



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**  
Instituto Politécnico da Guarda

# **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Licenciatura em Gestão de  
Recursos Humanos

Ana Filipa Rodrigues Branquinho  
dezembro | 2012



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ANA FILIPA RODRIGUES BRANQUINHO

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADA

EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Dezembro/2012

## Agradecimentos

Desde já presto a minha homenagem aos meus pais por me terem dado pilares bastante consistentes para me formar enquanto pessoa, agradeço ao meu pai os conselhos, á minha mãe o carinho e preocupação diária, sem eles esta caminhada não teria sido possível! Ao meu namorado pelo companheirismo e apoio ao longo desta caminhada. À minha família (avós, tios) pela preocupação constante e pela dispensa do seu tempo em me apoiar em tudo o que fosse necessário. À minha Bisavó e Padrinho, estejam onde estiverem certamente estarão muito felizes. Agradeço a vocês todos a força e coragem que me transmitiram perante os obstáculos com que me deparei. O meu mais sincero Obrigada por terem acreditado em mim!

À “Famelga”, amigos e companheiros no percurso académico pela Cidade da Guarda e que vão comigo para a vida.

Aos Professores e colegas de curso; aqui nomeio especialmente a Dr.<sup>a</sup> Maria José Valente pelo apoio, preocupação, fonte de motivação e contributo activo na redacção deste relatório.

À Zantia, empresa que me acolheu, às pessoas que nela colaboram e que sempre me estimaram facilitando a minha integração nesta Empresa, um especial obrigada à pessoa da Dr.<sup>a</sup> Cristina Nogueira pelo excelente apoio, ensinamentos transmitidos e notável amabilidade.

As pessoas não são consideradas simples recursos empresariais, mas seres humanos com capacidade, características individuais, consideradas e respeitadas, pois possuem personalidades singulares, inteligentes e aptidões diferenciadas de conhecimentos e habilidades específicas. (Chiavenato, 2000, pág. 76)

## Ficha de Identificação

**Nome:** Ana Filipa Rodrigues Branquinho

**Organização:** Zantia, Climatizações, S.A

Zona Industrial do Mundão, Lote 10-A

3505-459 Viseu

Telefone: 232 439 010

**Data de início de estágio:** 20 de Setembro de 2010

**Data de fim de estágio:** 14 de Dezembro de 2010

**Acompanhante na organização:**

Dr.<sup>a</sup> Cristina Paula Trigo Nogueira Ferreira

- Licencianda em Psicologia Organizacional com Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos.


















**Professora acompanhante:**

Professora Maria José Valente.

## Plano de Estágio Curricular

Depois de uma conversa entre mim e o Departamento de Recursos Humanos na pessoa da Dr.<sup>a</sup>. Cristina Nogueira elaborou-se o seguinte plano de estágio de acordo com ambas as partes:

“Tendo como finalidade a inserção da aluna na realidade sócio – profissional, o seu acolhimento na empresa no âmbito de estágio curricular pretende proporcionar um melhor conhecimento da realidade na Gestão de Recursos Humanos, equacionar os saberes e competências adquiridas. Assim pretende-se o desenvolvimento de Actividades na Gestão de RH:

-  Gestão de presenças;
-  Obrigações legais;
-  Processamento salarial;
-  Conhecer e aplicar conhecimentos com o software PHC;
-  Elaboração e gestão do dossier de colaboradores;
-  Relatório único;
-  Elaboração de contratos e cessação de contratos;
-  Organização do trabalho;
-  Análise e descrição de funções;
-  Recrutamento e Selecção;
-  Acolhimento e Integração;
-  Higiene, Segurança e Medicina no Trabalho;
-  Gestão da Formação;
-  Avaliação de Desempenho;
-  Comunicação Interna;
-  Gestão da Motivação e Intervenção Organizacional ( Survey);
-  Gestão de Competências.”

## **Resumo do Trabalho Desenvolvido**

Antes de desenvolver as actividades previstas foi crucial conhecer a área de actuação da Zantia de modo a alinhar-me com os objectivos do Departamento dos Recursos Humanos. As políticas e processos fundamentais da Gestão dos Recursos Humanos já estavam implementados, contudo dei o meu contributo em duas áreas: Gestão administrativa (Contratação; Elaboração do Dossier e actualização de fichas no *Software* PHC dos colaboradores, nomeadamente: moradas e contactos; Elaboração do manual de acolhimento, Organização do tempo de trabalho e Gestão de presenças; Verificação validação e fundamentação das horas suplementares; Processamento salarial; Higiene e Segurança no trabalho; Análise e descrição de funções) e Desenvolvimento estratégico de Recursos Humanos (Gestão da Formação; Recrutamento e Selecção; Avaliação de Desempenho; Acolhimento e Integração; Comunicação Interna; Gestão da Motivação; Concursos de Criatividade; Estudos Organizacionais).

### **Objectivos do Trabalho**

O presente relatório de estágio é um requisito de conclusão do curso de Gestão de Recursos Humanos; ao longo do mesmo poderão encontrar-se todas as actividades desenvolvidas ilustrando os principais vectores de actuação da Zantia Climatização, S.A na sua Gestão de Recursos Humanos. É dada uma especial ênfase às metodologias praticadas, aos vectores de actuação em que assentam, nomeadamente, no conhecimento e desenvolvimento de competências em modelos e práticas na Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos tal como no conhecimento de princípios jurídicos e enquadramento de Legislação Laboral na Gestão de Recursos Humanos.

É de realçar que este relatório apesar de se seguir as normas das regras de elaboração do Instituto Politécnico da Guarda, não se rege pelo novo acordo ortográfico pelo facto de parte deste relatório ter sido elaborado à data de 2010.

# Índice

<b><u>Ficha de Identificação</u></b> .....	IV
<b><u>Plano de Estágio Curricular</u></b> .....	V
<b><u>Resumo do Trabalho Desenvolvido</u></b> .....	VI
<b><u>Introdução</u></b> .....	1
<b><u>Paradigma dos Recursos Humanos Actualmente</u></b> .....	2
<b><u>A Caracterização da Organização</u></b> .....	4
A.1 Identificação da organização .....	5
A.2 Meio Envolve Contextual .....	7
A.3 Dinâmica na organização .....	8
A.4 Visão, Missão, Valores .....	11
A.5 Factores Críticos de sucesso .....	13
A.7 Análise SWOT .....	14
<b><u>B Actividades Desenvolvidas</u></b> .....	16
B.1) Organização do trabalho .....	16
B.2) Contrato Colectivo de Trabalho .....	18
<b>1 Gestão Administrativa</b> .....	18
1.1 Software PHC .....	18
1.2 Organização do tempo de trabalho .....	20
1.2.1 Férias .....	20
1.2.2 Absentismo .....	20
1.2.3 Faltas .....	21
1.2.4 Trabalho Suplementar .....	22
1.2.5 Gestão de presenças .....	22
1.2.6 Processamento salarial e incentivos .....	23



1.3	Condições de Trabalho .....	26
1.3.1	Segurança, Higiene e Medicina no Trabalho .....	26
1.4	Contratos .....	28
<b>2.</b>	<b>Gestão e desenvolvimento do Capital Humano .....</b>	<b>30</b>
2.1	Recrutamento e Selecção .....	30
2.2	Acolhimento e Integração .....	33
2.3	Gestão da Formação .....	34
2.3.1	Inquéritos de satisfação da Formação.....	36
2.4	Análise e Descrição de Funções .....	37
2.5	Avaliação do Desempenho .....	38
2.6	Rotatividade .....	39
2.7	Política de Comunicação .....	40
2.8	Protocolos .....	41
2.9	Inovação e Criatividade .....	41
2.9.1	Zantia Criativa, Inovadora e Humana .....	42
2.10	Estudos Organizacionais .....	46
2.11	Responsabilidade Social .....	47
3.	Sugestões de Melhoria .....	49
	<b>Reflexão Final .....</b>	<b>52</b>
	<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>53</b>

Índice de Imagens

Imagem 1 Mapa de Localização .....	6
Imagem 2 Actuação no território Português .....	6
Imagem 3 Frota automóvel Zantia .....	9
Imagem 4 Vista do Open Space na Zantia.....	17
Imagem 5 Vista do Open Space na Zantia.....	17
Imagem 6 Vista do mapa de um colaborador no PHC.....	19

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Identificação da Organização .....	5
Tabela 2 - Objectivos financeiros e não financeiros.....	12
Tabela 3 - Factores Críticos de Sucesso .....	13
Tabela 4 - Oportunidades e ameaças; Fonte.....	14
Tabela 5 - Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	15
Tabela 6 Irregularidades e melhorias na HST .....	27

## Introdução

A vontade e o desejo de estar profissionalmente ligada as áreas sociais levou-me a ingressar no Instituto Politécnico da Guarda no curso de Gestão de Recursos Humanos, decorria o ano de 2006.

Durante o decorrer da licenciatura nunca tive dúvidas que para Portugal ser um país competitivo tem que apostar nas pessoas, tem que apostar nos licenciados da Gestão de Recursos Humanos! E foi essa motivação que me fez superar alguns obstáculos resultantes de conteúdos programáticos complexos; em contrapartida usufruí de imensas unidades didácticas com conteúdos programáticos aliciantes, atractivos de apreender e que me deram confiança para apostar nesta licenciatura.

Para Portugal definir um projecto de liderança internacional de crescimento, sustentado e sustentável, baseado no conhecimento necessita de um suporte em recursos humanos altamente especializados, qualificados e motivados; infelizmente muitos empresários ainda não se aperceberam disso, recusando acompanhar a evolução e executando práticas excessivamente burocráticas.

Esta realidade fez-me encarar o estágio curricular com uma preocupação acrescida: encontrar uma empresa que apostasse nos Recursos Humanos. Após alguma pesquisa deparei-me com a empresa Zantia Climatizações. Entretanto, pela informação recolhida, apercebi-me da existência de um Departamento de Recursos Humanos assim como de uma estrutura hierarquicamente bem organizada nessa organização, o que me levou a uma primeira entrevista. O resultado muito satisfatório da entrevista permitiu acordar o início do meu estágio curricular para o dia 20 de Setembro do ano de 2010.

O momento de início de estágio na Zantia confirmou a satisfação registada aquando da entrevista, nomeadamente pelo acolhimento que mais tarde desenvolverei. Apercebi-me, desde logo, que se tratava de uma organização constituída por pessoas jovens e dinâmicas e senti que podia contar com o total apoio da minha orientadora Dr.<sup>a</sup> Cristina Nogueira. Com o decorrer do tempo fui-me integrando nesta equipa desfrutando de um clima organizacional que me motivava diariamente para encarar mais um dia de estágio, como um dia igual ao de todos os outros colaboradores que começava as 9h e terminava as 19h com interrupção para almoço das 12h30 as 14h30.

## Actual Paradigma dos Recursos Humanos

O papel fundamental dos Recursos Humanos tem vindo a desenvolver-se na construção da competitividade e da qualidade que as organizações se propõem alcançar, para garantirem a sua sobrevivência e desenvolvimento no actual contexto socioeconómico. No actual paradigma da gestão, considera-se que os principais factores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, porque pressupõem que quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar. Desta forma a Gestão de Recursos Humanos constitui, hoje, um factor determinante do sucesso das empresas sendo uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional.

Em seguida referenciar-se-á a opinião de algumas personalidades<sup>1</sup> com ideias muito próprias no que se refere a este mote.

Henrique Granadeiro, Presidente do Grupo Portugal Telecom: *Vivemos num mundo em constante mudança. Actualmente são as pessoas que integram a organização que têm vindo a assumir uma importância fundamental...contribuem decisivamente para fazer a diferença.*

Paulo Teixeira Pinto, enquanto Presidente do Conselho de Administração Executivo Millenium BCP: *A empresa é para o homem e não o homem para a empresa e o desenvolvimento integral da pessoa humana pelo trabalho favorece a produtividade e eficácia. Entendemos o trabalho como um meio para o desenvolvimento e realização da pessoa, não como mero «factor de produção»*

Francisco Murteira Nabo, *Chairman*, da Galp Energia: *a função dos recursos humanos tem de ser capaz de atrair os profissionais mais adequados, identificar os colaboradores de maior valor acrescentado para a organização e gizar planos mobilizadores de desenvolvimento profissional e de compensação.*

---

<sup>1</sup> Novo Humanator, Dom Quixote, Dezembro 2007

Belmiro Azevedo, Presidente do Grupo Sonae: *Estamos, queiramos, quer não, demasiados afastados dos centros de decisão e poder. Somos um país demasiado pequeno em dimensão geográfica, económica e demográfica. A principal fonte de vantagem terá que ser a capacidade de gerar, gerir e desenvolver talentos; a diferença e o sucesso residirão nos países e nas empresas que sejam capazes de descobrir, criar e cultivar talentos.*

## A) Caracterização da Organização

- **A.1) Identificação da Organização**

A designação “Zantia” é um nome curto, simples e fácil para criar facilidade de memorização e identificação; É uma empresa de comercialização por grosso e a retalho no ramo da climatização. De seguida apresenta-se a entidade da empresa:

NIPC	508616263
Firma	Zantia
Natureza Jurídica	Sociedade Anónima
Sede:	Zona Industrial do Mundão, Lote 10-A  Distrito: Viseu; Concelho: Viseu; Freguesia: Mundão  3505-459 Viseu
Objecto	Importação, exportação e comércio por grosso e a retalho de artigos de canalização e aquecimento, refrigeração e climatização.
Capital:	650.000,00 Euros
CAE principal:	46740-R3
Data do Encerramento do Exercício	31 De Dezembro
Forma de Obrigar:	Pela vontade expressa do Presidente da administração; na impossibilidade do Presidente da Administração, pela Administradora, Constança da Graça Cardoso Aguiar

Prazo de Duração do(s) Mandato(s)	Quadriénio 2009/2012
Conselho de Administração	<p><i>Nome:</i> Jorge Manuel Fonseca Aguiar <i>NIF/NIPC :</i> 205540651 <i>Cargo:</i> Presidente</p> <p><i>Nome:</i> Constança da Graça Cardoso Aguiar <i>NIF/NIPC:</i> 199577781 <i>Cargo:</i> Vogal</p> <p><i>Nome:</i> Carla Maria Tiago Loureiro <i>NIF/NIPC:</i> 219247048 <i>Cargo:</i> Vogal</p>

Tabela 1 - Identificação da Organização; Fonte : Zantia Climatização 2010

### Historial da Organização

A empresa foi, originalmente, criada sob a forma de empresário em nome individual em 1999, pelo Sr. Jorge Manuel Fonseca Aguiar. Possuía a designação comercial de “*Imporclima*”, actuando comercialmente apenas nos distritos de Viseu e Aveiro.

No ano seguinte, foi transformada em sociedade unipessoal por quotas, mantendo como seu único sócio, o Sr. Jorge Aguiar, e adoptando a designação social de “*LASIAN – Material para Climatização, Unipessoal, Lda*”.

Nos 3 anos seguintes a facturação da empresa superou as expectativas e cifrou-se acima dos 4.000.000 de euros, sendo a sua sede social, inicial, na Quinta de Dentro, Lote 69, em Rio de Loba, Viseu.

Em meados de 2003 a empresa mudou a sua sede social e instalações para o Parque Industrial de Coimbrões, Lote 52, em São João de Lourosa, em Viseu, tendo permanecido nas mesmas até Setembro de 2007, data em que mudou para as actuais instalações sediadas na Zona Industrial do Mundão.

A 30 de Maio de 2005 a empresa alterou a sua forma jurídica de sociedade unipessoal para Sociedade Anónima, tendo aumentado o seu capital social inicial de 5.000 euros para 650.000 euros.

Ainda, durante o ano de 2005, a imagem institucional da empresa sofreu uma remodelação completa, em virtude da expansão para a área da refrigeração.

Em meados de 2006, enquadrado no Planeamento Estratégico de expansão da empresa, entrou em funcionamento a plataforma logística da Zona Sul de Portugal, localizada na Zona Industrial de Alhos Vedros, no Município da Moita.

No final de 2006 adquiriram-se as novas instalações em Mundão, localizadas num espaço de 30.000 m<sup>2</sup> com 4.000 m<sup>2</sup> de área coberta usufruindo de um parque de estacionamento de grandes dimensões. Esta é uma óptima localização e os excelentes sistemas de acessos que a Zona Industrial do Mundão beneficia constituem uma vantagem de reconhecida importância para as empresas que se instalam nesta Zona Industrial.

Em 2007 a empresa altera novamente a sua designação social para “Zantia, S.A.”, a qual mantém actualmente.

Decorria o ano de 2009 quando a Zantia adquiriu um armazém na região I de le France, cidade de Antony. Esta aquisição determina um novo ciclo na conquista do mercado. Nesse mesmo ano a empresa atingiu o distintivo de PME líder.

Na procura de liderança de mercado, com forte posicionamento, actua em todo o território nacional com uma equipa de pessoas recrutadas e seleccionadas com base em altos níveis de rigor e qualificação. Detém, ainda uma estrutura logística integrada com frota própria para um serviço à medida do cliente.

Dispõem de uma parceria estratégica com empresa “4 Climas” que assegura a assistência técnica de todos os equipamentos comercializados pela Zantia prestando serviços de qualidade aos seus clientes em todo o país. Devido a esta parceria partilha as instalações com a Zantia.



Imagem 1 - Mapa de Localização; Fonte: Zantia



Imagem 2 - Actuação no Território Português; Fonte: Zantia 2010



- **A.2) Meio Envolvente Contextual**

### Contexto social

Qualquer organização tem por função produzir bens e serviços para a sociedade onde se insere<sup>2</sup>. As pessoas estão mais exigentes apostando muito no seu conforto térmico, conscientes com as questões de sustentabilidade e redução do consumo de energia. O equipamento dos apartamentos e moradias com adequados sistemas de ventilação constitui uma grande diferenciação e conseqüente promoção de vendas. Revela-se pois extremamente importante adoptar soluções construtivas com pré-instalação destes equipamentos ou que permitam, mais tarde, a sua posterior instalação.

O conforto térmico não se deve ignorar, este conforto é uma condição importante a alcançar para o bem-estar, para a saúde e, conseqüentemente, para a nossa longevidade. O desconforto é um indicador importante para a saúde, é o primeiro sintoma que nos alerta para o facto das condições em que nos encontramos não serem adequadas ao que precisamos, pelo que devemos actuar para criar condições mais confortáveis. Citando Rafael Serra (arquitecto espanhol) “as casas se comportam pior do que o clima” esta realidade é pouco favorável à saúde.

O Regulamento das Características de Comportamento Térmico apresenta o conforto térmico como um direito das pessoas e estabelece um patamar mínimo que deve ser atingido em todos os edifícios habitacionais. Este patamar tornou-se recentemente mais exigente no âmbito de um pacote legislativo que, abrangendo os edifícios novos e aqueles por reabilitar, introduz também a certificação energética dos edifícios.

### Contexto tecnológico

Em 2011 a Zantia vai apostar na comercialização de energia fotovoltaica e energia eólica; a entrada neste ramo faz todo o sentido, a preocupação em reduzir os consumos energéticos leva a crer que o uso deste tipo de energia será um argumento decisivo na escolha dos equipamentos.

---

<sup>2</sup> Manual de Psicossociologia das Organizações.

Contexto ambiental

Portugal tem cerca de 85% de dependência externa no que respeita a fontes de energia, representando o petróleo aproximadamente 60%. Anualmente, Portugal tem entre 2200 a 3000 horas de radiação sendo este valor claramente superior à média europeia. Este recurso permite atenuar e até mesmo reduzir a dependência energética porque o Sol é sem dúvida uma fonte de energia inesgotável. O seu aproveitamento depende de vários factores (ex.: radiação, perfis de consumo, horas solares, localizações das instalações, capacidade de captação, inclinações, orientações, etc.), alguns dos quais podemos controlar, como a orientação e inclinação dos colectores solares.

As principais aplicações da energia solar são: Sistemas de preparação de água quente sanitária, quer individuais, quer colectivas; Apoio ao aquecimento central por baixa temperatura (ex.: piso radiante) entre outros. A quantidade de energia, por sua vez, depende de factores como:

- Zona climática: em função da cidade, região onde se vai colocar a instalação solar, obtêm-se temperaturas de água da rede, temperaturas ambientes e radiação que vai determinar a escolha do colector.
- Tipologia do edifício e ocupação: o número de utentes e o seu perfil de consumo vai determinar a quantidade de energia necessária.

- **A.3) A dinâmica da organização**

Neste momento os mercados alvo da Zantia são: Portugal França, e Espanha.

A Zantia conta com 60 colaboradores com o seguinte perfil:

Sexo:

<b>Sexo feminino</b>	<b>Sexo masculino</b>
12 (3 estão em cargo de direcção)	48

Idade:

Menos de 25 anos	Entre 25 e 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	+ de 50 anos
4	20	23	12	1

Habilitações literárias:

Pós graduação	Licenciatura	Ensino universitário incompleto	Ensino secundário ou menos
4	9	3	44

Funções:

Cargo de Director Geral	Responsáveis de Departamento	Supervisores	Técnicos	Administrativos	Operacionais
1	8	4	24	10	13

Antiguidade:

Menos de dois anos	Entre 2 e 5 anos	Entre 6 e 10
31	18	11


























De entre os colaboradores existem 17 na área comercial que cobrem todo o país e representam a força de vendas contactando os clientes, adquirindo contactos e angariando novos clientes, a este nível a Zantia adquiriu recentemente uma nova frota com 21 automóveis com o objectivo de dinamizar e uniformizar a marca.



Imagem 3 – Frota Automóvel Zantia; Fonte: Zantia, 2010

Para assegurar a distribuição dos produtos, a organização conta com 5 motoristas e uma rede de distribuição arcando 5 viaturas. Esta foi uma opção assumida pela empresa, após avaliação custo/benefício da hipótese de recorrer a transportadores externos.

A Zantia oferece uma vasta gama de produtos que passam a ser enumerados de seguida:

-  Caldeiras (a gás; a gasóleo; a lenha/ Biomassa)
-  Geradores de ar quente
-  Queimadores
-  Recuperadores e Salamandras
-  Ar condicionado
-  Sistema VRF
-  Bombas de calor
-  Ventiladores convectores
-  Tratamento de ar
-  Permutadores de placas
-  Energia solar (térmica; fotovoltaica (previsão 1º trimestre de 2011))
-  Energia eólica (previsão 1º trimestre de 2011)
-  Acumuladores
-  Radiadores e Toalheiros
-  Piso radiante
-  Aspiração central
-  Depósitos e fossas
-  Acessórios de instalação
-  Bombas e circuladores
-  Tubagem e acessórios
-  Isolamento
-  Abraçadeiras
-  Testo
-  REMS
-  Chaminés

Como já foi supracitado, é a empresa “4 Climas, Lda.” que assegura a assistência técnica desta vasta gama de produtos.

- **A.4) Visão, Missão, Valores**

A estratégia organizacional da Zantia para se implementar no mercado passa por definir claramente uma estratégia de oferta dos produtos supra citados com a máxima qualidade, através de um atendimento rápido e personalizado aos seus clientes, instaladores e armazenistas no ramo da climatização. Esta estratégia reflecte uma ideia muito clara dos objectivos que se pretendem atingir e como se vai posicionar no mercado para os atingir.

A Zantia definiu ainda uma *visão* clara: “*Ser líder de mercado na área da climatização e energias alternativas, sendo uma referência no sector, numa constante procura de altos padrões de qualidade.*”

A definição da visão supramencionada integra a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Estas convicções traduzem-se na formulação da missão: “*Oferecer soluções de climatização com integridade e credibilidade, de forma a maximizar a criação sustentável de valor, visando a satisfação das necessidades dos clientes, colaboradores e accionistas, através de uma relação de confiança e parceria tendo como alicerce a responsabilidade e a excelência.*”

Os Valores éticos da Zantia norteiam a actuação da organização e estão interiorizados pelo facto de serem observados, vividos e garantidos por todos os colaboradores. Os valores a seguir mencionados reproduzem a sua identidade, actividade e responsabilidade social, sendo considerados o “ADN” da *Zantia*.

- 🌸 *Excelência* - Alcançar a Excelência através da aprendizagem, da partilha de conhecimento e inovação;
- 🌸 *Credibilidade* - Garantir a máxima qualidade na vasta gama de produtos;
- 🌸 *Transparência* - Oferecer soluções com integridade e credibilidade;

- 🌟 *Empenho* - Introduzir conhecimentos, aprendizagens e dedicação nas tarefas realizadas;
- 🌟 *Orientação para o cliente* - Proporcionar ao cliente a máxima satisfação;
- 🌟 *Excelência* - Possuir Recursos Humanos prestáveis e reger-se pela ética profissional;
- 🌟 *Responsabilidade ecológica e social* - Contribuir para a reciclagem diária e acções de ordem social;
- 🌟 *Espírito de Equipa* - Caminhar em conjunto e com satisfação no sentido de alcançar os objectivos propostos.

Os objectivos financeiros e não financeiros definidos pela Zantia estão contemplados no seguinte tabela:

<b>Objectivos financeiros</b>	
<b>Volume de vendas</b>	Alcançar um volume de vendas de 10 milhões de euros nos próximos 4 anos
<b>Crescimento das vendas</b>	Expansão média das vendas liquidas de 27% por ano
<b>Prazo médio de recebimentos</b>	Diminuir o Prazo médio de recebimento em 30 dias
<b>Objectivos não financeiros</b>	
<b>Satisfação do cliente</b>	Bom
<b>Fidelização</b>	Alcançar quota de mercado nacional 20% em 4 anos
<b>Expansão</b>	Internacionalização

Tabela 2 - Objectivos financeiros e não financeiros; Fonte: Departamento de marketing, Zantia 2010

- **A.5) Factores Críticos de Sucesso**

Os factores críticos de sucesso são as variáveis que mais valores proporcionam ao cliente e que melhor diferenciam a organização dos concorrentes na criação de valor.

Para os potenciais clientes, os factores chave de compra passam pela preferência por determinado estabelecimento face a outro, pelo preço, pela localização, pela qualidade dos produtos, pelo ambiente e pela amabilidade e rapidez no atendimento.

Por outro lado, os factores de competição, ou seja, as variáveis de competição nas quais a Zantia quer competir com os outros concorrentes já estabelecidos no sector passam pelo preço, pela localização, por “comprar com os olhos”- qualidade -, pela rapidez, formação e simpatia dos recursos humanos. A soma destes dois tipos de factores (factores chave de compra + factores de competição) leva-nos aos chamados factores críticos de sucesso. Os factores críticos de sucesso não são mais do que as actividades ou variáveis de gestão, que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho das empresas no seu negócio.

Na Zantia, os factores críticos de sucesso estão enumerados no seguinte tabela:

Comércio	Factores chave de compra (valor para clientes)	+	Factores de competição (variáveis de competição)	=	Factores críticos de sucesso
Grossista e retalhista	Preço	+	Preço	=	Preço
	Qualidade dos produtos	+	Qualidade	=	Qualidade
	Amabilidade e rapidez no atendimento	+	Rapidez, assistência técnica, e simpatia dos RH	=	Tecnologias de informação e formação dos RH
	Assistência pós venda	+	Actividade promocional	=	Politica de comunicação

Tabela 3 - Factores Críticos de Sucesso; Fonte: Departamento de marketing, Zantia 2010

- **A.6) Análise SWOT**

Esta análise relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente. A análise do meio envolvente assim como a análise interna são factores essenciais para o sucesso da empresa.

Análise do meio envolvente

É necessário haver uma grande capacidade de intervenção com o meio envolvente para a empresa garantir o seu sucesso e a sua continuidade.

Segue-se a apresentação de um quadro e a respectiva explicação das oportunidades e ameaças que mais se relacionam com a empresa.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de um mercado potencial bastante vasto (armazenistas e mercado espanhol)</li> <li>▪ Pouca importância dada pelos concorrentes à assistência pós venda</li> <li>▪ Novos produtos disponíveis no mercado (energias renováveis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminuição do poder de compra por parte dos consumidores finais</li> <li>▪ Crise no sector de construção</li> <li>▪ Sector muito crítico em relação aos pagamentos</li> <li>▪ Muita concorrência directa no sector</li> </ul>

Tabela 4 - Oportunidades e ameaças; Fonte: Departamento de marketing, Zantia 2010



## Análise Interna

A análise interna permite detectar os pontos fortes e os pontos fracos que a tabela seguinte descreve:

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recursos humanos qualificados</li><li>▪ Serviço rápido, especializado para clientes com pouco tempo disponível</li><li>▪ Localização na periferia da cidade</li><li>▪ Possibilidade de encomendar através de telefone, fax, e-mail e futuramente via net</li><li>▪ Negócio baseado numa imagem de marca</li><li>▪ Serviço de entregas próprio, ao domicílio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sazonalidade de alguns produtos</li><li>▪ Deficiente controlo de stock (este ponto está a tentar ser suprimido através de um novo sistema informático no armazém)</li></ul>

Tabela 5 - Pontos Fortes e Pontos Fracos; Fonte: Departamento de marketing, Zantia 2010

## **B) Actividades Desenvolvidas**

- **B.1) Organização do trabalho**

Antes de começar a sintetizar todas as actividades importa salientar que a Zantia optou por organizar o espaço de trabalho dos colaboradores em “*open space*”. Esta nova organização surgiu em oposição ao sistema tradicional de gabinetes que, muitas das organizações, mantém hoje em dia.

Os objectivos do “*open space*” são de diversa ordem: otimizar o espaço disponível; reduzir custos (espaço, posto de trabalho, ar condicionado...); facilitar a comunicação e o espírito de equipa criando maior proximidade; promover o trabalho em equipa e aproximar as hierarquias dos colaboradores. Visivelmente os objectivos parecem constituir inúmeras vantagens, no entanto existem desvantagens. Destaco sobretudo a falta de privacidade, a exposição, os vários departamentos inseridos no mesmo espaço, a distração dos colaboradores e consequentemente a redução da produtividade.

Neste tipo de organização é fundamental existirem algumas regras de comportamento para diminuir as desvantagens, entre as regras cito algumas fundamentais: o respeito mútuo entre colaboradores, o manter a secretaria arrumada tendo em mente que o espaço é partilhado por diversas pessoas; o evitar deixar ao fim do dia de trabalho documentos, contactos visíveis e acessíveis a quem circula; ter cuidado com o tipo de conversas, não esquecendo o vocabulário, o volume e o tom de voz que se utiliza e não ter atitudes que possam causar distração aos outros colaboradores.

A forma de trabalhar tem vindo a alterar-se ao longo das últimas décadas tentando-se criar um espaço mais profissional, funcional e confortável através dos materiais utilizados que têm uma influência directa sobre o conforto, satisfação e dinâmica dos colaboradores e, por conseguinte, sobre a produtividade. Como já foi referido anteriormente o “*open space*” partilha de vantagens e desvantagens. A alternativa para combater as desvantagens além dos comportamentos supramencionados que se devem adoptar, é o vidro porque permite a interacção visual e a privacidade

acústica necessária. A transparência permite um melhor aproveitamento da luz, garantindo a sua distribuição por todos os espaços, mesmo os fechados, tirando partido da exposição solar que Portugal apresenta, e continuando a permitir um ambiente dinâmico e de proximidade entre os colaboradores.



Imagem 4 e 5 – Vista do open space na Zantia Fonte: Zantia 2010

Além da adoção do modelo “*open space*”, existe ainda um espaço-bar partilhado por todos os colaboradores. Visa promover o relacionamento interpessoal e permite fazer uma pausa no trabalho, de manhã e à tarde, recomendando-se que cada uma não ultrapasse os quinze minutos. Estas pausas assumem uma elevada importância biológica, visto que o equilíbrio entre o consumo energético e o seu restabelecimento, entre o trabalho e o repouso são essenciais para o funcionamento do corpo humano. São ainda potenciadoras do bom funcionamento de todos os sistemas orgânicos em condições eficientes, de modo a atingir bons índices de rendimento. Do ponto de vista da ergonomia, este facto decorre de evitar estados de fadiga excessivos.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Caetano, António e Vala, Jorge Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas, 2ª edição, 2002, editora RH.

- **B.2 Contrato Colectivo de Trabalho para o Sector do Comércio De Materiais de Construção**

A Zantia rege-se pelo Contrato Colectivo de Trabalho (CCT) que, segundo a cláusula nº1, se aplica aos empregadores colectivos ou singulares, que exerçam no território nacional o comércio de materiais de construção e estejam filiados na associação patronal outorgante, bem como aos trabalhadores ao seu serviço representados pelas associações sindicais outorgantes. As categorias profissionais abrangidas por este CCT estão definidas e os trabalhadores devem ser classificados de acordo com as funções efectivamente desempenhadas, segundo a cláusula 6.

Todas as actividades desenvolvidas estão em consonância com este contrato.

## **1. Gestão administrativa**

Na perspectiva de Fayol, as funções administrativas estão sempre presentes, através de formas diferenciadas, em todos os sectores da actividade de qualquer empresa. Partindo deste pressuposto, todas as pessoas de uma organização exercem funções administrativas com um grau de importância e especificidades diferenciadas, as que segundo este autor, se tornam cruciais para o bom funcionamento da empresa.

Aos profissionais de Recursos Humanos é exigido a implementação de políticas e processos que promovam a mudança, acrescentem valor e contribuam para os resultados; é nesta base que se constitui o perfil desejado dos profissionais de Recursos Humanos exigindo que sejam peritos nos procedimentos administrativos e legais garantindo o cumprimento da lei. O domínio nesta área assenta em criar relações de confiança e transparência dentro da organização e sociedade em geral. É neste contexto que em seguida abordarei os principais vectores da gestão administrativa ligada a Gestão de Recursos Humanos.

### **1.1 *Software* PHC**

A Zantia instalou na sua rede informática o *Software* PHC. Este *software* permite vastíssimas aplicações aos diferentes departamentos que actuam na Zantia. Neste mote, apenas, abordarei as vantagens no módulo da Gestão de Recursos Humanos.

As áreas fundamentais deste *software* consistem na Gestão Administrativa, Mapas Habituais, Análises e Avaliação do Desempenho permitindo desta forma dotar a empresa de um repositório com toda a informação sobre os seus colaboradores.

Dentro da Gestão Administrativa o PHC fornece informações tais como: Gestão de colaboradores (dados oficiais e informação bancária, dados principais tais como o nome, número de identificação da segurança social, data de nascimento, morada, filiação, telemóvel e estado civil); Vencimento (base, subsidio de alimentação e isenção de horário); Classificação (categoria profissional, habilitações, local de trabalho, situação profissional, duração do tempo de trabalho, secção, nível de qualificação, agregação ao centro de custo e número da apólice); Remunerações; Historial (ao nível contratual); Cadastro do Colaborador (todas as alterações durante o tempo do contrato), Registo de Horas Suplementares, Faltas/Férias e, finalmente, dentro da gestão administrativa temos ainda o Processamento Salarial.

O PHC proporciona ainda a elaboração dos mapas mensais relacionados com a Declaração de IRS; Relatório Único; Processamento da Folha de Remunerações para a Segurança Social e a respectiva criação de suporte magnético para a Segurança Social.

Além do que já foi referido faculta Análises ao nível do Painel de Bordo de Vencimentos; Estudos e Simulações de Custos e Vencimento; Análises de Evoluções Salariais e Análise do Absentismo.

Finalmente dentro do módulo da Gestão de Recursos Humanos, o PHC possibilita o apoio a execução da avaliação de desempenho contendo os dados principais do colaborador (contratação, posicionamento no organograma e a função); Funções (identificação de cada função, dados principais indicadores de avaliação do desempenho) e a Avaliação.

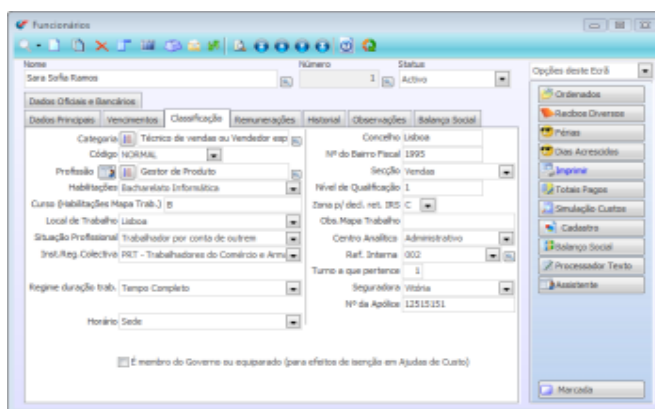


Imagem 6 - Vista do mapa de um colaborador no PHC Fonte: Zantia 2010

## **1.2 Organização do tempo de trabalho**

### **1.2.1 Férias**

O Direito a Férias adquire-se com a celebração do contrato, vence-se em 1 de Janeiro de cada ano e reporta-se, em regra, ao trabalho prestado no ano anterior, segundo o artigo 237º, nº1 e nº2 do Código do Trabalho. Os trabalhadores têm direito a um período de 22 dias úteis de férias por ano (artigo 238º, nº1 do CT) e podem ser gozadas até 30 de Abril do ano seguinte (artigo 240º, nº2 do CT) .

As férias são marcadas de acordo com cada Departamento e os os colaboradores que dele fazem parte; depois desse acordo informa-se o DRH (Departamento de Recursos Humanos) acerca das férias de cada colaborador desse mesmo departamento; podem ser marcadas ao longo do ano, no entanto a organização pede aos colaboradores que as tirem preferencialmente (não sendo obrigatório) até ao dia 31 de Agosto. Esta situação é desencadeada porque depois desta data as tarefas são em maior número.

Sempre que se verifique a possibilidade de fazer ponte a Zantia opta por a fazer descontando nos dias de férias , esta situação é desencadeada pela percepção que durante esses período, era previsível que os colaboradores gozassem dias de férias e isso implicaria uma falha no funcionamento normal da organização. No entanto nas pontes há sempre um grupo rotativo de colaboradores para assegurar os serviços mínimos.

No inicio do ano de 2010 foi elaborado o mapa de férias, contudo, devido a alterações constantes ao longo do ano foi necessário durante o meu estágio rever e reformular o mesmo mapa no sentido de verificar os dias de férias que cada colaborador ainda tinha a gozar para deste modo as gozarem o mais rapidamente possível não ficando acumuladas para o ano de 2011.

### **1.2.2 Absentismo**

O absentismo é a soma do período em que a pessoa não comparece ao trabalho. É da responsabilidade dos RH analisar e planear este factor. O absentismo repercute-se em atrasos nos trabalhos a desenvolver, na sobrecarga dos trabalhadores que estão presentes e afecta obviamente a produtividade. Definir o absentismo não é uma tarefa consensual, dada a difícil


delimitação do campo de abrangência do conceito. Contudo de acordo com Mallada (2007), o absentismo pode ser definido como voluntário e involuntário. O absentismo voluntário é caracterizado pelas ausências programadas, ou seja, aquelas ausências previstas, como férias. Já o absentismo involuntário é caracterizado pelas ausências que não foram programadas, que na maior parte das vezes são caracterizadas por problemas de saúde ou problemas pessoais.

O absentismo na Zantia desceu visivelmente do ano 2009 para 2010. As causas normalmente são justificadas por motivo de doença ou razões familiares.

### **1.2.3 Faltas**

O Departamento de Recursos Humanos detectou falhas no procedimento das faltas dos colaboradores. Verificou-se que havia necessidade de uniformizar normas e procedimentos. Estipulou-se a obrigatoriedade do cumprimento de várias regras. Comunicou-se então a todos os colaboradores que as faltas:

Quando previsíveis ou planeadas têm que obedecer primeiro a comunicação ao Responsável/Chefe de Departamento, com um prazo mínimo de cinco dias (com preenchimento de formulário próprio para faltas<sup>4</sup>, na sua impossibilidade ou para ser mais rápido poderá enviar por email). Em segundo lugar, o colaborador deve comunicar ao Departamento de RH com a respectiva autorização.

 Falta imprevisível onde não é possível o seu planeamento (casos excepcionais) deve-se comunicar o mais rapidamente possível ao Departamento de RH..

Para estes procedimentos se desenvolverem de maneira correcta é fundamental fazer a organização de faltas a fim de avaliar as justificadas e as não justificadas. Esta foi uma tarefa que desenvolvi e que serviu de suporte para o processamento salarial e mapa de férias.

---

<sup>4</sup> Anexo A

#### **1.2.4 Trabalho suplementar**

O trabalho suplementar na Zantia surge, quando a empresa tem de fazer face a um acréscimo eventual e transitório de trabalho e não se justifique para tal a admissão de uma nova pessoa. De acordo nº1 do art.º 231 do C.T é obrigatório a existência de um Registo de Horas de Trabalho Suplementar, onde deve constar: As horas de início e de termo; a justificação do motivo da realização do trabalho suplementar; a importância a pagar de acordo com a retribuição base e os períodos de descanso compensatório gozados pelo trabalhador, segundo o nº4 do art.º 232 do C.T.

Este registo deve ser visado pelo trabalhador. A ausência deste, ou o seu incorrecto preenchimento, constituem contra-ordenações graves com o eventual pagamento de coima (nº9 do art.º 231). Neste domínio verifiquei, validei e fundamentei ao longo do estágio as horas extraordinárias realizadas por colaborador.

Procedi, ainda, ao cálculo do tempo suplementar em dias úteis ou dias de descanso. O trabalhador que realizar trabalho suplementar que seja prestado em dia útil, dia de descanso complementar ou em dia de feriado, dá ao trabalhador direito a um descanso compensatório. O direito a descansos compensatórios, é remunerado em 25% das horas trabalhadas e que se liquida quando perfizer um período normal de trabalho, devendo tal descanso ser gozado dentro dos 90 dias seguintes e ao cálculo das horas extra colectivas, em que a 1º hora extra tem um acréscimo de 50%, as restantes 75% e o feriados ou dia de descanso semanal englobam um acréscimo de 100% do ordenado base segundo a alinea a) e b) do artigo 268º do CT.

#### **1.2.5 Gestão de Presenças**

As entidades com trabalhadores ao seu serviço devem possuir e manter actualizado um registo de pessoal. A falta deste registo constitui uma contra-ordenação. Neste sentido a Zantia adquiriu um registo de ponto electrónico – Time HR – que processa os seguintes dados: Nome; Número do funcionário; Template da impressão digital. Resultante da interpretação algorítmica de pontos fisiométricos dos dedos, sem possibilidade de reconstrução da mesma e Data e hora de saída e de entrada.

Estes dados são exportados directamente para o PHC. Para proceder a aquisição de um sistema de tratamento de dados biométrico, segundo o nº1 do artigo 18º do Código de Trabalho, foi estritamente necessário notificar a Comissão Nacional de protecção de dados.



Esta notificação deve ser acompanhada de parecer dos trabalhadores. Além disso os dados biométricos são conservados durante o período necessário para a persecução das finalidades do tratamento a que se destinam, devendo ser destruídos no momento da transferência do trabalhador para outro local de trabalho ou da cessação do contrato de trabalho, segundo o mesmo artigo, nº4.

Quando se verificar o esquecimento de registo ou na dúvida de se ter registado ou não, deve comunicar-se ao DRH no próprio dia em que se verifique esta situação. Também sempre que haja necessidade de saídas em serviço, para os colaboradores afectos a esta situação (nomeadamente os do Departamento Técnico), a comunicação deverá ser feita antecipadamente e quando não for possível a sua previsão, deverá ser comunicada no próprio dia ao DRH preenchendo um relatório próprio de serviço externo entregue ao DRH.

Para outros colaboradores que tenham o horário normal de trabalho mas que tenham que se ausentar em serviço externo devem comunicar sempre antecipadamente. No entanto quando não for possível a sua previsão deve fazê-lo no próprio dia, ao DRH.

Neste mote tive a tarefa de processar dados, corrigir anomalias e analisar semanalmente os indicadores de pontualidade e assiduidade cruzando estes dados com os dados das horas suplementares, a fim de verificar se existiam falhas na concordância de dados.

### **1.2.6 Processamento Salarial e Incentivos**

Os colaboradores da Zantia investem no sucesso diariamente com trabalho, dedicação e esforço pessoal. Dedicando-se ao alcance dos objectivos e metas da organização. Esperando, como é, óbvio alguns retornos pelo esforço e dedicação, daí a importância em delinear sistemas de recompensas capazes de aumentar a satisfação e o comprometimento das pessoas com a organização. A ideia, do senso comum, de que quando é necessário motivar usa-se o dinheiro como moeda de troca do esforço está errada. É verdade que as organizações usam o dinheiro para atrair, motivar reter, recompensar, reconhecer, punir os seus colaboradores o que pode representar o bem estar. Mas o homem é mais do que o “homo

economicus” de Taylor, é, acima de tudo, “homo sociologicus” e “homo psicologicus”. A remuneração total de um funcionário é constituída por três componentes principais: remuneração básica (salário mensal, isenção de horário(se existir); incentivos salariais (comissões, ajudas de custo, prémios por antiguidade, prémios de produção, gratificações, participação nos resultados, ajudas de custo no estrangeiro, compensação por deslocações) e benefícios ( refeições subsidiadas). A remuneração é de frequência mensal considerando trinta dias.

Na Zantia a principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que corresponde ao pagamento fixo que o colaborador recebe de maneira regular. Alguns colaboradores estão isentos de horario que se traduz em 20 % da retribuição mensal segundo o n.º 2 cláusula 14ª do CCT; os colaboradores administrativos tem apenas o vencimento base e o subsídeo de alimentação (além da isenção de horario a que alguns estão sujeitos);

Segundo Chiavenato, numa era de competitividade, a remuneração básica tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento eficaz no alcance de metas e resultados excelentes, daí a adopção a novos métodos de remuneração, como a variável e os benefícios.

Os colaboradores do armazém, motoristas e comerciais além da remuneração base têm uma componente variável (incentivos salariais). A remuneração dos motoristas contempla uma parte para a produtividade, enquanto que os comerciais usufruem de um modelo de comissionamento que incide essencialmente: objectivos de vendas por “familias de produtos”; objectivos baseados em crescimento de facturação na zona comercial; objectivos por prazos e boa cobrança; objectivos por volume de facturação e comissões face ao escalão de descontos que se atribui; ambas as categorias são pautadas pelos incentivos individuais que são atribuidos consoante a produtividade individual. A remuneração dos colaboradores do armazém passa por atribuir um prémio colectivo com base no desempenho da equipa no incentivo de melhorar a organização do trabalho reforçando a união e o espirito de equipa.

O acto de processar os salários é rotineiro e todas as organizações precisam de o realizar; existe um conjunto de etapas a percorrer para que seja possível fazer o processamento salarial que em seguida passam a ser referenciadas:

- ☀ Seleção dos colaboradores para o processamento;
- ☀ Identificação de procedimentos especiais (subsídio de férias ou de natal, comissões, prémios de desempenho);
- ☀ Registo de movimentos mensais (horas extra: 1º hora acresce 50% do vencimento e as restantes 75% , feriados e fins de semana acresce 100%);
- ☀ Implementação de processamento;
- ☀ Emissão de listagens;
- ☀ Movimentos – Departamento Financeiro;
- ☀ Transferências bancárias – Departamento Financeiro;
- ☀ Comunicação a Segurança Social (as entidades empregadoras são obrigadas a entregar á Segurança Social uma declaração das remunerações que deve ser entregue até ao dia 15 do mês seguinte aquele que diz respeito);
- ☀ Comunicação a Seguradora do mapa de férias;
- ☀ IRS - Departamento de Contabilidade;
- ☀ Cópias de Segurança;
- ☀ Encerramento do mês.

Após este ciclo, todos os colaboradores recebem o seu recibo de vencimento, onde está incluído o seu nome completo, o período a que a retribuição corresponde, salário base e prémios variáveis, descontos e deduções específicas e o montante líquido a receber). Devo realçar que esta área é muito complexa e que exige muita atenção. Notando algumas dificuldades, que foram esclarecidas pela orientadora de estágio. Na minha opinião esta tema deveria estar mais desenvolvido na licenciatura de Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.

## 1.3 Condições de trabalho

### 1.3.1 Higiene 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 o nível de saúde dos colaboradores e trabalhadores de uma organização. 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".

Inicialmente, pensava-se que um acidente de trabalho envolvia apenas custos directos (assistência médica e indemnizações). Entretanto os estudos, desenvolvidos nesta área, chegaram a conclusão que os custos indirectos dos acidentes de trabalho são bem mais importantes que os custos directos, isto, através de factores de perda como: perda de horas de trabalho pela vítima; perda de horas de trabalho pelas testemunhas e responsáveis; interrupções da produção, danos materiais, atrasos na execução do trabalho, custos inerentes às peritagens e acções legais eventuais, diminuição do rendimento durante a substituição e a retoma de trabalho pela vítima

O Departamento de Recursos Humanos da Zantia tem consciência que é seu dever criar de condições de higiene e segurança que possibilitem a execução das tarefas, por parte dos colaboradores garantindo a integridade física e mental destes. Para o efeito criou-se um plano de higiene e segurança do trabalho controlado semanalmente, este controlo foi verificado, também, por mim. Supervisionei as condições de trabalho e uso de EPI'S (Equipamento de Protecção Individual) no armazém<sup>5</sup>. Este plano foi elaborado perante o resultado de um diagnóstico da Autoridade do Comércio do Trabalho (ACT), que após uma visita às instalações identificaram várias situações irregulares. Segundo o artigo nº. 166 da lei 6514, as empresas devem fornecer EPI'S gratuitamente aos trabalhadores que deles necessitarem.

Ao nível do ruído há a apontar que o “*open space*” causa frequentemente a perturbação da concentração necessária para desempenhar eficazmente as tarefas inerentes a cada função. Este efeito provoca desconforto, fadiga auditiva e alguma

---

<sup>5</sup> Anexo B

irritabilidade, no entanto é de salientar que, nas instalações da Zantia, existe música ambiente o que, para a maioria dos colaboradores, melhora significativamente o trabalho.

Na seguinte tabela citam-se as situações irregulares e as melhorias ao nível da Higiene e Segurança na Zantia

<b>Irregularidades</b>	<b>Melhorias</b>
Extintores existentes no armazém encontravam-se obstruídos e mal posicionados relativamente a sinalização;	Desobstrução do acesso aos extintores e posiciona-los relativamente á respectiva organização;
O armazém encontrava-se desarrumado e desorganizado;	Arrumação e organização do armazém;
As saídas de emergência e vias de circulação encontravam-se obstruídas com cargas;	Desobstrução das vias de circulação e saídas de emergência do armazém;
Os trabalhadores não dispunham de equipamento de protecção individual;	Disponibilização dos equipamentos de protecção individual;
	Instalação de relógio de ponto;
	Utilização do livro de registo de horas suplementares;
	Alteração do horário de trabalho

Tabela 6 Irregularidades e melhorias na HST Fonte: Zantia 2010

As melhorias supracitadas são alvo de um trabalho contínuo na sensibilização dos colaboradores acerca da HST. Tem sido eficaz. Verificando-se alterações de comportamentos.

A Zantia estabeleceu uma parceria com a Ambiformed, uma empresa privada cuja actividade principal é a prestação de serviços na área do Ambiente, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, Saúde Ocupacional, Higiene Alimentar. É constituída por uma equipa altamente qualificada, de acordo com a legislação específica que assegura os serviços de HST da Zantia nomeadamente quando há acidentes de trabalho<sup>6</sup>, baixas médicas e inspecções médicas.

<sup>6</sup> Anexo C

Apesar de este serviço ser assegurado, o empregador é responsável pelo sistema de vigilância da saúde na organização (do artigo nº 127 do CT). Neste seguimento, durante o decorrer do estágio, foi realizada uma inspecção médica nas instalações da Zantia. Os trabalhadores com mais de 50 anos devem fazer exames anuais e os restantes colaboradores de dois em dois anos. Nesta inspecção pude dar o meu contributo estabelecendo contactos com a Ambiformed no sentido do agendamento das inspecções posteriormente á mesma, advieram os resultados em envelopes fechados respeitantes aos colaboradores a que foram detectados desvios significativos nos valores dos parâmetros analisados. Competindo-me, entregar os envelopes aos colaboradores em questão consciencializando-os a contactarem o médico de família. Anexeix, além disso, em dossiers para o efeito, as fichas de aptidão de cada trabalhador. Assim são sempre remetidas ao Departamento de Recursos Humanos.

Para tal inspecção médica decorrer com eficiência o Departamento de Recursos Humanos tem a função de informar regularmente a Ambiformed no que concerne a análise dos fluxos de entradas e saídas da Zantia, acidentes de trabalho e baixas médicas. Durante o meu estágio ocorreram três recrutamentos. Sempre que se regista uma nova entrada de um colaborador na Zantia, este deve entre 15 dias a um mês proceder ao exame de admissão. Para tal comuniquei a Ambiformed a entrada destes colaboradores agendando com ambos o melhor dia para a realização da inspecção médica.

#### **1.4 Contratos**

Após a etapa do recrutamento e selecção (2.1), logo assim é acordada a contratação deverá elaborar-se o contrato. Segundo o art.º 11 do C.T “O contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante uma retribuição, a prestar a sua actividade a outra ou outras pessoas, sob a autoridade ou direcção destas”. Trata-se, pois, de uma relação jurídica laboral da qual são sujeitos o trabalhador e a entidade patronal. Após a elaboração do contrato deve-se proceder à assinatura de ambas as partes (empregador e colaborador) e conduzi-lo a ACT para ser carimbado e validado. E é, também, obrigatório inscrever os colaboradores ao serviço da organização, na Segurança Social durante o mês em que pela primeira vez estes constatarem na declaração de remunerações. Neste domínio procedi à inscrição dos novos

colaboradores na Segurança Social Online. Inscrevendo-os num modelo próprio disponível no site.

No seguimento do recrutamento elaborei 3 contratos a termo certo. Este é o tipo de contrato que vigora na Zantia. Tem duração de 8 meses, com um período experimental de 30 dias (nº2 alínea a do art.º 112). O contrato caduca no termo do prazo estipulado.

Esta foi uma situação que ocorreu durante o meu período na Zantia. Ao trabalhador foi comunicado 15 dias antes de o prazo expirar, de forma escrita, a vontade de não se renovar o contrato. Além disso, foi, ainda, obrigatório entregar ao trabalhador um certificado de trabalho, com a data de admissão e de saída bem como os cargos desempenhados na empresa (nº1 do art.º 341 do C.T.), e pagar o valor do subsídio de Natal proporcional ao tempo de serviço prestado no ano de cessação do contrato de trabalho (nº2 do art.º 263 do C.T.), a retribuição de férias e respectivo subsídio correspondentes a férias vencidas e não gozadas e proporcionais ao tempo de serviço prestado no ano da cessação (nº1 do art.º245 do C.T.) e ainda (embora não tivesse acontecido neste caso) a retribuição correspondente ao número mínimo anual de horas de formação que não lhe tenha sido proporcionado, ou ao crédito de horas para formação de que seja titular à data da cessação (art.º 134 do C.T.).

Ocorreu ainda a situação inversa, em que o trabalhador após 3 meses de contrato a termo certo decidiu cessar antecipadamente o contrato. Quinze dias antes deu a conhecer a sua vontade ao Departamento de Recursos Humanos. No entanto, um aviso prévio deveria ser com um mês. Como tal não aconteceu teve que indemnizar a Empresa na diferença, ou seja, em quinze dias e esta teve que pagar todos os créditos a haver ao colaborador até a data.

## **2. Gestão e desenvolvimento do Capital Humano**

Sendo a Gestão administrativa fundamental para a eficiência da Gestão dos Recursos Humanos, não deixa de ser verdade que o que faz a verdadeira diferença e torna cada organização única é a Gestão e Desenvolvimento do Capital Humano, é neste tópico que os Recursos Humanos surgem como factor crucial para o desenvolvimento e aprendizagem organizacional, bem como uma condição essencial para a vantagem competitiva das organizações. É nesta área que recai a satisfação, motivação e realização profissional e pessoal do colaborador tornando as pessoas mais comprometidas, produtivas, eficientes e participativas. Valorizar o capital humano é fundamental para a competitividade empresarial. Pois os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e constituem vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente portanto a A mudança no papel da área dos RH nos cenários organizacionais contemporâneos aponta para o fortalecimento dos líderes enquanto gestores de pessoas e responsáveis pelo desenvolvimento do capital humano.

A visão tipicamente Taylorista em que a Gestão de Recursos Humanos assenta apenas nas normas, supervisão e controlo já não responde aos anseios da realidade actual, deste modo impõe-se uma nova concepção do colaborador na organização, compreendendo que este é cada mais exigente exigindo melhor qualidade de vida e consequentemente o incremento dessa qualidade em termos profissionais.

### **2.1 Recrutamento e Selecção**

Durante o estágio realizaram-se 3 recrutamentos na Zantia fruto de uma análise as “necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização” (Chiavenato, 2000, p.198) e da identificação da qualidade dos recursos humanos necessário (Rocha, 1997) para cumprir com o plano estratégico respeitante ao aumento de vendas.

Para o recrutamento decorrer com êxito é fundamental fazer o levantamento dos aspectos intrínsecos do cargo (identificando o departamento, cargo, a quem se reporta, o tipo de contrato, o horário e a descrição sumária da função) e dos aspectos extrínsecos do mesmo (os requisitos que o colaborador nomeadamente na experiencia de trabalho e nas habilitações).



Para tal recorreu-se ao Formulário de Descrição de Funções<sup>7</sup>, que depois de preenchido deve ser aprovado pelo Departamento de Recursos Humanos. Este formulário dá apoio a descrição do Perfil Psicoprofissional da função<sup>8</sup>, determinando os requisitos básicos (competências técnicas, competências interpessoais e características pessoais) e os requisitos preferenciais nas competências e características pessoais.

O Próximo passo foi decidir que tipo de recrutamento se iria utilizar, optando pelo recrutamento externo escolhendo para a prospecção da candidatura a via on-line através da página “NetEmpregos” (é de salientar que a internet é “uma realidade em elevado crescimento” (Ortigão, 2000)) e a publicação no Jornal de Notícias; Este tipo de recrutamento abarca algumas vantagens designadamente uma maior flexibilidade quer no lançamento do anúncio quer na gestão do próprio anúncio, que pode ser alterado a qualquer momento

A fase seguinte passa pela pré-selecção de candidatos centrando-se na análise dos elementos curriculares fornecidos através do Curriculum Vitae que muitas vezes comporta uma Carta de Apresentação; o objectivo desta pré-selecção é separar as candidaturas que respondem genericamente aos requisitos das candidaturas que delas se afastam e, excluí-las.

O objectivo da entrevista não é mais do que recolher informações sobre o entrevistado e avaliá-lo; assume o formato de entrevista individual<sup>9</sup> onde existem três interlocutores: os entrevistadores (Dr.<sup>a</sup> Cristina Nogueira e o director do Departamento onde a função se insere) e o entrevistado (candidato a função e causa). A entrevista decorre nas instalações da organização num clima favorável, tendo como duração média meia hora.

No início da entrevista faz-se um pequeno acolhimento com o objectivo de deixar o entrevistado mais a vontade; durante a entrevista abordam-se temas como o percurso do candidato a nível escolar, profissional e pessoal detectando incoerências e/ou progressões; as anteriores empresas; as funções desempenhadas; as relações com a chefia; as motivações; os conteúdos emocionais, prognosticando como reagirá em situações de maior tensão emocional; os pontos fortes e menos fortes e as actividades extraprofissionais que poderão fornecer

---

<sup>7</sup> Anexo D

<sup>8</sup> Anexo E

<sup>9</sup> Neves, José Gonçalves; Garrido, Manuela, Simões, Eduardo Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais; Edições Sílabo.

elementos interessantes sobre a personalidade do entrevistado; Sempre que haja possibilidade fazem-se perguntas provocatórias para aferir as reacções emocionais.

Ao longo de toda a entrevista a directora de Recursos Humanos apresenta um estilo natural, aparentando a ausência de esforço e evidenciando o domínio da capacidade de gerir a situação de entrevista com o intuito de obter as informações necessárias sem bloquear o candidato. Terminada a entrevista faz-se uma breve apresentação das instalações da Zantia ao candidato e encerrada esta etapa preenche-se logo o relatório da entrevista<sup>10</sup>, pois a informação sobre este é recente e ainda permanece na memória.

Realço a oportunidade concedida pela Dra. Cristina Nogueira de guiar algumas das entrevistas apercebendo-me de aptidões que são necessárias para o sucesso da entrevista em contexto real e que já foram referidas anteriormente.

Terminadas as entrevistas, é altura de se aplicar o modelo de selecção em que os candidatos se vão submeter a um processo de comparação. Podem ser rejeitados ou aceites. Decide-se entre os candidatos que respondem à generalidade do perfil que previamente foi traçado e o que mais se aproxima deste perfil além disso. Opta-se, além disso, por candidatos cujas motivações ou projecto profissional se ajustem melhor às expectativas da Organização. “O processo de decisão cabe única e exclusivamente à entidade requisitante” (Chiavenato, 1991). Após a selecção comunica-se ao candidato seleccionado para o cargo o interesse da empresa na sua candidatura transmitindo-lhe a data em que se perspectiva o seu ingresso na empresa; O currículo de todos os outros que não foram aceites fica arquivado para os possíveis recrutamentos.

---

<sup>10</sup> Anexo F

## 2.2 Acolhimento e Integração

Reconhece-se, actualmente, que tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interacções sociais que cada indivíduo estabelece. Desde o momento de admissão que, quer o indivíduo, quer a organização, se procuram ajustar um ao outro numa relação de compromissos e cedências mútuas a que, habitualmente se designa de contrato psicológico.

Sempre que haja a admissão de uma pessoa na Zantia, inicia-se a fase do encontro<sup>11</sup>. Subentende o início de relações interpessoais na organização com superiores hierárquicos e colegas, desenvolvendo-se a aprendizagem de tarefas que lhe estejam destinadas.

Nesta fase do encontro todos os comerciais da Zantia são alvo de um programa formal de socialização. Inclui um período de, mais ou menos, três semanas de formação inicial no qual são informados sobre as características da organização, os produtos comercializados e as especificidades do seu trabalho. No final desta fase as pessoas são avaliadas pelos resultados atingidos. Se o resultado não for positivo qualquer uma das partes poderá rescindir o contrato de trabalho. Os restantes colaboradores têm um programa bastante mais informal sem acompanhamento contínuo. A organização no entanto preocupa-se em fazer com que o novo elemento se sinta bem e apoiado do ponto de vista emocional. Não existe a figura do tutor que segundo Greenberg e Baron (1985) contribui para o sucesso do novo membro na organização.

Segundo Nelson (1987) uma má gestão deste processo gera custos directos (absentismo e má performance) e indirectos (insatisfação, má qualidade nas relações interpessoais e fraca capacidade de tomada de decisão). Assegura, ainda, este autor que se este processo for mal sucedido, poderá causar nos novos colaboradores sentimentos de alienação e desconforto que poderão obstruir o desempenho do seu trabalho. É esta fase de socialização que permite a adaptação e aprendizagem de papéis, a passagem de elemento externo a membro activo da organização e, ainda, a incorporação dos objectivos individuais e organizacionais.

Durante o meu estágio contribuí para a elaboração do manual de acolhimento que é da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos; o objectivo fundamental deste

---

<sup>11</sup> Baron e Greenberg (1987) utilizando a nomenclatura de Feldman (1980).

manual é constituir um guia para todos aqueles que contactam pela primeira vez com a organização, evitando-se criar um documento que, por ser demasiado extenso, se torne pouco apelativo.

No que respeita ao meu processo de acolhimento e integração, posso dizer que foi bastante satisfatório; foi feito pela Dr.<sup>a</sup> Cristina Nogueira, Directora dos Recursos Humanos que me transmitiu informação sobre a empresa apresentando-me a sua história, missão, objectivos e organigrama, informações superficiais acerca das normas e procedimentos. Fez-se, ainda, a minha apresentação ao superior hierárquico directo e aos restantes colegas facilitando a minha integração social. Tive oportunidade em seguida fazer uma visita geral as instalações e finalmente integrei-me no posto de trabalho. É de salientar que esta integração pressupõe uma aculturação de valores e comportamentos da minha parte sendo que foi um processo contínuo.

### **2.3 Gestão da formação**

A Zantia acredita que a formação é um processo compensador para os trabalhadores porque lhes permite a actualização de competências técnicas e/ou humanas e valorização profissional, além de que é compensador também para a própria organização porque beneficiará de trabalho de melhor qualidade, menor absentismo e rotação de pessoal (pela satisfação obtida), motivação para as tecnologias utilizadas, etc.

O Departamento de Gestão de Recursos Humanos tem a função de assegurar se os novos trabalhadores admitidos pela empresa começam a trabalhar da forma mais eficiente possível e por esse motivo todos os comerciais contratados permanecem durante um período de 3 semanas nas instalações na Zantia com o fim de conhecer os produtos e as suas características para atingir e prestar eficiência, depois desta primeira etapa é entregue ao responsável pela formação inicial um ficha que permite avaliar o novo colaborador<sup>12</sup>; aos restantes colaboradores as formações proporcionadas pela Zantia podem ser internas ou externas; internamente todas as semanas existe uma formação de 30 minutos (que se divide em grupos, um a segunda - feira e outro a terça-feira) gerida por formadores internos creditados com o CAP sobre os produtos e as suas características; além disso ocasionalmente

---

<sup>12</sup> Anexo G

decorrem nas instalações formações geridas por entidades externas; uma vez por mês todos os comerciais usufruem de 8h de formação. Um factor diferencial nesta organização em relação as outras empresas do ramo é a forte aposta na formação dos seus clientes, armazenistas e instaladores facultada pelos técnicos da Zantia, com o desígnio de se tornarem aptos para responder a qualquer desafio em soluções de climatização. Outro estímulo á formação é a comparticipação em 50% do valor investido em formação por colaborador tendo como requisito que seja para melhorar o seu trabalho dentro da organização.

Os créditos de formação têm um ciclo de três anos (art.º 125 do C.T), ficando o empregador obrigado a cumprir anualmente alguns objectivos mínimos: abranger pelo menos 10% de colaboradores em cada ano embora ao fim de três anos esteja assegurada a formação a 100% dos colaboradores, gozando cada colaborador de 35 horas de formação em cada ano.

O mapa de créditos de 2010 foi uma função que assumi por completo contribuindo para melhorar os conhecimentos nesta área.

Considerando a portaria nº54/2010 de 21 de Janeiro relativa ao relatório único, foi estabelecido como obrigação para 2011 a apresentação do anexo C (Relatório anual da formação continua) reportando ao ano de 2010, assim sendo a Zantia e todas as entidades obrigadas ao preenchimento do relatório único ficam também obrigadas, já em 2011, a apresentar a formação profissional ministrada aos colaboradores no ano de 2010. Para o preenchimento deste anexo é necessário identificar:

- 🌸 Os funcionários que realizaram formação profissional;
- 🌸 Período de referência da formação
- 🌸 Área de formação (especificar a área da formação ministrada);
- 🌸 Modalidade (identificar o tipo de formação realizada, ex: curso profissional, curso de aprendizagem de especialização contínua, etc.);
- 🌸 Iniciativa (identificar de quem foi a iniciativa da realização da formação);
- 🌸 Duração da acção (registar a carga horária da formação realizada, que tendencialmente deverá ser administrada em horário laboral);
- 🌸 Entidade formadora (especificar o tipo de entidade que prestou os serviços da formação);
- 🌸 Tipo de Certificado;
- 🌸 Nível de qualificação da formação (caso de atribua).

O mapa de formação e de créditos que executei (Com referência até ao mês de Outubro) facultou informação que os quadros de primeira e segunda linha já gozaram durante este período de 2010 uma média de 55 horas de formação e os restantes colaboradores de 45 horas de formação.

### **2.3.1 Inquéritos de satisfação da Formação**

No sentido de melhorar a qualidade das formações prestadas pela Zantia elaboraram-se dois questionários durante a realização do meu estágio usando como método o questionário e a entrevista: o questionário (um para os formandos e outros para os formadores) complementou-se com entrevista aos Formadores e aos Formandos com o intuito de avaliar o grau de satisfação às várias dimensões (Formandos; Conteúdos Programáticos; Organização da Formação; Instalações,) (Formadores; Conteúdos Programáticos; Organização da Formação, Formandos; Instalações).

Após a análise estatística que deu origem a um relatório comunicado a todos os intervenientes detectaram-se os seguintes pontos convergentes ao nível de insatisfação: quanto à calendarização da formação, ambos os intervenientes consideram a escolha do final de semana inapropriada para a formação, pelo cansaço e pela deslocação que maioritariamente todos os formandos têm que fazer; é consensual também que a formação decorre numa modalidade muito intensiva (carga horária sobrecarregada); quanto ao nível de conhecimentos necessários para a formação também é consensual de que o grupo de formandos é heterogéneo havendo mesmo um acentuado desequilíbrio nos conhecimentos, provocando nos formadores a necessidade de adaptarem a formação a um nível que consideram básico, que no seu entender pode comprometer a não só a qualidade da formação como também a desmotivação dos formandos que detêm mais conhecimentos; Segundo os formandos as metodologias utilizadas pelos formadores não são as mais correctas, carecendo de componente prática; a carência de promoção, interacção, participação e partilha de experiências também foi detectada pelos formandos; existe ainda um clima de inibição correspondente a prática de críticas destrutivas; Também segundo a opinião dos formandos o horário e as pausas não são respeitados pelos formadores; relativamente a pausas existe a necessidade de um período mais alargado; quanto aos horários, estes deveriam ser rigorosamente cumpridos para anular a saturação dos formandos; segundo os formadores existe desinteresse e desmotivação pela parte dos formandos. A organização da formação foi

avaliada pelos formadores como sendo apenas satisfatória, o que representa uma desadequada organização para este tipo de acções.

A Apreciação Global da Formação pelos formadores é moderadamente satisfatória e no que concerne aos formandos a apreciação global é satisfatória.

Estes resultados pretendem demonstrar as áreas que necessitam de acções correctivas de melhoria.

## **2.4 Análise e Descrição de Funções**

A análise de funções corresponde a uma metodologia que tem por principal objectivo a descrição, tão exausta e exhaustiva quanto possível, das diversas componentes de uma função<sup>13</sup>, neste encadeamento o Departamento de Recursos Humanos elaborou um formulário de análise e descrição de funções com a intenção de os colaboradores descreverem as actividades, a sua frequência, e a finalidade, dentro de cada actividade pedia-se ainda para definirem as tarefas inerentes a cada actividade, revelando a frequência de cada uma das tarefas, que meios utiliza para a realizar e quem contacta para realizar cada tarefa entregando-o a cada colaborador no sentido deste o preencher e o devolver ao mesmo departamento.

A devolução deste formulário coincidiu com o meu estágio e neste âmbito tive como tarefa a análise, definição e processamento de cada função numa ficha elaborada para o efeito, onde consta os requisitos principais de cada função, as actividades próprias, o inventário da análise e descrição de funções que deu apoio ao agrupamento por actividades específicas, as principais competências da função organizadas por actividades competências, as condições de trabalho e por fim a análise e definição das competências que se subdividiram em dois grupos: as competências transversais e as competências específicas; é de ressaltar que as competências são “modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto”<sup>14</sup>, definição esta que permite concluir que mais do que a função a criar a pessoa é a pessoa que cria a função na medida que esta depende essencialmente da manifestação das competências das pessoas no exercício da mesma.

---

<sup>13</sup> Caetano, António e Vala, Jorge Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas, 2ª edição, 2002, editora RH.

<sup>14</sup> Mario Ceitil, Gestão e desenvolvimento de Competências, 2006, Edições Sílabo.

Esta tarefa não foi finalizada dado que é um trabalho bastante complexo e que exige um largo período de tempo para análise; é muito importante que se faça um trabalho o mais correcto possível pois a informação recolhida é usada para vários fins tais como recrutamento e selecção, levantamento das necessidades de formação e redesenho dos postos de trabalho. Desta forma a descrição e análise de funções não deve ser encarada como um documento estático mas como uma peça dinâmica cuja evolução é ditada pelas exigências da organização e clientes<sup>15</sup>

## **2.5 Avaliação do Desempenho**

Ao nível da Gestão dos Recursos Humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização. Avaliar o desempenho dos trabalhadores é uma das responsabilidades mais desafiantes da actividade de gestão.

A Zantia está agora a despertar para a implementação deste sistema querendo que coincida com o novo ano civil, e que visa atingir alguns objectivos integrados em três categorias gerais: objectivos que tendem a manutenção e o desenvolvimento da organização; objectivos que visam o desenvolvimento individual e objectivos centrados na gestão de recompensas (Caetano 1996); este sistema (ainda que embrionário) têm que ser monitorizado com regularidade, corrigido sempre que necessário e recomeçado sempre que se justifique. É um projecto que nunca estará finalizado e que exige ambição e melhoria continua. Sendo que está numa fase inicial o DRH tem a profunda noção que implementar a Avaliação do Desempenho não é tarefa fácil, tratando-se sem dúvida de uma mudança cultural profunda que requer liderança determinada que suporte a implantação de um processo que vai valorizar a responsabilidade individual estimulando a comunicação, ascendente ou descendente, mantendo a organização informada e comprometida com as metas definidas.

---

<sup>15</sup> Manual prático de Gestão do Desempenho, José Manuel Seixo, Edições Técnicas, 2004



O que se pretende é que todos cumpram a sua parte, se os objectivos parcelares ficam comprometidos, dificilmente os resultados globais pretendidos serão conseguidos, neste sentido os objectivos devem ser aceites por todos os colaboradores da Zantia.

O instrumento de avaliação de desempenho que o DRH da Zantia irá aplicar será baseado na abordagem centrada nos resultados especificamente a Gestão por objectivos; este método foi concebido por Drucker (1954) e actualmente é um dos instrumentos de medida mais utilizado para avaliar os quadros nas organizações, segundo ele a gestão por objectivos constitui o princípio básico de gestão que a empresa necessita para dar um alcance total á responsabilidade individual. Este método parte dos resultados do desempenho do indivíduo e compara-os com os objectivos previamente definidos. Esta gestão comporta quatro etapas segundo Cenzo e Robbins (1996) que são: formulação dos objectivos, planeamento da acção, auto – controlo e revisões periódicas.

## **2.6 Rotatividade**

A rotação de pessoal é um fenómeno complexo, que radica em múltiplas causas e nunca pode ser associado apenas a razões salariais; é nos factores de motivação que se deve procurar a chave da rotação do pessoal na generalidade dos casos: ambiente de trabalho, satisfação na função, nível de stress, estilo de gestão, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento pessoal, entre outros<sup>16</sup>. Na Zantia o principal ponto crítico para a ocorrência de rotatividade é durante a fase de integração que acontece nos primeiros 8 meses após o ingresso do colaborador na organização; esta fase crítica pode passar pelo colaborador ou pela organização, se o novo colaborador se sentir frustrado durante este período é normal que procure outras saídas profissionais, ao nível da organização esta também pode entender que o colaborador não cumpriu os requisitos necessários para o desempenho da função pondo termo á relação de trabalho. No entanto as políticas praticadas na Zantia vão ao encontro de tentar reduzir ao máximo a rotatividade.

---

<sup>16</sup> Novo Humanator, Dom Quixote, Dezembro 2007

## 2.7 Política de comunicação

A comunicação é um processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam<sup>17</sup>, é impossível não comunicar, a comunicação constitui um comportamento organizacional subjacente á vida da organização e à dos seus membros. É um processo de enviar e receber mensagens, as quais é atribuído um significado<sup>18</sup>. A comunicação Interna na Zantia é sobretudo formal atingindo diferentes públicos; realiza-se por diferentes canais de comunicação: caixa de opiniões/ sugestões, circulares internas, jornal interno, Placard Interno (informativo, onde constam todos os protocolos, circulares, concursos, aniversários, álbum de fotografias, mapa de ferias, mapa de horário de trabalho, formação, lazer e normas e procedimentos), Manual de acolhimento, Catálogo Zantia, reuniões Start-Up e Follow-up, carta de aniversário aos colaboradores, questionários de satisfação, concursos de criatividade e Mailing; estes suportes são transmitidos de modos diferentes: oral, escrita, espaço e/ou Audiovisual no entanto todos os modos garantem eficácia na transmissão da mensagem quer ela seja descendente ou ascendente; no trajecto descendente a informação segue a linha hierárquica do topo estratégico até ao centro operacional com o objectivo de informar os diferentes participantes sobre a cultura da organização, as práticas específicas da organização e ainda a realização das tarefas e os resultados do desempenho; já a comunicação ascendente permite que a informação circule no sentido dos colaboradores, quer individualmente quer em grupo, para posições superiores com o objectivo de intervir na resolução de problemas encontrados no seu trabalho ou na organização no seu global. Esta política possibilita orientar, agregar e desenvolver todos os colaboradores.

Ao longo do estágio elaborei e organizei diversas comunicações internas permitindo compreender em contexto real a importância da comunicação como instrumento de socialização, integração, consolidação da cultura e envolvência organizacional.

No que concerne a comunicação externa, a Zantia disponibiliza na internet um site atractivo com vasta informação ([www.zantia.com](http://www.zantia.com)), uma página no facebook (<http://www.facebook.com/ZantiaClimatizacaoS.A>), divulga a publicidade na frota automóvel e em outdoors, marca também presença em feiras do sector, e foi capa da revista do jornal “O Público” da edição de 2 de Novembro do ano 2010.

---

<sup>17</sup> Bavelas e Barrett (1951)

<sup>18</sup> Axley (1996)

## 2.8 Protocolos



### Protocolo de colaboração com o Instituto Clinico de Oftomologia

O objectivo deste protocolo foi acordar condições de serviços com descontos especiais aos colaboradores e seus familiares directos; pelo país existe uma vasta rede de clinicas permitindo que todos os colaboradores da Zantia distribuidos pelo país possam usufruir deste serviço.



### Protocolo com o grupo OMB, Grupo Optico

Visa conceder descontos e assistencia tecnica gratuita, aos colaboradores e seus familiares directos.



### Protocolo de cooperação com o “ Banco Santander Totta, S.A.”

Este protocolo teve como finalidade o estabelecimento de vantagens na constituição de produtos e serviços para os colaboradores da Zantia que adirem ao protocolo e cujos vencimentos sejam domiciliados por este Banco. A comunicação deste protocolo a todos os colaboradores foi da minha responsabilidade.

## 2.9 Inovação e Criatividade

A Criatividade e a Inovação observa-se na exploração de novas ideias que são essenciais para a competitividade e a geração de riqueza da organização. O sucesso da inovação requer um clima organizacional estimulante; a inovação não se insere apenas num foco da organização mas em tudo o que a envolve; a inovação pode ser a diferença entre a sobrevivência e a morte. Actualmente, as organizações que são não capazes de se reinventarem irão provavelmente desaparecer; a Criatividade e a Inovação são, actualmente, os elementos básicos da cultura organizacional que mais ganharam relevância nesta Era da Informação e nunca as organizações viveram num ambiente tão competitivo, portanto a organização precisa de estar em contante mudança, definindo estratégias para fazer face a essas mudanças.


As mudanças passaram a ser rápidas e velozes, trazendo um contexto ambiental de turbulências e imprevisibilidades. As pessoas deixaram de ser vistas como recursos organizacionais que precisavam de ser administrados e passaram a ser vistas como seres inteligentes e proativos, capazes de desenvolver responsabilidades, iniciativas, criatividade, dotadas de habilidades e de conhecimentos; esta é a nova concepção do mundo globalizado. As pessoas são a riqueza do hoje e do amanhã!


### **2.9.1 Zantia Criativa, Inovadora e Humana**


A Zantia partilha de um ambiente organizacional agradável, moderno e pouco burocratizado, tendo já despertado para a importância da inovação e criatividade.

Recentemente os programas de Criatividade têm-se vindo a revelar na Zantia decorrente da nova Gestão de Recursos Humanos que esta adoptou e que passa por tornar as pessoas e a empresa mais criativa. Esta empresa quer estar à frente da concorrência e melhorar continuamente o clima organizacional. Em seguida nomeiam-se alguns acontecimentos implementados pelo Departamento de Recursos Humanos na organização:


#### Serviços


 Disponibilização a todos os colaboradores de um serviço de apoio ligado ao preenchimento da declaração de IRS.

 A política mais importante da Zantia é investir e apostar nos colaboradores. A empresa oferece a oportunidade de desenvolvimento e socialização através da formação para a obtenção do sucesso pessoal; em contrapartida, o colaborador é incentivado a melhorar o seu desempenho perante os clientes e potenciais fornecedores gerando lucros à empresa como consequência.


 O sistemas de recompensas e a remuneração diferenciada não é mais do que outra medida que tem o objectivo de estimular a Inovação de uma maneira continua e permanente.

*Desenvolver e estimular a criatividade*

 Recentemente a Zantia instalou uma caixa de sugestões com o objectivo de receber o feed-back por parte dos colaboradores sobre políticas de melhoria e ao mesmo tempo incentivando a sua criatividade e o interesse em participar na vida da empresa, como é uma medida recente estas ainda não aderiram tanto quanto se pretende, neste sentido o DRH pôs em prática um incentivo que se baseia em retribuir de alguma forma a melhor sugestão do mês esperando-se que as pessoas ofereçam realmente boas sugestões e com o tempo normal de habituação tenham a consciência da importância destas para as práticas da Empresa.

 “*Ideias em acção*” foi uma iniciativa para dar voz a todos os colaboradores na selecção de um nome para o Jornal criado recentemente; após o feed-back de vários nomes chegou-se a designação de “My Zantia”. Neste mote tive a possibilidade de cooperar na elaboração da segunda edição deste Jornal interno.

O jornal interno é um excelente meio de comunicação com os colaboradores, sendo um instrumento dinámico que contém informações de relevância acerca da empresa, fotografias de acontecimentos, informações didacticas-educativas etc.

 “*Valores da Zantia*” foi mais uma iniciativa que tendeu estimular a criatividade dos colaboradores para que estes retratassem por fotografia o que percepcionavam acerca da realidade e valores da Empresa; as fotografias foram expostas no placard informativo e cada colaborador votava nas 3 melhores fotografias (não podendo votar na sua), as cinco melhores recebiam um prémio atractivo. A data dos resultados coincidiu com a minha entrada na Zantia tendo a tarefa de analisar toda a votação para encontrar as 5 melhores fotografias e comunicar aos colaboradores os resultados<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Anexo H

### Campanhas de solidariedade

☀️ Campanha “*Desperte para um novo sorriso*” em que na compra de 1 caldeira ou 1 ar condicionado Zantia, 10 euros revertiam a favor da associação sol, uma associação de apoio as crianças infectadas pelo virus da sida.

☀️ Campanha “*O Cantinho dos animais*”. Actualmente o número de animais abandonados tem vindo a aumentar e esta realidade tem afectado a organização em causa, neste sentido a Zantia pediu a todos os colaboradores para ajudarem, podendo tornarem-se sócios, adoptar um animal ou dar donativos sob a forma de ração alimentar. Coube-me a mim a tarefa de proceder a elaboração<sup>20</sup> e divulgação desta acção.

☀️ Campanha “*Conquiste um sorriso*”. Foi lançado o desafio a todos os colaboradores para “apadrinharem” uma criança, oferecendo um presente com base nas necessidades previamente diagnosticadas pelo CAT e levando-lhes um sorriso. No fim do Almoço de Natal da Zantia todos os colaboradores, inclusive eu, que se sensibilizaram com esta causa rumaram a instituição presenteando a(s) criança(s) por quem se tinham responsabilizado. Foi visível uma grande mobilização em torno desta campanha, angariaram-se imensos presentes incluindo quatro cadeirinhas de bebé. Todos os colaboradores saíram de lá reconfortados com o sorriso daquelas crianças felizes por tal momento.<sup>21</sup>

☀️ A iniciativa “*Escola electrão*” decorreu no âmbito da sua 3ª edição e a Zantia associou-se a Escola Profissional Mariana Seixas com o intuito de os seus colaboradores cooperarem para a responsabilidade ambiental reciclando todos os resíduos eléctricos que tem em casa (computadores, impressoras, fotocopiadoras, maquinas de lavar roupa, televisões, pequenos electrodomésticos, lâmpadas, pilhas, acumuladores, etc.). colocando-os num contentor disponível no exterior frente ao armazém<sup>22</sup>.


---

<sup>20</sup> Anexo I


<sup>21</sup> Anexo J


<sup>22</sup> Anexo L

### Eventos

 Pic-nic Zantia com sessão temática “*Ilha Mágica para a ciência*” no ano internacional da biodiversidade (2010). Foi um dia pautado por grande animação e pedagogia onde através desta actividade, colaboradores e respectivos filhos usufruíram de actividades interactivas e divertidas, com a oportunidade de aprender mais sobre a preservação da diversidade biológica bem como fomentar atitudes que contribuam para ajudar o planeta.

 Passeio de BTT com lanche incluído.

 Concurso de energias renováveis na “Feira de S. Mateus” 2010; A Zantia pretendeu com este concursos reforçar os seus valores de marca, responsabilidade social e amiga do ambiente. Ficaram habilitados para o sorteio, todos os visitantes da Feira munidos de um cupão preenchido e colocado dentro de uma tãmbola que foi aberta perante o representante do Governo Civil e retirado aleatoriamente. O premiado levou para casa 1 Kit Zantia Solar Gold TS300L, composto por 2 painéis solares Zantia Gold, 1 Acumulador 300L solar, 1 estrutura de telhado, 1 Aro D.600 para acumulador, 2 Ligadora Compressão bicone 22, 1 Valvula de retenção mola  $\frac{3}{4}$ , 1 valvula redutora de pressão, 1 valvula de segurança, 5L anticongelante;este Kit garante produzir águas quentes sanitarias para um agragado familiar composto no maximo de 5 pessoas. O Kit permite poupar cerca de 70% na factura da energia.

 Almoço de Natal 2010 no Hotel Principe Perfeito em Viseu; este almoço foi oferecido pela Zantia a todos os colaboradores e familiares num dia em que a animação foi uma constante, o espírito de equipa e união foi perceptível desde o inicio da Festa até ao fim, a azafama e alegria uma constante. A animação musical, Karaoke, animação infantil com pinturas faciais, modelagem de balões e bonecas coloriram a festa. A Zantia presenteou ainda a cada colaborador um cabaz recheado de produtos regionais<sup>23</sup>. Fui presenteada através de um sorteio com um Voucher de uma noite oferecido pelo gentilmente pelo Hotel Principe Perfeito. Agradeço aqui o convite por parte da Zantia para estar presente,foi o culminar de 3 meses recheados de expêriencias positivas!

---

<sup>23</sup> Anexo M

### Promoção da saúde

☀ Na realidade actual, o ambiente de trabalho caracteriza-se por stress, competitividade e consequentemente por um grande desgaste físico e emocional dos colaboradores, são estes os tempos que correm, não vale a pena ignorá-lo. Torna-se assim necessário investir na saúde física e emocional. A fruta fresca disponível para consumo interno aparece como uma solução rápida e eficaz, mas sobretudo uma forma agradável e positiva, de promover a saúde e bem promovendo os bons hábitos alimentares.

Esta iniciativa foi implementada durante o meu estágio e pode assistir a satisfação dos colaboradores pela disponibilidade da empresa promover esta iniciativa.









## **2.10 Branding RH - Estudos Organizacionais**

No ano de 2010 surgiu o Convite da “Heidrick & Struggles” direccionado a Zantia que visa a participação no “Prémio Excelência no Trabalho 2010/11” que antes tinha a designação “Melhores Empresas para Trabalhar”. Para tal procedeu-se devidamente à comunicação a todos os colaboradores de informação sobre o estudo. Solicitou-se o respectivo contributo, através do preenchimento de um inquerito acerca da sua percepção sobre a empresa cedido pela “Heidrick & Struggles”. Também um inquérito com outro conteúdo recebeu o director Geral para responder. Este estudo é uma mais-valia porque a Zantia poder-se-á destacar pelo prestígio caso seja reconhecida como uma das empresas de “Excelência no Trabalho em Portugal” e além disso obtêm mesmo que não seja reconhecida como tal, um diagnóstico externo acerca da organização. Estes procedimentos foram desenvolvidos durante o meu estágio podendo com imensa satisfação contribuir para a preparação do estudo.



## 2.11 Responsabilidade Social<sup>24</sup>

A norma internacional SA 8000 é uma norma cuja implementação é de cariz voluntário e que permite a verificação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Esta norma é composta por oito requisitos:

-  A não utilização de Trabalho Infantil e de Trabalho Forçado;
-  As condições de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho;
-  A Liberdade de Associação e Direito à Negociação Colectiva;
-  A não Discriminação;
-  As Práticas Disciplinares;
-  Respeito pelo Horário de Trabalho;
-  Normas de Remuneração
-  Sistema de Gestão.

A responsabilidade social tem sido promovida principalmente por um conjunto de grandes empresas ou multinacionais, apesar de a responsabilidade social ser pertinente para todos os tipos de empresas em todos os sectores de actividade, desde as PME às multinacionais. A sua aplicação generalizada pelas PME, incluindo as microempresas, é de importância capital, uma vez que elas são os maiores contribuintes para a economia e o emprego. Se bem que inúmeras PME, e aqui incido a Zantia, assumam já a sua responsabilidade social, designadamente através de um empenho a nível local e esporádico, onde a prossecução das iniciativas de sensibilização e de apoio à difusão de boas práticas poderá contribuir para uma maior divulgação do conceito. No entanto ser socialmente responsável não se restringe a práticas esporádicas, não planeadas e sem orçamento, implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, num planeamento anual com orçamento e calendarização definido respeitante ao ambiente, as relações com outras partes interessadas e comunidade em geral. A experiência adquirida com estas práticas empresariais ambientalmente e socialmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa.

---







<sup>24</sup> Livro Verde, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas 2001  
Portal da Empresa

São vários os factores que motivam a evolução das empresas, no sentido da responsabilidade social e que se traduz em efeitos directos e indirectos:

- ☀ Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;
- ☀ Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- ☀ A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas actividades económicas;
- ☀ Melhor ambiente de trabalho, levando a um maior empenhamento e uma maior produtividade das pessoas.

Como já foi supramencionado ser socialmente responsável não se restringe a práticas esporádicas, não planeadas no entanto a Zantia tem obtido bons resultados em termos sociais e ecológicos indicando que estas actividades podem resultar num desempenho, crescimento e capacidade de gerar lucros; portanto um dos objectivos do DRH para o ano de 2011 é investir na Bolsa de Valores Sociais onde se pode aplicar com segurança, as verbas de Responsabilidade Social e de apoio solidário em Organizações da Sociedade Civil capazes de devolver esse investimento social na forma de lucro social. Esta parceria além de ter garantida a canalização de 100% dos recursos para a Organização Social cotada que escolher, a empresa contará também com o processo de monitorização da utilização do donativo e os respectivos relatórios de resultados e impactos sociais produzidos pela equipa da BVS e adicionalmente a Zantia, passará, a ter direito a exibir o selo de "Investidora Social na BVS" nos seus materiais de divulgação, terá destaque no site da BVS e poderá ainda contar com a assessoria da Bolsa de Valores Sociais para criar campanhas especiais de mobilização interna, voluntariado, marketing social e outras que vão ao encontro dos seus objectivos de sensibilização de colaboradores e de imagem junto dos seus stakeholders.


### 3. Sugestões de Melhoria

-  Melhorar o acolhimento dos clientes aquando a sua vinda as instalações da Zantia;  
Pressupõe-se que os clientes conheçam a visão e missão da empresa e que a percebam aquando a sua vinda, apresentação da empresa através de um video.
  
-  Sinalizar os espaços internos indicado a sala de reuniões, sala de formação, bar e wc;
  
-  Sinalizar de uma forma mais apelativa o espaço exterior com o logótipo da Zantia;  
O marketing é um instrumento poderoso na sobrevivência das organizações portanto deverá dar-se saliência à apresentação do espaço onde está inserida a organização.
  
-  Acreditação da Zantia como entidade formadora com o objectivo de melhorar a carteira de serviços;  
É de prever que em 2011 a formação certificada se passe a entender como a formação desenvolvida por entidade formadora certificada para o efeito, sendo que as entidades empregadoras deixarão de poder certificar a formação profissional desenvolvida internamente.
  
-  Terminar a loja de venda ao público que contem a exposição dos produtos e acaba por ser uma sala de visita a quem vem á Zantia.
  
-  Desenvolver recompensas intrínsecas;  
As recompensas intrínsecas visam o reconhecimento e o envolvimento dos colaboradores na definição do rumo da organização. Para tal é necessario desenvolver estas recompensas podendo-se incluir nos quadros informativos dos espaços fisicos comuns da organização menções honrosas aos comerciais respeitante aos melhores desempenhos; outra sugestão é organizar eventos para premiar os melhores perante a restante organização (ex: oferta de um jantar ou encontro anual com os melhores colaboradores do ano)

 Definir planos de carreira;

A gestão de carreiras tem assumido nos últimos anos um papel cada vez mais importante na gestão de recursos humanos, as pessoas passam grande parte do seu tempo no local de trabalho, razão pela qual a carreira assume um papel central e determinante da sua qualidade de vida. O movimento de carreira horizontal é o mais adequado na Zantia, na medida em que as pessoas ao moverem-se provoca-se alterações no conteúdo do seu trabalho e na forma como o realizam (este tipo de movimento já ocorreu no entanto deveria ocorrer com mais frequência).


Esta modificação passa por extinguir o modelo mais ou menos taylorístico: decomposição do trabalho, realização de tarefas simples, elementares e repetitivas, modelo que persiste em sobreviver nas empresas portuguesas mas que se encontra completamente desajustado para enfrentar o conjuntura actual.

 Criar um plano Continuo na arrumação do armazém;

É da responsabilidade dos colaboradores que estão no armazém manterem o espaço limpo e arrumado com todos os artigos empilhados da melhor maneira. Nota-se visivelmente uma melhoria neste sentido apesar de ainda ser necessário mais algum trabalho de sensibilização.

 Apostar na Certificação ISO 9000;

Em 1951 no livro *Quality Control*, Armand V. Feigenbaum disse que “A qualidade, que era um trabalho de toda a gente, acabava sendo um trabalho de ninguém”, por causa disso, em 1951, defendeu a ideia de que as empresas deveriam criar um departamento para cuidar exclusivamente da qualidade, tendo como principal função preparar e ajudar a administrar o programa de qualidade, portanto, parafraseando diversos autores, o papel do departamento da qualidade passa por garantir a satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, garantir os interesses económicos da empresa; assim sendo a Zantia não pode passar alheia a esta realidade e se quer competir com empresas concorrentes, é imprescindível que se inicie a concepção, criação, implementação e certificação de um Sistema da Qualidade, conforme um Modelo de Garantia da Qualidade adequado á empresa.

 *Coaching;*


Sempre que uma nova pessoa entra na Zantia esta deveria ligar-se a um tutor do departamento em que se irá inserir, representando o ponto de ligação com a organização e teria como principal objectivo tratar sua integração acompanhando-a e orientando-a nas suas funções.

## Reflexão Final

O estágio curricular é sem dúvida uma componente fundamental da Licenciatura pois permite colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos de uma forma teórica por um lado e conhecer a realidade profissional por outro; como tal procurei tirar o máximo partido desta oportunidade, através da diversificação das actividades desempenhadas que só foi possível através do apoio e acompanhamento da Dr.<sup>a</sup> Cristina Nogueira.

Os meus desejos e objectivos depositados na realização do estágio foram sem dúvida superados! Ao longo do estágio verifiquei que o DRH da Zantia é claramente um agente de mudança, influenciando positivamente o comportamento dos colaboradores, não através de um exercício de autoridade e poder, mas através da construção de uma rede de confiança. Neste último ano, o processo de mudança na Zantia ao nível da Gestão de Recursos Humanos tem sido contínuo. Desencadeando muitas vezes alguma resistência, no entanto, o Departamento de Recursos Humanos implementa várias táticas para contornar tal efeito recorrendo á comunicação, à participação e ao apoio.

Gere ainda a implementação das alterações que ocorrem na organização procurando reduzir os efeitos negativos e resistência que a mudança possa implicar; desempenha conjuntamente o papel estratégico alinhando as práticas de Recursos Humanos com a estratégia de negócio, executando muitas da vezes a própria estratégia, funciona igualmente como mediador ouvindo e respondendo aos colaboradores encontrando a melhor maneira de alinhar os interesses da organização com os dos colaboradores.

 O meu estágio na Zantia cinge-se a seguinte expressão “ *Um óptimo lugar para trabalhar é aquele em que se confia nas pessoas para as quais se trabalha, se tem orgulho do que se faz e se gosta das pessoas com que se trabalha*”!

## Referencias Bibliográficas

- ☀ Caetano e António; (1996). Avaliação de Desempenho – Metaforas, conceitos e práticas. Lisboa: RH Editores.
- ☀ Ceitil, M.; (2006). Gestão e Desenvolvimento de Competências, Edições Sílabo.
- ☀ Chiavennato; (1991). Recursos Humanos na Empresa, Vol II.São Pedro de Atlas.
- ☀ Da Câmara, P.B., Balreira Guerra, P., Vicente Rodrigues, J., (2007). Novo Humanator, Edições Dom Quixote.
- ☀ Ferreira, J.M.C. Neve, J& Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações.
- ☀ Mallada, Francisco Javier Ribaya;(2007).Gestão do absentismo nas empresas
- ☀ Neves, J. G., Garrido, M. e Simões, J. E. (2008). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- ☀ Ortigão, MR (2000). Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos: separar o trigo do joio.
- ☀ Rocha, J.A (1987). Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Editorial Presenças.
- ☀ Seixo, J.M; (2004). Manual Pratico de Gestão do Desempenho, Edições Técnicas.
- ☀ Vala A, Jorge; (2002). Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas, 2º Edição, Editora RH.

### Sites Consultados:

- ☀ <http://www.oportaldaconstrucao.com/> (Segurança e Higiene no Trabalho: Movimentação de Cargas), acedidos no período estágio.
- ☀ <http://www.portaldaempresa.pt/cve/pt>, acedidos no período estágio.
- ☀ <http://www.zantia.com/>, acedidos no período estágio.

### Outras Referências

- ☀ Manual de Normas e Procedimentos no Armazém na Zantia

## Índice de Anexos

<b>Anexo A</b> Formulário de Faltas .....	55
<b>Anexo B</b> <i>Checklist</i> do Armazém .....	57
<b>Anexo C</b> Registo de Acidente de Trabalho .....	59
<b>Anexo D</b> Formulário da Análise e Descrição de Funções .....	62
<b>Anexo E</b> Perfil Psicoprofissional da Função.....	65
<b>Anexo F</b> Relatório da Entrevista .....	67
<b>Anexo G</b> Ficha de Avaliação ao novo colaborador .....	70
<b>Anexo H</b> Valores da Zantia Capturados em Fotografia .....	73
<b>Anexo I</b> Campanha “O Cantinho dos animais” .....	75
<b>Anexo J</b> Conquiste um sorriso .....	77
<b>Anexo L</b> Escola Electrão .....	79
<b>Anexo M</b> Almoço de Natal .....	81



## **Anexo A** (Formulário de Faltas)



## Formulário de comunicação de faltas

Nome do colaborador: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Comunica que pretende faltar de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ - \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Período da Manhã  Tarde  das : \_\_\_\_ às \_\_\_\_ .

Comunica que faltou de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ - \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Período da Manhã  Tarde  das: \_\_\_\_ às \_\_\_\_ .

Para descontar em Férias: Sim  Não

Justificada: \_\_\_\_\_ Injustificada: \_\_\_\_\_

Entrega de documento de justificação: Sim  Não

### MOTIVOS

- Consulta Médica
- Motivos pessoais
- Para cumprimento de obrigações Legais
- Para prestação de provas em estabelecimento de Ensino
- Outros: \_\_\_\_\_

Com conhecimento e autorização do Chefe de Departamento: \_\_\_\_\_

Data de entrega ao DRH: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Anexo B** (*Checklist* do armazém)



**Secção**

**Verificação**

**DATA:**

CHECKLIST		Mês _____				
Dimensões em Avaliação	Ponderação	SEMANAS				Media final de ponderação
		02-Jun				
Arrumação dos corredores	0,2					
Arrumação adequada nas prateleiras	0,15					
Acondicionamento adequado dos produtos	0,10					
Saídas de emergência desobstruídas	0,1					
Extintores no local apropriado	0,05					
Uso dos EPIs	0,10					
Tratamento adequado de lixo e resíduos	0,1					
Limpeza geral do armazém	0,2					
<b>Média Final</b>						

ponderação Prémio-600 E.		Nota Qualitativa
100%	4	Muito Bom
75%	3	Bom
50%	2	Suficiente
25%	1	Insuficiente

**Responsável pela verificação:**

**Departamento:**  
RH

## **Anexo C** Registo de Acidente de Trabalho

DADOS DO EMPREGADOR	
Empresa:	
Actividade:	
C.A.E.:	
Morada:	
Contacto:	
DADOS DO SINISTRADO	
Nome:	Categoria profissional:
Morada:	Secção:
Estado Civil:	Data de admissão ao serviço:
Sexo:	Número:
Data de Nascimento:	Companhia de seguros:
Situação Profissional: Efectivo <input type="checkbox"/> Contratado <input type="checkbox"/>	Horário de Trabalho: De ____:____ às ____:____
	Horário de Trabalho: Normal <input type="checkbox"/> Turnos <input type="checkbox"/>
DADOS DA ACTIVIDADE PROFISSIONAL	
A actividade expõe o trabalhador a riscos profissionais? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
Sofreu algum acidente de trabalho anteriormente? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
Se Sim, Qual? _____ Em que data: ____/____/____	
Teve algum tipo de formação específica? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
Se Sim Qual? _____	
DADOS DO ACIDENTE	
Data: ____/____/____ Hora: ____:____	
Período Normal do Trabalho: <input type="checkbox"/> Horas Extraordinárias: <input type="checkbox"/>	
<b>Quantos sinistrados no acidente:</b>	
<b>Testemunhas:</b>	
<b>Local do acidente:</b> <input type="checkbox"/> Domicílio ⇒ Trabalho <input type="checkbox"/> Trabalho ⇒ Domicílio <input type="checkbox"/> Fora da empresa <input type="checkbox"/> Dentro da empresa <input type="checkbox"/> Outro - Qual: _____	<b>Onde:</b>  
<b>Descrição sumária do acidente:</b>	

**Medidas de prevenção adoptadas:**

**Destino do sinistrado:** \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_; às \_\_:\_\_;  Hospital \_\_\_\_\_  Posto médico

Causa do acidente			
Contacto com substâncias nocivas			Intoxicação
Queda em altura			Choque com objectos
Queda ao mesmo nível			Movimento em falso
Queda de objectos			Soterramento
Atropelamento			Compressão por um objecto ou entre objectos
Capotamento			Contacto com temperaturas extremas
Colisão de veículos			Contacto com energia eléctrica
Esforço físico excessivo			Outros
Tipo de lesão			
Amputação		Entorse	Traumatismo
Asfixia		Distensão	Queimadura
Luxação		Contusão	Electrocussão
Esmagamento		Fractura	Lesões múltiplas
Entorse		Ferida/golpe	Concussão/Lesões internas
Local das lesões			
Cabeça, excepto olhos		Olhos	Tronco
Membros superiores		Ouvidos	Braços
Mãos		Pés	Pernas
			Localizações múltiplas
			Outros
Consequências do acidente			
Passagem pela enfermaria			
Sem ausência/ausência menor que 1 dia			
Ausência de 1 a 3 dias			
Ausência de 4 a 14 dias			
Ausência esperada de mais de 14 dias			
Incapacidade temporária absoluta			
Incapacidade permanente ____%			
Morte			

<b>Baixa médica</b>	De __/__/__ a __/__/__
---------------------	------------------------

**Observações:**

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_

## **Anexo D** (Formulário da Análise e Descrição de Funções)





## Processo de Recrutamento

<i>Departamento</i>	
<i>Local de trabalho</i>	
<i>Cargo</i>	
<i>Reporta a</i>	

Contrato	<input type="checkbox"/> Sem termo	Tipo de posição:	Horas 40 / semana	
	<input type="checkbox"/> Termo Certo		<input type="checkbox"/> Tempo inteiro	<input type="checkbox"/> Isenção de horário
	<input type="checkbox"/> Termo Incerto		<input type="checkbox"/> Tempo parcial	<input type="checkbox"/> Não isento
			<input type="checkbox"/> Estagiário	

**Descrição Sumária de Função****Requisitos de experiência de trabalho****Requisitos de habilitações**

REVISTO POR		<i>Cargo</i>	DRH
-------------	--	--------------	-----

Relatório De Estágio

---

APROVADO POR		<i>Cargo</i>	DRH
DATA DE PUBLICAÇÃO DO ANUNCIO / LOCAL			
DATA DE CONTRATAÇÃO			

## **Anexo E** (Perfil Psicoprofissional da Função)

<b>PERFIL PSICOPROFISSIONAL</b>	
<b>FUNÇÃO: Comercial</b>	
<b>REQUISITOS BÁSICOS</b>	<b>REQUISITOS PREFERENCIAIS</b>
<b>Competências Profissionais:</b>  <b>Competências técnicas –</b>  <b>Competências Interpessoais -</b>	
<b>Características Pessoais:</b>	

## **Anexo F (Relatório da Entrevista)**

CANDIDATURA:

NOME:

DATA:

I PARTE – Acolhimento (5 bastante positiva / 1 bastante negativa)

5 4 3 2 1

Apresentação					
Comportamento no contacto					

II PARTE – RECOLHA DE INFORMAÇÕES E INDÍCIOS RELATIVOS A:

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

5 4 3 2 1

Percurso escolar					
Percurso profissional					
Conhecimentos de informática					
Experiencia profissional na área requerida					

**Conhecimentos Específicos**

5 4 3 2 1

Conhecimentos específicos de Climatização					
Formação na área comercial					
Línguas ( Francês, Inglês)					

**CARACTERÍSTICAS PESSOAIS**

Descreva-nos uma situação em que teve que fazer prevalecer a sua opinião sobre os seus colegas

Que características aprecia mais / menos nos colegas de trabalho

Descreva um seu dia de trabalho normal?

Decompõe de imediato as tarefas ao longo do dia ou é confuso?

Perde-se em pormenores? É confuso, não se cala?

Vai directo ao essencial?

5 4 3 2 1

Capacidade de análise					
Capacidade de síntese					
Concretização					
Criatividade					
Planeamento					
Resolução de problemas					

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE**

5 4 3 2 1

Organização					
Sentido de responsabilidade					
Bom controlo emocional					
Persistência					
Iniciativa					
Ambição					
Autonomia					
Optimismo					
Comunicação					

**III PARTE – IDENTIFICAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS DO CANDIDATO**

Porque se candidatou a este emprego?

Qual a profissão dos seus sonhos?

Quais os objectivos profissionais a curto e a médio prazo?

5 4 3 2 1

Motivações					
------------	--	--	--	--	--

**Obs:**

**Anexo G** (Ficha de Avaliação ao Novo Colaborador)





## FICHA- Integração

### ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO NOVO COLABORADOR

Nome:	
Função :	Departamento :

Assinale com um **X** o grau correspondente a cada factor

<b>Conhecimentos específicos área climatização</b>	Não satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz muito
Tabela Zantia				
Integração na área de negócio				
Conhecimentos técnicos				

<b>Características pessoais</b>	Não satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz muito
Iniciativa				
Autonomia				
Criatividade				
Comunicação				
Persistência				
Resolução de problemas				

<b>Competências na área comercial</b>	Não satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz muito
Técnicas de vendas				
Orientação para o cliente				
Capacidade de negociação				
Orientação para objectivos				



**Expectativas relativas á superação dos aspectos menos positivos**

Especifique os aspectos menos positivos da avaliação que resultou do período de Formação Inicial aspectos que considera superáveis através de formação ou experiência adquirida em contexto de trabalho e aqueles estruturais de características pessoais **Superáveis:**

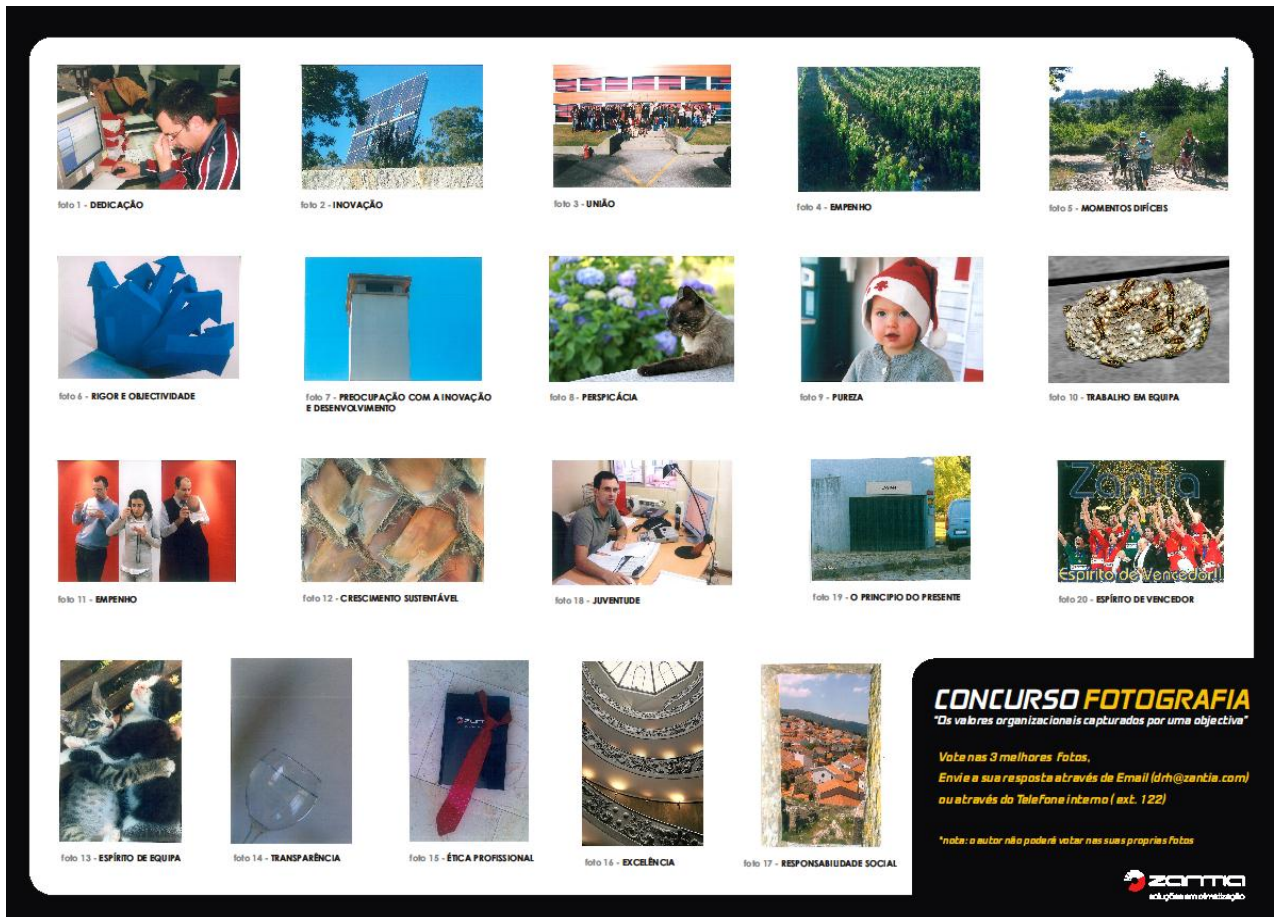
**Não superáveis:**

**Avaliação Global: Pontos fortes /Pontos fracos**

Data:

Assinatura do responsável pela Formação Inicial:

## **Anexo H (Valores da Zantia Capturados em Fotografia)**



5º Lugar



Crescimento sustentável

4º Lugar



Crescimento sustentável

3º Lugar



Inovação

2º Lugar



Trabalho de equipa

1º Lugar



Ética

**Prémios:**

- 1º Voucher estadia de charme/ 2 pessoas
- 2º Experiencia “refúgio a dois ou adrenalina”
- 3º Leitor M4 Sony
- 4º Cartao Fnac
- 5º Cheque oferta de “perfumes e companhia”

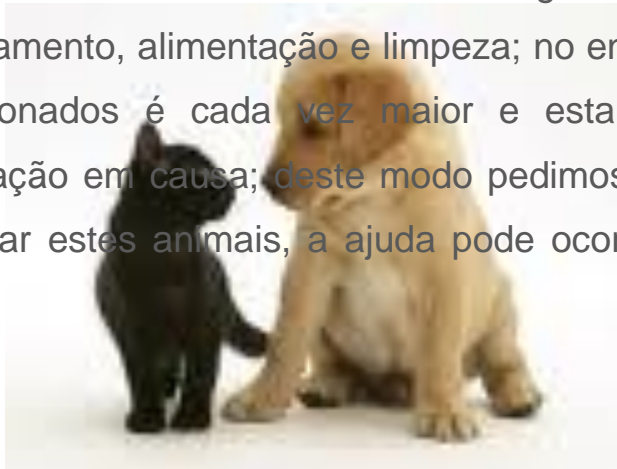
## **Anexo I (O Cantinho dos Animais)**

# Campanha

## “ O Cantinho dos animais”



O “**Cantinho dos Animais em Viseu**” é uma organização sem fins lucrativos que se destina a recolher cães e gatos abandonados facultando-lhes tratamento, alimentação e limpeza; no entanto o número de animais abandonados é cada vez maior e esta realidade tem afectado a organização em causa; deste modo pedimos a colaboração de todos para ajudar estes animais, a ajuda pode ocorrer de diversas maneiras:



- ✓ Pode directamente tornar-se **sócio** da organização;
- ✓ **Adoptar** um animal proporcionando-lhes um novo lar;
- ✓ Dar donativos sob forma de **ração alimentar** podendo colocar o seu contributo numa caixa disponível no bar para esse fim;

**Estes animais necessitam de amor e carinho!**

**Necessitam de nós!**

Morada: Rio de Loba (junto ao centro Hípico)

## **Anexo J (Conquiste um Sorriso)**

## Conquiste um SORRISO

O CAT é um centro de acolhimento temporário para crianças em risco, este centro acolhe 22 crianças temporariamente dos 0 as 7 anos. Todos juntos podemos melhorar as condições destes meninos.

Lançamos o desafio a todos vós:

Apadrinhar uma criança nesta época festiva, ofereça uma prenda e traga consigo um SORRISO!

Dia 11 de Dezembro no final do almoço convívio partimos para a instituição com o intuito de cada um de nós entregar pessoalmente o presente ao seu “afilhado”.

As prendas deverão ser deixadas na árvore devidamente identificadas (De:\_ Para:\_) até o dia 10 de Dezembro.

Caso esteja ausente do almoço o Dep. Marketing e o Dep. Recursos Humanos, disponibilizam-se para fazer a entrega das prendas





## **Anexo L (Escola Electrão)**



No âmbito da 3ª edição da iniciativa “Escola Electrão” promovida pela Amb3E que se destina ao correcto **encaminhamento dos Resíduos Eléctricos e Electrónicos** promovendo a **defesa do nosso planeta**, a Zantia associou-se a Escola Profissional Mariana Seixas com o intuito de os seus colaboradores cooperarem para a **responsabilidade ambiental** reciclando todos os **resíduos eléctricos** que tem em casa (computadores, impressoras, fotocopiadoras, maquinas de lavar roupa, televisões, pequenos electrodomésticos, lâmpadas, pilhas, acumuladores, etc.).

Contamos com a sua Participação, para tal coloque todos os resíduos num contentor disponível no exterior frente ao armazém.

No ano de 2009/2010 recolheram-se 1605 Toneladas, e este ano?



**Não podemos mudar o mundo mas podemos fazer a diferença!**



Para mais informações contactar DRH

## **Anexo M (Almoço Natal Zantia)**

