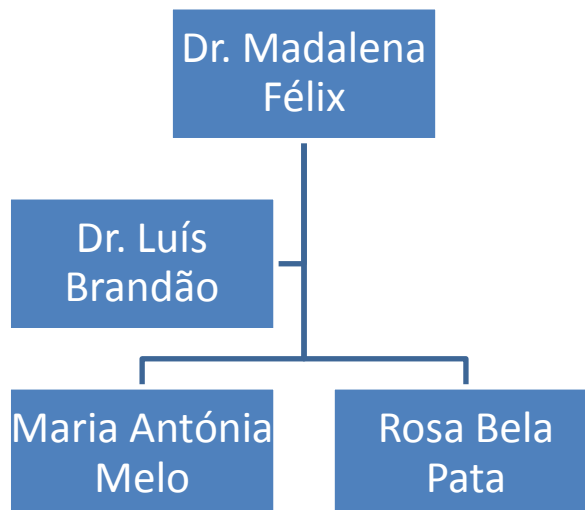


Figura 12. Organograma do Departamento de Recursos Humanos

Fonte: Criação própria com base em informação fornecida pela Organização

No topo da hierarquia encontra-se a Dra. Madalena Félix, atual Diretora de R.H, seguida do Dr. Luís que ocupa o cargo de Gestor de Recursos Humanos.

A Colaboradora Maria Melo é a responsável pelos R.H da unidade industrial de Esgueira e Vagos, contando com o apoio de uma outra colaboradora em tempo parcial, que trata da assiduidade das duas unidades referidas anteriormente.

A colaboradora Rosa Bela é a responsável pelo R.H de Ílhavo, unidade que conta com mais de 140 funcionários.

Ainda na unidade de Sintra, e porque esta unidade conta com apenas 40 colaboradores, existe uma responsável pela assiduidade e processamento salarial. No entanto esta colaboradora não se encontra presente no organograma pelo facto da função R. H ocupar apenas cerca de 30% do seu dia.

O DRH tem como missão assegurar o planeamento, a coordenação e o apoio das atividades relacionadas com as pessoas na empresa. Nomeadamente é responsável pela elaboração de estratégias e determinação de ações que materializem a Gestão dos Recursos Humanos no Grupo. Compete-lhe promover a divulgação de mensagens e de informação institucional, suporte da cultura e dos valores da empresa. É também responsável por garantir o correto enquadramento das ações nesta área com o normativo interno e com as disposições legais da legislação laboral.

2.1 Responsabilidades do D.R.H.

O departamento de recursos humanos da Aleluia Cerâmicas tem como principais responsabilidades a gestão de contratos de trabalho dos colaboradores; o processamento de salários; o controlo e tratamento da assiduidade; o cumprimento das disposições legais em matéria de legislação laboral; o apoio na medicina no trabalho; a gestão da base de dados no programa informático (RcSoft- RH); a gestão dos processos individuais de cada colaborador; o tratamento do processo de satisfação e motivação; o tratamento estatístico; e o apoio às chefias na gestão de planos de trabalho

Parte II

3. Atividades Desenvolvidas

A estagiária teve a oportunidade de desenvolver a atividade durante 3 meses no Grupo Aleluia Cerâmicas S.A. no departamento de Recursos Humanos. Esta afetação não impediu que a estagiária mostrasse sempre disponibilidade para outras tarefas que vieram a surgir no decorrer do trabalho. É ainda importante frisar que o estágio foi sempre apoiado e auxiliado pelos colaboradores de R.H, com o objetivo de facultarem a compreensão e a perceção de todos os processos e ainda de fazerem o estagiário sentir-se acompanhado neste primeiro contacto com o mundo de trabalho.

As atividades desenvolvidas serão enunciadas e só depois explicadas uma a uma pela estagiária.

Atividades realizadas ao longo do estágio:

- 3.1. Recrutamento e Seleção**
- 3.2. Medicina no Trabalho**
- 3.3. Atualização da base de dados/ Processos Individuais**
- 3.4. Inquérito de Satisfação e Motivação**
- 3.5. Formação dos colaboradores**
- 3.6. Controlo da Assiduidade/ Apoio no processamento salarial**

3.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção são dois processos encadeados de procedimentos que culminam na decisão final de escolha do candidato que irá desempenhar a função disponível, devendo ser precedido de ações tendentes à identificação e caracterização do posto de trabalho a preencher.

A estagiária teve a oportunidade de intervir e assistir em alguns desses processos, quer apoiando no processo de triagem dos currículos ou fichas de inscrição (com o objetivo de tentar alcançar o perfil mais indicado ao lugar a ser ocupado), quer assistindo às entrevistas dos candidatos à vaga, após concluída a triagem,. Processo de

acompanhamento que permitiu perceber o quão difícil se pode tornar a escolha do colaborador certo a contratar.

A seleção do candidato compete aos recursos humanos, no entanto em caso de dúvida, após as entrevistas, pode-se optar por selecionar mais que um candidato. Esses candidatos são chamados a participar numa segunda fase do processo, com o objetivo de serem observados e estudados pelas chefias diretas (do posto de trabalho a preencher) passando assim, a responsabilidade da decisão aos mesmos.

A estagiária percebeu, que o processo de recrutamento e seleção é mais complicado do que o que havia pensado, pois são vários os fatores que são sujeitos a uma avaliação mais pormenorizada.

A ficha de inscrição da Aleluia Cerâmicas (anexo II) é muitas vezes uma ferramenta de auxílio no desenrolar da conversa. Já que, ao fazer que essa conversa se centre sobre determinados itens, permite a percepção da situação pessoal do candidato, as situações anteriores de trabalho, e o que pretende ao candidatar-se ao posto de trabalho em questão.

Desde início, a estagiária ficou com a responsabilidade de receber todas as candidaturas espontâneas presenciais feitas na empresa, com o objetivo do candidato se sentir mais acompanhado no preenchimento da ficha de inscrição, bem como a responsabilidade de verificação do preenchimento total da mesma.

3.2 Medicina no Trabalho

A Aleluia Cerâmicas conta com o apoio de 2 médicos que se deslocam às instalações da empresa, um é responsável pela medicina no trabalho e o outro é responsável pela medicina curativa.

A medicina no trabalho é feita pelo médico que se desloca uma vez por semana às instalações da Aleluia Cerâmicas S.A. O objetivo desta valência médica é a verificação das aptidões físicas e psíquicas dos colaboradores para o exercício das respectivas atividades face ao resultado de exames realizados para o efeito.

A medicina curativa, que conta com o apoio de um outro médico, tem como objetivo responder a alguns problemas súbitos que surjam aos colaboradores, esta medicina pode

ainda recorrer à prescrição de receitas, ao aconselhamento e tratamento de diferentes patologias. O médico responsável desloca-se à empresa cerca de três vezes por semana. Nesta matéria, compete aos RH a responsabilidade de proceder à marcação dos exames periódicos necessários, no âmbito da medicina do trabalho, bem como à marcação das consultas de medicina curativa. Na sequência dessas marcações o colaborador deverá ser informado pelo RH da data e hora das mesmas. Para além disto, são marcadas consultas e exames médicos sempre que são contratados novos colaboradores.

A estagiária teve oportunidade de seguir de perto, todo este processo de medicina no trabalho.

3.3 Atualização de Base de Dados/ Processos Individuais

A estagiária teve um contacto ativo e minucioso, no que respeita à atualização dos dados dos colaboradores, quer no programa informático, quer no processo individual (suporte em papel) de cada colaborador.

Para isso, a estagiária começou por introduzir no sistema informático a respetiva foto de cada colaborador em falta.

Nos processos individuais, a estagiária preencheu as fichas de cada colaborador com todos os dados requeridos, e verificou se os processos individuais se faziam acompanhar por todos os documentos necessários, que passo a citar:

- Documento Fr GRH 51- Pedido de um novo colaborador (anexo III), este documento surge por parte das chefias quando existe necessidade de ocupar um novo posto de trabalho; aqui são especificados o posto de trabalho a preencher, o motivo do pedido, que tipo de colaborador pretende (idade; habilitações literárias, Formação específica).
- Documento FR GRH 50- Ficha de Inscrição (anexo II), este documento acaba por ser como um CV do colaborador, pois é a ficha que o colaborador preencheu antes de entrar para a empresa, e onde consta todo o seu historial de trabalho e dados pessoais.
- Documentos Pessoais: fotocópia do B.I ou cartão do cidadão, abertura da Conta Bancária (no caso da Aleluia, a instituição contratualizada é o BES) e o respetivo NIB; fotografia tipo passe; cartão da segurança social.

- Documento FR GRH 53, Integração do colaborador no posto de trabalho (anexo IV); este surge após a admissão do colaborador na empresa, devidamente preenchido pelas chefias onde especificam a categoria e a secção em que o novo colaborador irá ser integrado; este documento tem como principal objetivo a confirmação de que foi feito, por parte das chefias, os devidos esclarecimentos ao colaborador no que diz respeito à função a ser desempenhada, normas de higiene e segurança no trabalho, qual o equipamento de proteção individual e como o usá-lo, o horário a praticar, o plano de emergência interno e a entrega da ficha de acolhimento.
- Documento FRH GRH 52, Registo Individual do Colaborador (anexo V); este tem como objetivo, reter todos os dados do colaborador, fotografia, número de colaborador, dados pessoais (nome, residência, filiação, naturalidade, habilitações literárias e profissionais, B.I ou cartão de cidadão, carta de condução, características do IRS), dados do colaborador na empresa (categoria, secção, vencimento, admissão para exame médico, horário).

3.4 Inquérito de Satisfação e Motivação

De acordo com Chiavenato (2004), “a motivação é um fator interno que merece extrema atenção, pois é através da motivação que os colaboradores demonstram prazer em realizar as suas tarefas e se sentem realizados com os resultados que obtém.”

A motivação é um fator muito importante na organização e é influenciada pelo clima organizacional vivido, daí que deva ser monitorizado por uma organização que preze essa valência.

Cabe à empresa usar ferramentas, como o inquérito de satisfação e motivação, para perceber o clima vivido na empresa, quais os pontos que deve mudar e/ou estar mais atentas, para obter sempre colaboradores estimulados e motivados, pois a partir daqui a empresa obterá uma melhor produção por parte dos seus colaboradores.

Ao chegar à empresa a estagiária deparou-se com um inquérito de satisfação e motivação já distribuído por todos os colaboradores da empresa. Ficou à sua responsabilidade desta, a análise das respostas e a execução do relatório (anexoVI). O inquérito abordava os seguintes parâmetros, Reconhecimento no Trabalho; Realização

Cláudia Pimenta

Pessoal; Progressão e Crescimento; Condições Físicas do Trabalho; Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Comunicação; Realização e Responsabilidade; Salários e Benefícios.

Este foi um trabalho minucioso e bastante moroso, mas que permitiu à estagiária perceber as várias opiniões que se faziam sentir dentro da organização e perceber quais os pontos a que a empresa deveria estar atenta.

Ao analisar as respostas, a estagiária concluiu que havia muitos colaboradores a não responderem aos questionários. Refletindo esse facto, identificou, como uma das causas, a morosidade no preenchimento do questionário, decorrente de ser demasiado exaustivo e repetitivo.

A estagiária propôs à empresa, uma reestruturação do inquérito de satisfação e motivação (anexo VII), com o objetivo de o tornar mais simples e rápido de preencher, abrangendo e permitindo resposta às várias vertentes da empresa, tentando obter uma maior adesão dos colaboradores ao seu preenchimento.

3.5 Formação

Formação profissional é um processo estruturado com objetivos próprios e metodologias adequadas que visa o desenvolvimento de competências profissionais em sujeitos que se preparam para a vida ativa ou que, participando nela, carecem de atualizar, aprofundar ou reconverter os seus diferentes saberes e capacidades.

A Aleluia Cerâmicas, está consciente do papel que a formação tem no desempenho da organização e aposta na formação dos seus colaboradores desde 1992, com o objetivo de os tornar mais perspicazes e mais autónomos nas suas tarefas de trabalho, mas também para que se verifique uma progressão pessoal individual.

A Aleluia Cerâmica, anualmente, realiza o levantamento das necessidades de formação, através de um inquérito. Esse inquérito, devidamente preenchido por cada colaborador, permite informação sobre o tipo de formação que ele considera necessária a uma melhor execução do seu trabalho, bem como aquela que mais motivação lhe daria em aprender. Este documento do levantamento da necessidade de formação (anexo VIII), tem, ainda, como objetivo conhecer a disponibilidade de horário para realizarem as formações que consideram pertinentes (laboral, pós-laboral), bem como perceber que tipo de formações

o colaborador já realizou, se tem participado em formações fora da empresa, e se as mesmas tiveram um efeito positivo ou negativo sobre o seu desempenho.

Os inquéritos supra-referidos encontravam-se já distribuídos aquando do período de estágio; assim coube à estagiária proceder à devida análise de cada unidade industrial. Essa tarefa consistiu na análise estatística e o tratamento da mesma.

Nesta área a estagiária procedeu à atualização da base de dados no que respeita à formação, no programa utilizado RcSoft- Formação, uma vez que, na sua tarefa de verificação de processos individuais, se apercebeu que só os dossiês (em papel) estavam devidamente atualizados.

Foi uma tarefa morosa, já que a atualização envolveu os 400 trabalhadores da empresa, desde 1999 até ao ano corrente. Esta tarefa, no entanto, evidenciou a Aleluia Cerâmicas como uma empresa atenta e informada, sobre as regalias e benefícios que a formação tem nos colaboradores, mesmo sendo esta um encargo para a empresa. Em suma pode-se afirmar que a formação é encarada pela organização como uma mais-valia para todos, principalmente para trabalhadores com baixa escolaridade.

3.6 Processamento Salarial/ Controlo da Assiduidade

O processamento salarial/assiduidade, uma das várias atividades do D.R.H, tem como objetivo:

- Controlo das faltas, podem ser de carácter remuneratório ou não;
- Processamento dos vencimentos;
- Os descontos de IRS ou retenções de IVA de trabalhadores independentes sujeitos a este imposto;
- Outros descontos que sobre eles incidam;
- Outros abonos.

Embora esta tarefa seja rotineira, ela é essencial à empresa, é o suporte à execução da política salarial traçada pela empresa, obedecendo à legislação laboral, à categoria profissional e ao mercado atual.

O processamento salarial só pode ser executado após se conferir e se conhecer as justificações dos colaboradores às faltas/ ausências dadas. Neste sentido a Aleluia Cláudia Pimenta

Cerâmicas dispõe de um relógio de ponto à entrada das instalações, com o objetivo de controlar melhor as faltas / ausências e facilitar todo este processo aos recursos humanos. Este possibilita o registo da entrada e saídas (mesmo na hora de almoço).

As faltas efetuadas pelos colaboradores, implicam que se tenham de apresentar aos recursos humanos as respetivas justificações, documento FR GRH 55 (anexo IX), devidamente preenchido e assinado pelas chefias diretas e imediatas. Foi da responsabilidade da estagiária a análise e avaliação das faltas e a passagem de papel para sistema informático das mesmas. Este documento identifica o tipo de falta que foi dada (remunerada ou não remunerada), o motivo (consulta médica, assistência familiar, gozo de folga, férias, etc.), o período de tempo (de que hora a que hora), a data. Este documento constitui um grande auxílio ao controlo da assiduidade, sem ele seria muito complicado controlar uma empresa com mais de 400 colaboradores.

Ainda no sistema informático poder-se-ia marcar antecipadamente uma folga, ou as férias dos colaboradores, para que nesses mesmos dias o relógio não marcasse falta, pois já estava previamente definido no calendário individual de cada um. A figura seguinte mostra o sistema informático, onde se marcam as férias e faltas previamente acordadas entre os colaboradores e as chefias.

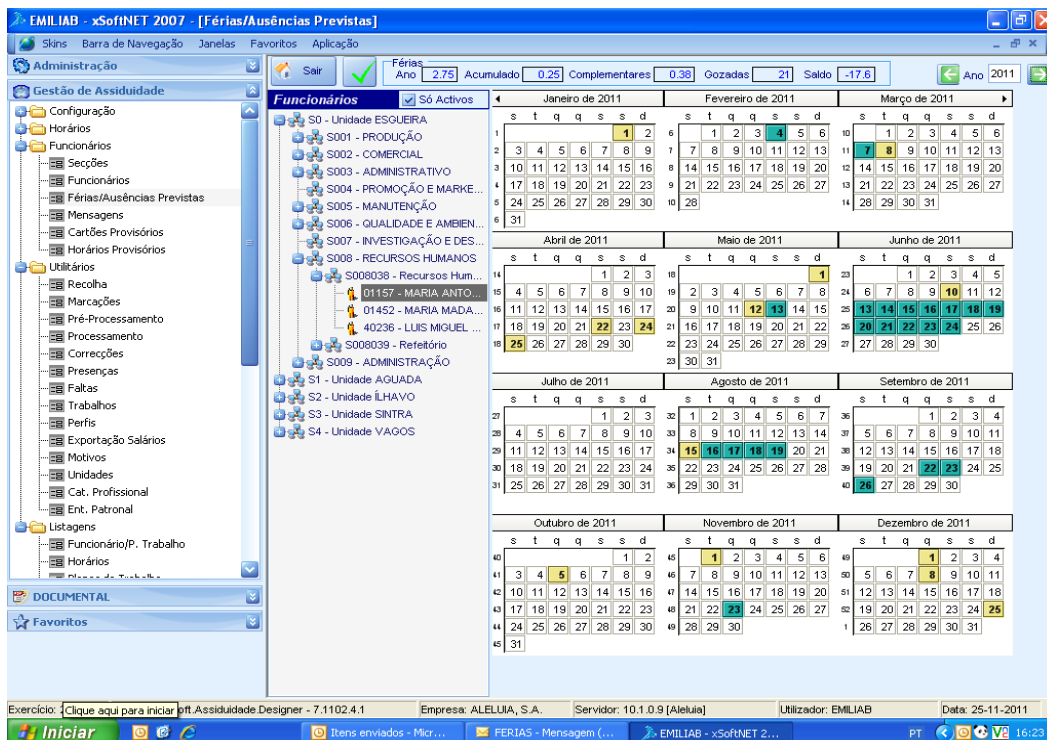


Figura 13: RcSoft RH-Sistema Informático (Assiduidade)

Fonte: Facultada pela Aleluia

4. Considerações Finais

“Numa sociedade com base no conhecimento, por definição é necessário que você seja estudante a vida toda.” Tom Peters

No desenvolvimento do estágio tornou-se claro que a aprendizagem diária é essencial para o melhoramento contínuo dos indivíduos e das empresas. Neste sentido, o trabalho realizado na Aleluia Cerâmicas S.A permitiu o aperfeiçoamento dos conceitos apreendidos ao longo do período académico.

O estágio desenvolvido no departamento de recursos humanos da Aleluia foi bastante gratificante pois a estagiária teve oportunidade de trabalhar no “terreno”, executando várias tarefas das quais tinha apenas conhecimentos teóricos.

O contacto directo com os trabalhadores e a visita às várias empresas do grupo, inicialmente proposto à estagiária, foi uma mais-valia, proporcionou-lhe um maior conhecimento das realidades vividas nas diferentes unidades industriais do grupo.

Mais adiante, a possibilidade de trabalhar directamente com o inquérito de satisfação e motivação permitiu o conhecimento da realidade vivida e sentida pelos colaboradores da Aleluia, nas diferentes unidades industriais. Este inquérito permitiu destacar os pontos mais frágeis da empresa assim como os mais fortes. Uma vez que o DRH é responsável pelo melhoramento das fragilidades das empresas e pelo desenvolvimento e manutenção das qualidades das mesmas, o inquérito de satisfação e motivação apresenta-se como uma ferramenta essencial para a perceção que os colaboradores têm das empresas.

A formação foi outra actividade desenvolvida pela estagiária, que lhe permitiu inferir acerca do cuidado e da aposta que a empresa sempre fez nos seus colaboradores. Desde 1992 que a Aleluia Cerâmicas aposta na formação contínua de toda a equipa de trabalho, sendo esta uma das suas armas mais valiosas.

Outro aspeto não menos importante refere-se a todas as tarefas de carácter administrativo, tarefas que a estagiária notou serem importantes para perceber e conhecer os processos em desenvolvimento.

A estagiária apercebeu-se que na unidade industrial de Ílhavo as relações humanas entre os responsáveis pelo DRH e os colaboradores são mais próximas, permitindo uma maior entajuda que acaba por funcionar como um facilitador na resolução de problemas quotidianos.

Após um contacto mais directo com o mundo do trabalho, a estagiária apercebeu-se de algumas lacunas no curso de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, a nível de algumas ferramentas muito utilizadas no DRH e que são pouco abordadas ao longo do curso, como o processamento salarial (legislação e sistema informático), os mapas de férias, entre outras.

Esta primeira experiência no mundo de trabalho foi bastante positiva, no entanto foi muito diferente da expectativa criada. Embora a aprendizagem obtida ao longo da licenciatura tenha sido um pilar fundamental para o desenvolvimento do trabalho, a realidade prática, ou seja, o contacto com a legislação e com os problemas que surgiam, nunca abordados ao longo do curso, as burocracias inerentes a vários procedimentos e a crise económica vivida no momento, funcionaram como um entrave ao desenvolvimento de projetos e de ferramentas. Em contrapartida, estas mesmas limitações foram oportunidades para perceber como contornar estes obstáculos, ao obrigar a encontrar outro tipo de soluções, mais flexíveis e consentâneas com a cultura e valores da empresa, equacionando sempre a situação económica-financeira das empresas.

Em suma, este curto contacto com uma empresa de grandes dimensões foi de grande importância para o desenvolvimento profissional mas também para o desenvolvimento pessoal, uma vez que os recursos humanos, mais do que um departamento dentro da empresa, torna-se, muitas vezes, num refúgio e auxílio para os colaboradores.

5. Bibliografia

- AAVV (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, Manuel; Santos, João; Serra, Fernando (2008). *Ser Empreendedor- Pensar, criar e moldar a nova empresa*, Edições Sílabo, Lisboa
- Rocha, J.A., Oliveira,(1999) *Gestão de Recursos Humanos*, Editorial Presença, 2ªedição, Lisboa.
- Rocha, Isabel; Pimenta, Nuno (2009). *Novo Código de Trabalho*, Porto Editora, 3ª edição, Porto.

Sites consultados

- <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/importancia-da-avaliacao-de-desempenho-663720.html>
- <http://mariaproiete.com/blogs/financas/recursos-humanos/processamento-de-salarios/>
- <http://www.aleluia.pt/>

Outros Apoios

- Apontamentos de Recrutamento e Contratação, ano letivo 2010/2011.
- Manual de Acolhimento do Grupo Aleluia.

Anexos

Anexo I

Organograma

Anexo II

Ficha de Inscrição da Aleluia

Anexo III

Documento Fr GRH 51- Pedido de um novo Colaborador

Anexo IV

Documento FR GRH 53, Integração do colaborador
no posto de trabalho

Anexo V

Documento FR GRH 52, Registo Individual do Colaborador

Anexo VI

Relatório de Satisfação e Motivação

Anexo VII

Inquérito de Satisfação Proposto pela Estagiária

Anexo VIII

Levantamento da Necessidade de Formação

Anexo IX

Documento FR GRH 55, Faltas

