

NÃO FOTOCOPIAR



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

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de  
Recursos Humanos

Paula Cristina Moniz Couto  
Novembro | 2010



Instituto Politécnico da Guarda

**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

---

## Relatório de Estágio

PAULA CRISTINA MONIZ COUTO

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DA LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NOVEMBRO/2010



Instituto Politécnico da Guarda

**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

---

## **Agradecimentos**

Ao longo destes três meses de estágio para obtenção da Licenciatura em Gestão Recursos Humanos e na respectiva redacção deste documento, houve a oportunidade de contar com o apoio de diversas pessoas que, directa ou indirectamente contribuíram para a elaboração do presente relatório de estágio. É para todas elas que vão os francos agradecimentos. São elas então, e sem nenhuma ordem em especial.

Ao Instituto Politécnico da Guarda pelos valores que faz questão de inculcar aos seus alunos e a todos aqueles que com o seu saber, a sua colaboração e o seu apoio crítico, dispuseram do seu tempo para debater orientações e práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Ao grupo Marques, especialmente à Marques SGPS, S.A., pela oportunidade de realizar o estágio e à tutora de estágio Dr.<sup>a</sup> Alexandra Bragança pela disponibilidade e partilha de conhecimentos.

Um grande obrigado à orientadora de estágio Dr.<sup>a</sup> Ascensão Braga pela valiosa orientação para a obtenção deste relatório.

Aos colegas de turma pela troca de informação e alento que sempre deram.

Ao namorado pela força que deu e principalmente pela paciência e compreensão reveladas ao longo destes três meses. Sempre com muito amor tolerou muitas horas de cansaço, ansiedade e aborrecimento. Obrigado.

O último obrigado aos pais e irmão pela disponibilidade, a todos os níveis. Por serem o equilíbrio. Obrigado.

## **Ficha de Identificação**

**Estagiário:** Paula Cristina Moniz Couto

**Número de aluno:** 1008864

**Morada:** Rua do Rosário, 10 Lomba da Maia

**Código Postal:** 9625-121-Lomba da Maia

**Telefone:** 296446055\962797043

**Instituição:** Marques SGPS, S.A

**Morada:** Rua Joaquim Marques, 34 Rabo de Peixe

**Código Postal:** Apartado 295-9600 Ribeira-Grande

**Telefone.** 296 205 800

**Fax:** 296 636 311

**E-mail:** grupomarques@grupomarques.org

**Site:** [www.grupomarques.org](http://www.grupomarques.org)

**Estágio:** Início - 01 / 07/ 2010

**Fim** - 17 / 09 / 2010

**Tutor:** Dr.<sup>a</sup> Alexandra Bragança, directora dos Recursos Humanos na organização Marques SGPS, S.A.

**Orientador de estágio:** Dr.<sup>a</sup> Ascensão Maria Martins Braga, docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão.









## **Plano de estágio curricular**

O presente relatório de estágio é o resultado final, não só destas últimas 400 horas de experiência laboral, de reflexão em torno da problemática da Gestão de Recursos Humanos, mas também o fruto de um longo percurso iniciado no Instituto Politécnico da Guarda na Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

O estágio foi realizado no Grupo Oriental do Arquipélago dos Açores, nomeadamente, na ilha de São Miguel, no Grupo Marques, mais especificamente, na Marques SGPS, S.A.

O plano individual de estágio curricular serviu para a estagiária orientar-se e planear o trabalho ao longo do estágio. Este documento foi elaborado pela Dr.<sup>a</sup> Alexandra Bragança com o objectivo de pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos durante os três anos de formação, oferecendo uma forte cooperação à organização.

As actividades que foram propostas e que constam no plano de estágio são:

-  Participação em processos de recrutamento e selecção e em entrevistas de acolhimento;
-  Organização, introdução e gestão da base de dados de candidaturas espontâneas;
-  Inserção de dados e arquivo de processos individuais dos colaboradores;
-  Organização, introdução e gestão do fardamento;
-  Actualização da comunicação de férias dos colaboradores da Marques Distribuição, SGPS S.A.;
-  Preenchimento do livrete individual de controlo de cada trabalhador;
-  Colaboração no processo de Formação;
-  Deslocação às obras.

## **Resumo**

Este trabalho pretende relatar as diversas actividades desenvolvidas ao longo das quatrocentas horas de estágio curricular que decorreu entre o dia 1 de Julho e o dia 17 de Setembro de 2010, na empresa Marques SGPS, S.A. na Ilha de S. Miguel, Açores.

Durante o período de estágio, a estagiária colaborou em diversas áreas no Departamento de Recursos Humanos, de onde se destacam o recrutamento e selecção, as entrevistas de acolhimento, a organização, introdução e gestão da base de dados de candidaturas espontâneas, a colaboração no processo de Formação e a actualização das férias dos colaboradores.

Enquanto finalista da Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos, o estágio deu a oportunidade de crescer profissionalmente e de participar em algumas práticas da Gestão dos Recursos Humanos, que serviram para alcançar um conjunto de competências que tornaram o estágio muito enriquecedor.

## **Acrónimos**

RH- Recursos Humanos

GRH- Gestão Recursos Humanos

ACT- Autoridade para as Condições de Trabalho

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

CRVC- Centro de Reconhecimento e Validação de Competências

CAP- Certificado de Aptidão Profissional



## Índice

Agradecimentos .....	I
Ficha de Identificação .....	II
Plano de estágio curricular .....	III
Resumo .....	IV
Acrónimos .....	V
Índice de Figuras .....	VIII
Índice de tabelas .....	IX
Índice de anexos .....	X
Introdução .....	1
Capítulo I.....	3
1.1 Apresentação e História do Grupo Marques .....	4
1.2 Localização .....	8
1.3 Identificação da Marques SGPS, S.A.....	9
1.3.1 Estrutura do Grupo Marques. ....	10
1.3.2 Visão, Missão e Valores.....	13
1.3.3 Códigos de Conduta .....	15
1.3.4 Comunicação Interna .....	15
Capítulo II.....	17
2.1 Importância da Gestão Recursos Humanos .....	18
2.2 Função do Gestor de Recursos Humanos .....	18
2.2.1 Recrutamento e Selecção.....	19
2.2.2 Gestão da Formação .....	25
2.2.3 Sistema de Remuneração .....	26
2.2.4 Gestão Administrativa do Pessoal.....	27
2.2.5 Gestão de Carreiras.....	27
2.2.6 Avaliação de Desempenho .....	28
Capítulo III.....	31
3.1 Descrição das Actividades Desenvolvidas.....	32

3.1.1	Organização, introdução e gestão da base de dados de candidaturas espontâneas .....	32
3.1.2	Recrutamento e selecção e entrevistas de acolhimento .....	32
3.1.3	Organização, introdução e gestão da base de dados do fardamento .	38
3.1.4	Preenchimento do livrete individual de controlo de cada trabalhador	38
3.1.5	Colaboração no processo de Formação .....	39
3.1.6	Deslocação às obras .....	41
3.1.7	Actualizar a comunicação de férias dos colaboradores da Marques Distribuição, SGPS S.A.....	42
3.1.8	Inserção de dados e arquivo de processos individuais dos colaboradores.....	45
	Conclusão .....	46
	Referências Bibliográficas .....	47
	Anexos.....	56

## Índice de Figuras

Figura1: Certificação da Qualidade.....	6
Figura 2: Localização do Grupo Marques na Ribeira-Grande .....	9
Figura3: Organograma da Marques SGPS, SA.....	11

## Índice de tabelas

Tabela 1: Número de Trabalhadores do Grupo Marques. ....	8
Tabela 2: Avaliação da Formação da Marques Distribuição SA. ....	41
Tabela 3: Formulário da base de dados das férias dos colaboradores .....	44

## Índice de anexos

Anexo I.....	50
Anexo II.....	57
Anexo III.....	59
Anexo IV.....	61
Anexo V.....	64
Anexo VI.....	66
Anexo VII.....	68
Anexo VIII.....	73
Anexo IX.....	77
Anexo X.....	80
Anexo XI.....	82
Anexo XII.....	84

## **Introdução**

A licenciatura em Gestão Recursos Humanos, no Instituto Politécnico da Guarda na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, apenas fica concluída após realizar um estágio curricular numa organização e apresentar o respectivo relatório.

A fim de dar cumprimento a esta fase final, apresenta-se o presente relatório de estágio realizado no Departamento dos Recursos Humanos do Grupo Marques, mais especificamente na Marques SGPS, S.A., entre o dia um de Julho de 2010 e o dia dezassete de Setembro de 2010.

O Grupo Marques é uma empresa cuja actividade empresarial está localizada nos Açores, espaço geográfico onde procura manter e desenvolver uma posição de liderança, centrada em actividades de construção civil e negócios relacionados, sem prejuízo de procurar fortalecer relações, alianças e ligações que possam constituir uma base para uma eventual diversificação e/ou internacionalização, no futuro.

A Gestão de Recursos Humanos tem por finalidade seleccionar, gerir e nortear os colaboradores na direcção dos objectivos e metas da empresa. O objectivo básico que persegue a função de Recursos Humanos é alinhar as políticas de Recursos Humanos (RH) com a estratégia da organização.

É chamado Recursos Humanos ao conjunto dos colaboradores de uma organização. Eles são imprescindíveis para o bom funcionamento da organização, portanto, é necessário reconhecer o mérito e o talento humano de cada empresa.

A Gestão Recursos Humanos (GRH) baseia-se, actualmente, no facto do desempenho das organizações dependerem da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do desenvolvimento. As organizações possuem, hoje, indubitavelmente uma visão muito mais abrangente do papel das pessoas.

Os RH deixaram de ser vistos como simples recursos com determinadas competências para executar tarefas e para alcançar os objectivos da organização, para claramente passarem a ser considerados pessoas na verdadeira acepção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objectivos individuais.

O Gestor Recursos Humanos de hoje e do futuro integra uma equipa que partilha experiências e conhecimentos visando encontrar soluções para uma vasta variedade de problemas. Gerir

As pessoas devem ser mais do que controlar procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da organização, um investimento na criatividade e inovação como factores de diferenciação.

A Gestão de Recursos Humanos já não é sinónimo de padronização. Significa estimular o envolvimento e o progresso dos RH, o que certamente constitui um dos maiores desafios que todos nós enfrentamos, afinal independentemente do tipo de trabalho executado, precisamos de relacionamento interpessoal.

A GRH assume, assim, cada vez mais uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas das organizações, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho.

Este documento está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo é a apresentação do Grupo Marques. O segundo capítulo retrata a Gestão dos Recursos Humanos. E por fim, o terceiro capítulo apresenta as actividades realizadas e aprendidas nos três meses de estágio.

Por conseguinte o estágio iniciou-se com o intuito de enriquecer os conhecimentos relacionados com a área da licenciatura e também obter uma maior percepção da importância da Gestão dos Recursos Humanos dentro de uma organização.

# Capítulo I

## O Grupo Marques



*O Grupo Marques, com uma sólida e empreendedora actividade empresarial nos sectores da construção civil e da distribuição, conta já com trinta anos de aposta no desenvolvimento dos Açores.*

Fonte: [www.grupomarques.org](http://www.grupomarques.org)

## 1.1 Apresentação e História do Grupo Marques<sup>2</sup>

A origem do Grupo Marques remonta à criação, pelo casal Marques (Eng.º Primitivo Marques e Sr.ª D. Maria Manuela Costa Gomes Marques) da Marques, Lda. (actualmente Marques, S.A.) em 1979, com actividade no sector da construção civil na Região Autónoma dos Açores. Como resultado de uma reestruturação societária operada no seio do Grupo Marques surgiu a Marques SGPS, SA., constituída em Dezembro de 2002, sociedade gestora de participações sociais das restantes empresas do Grupo.

Em Dezembro de 2007, o Grupo Marques adquiriu 100% do capital do Grupo Caetano & Mont'Alverne, diversificando assim a sua actividade para a área da distribuição a retalho de bens alimentares e não alimentares, comércio especializado de pronto-a-vestir, têxteis, electrodomésticos, mobiliário e toda uma gama de artigos para o lar, bem como a distribuição por grosso de produtos alimentares e não alimentares.

No processo de expansão e crescimento da actividade da distribuição pelo Grupo Marques, em Julho de 2008, foi inaugurada a loja Sol\*Mar Vila do Porto na Ilha de Santa Maria e foi adquirida uma nova unidade comercial na Ilha do Pico, a empresa Silva e Fernandes, SA, em Dezembro de 2008.

O Grupo Marques devido à sua estratégia de diversificação opera actualmente em três sectores distintos: o sector da Engenharia e Construção, o sector da Distribuição Alimentar e o Sector da Saúde. Neste último o Grupo tem apostado na Segurança e Saúde no Trabalho, como princípio geral da prevenção, pretendendo prevenir os acidentes de maior gravidade, nomeadamente os de queda em altura.

---

<sup>2</sup> Grupo Marques, Manual de Acolhimento.

Este Grupo é constituído por 15 empresas, sendo estas:

- Marques SGPS, S.A.;
  - Marques Engenharia e Construção, SGPS, S.A.;
  - Marques Distribuição, S.A.
    - Marques Comércio a Retalho, S.A.;
    - Marques Comércio por Grosso, S.A.;
- Marques SA.;
- Marques Britas, SA.;
- Urbe Oceanus,SA.;
- Espaço Londres, SA.;
- Pico D' Água Park, SA.;
- Soluções M, SA.;
- Marques Ambiente, S.A.,
- ABRISAÚDE, SA.
- SIGA, SA.;
- Adro Da Fonte.

De seguida faz-se uma breve apresentação de algumas das empresas que fazem parte do Grupo, aquela onde foi possível obter informação.

#### **Marques SA.**



A Marques, SA. foi a primeira empresa do Grupo Marques e opera no sector da Construção Civil e Obras Públicas.

A Marques, SA. ocupa o 13º lugar do ranking geral Açoriano e é uma das líderes de mercado no que pertence à construção civil regional, tendo-se destacado na construção de um número notável de infra-estruturas nos Açores. Na Edição de 2007, ficou posicionada em 549º lugar no ranking das 1.000 Maiores empresas nacionais.

A Marques, SA. representou em 2007, cerca de 16,84% do Volume de Negócios do Sector de construção da Região Autónoma dos Açores, tendo precedido valores semelhantes em anos anteriores como o atingido no ano de 2004 de 14,57%.

A 31 de Dezembro de 2008 a Marques SA. concluiu o seu processo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança.

**Marques Britas SA.**

A Marques Britas, SA. foi fundada em 1991 e é portadora de um conjunto considerável de infra-estruturas e equipamentos, tendo vindo a adaptar-se às mudanças do mercado e às novas tecnologias de produção. A empresa dedica-se à produção e distribuição de Betão pronto, seus derivados e massas asfálticas, à britagem de agregados, prestação de serviços de carpintaria, serralharia, alumínio e aluguer de máquinas e equipamentos. No ano de 2006 a Marques Britas SA. integrou uma das empresas do Grupo, a Betomarques, passando a incorporar nos seus produtos e serviços prestados a actividade, certificada segundo a NP EN ISO 9001: 2000, de produção de pedra de basalto serrada, de produção de peças em mármore, granito, calcário e comercialização de ladrilho.

A Marques Britas SA. é líder do mercado de produção e distribuição de betão pronto na Região Autónoma dos Açores. O betão produzido destina-se não só às grandes empresas de construção civil, como também a clientes institucionais, pequenos empreiteiros e clientes particulares.

A Marques Britas SA., no ano 2007 ficou classificada em 29º lugar no ranking das 100 Maiores Empresas dos Açores sendo a 2ª classificada no sector da indústria e 4ª nas melhores empresas em crescimento de Volume de Negócios.

No sector da Qualidade e Ambiente, a Implementação e Certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade, na Marques Britas, SA. no âmbito da “Produção e Distribuição de Betão, produção de Agregados, fabrico de Massas Asfálticas a Quente e comercialização de Emulsões Betuminosas” segundo a NP EN ISO 9001: 2000, foi uma aposta (ver figura 1).

**Figura 1:** Certificação da Qualidade da Marques Britas SA.



Fonte: [www.grupomarques.org](http://www.grupomarques.org)

**Urbe Oceanus**

Em Julho de 2000, foi a constituição da empresa Urbe Oceanus, com o objectivo de dedicar-se à promoção imobiliária, compra e venda de bens imobiliários, arrendamento de bens imobiliários e administração de imóveis por conta de outrem.

**Espaço Londres**

O Espaço Londres, sociedade imobiliária, Lda., foi a constituição em Abril de 1998, e assume o papel de mediadora do Grupo através da intermediação na venda de imóveis ou terrenos para o Grupo e exterior.

**Pico D' Água Park Sa.**

A empresa Pico D' Água Park, SA., constituída a 16 de Agosto de 2004 dedica-se à concepção, construção, instalação e gestão de áreas de localização empresarial.

O projecto imobiliário Pico D' Água Park, cuja primeira fase já se encontra concluída, é composto por áreas orientadas para o Comércio e Serviços, por áreas destinadas à indústria ligeira e outras áreas dedicadas à armazenagem. A área global do parque ronda os 216.000,00 m2. A empresa Pico D' Água Park SA. finalizou, até final de 2007, 32 armazéns e 65% das infra-estruturas do projecto imobiliário.

**Soluções M**

Em 27 de Abril de 2005, foi constituída as Soluções M, cujo objecto social é a comercialização de materiais de construção. Em Novembro de 2006, se fundiu com a empresa Alves e Morgado, Lda. actualmente o Core Business da Soluções M é a comercialização de aço para a construção civil. No entanto, a sua carteira de produtos apresenta um leque muito variado de materiais de construção. Existe, para além, da loja de S. Miguel uma loja de materiais de construção na Ilha do Pico e outra loja na Ilha Terceira.

A Soluções M no ano de 2007 atingiu o 53º posto nas 100 Maiores Empresas dos Açores, sendo que no sector do Comércio ocupou o 13º lugar e no crescimento do Volume de Negócios atingiu o 10º lugar.

### **ABRISAÚDE, SA.**

Em Agosto de 2009, foi adquirida a mais recente empresa do Grupo, a ABRISAÚDE, SA. cuja clínica se encontra localizada em Ponta Delgada na freguesia de S. Sebastião. A clínica de S. Sebastião tem uma área de cerca de 600 m<sup>2</sup>, onde estão situados os gabinetes onde operam 50 médicos e onde se realizam os vários exames disponíveis: TAC, RX, Mamografia, recolha de análises, prova de esforço entre outros exames complementares de diagnóstico.

No global, incluindo ambas as actividades de construção e distribuição, o Grupo Marques conta com cerca de 1.598 trabalhadores, repartindo-se estes de igual modo por cada uma das áreas de negócio, como mostra a tabela1.

**Tabela 1:** Número de colaboradores do Grupo Marques

<b>GRUPO MARQUES</b>	
Nº de Trabalhadores: <b>1598</b>	
Marques, SGPS SA	94
Marques ENG E CONSTRUÇÃO, SGPS	1
MARQUES, SA	303
MARQUES BRITAS, SA	280
SOLUÇÕES M, SA	33
URBE OCEANUS, SA	6
ESPAÇO LONDRES, LDA	4
MARQUES AMBIENTE, LDA	4
PICO D' ÁGUA PARK, SA	1
ANDRO DA FONTE, SA	1
MARQUES DISTRIBUIÇÃO, SGPS, SA	1
MARQUES COMÉRCIO A RETALHO, SA	780
MARQUES COMÉRCIO A RETALHO POR GROSSO, SA	83
CLÍNICA DE SÃO SEBASTIÃO	7

Fonte: Infomarques 3º Trimestre 2010

## **1.2 Localização**

O Grupo Marques encontra-se sediado na ilha de São Miguel no concelho da Ribeira-Grande, na zona industrial da freguesia de Rabo de Peixe muito embora a sua actividade, quer ao nível

da construção, quer ao nível da distribuição se estenda às outras ilhas do arquipélago dos Açores (ver fig. 2).

**Figura 2:** Localização do Grupo Marques na cidade da Ribeira-Grande



Fonte: <http://www.europa-turismo.net/mapas/mapa/acoes-mapa>.

O estágio curricular foi realizado na empresa **Marques SGPS, S.A.** pertencente ao Grupo Marques, razão pela qual se faz de seguida a apresentação desta empresa de forma mais pormenorizada.

### 1.3 Identificação da Marques SGPS, S.A.<sup>3</sup>



- **Denominação Social:** Marques SGPS, SA.
- **Morada:** Rua Joaquim Marques, 34 Rabo de Peixe
- **Código Postal:** Apartado 295-9600 Ribeira-Grande
- **Natureza Jurídica:** Sociedade Anónima
- **Capital Social:** €1.000.000
- **Volume de Negócios:** € 1.398.954
- **Telefone:** 296 205 800
- **Fax:** 296 636 311
- **E-mail:** [grupomarques@grupomarques.org](mailto:grupomarques@grupomarques.org)
- **Site:** [www.grupomarques.org](http://www.grupomarques.org)
- **Início de Actividade:** 30 de Dezembro de 2002

A constituição da empresa Marques SGPS, S.A. foi em Dezembro de 2002, tendo iniciado a sua actividade em Janeiro de 2003. Muito embora seja de criação recente, a Marques SGPS, S.A. detém participações em sociedades que se encontram implantadas no mercado desde 1979.

<sup>3</sup> Marques SGPS, S.A., Manual de Acolhimento. ([www.grupomarques.org](http://www.grupomarques.org)).

Em 2009 o Grupo Marques foi alvo de uma 2ª reestruturação, da qual se constituiu a Marques Engenharia e Construção, SGPS S.A. que é a Holding do Grupo na área da construção.

A Marques SGPS, S.A., permanece responsável pela gestão de participações sociais de todas as empresas do Grupo e adicionalmente presta serviços técnicos às mesmas como forma indirecta de exercício de actividades económicas.

Dada a especificidade do seu objecto social, a Marques SGPS, S.A. concentra, no seu quadro de pessoal, colaboradores que desempenham tarefas no Corporate Center, isto é, aqueles colaboradores que, pela natureza das suas funções, prestam serviço às diferentes empresas do Grupo Marques (Direcção Administrativa e Financeira, Direcção de Compras e Logística, Direcção de Recursos Humanos, Direcção de Marketing, Gabinete Jurídico, Gabinete de Informática, Gabinete de Informação de Gestão e Apoio Administrativo), dado que esta sociedade é responsável pela gestão estratégica e administrativa de todas as empresas do Grupo às quais presta serviço.

O sector da distribuição foi adquirido pelo Grupo Marques, em Novembro de 2007 e é composto por diversos tipos de estabelecimentos.

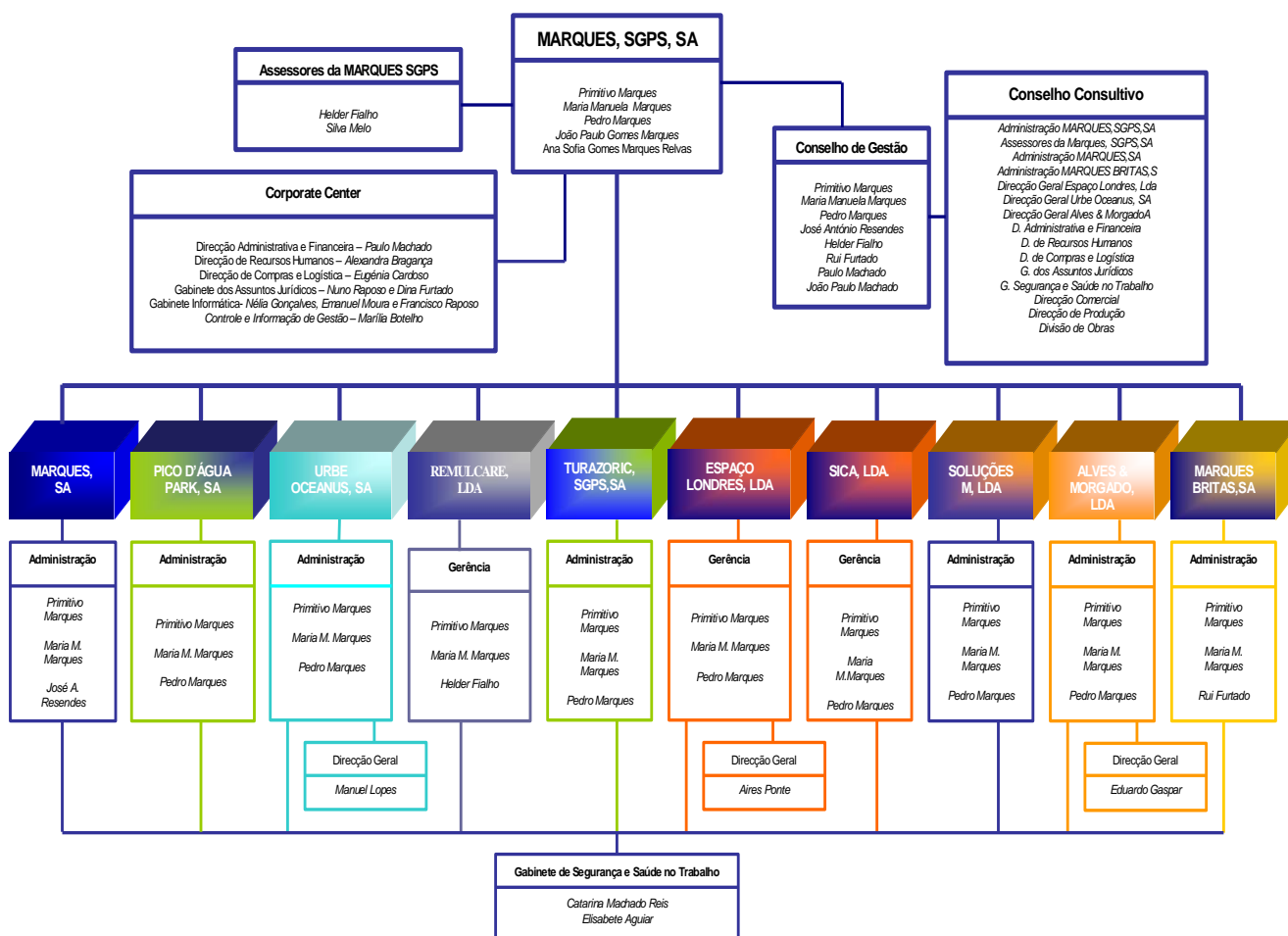
À data de Novembro de 2008, as empresas do Grupo Caetano & Mont'Alverne sofreram alterações na sua denominação social, passando a designar como: Marques, Comércio a Retalho, SA. e Marques, Comércio por Grosso, SA.

### **1.3.1 Estrutura do Grupo Marques.**

As estruturas organizacionais devem ser delineadas de acordo com os objectivos e estratégias estabelecidas pela empresa. Esta estrutura é a forma pela qual as actividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas, sendo muitas vezes através de um organograma. Cada empresa adopta a estrutura que seja mais adequada às características e objectivos da sua organização.

O organograma retrata-nos como o Grupo Marques (ver fig.3) está estruturado. No topo do mesmo encontra-se o Conselho de Gestão da organização, sendo estes responsáveis pela gestão de toda a empresa, abrangendo o Corporate Center. Neste está concentrado a Direcção Administrativa e Financeira, Direcção de Compras e Logística, Direcção de Recursos Humanos, Gabinete Jurídico, Gabinete de Informática e Controlo de Informação e Gestão. De seguida apresenta-se de forma mais pormenorizada cada Departamento do Corporate Center.

**Figura 3:** Organograma do Grupo Marques



Fonte: Marques SGPS, S.A., Manual de acolhimento.

### Direção Administrativa e Financeira

A Direção Administrativa e Financeira controla desde a elaboração e aceitação do orçamento que passa pela receita, despesas e sistema de controlo, escrituração contabilística, execução de orçamento, prestação de contas, mostra a percepção dos dirigentes sobre a questão da autonomia administrativa e financeira da organização, com intuito de identificar as desvantagens e vantagens na aplicabilidade da lei na gestão administrativa.



### Direcção de Recursos Humanos

A Direcção promove a realização da observação do nível da satisfação dos colaboradores, garante a elaboração de quadros de pessoal e Balanço social de acordo com a Legislação Laboral. Os Recursos Humanos fazem o processamento salarial, a gestão de cadastro, efectividade e horas extraordinárias. Também coordena, define e executa o plano de férias da organização. Presta assessoria interna em matéria de gestão de pessoal; recrutamento e selecção; formação.

O Direcção de RH deve assumir-se como consultor interno, definindo as linhas estratégicas da Gestão de Recursos Humanos, sem nunca abandonar o envolvimento de todos os restantes departamentos da organização. Para tal facto, o Departamento não pode ter a exclusividade da responsabilidade da tarefa de gerir pessoas, e deve assegurar o alinhamento das suas actividades com a estratégia global da organização.

### Gabinete Jurídico

Emite pareceres e presta serviços sobre as questões de natureza jurídica, dando apoio jurídico aos Órgãos de Gestão, acompanhando os processos administrativos, procedendo à instrução de processos de averiguações, de inquéritos e de actualização permanente aos programas de financiamento da organização.

### Gabinete de Informática

O Gabinete da Informática coordena, supervisiona e executa todo o ambiente computacional da organização, por meio de operacionalização, do apoio e da administração dos padrões relativos à tecnologia de equipamentos com programas de informática, redes, ambientes, bancos de dados, comunicação, segurança e outros, assim como a organização tecnológica, para garantir o funcionamento dos recursos de informática imprescindíveis ao funcionamento da empresa.

### Controlo de Informação e Gestão

Elabora os indicadores de gestão da actividade das empresas do Grupo.

### Direcção de Compras e Logística

O Departamento de Compras e Logística tem como responsabilidade garantir que todo o processo de logística é mantido e desenvolvido de acordo com os objectivos do negócio a um custo reduzido. As tarefas do Departamento de Logística envolvem armazenagem, distribuição, circulação de mercadorias de um lugar para outro (internamente ou externamente), seguimento e entrega de mercadorias. Ele inclui um completo processo de gestão, controlo e coordenação para se certificar de que a mercadoria chega ao lugar certo, na hora certa, pelo custo certo.

### 1.3.2 Visão, Missão e Valores

“ Perder tempo e gastá-lo não é a mesma coisa! Assim, escrevemos para resgatar o que pensamos ter perdido para sempre, a isto chamamos gestão estratégica de vida, onde a missão é um recordar de sempre para vencer o infinito, é o juntar esforços para estabelecer uma posição de onde alcançaremos a nossa vida...”

Anónimo

A Visão e a Missão são dois tópicos que se interligam, o que dificulta a sua definição, contudo são imprescindíveis para o bom entendimento dos objectivos da empresa quer por parte dos funcionários, quer por parte do público em geral.

#### 1.3.2.1 Visão

A Visão de uma empresa traduz-se num conjunto de intenções e aspirações para o futuro sem especificar como devem ser atingidas. A Visão tem um papel motivador, procurando servir de inspiração para que os membros da organização possam tirar proveito das suas capacidades e alcançar níveis mais elevados de excelência profissional.

A Marques SGPS, S.A., é uma empresa familiar com gestão profissionalizada, assente em valores, visando crescer sustentadamente em negócios e mercados diversificados com objectivos de rentabilidade, cuja actividade empresarial se focaliza nos Açores. A sua presença no mercado destaca-se nas áreas de construção civil e negócios conexos, bem como na área de distribuição de bens alimentares e não alimentares, a retalho e por grosso. Procura manter e desenvolver uma posição de liderança no espaço geográfico açoriano, sem prejuízo de procurar fortalecer relações, alianças e ligações que permitam a expansão do negócio e o desenvolvimento de novos projectos e actividades noutros mercados.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Marques SGPS, S.A., Manual de Acolhimento.

### 1.3.2.2 Missão

O estabelecimento da Missão de uma empresa consiste na definição dos seus ideais e das orientações globais da organização para o futuro, tendo como intenção principal difundir os objectivos da empresa. A determinação da Missão é importante, porque irá orientar as pessoas da empresa a trabalharem, rumo aos objectivos organizacionais da entidade.

O Grupo Marques tem como Missão “ser competitivo, diferenciando-se pela especialização, proximidade, qualidade de serviço, visando assim, o alargamento da base de clientes fidelizados”.<sup>5</sup>

### 1.3.2.3 Valores<sup>6</sup>

Os Valores são princípios éticos que norteiam a actuação de uma empresa e que podem, por exemplo, consistir em integridade, isto é, actuar sempre em estrita conformidade com as normas legais e morais que prevalecem no meio em que actua; proporcionar valor aos clientes, fornecendo-lhes bens ou serviços de alta qualidade e a preços razoáveis e, por fim, tratar com justiça e equidade os funcionários.

O Grupo Marques tem como Valores:

- Honrar compromissos com os Accionistas, Colaboradores, com os Parceiros Sociais e a Comunidade;
- Respeito pelas pessoas, transparência nas relações e expressão responsável de opiniões individuais;
- Diálogo organizacional e comunicação interna;
- Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores;
- Exigências de profissionalismo, dedicação e unidade aos colaboradores;
- Orientação para a prevenção e rigor na Segurança, Saúde, Ambiente e Higiene no Trabalho,
- Rigor, responsabilidade e autonomia no desempenho do trabalho;
- Prestação de contas do trabalho desenvolvido;
- Preocupação da subsidiariedade na distribuição de responsabilidades;
- Preocupação com as responsabilidades Sociais do Grupo e o Desenvolvimento Sustentável.

<sup>5</sup> Marques SGPS,S.A., Manual de Acolhimento.

<sup>6</sup> Valores definidos pelo Grupo Marques.

### 1.3.3 Códigos de Conduta<sup>7</sup>

Os trabalhadores devem respeitar os seguintes deveres gerais:

- Manter arrumado e limpo o seu posto de trabalho;
- Zelar pela conservação e boa utilização dos equipamentos de trabalho que lhe são confiados;
- Conservar em boas condições de higiene as instalações sanitárias e refeitório;
- Abster-se de consumir bebidas alcoólicas e estupefacientes durante o horário laboral;
- Comparecer ao trabalho com assiduidade e pontualidade;
- Respeitar as ordens e instruções de trabalho que lhe forem transmitidas;
- Respeitar as regras e sinalização de segurança em vigor na empresa;
- Respeitar e tratar com educação os superiores hierárquicos, os colegas de trabalho, bem como os clientes, fornecedores e visitantes da empresa, abstendo-se de praticar actos que prejudiquem a boa imagem da empresa, dentro ou fora dela.

### 1.3.4 Comunicação Interna<sup>8</sup>

A comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicar é uma questão de sobrevivência.

No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a Comunicação Interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo a maior atenção.

Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direcção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

A Marques SGPS, S.A., dispõe de quatro canais através dos quais comunica com os seus colaboradores, o *Outlook*, *Placards*, Comunicações de Serviço ou Informações Internas e a Infomarques.

O *Outlook* é um meio informático de Comunicação Interna através do qual podem ser trocadas mensagens de correio electrónico. Os *placards* encontram-se disponíveis na grande maioria dos

<sup>7</sup> Marques SGPS, S.A., Manual de Acolhimento.

<sup>8</sup> Marques SGPS, S.A., Manual de Acolhimento.

Departamentos do Grupo, sendo utilizados para afixação de informações consideradas úteis para o sector em questão pelos responsáveis dos mesmos, bem como na entrada da sede.

As Comunicações de Serviço ou Informações internas constituem um instrumento de Comunicação Interna, de alcance geral, normalmente utilizado pela Administração ou pelas diferentes Direcções do Grupo Marques, para difusão de procedimentos, regulamentos internos.

E por fim, a Infomarques é um boletim informativo de periodicidade trimestral, que pretende dar a conhecer aos colaboradores os novos projectos/parcerias do Grupo Marques, bem como divulgar a actividade desenvolvida por todas as empresas do Grupo, através das suas Secções e Direcções.

# Capítulo IV

## Gestão de Recursos Humanos

“Todas as organizações costumam dizer, as pessoas são o nosso maior activo.”

Fonte: <http://www.administradores.com>

É chamado Recursos Humanos ao conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização.

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

## **2.1 Importância da Gestão Recursos Humanos<sup>9</sup>**

A Gestão de Recursos Humanos evoluiu ao longo do século XX em articulação estreita com a teoria e comportamento organizacional, partilhando os pontos altos e baixos da evolução destas ciências dedicadas aos estudos das organizações. Fruto desta articulação, as pessoas que trabalham nas organizações têm sido encaradas de diversas maneiras.

A importância reconhecida a esta função da gestão provocou o aparecimento de novas concepções acerca do contributo das pessoas para os objectivos das organizações. Tais concepções exigem maior aprofundamento e integração entre a gestão estratégica da organização e a Gestão de Recursos Humanos.

A GRH assume, assim, cada vez mais uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível interno e externo da organização.

## **2.2 Função do Gestor de Recursos Humanos**

A principal função do Gestor de Recursos Humanos consiste em promover a eficiência e a eficácia dos colaboradores de uma dada organização, para que esta consiga atingir os seus objectivos da melhor forma possível. Para isso, planeiam, dirigem e coordenam actividades que visam proporcionar aos colaboradores condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, de modo a sentirem-se motivados.

---

<sup>9</sup> <http://www.administradores.com>.

Embora as suas tarefas variem consideravelmente de organização para organização, as suas áreas de trabalho mais comuns são as seguintes:

- Recrutamento e Selecção;
- Gestão da Formação;
- Sistema de Remuneração;
- Gestão Administrativa do Pessoal;
- Gestão de Carreiras;
- Avaliação de Desempenho.

### **2.2.1 Recrutamento e Selecção<sup>10</sup>**

O Recrutamento e a Selecção são dois processos sequenciais que terminam na decisão final da escolha do candidato que irá desempenhar a vaga existente.

Antes de qualquer processo de Recrutamento e a Selecção há que desenvolver um conjunto de acções que identifiquem e caracterizam o posto de trabalho a preencher.

Antes de se iniciar um processo de Recrutamento deverá reflectir-se sobre várias questões:

A necessidade de contratação existe?

Qual o conteúdo da função a ser ocupada?

Qual o perfil do candidato para preencher a função?

#### Identificação da Necessidade

A criação de novos postos de trabalho ou mesmo a simples substituição de colaboradores deve ser realizada considerando a rentabilidade de tal decisão, ou seja, uma análise do tipo custo-benefício.

#### Descrição da Função

A Descrição da Função é a exposição objectiva e detalhada do posto de trabalho, é o levantamento dos objectivos e tarefas que lhe estão associadas, e também o seu posicionamento no organograma da empresa.

---

<sup>10</sup> Apontamentos da docente de Recrutamento e Selecção.



A Descrição da Função deve responder a questões como:

- O que faz o colaborador, seu titular?
- Como o faz?
- Com que objectivos?
- Em que condições o faz?

A Descrição da Função comporta, os seguintes itens:

- O Título da Função;
- O Objectivo da Função;
- O Enquadramento Orgânico;
- O Conteúdo da Função;
- As Contrapartidas Remuneratórias;
- As Condições físicas e Materiais.

#### Perfil Psicoprofissional da Função

O Perfil Psicoprofissional pertence ao conjunto de requisitos, quer ao nível das competências profissionais quer das características pessoais e motivacionais, que estão associadas a cada função e que constituem a base para identificar o seu futuro titular.

O Perfil Psicoprofissional é construído a partir da análise dos conteúdos da função e complementado com uma reflexão sobre o tipo de formação e de experiência profissional que corresponde às competências exigidas. O que se pretende é construir o *perfil ideal* para posteriormente, obter os candidatos ideais.

Na identificação do Perfil Psicoprofissional deve ter-se em conta os seguintes factores:

- *Competências Profissionais (Saber-Fazer);*
- *Características Pessoais (Saber-Ser e Saber-Estar);*
- *Motivações.*

### 2.2.1.1 Processo de Recrutamento e Selecção

Após a Descrição e Análise da Função e identificado o Perfil Psicoprofissional, estamos em condições de iniciar o processo de Recrutamento e Selecção. Este é um processo que implica acções e decisões que conduzirão ao candidato que melhor se aproxima da resposta à necessidade de contratação.

Existem dois tipos de Recrutamento, o Recrutamento Interno e o Recrutamento Recrutamento Externo.

O *Recrutamento Interno* pode ser desenvolvido através de:

- Uma movimentação vertical, promoção dentro da mesma carreira;
- Uma movimentação horizontal, transferência de alguém com o mesmo estatuto vindo de outra área;
- Uma movimentação diagonal, transferência envolvendo simultaneamente uma promoção;
- Para que uma organização possa aproveitar as múltiplas vantagens, que advém do Recrutamento Interno é indispensável que conheça as potencialidades internas dos empregados.

Ao Recrutamento Interno estão associadas algumas vantagens, mas também desvantagens.

#### *Vantagens do Recrutamento Interno*

O Recrutamento Interno pressupõe uma política de pessoal orientada para a valorização dos Recursos Humanos, incentivando a evolução e a progressão na carreira. Estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências. Minimiza os riscos de inadaptação, sendo por isso mais seguro, uma vez que sendo o candidato conhecido, são mais previsíveis os seus comportamentos profissionais, não havendo necessidade do candidato ser sujeito a um período experimental.

#### *Desvantagens do Recrutamento Interno*

- Frustração e desmotivação de todos aqueles que não conseguiram entrar nos processos de recrutamento interno;

- Provoca rotatividade excessiva caso não existam normas claras, tais como, restringir as candidaturas a colaboradores que não tenham permanência de pelo menos um ano no cargo actual sob pena de perder eficiência organizacional.

Tal como aconteceu no Recrutamento Interno, o Recrutamento Externo tem associadas algumas vantagens, mas também desvantagens.

#### *O Recrutamento Externo*

O Recrutamento Externo realiza-se quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo estes atraídos pelas Técnicas de Recrutamento. Trata-se portanto de uma procura de candidatos no mercado de trabalho

#### *Vantagens do Recrutamento Externo*

Possibilita a introdução de novas experiências adquiridas noutros contextos profissionais e diferentes abordagens dos problemas, contribuindo para a autocrítica e evolução da organização. Por ser mais amplo o campo de escolha, permite uma maior selectividade e, conseqüentemente, a opção por candidatos mais qualificados.

#### *Desvantagens do Recrutamento Externo*

É mais demorado principalmente em cargos elevados e é mais caro. Existe o risco de incompatibilidade cultural entre o colaborador e a organização podendo levar à rejeição do novo membro pelos colaboradores da empresa.

Existem várias fontes de recrutamento para novas candidaturas, que poderão ser usadas conjuntamente por aquela que melhor se ajuste à situação concreta do mercado de emprego, relativamente ao profissional que se pretende recrutar.

### **2.2.1.2 Fontes de Recrutamento**

As principais fontes de recrutamento são:

- A rede de conhecimentos;
- As candidaturas espontâneas;
- As escolas e universidades;
- A publicação de anúncios;

- O recrutamento electrónico.

### *Rede de Conhecimentos*

A rede de conhecimentos é a primeira opção que vem à mente dos empregadores para encontrar novas candidaturas, divulgar entre amigos, conhecidos, colaboradores, e perguntar-lhes se conhecerão alguém que a possa satisfazer.

### *Candidaturas Espontâneas*

As Candidaturas espontâneas constituem uma importante fonte de recrutamento, quer de candidatos ao primeiro emprego quer de desempregados ou, ainda, de profissionais à procura de valorização das suas carreiras profissionais. Constitui uma acção de pesquisa activa de procura de emprego, através de uma carta de candidatura que mostra os objectivos, motivações profissionais e oferta de serviços requerendo uma entrevista.

### *Escolas e Universidades*

As Escolas e Universidades são uma fonte particularmente interessante quando se pretende a contratação de candidatos ao primeiro emprego, podendo seleccionar-se o curso superior, médio ou técnico-profissional que melhor se ajuste às suas necessidades.

### *Publicação de Anúncios*

A publicação de anúncios para pesquisa de candidaturas tem custos elevados que envolve uma via bastante utilizada e eficaz, já que permite concretizar com precisão os principais requisitos do perfil desejado.

Para um anúncio atingir os objectivos pretendidos deve ser:

- Suficientemente atractivo para obter candidaturas;
- Bastante preciso sobre a função e o perfil desejado para ser selectivo;
- Concebido como uma mensagem publicitária que suscite boas candidaturas e desencoraje as más.

---

*Recrutamento Electrónico (Recrutamento Online / E-Recruitment)*

O Recrutamento Electrónico corresponde ao conjunto de instrumentos que permitem a pesquisa, recepção e realização de triagens de candidatos online.

Portais específicos de E-Recruitment, têm como objectivo mediar a relação entre empregadores e candidatos, divulgando as necessidades de recrutamento das empresas suas clientes e facultando-lhes o acesso a candidatos que respondem especificamente a essas necessidades.

### **2.2.1.3 Pré-Seleção através da Análise Curricular**

A Pré-selecção de candidatos, centra-se nos elementos curriculares fornecidos pelos candidatos ao manifestarem o seu interesse em candidatar-se.

Independentemente da fonte de recrutamento, estes elementos geralmente integram o Curriculum Vitae e uma Carta de Candidatura.

Para concretizar a Pré-selecção é útil a construção de uma Grelha de Pré-selecção, de forma a sujeitar todas as candidaturas ao mesmo critério de avaliação. A Grelha de Pré-selecção recai sobre a análise da Carta de Candidatura e do Curriculum Vitae e pretende confirmar se estes correspondem aos requisitos fundamentais do perfil da função.

### **2.2.1.4 Entrevista**

A Entrevista representa um momento fulcral no processo de recrutamento, provavelmente pela primeira vez, face a face, entrevistador e candidato e que poderá dar início a uma colaboração duradoura e com vantagens recíprocas. Trata-se de uma situação que gera tensões bilaterais, já que ambos estão pressionados, o entrevistador pela necessidade de encontrar o profissional certo e o candidato, não só pela condição de prova a que será submetido, mas também, por poder estar em jogo o seu futuro profissional.

Assim, a Entrevista tem de ser bastante estruturada e requer disciplina na sua execução. Consiste numa conversa com determinado objectivo. No decurso da Entrevista, para além da revisão dos antecedentes profissionais do candidato, o entrevistador vai procurar medi-lo num conjunto de dimensões comportamentais, pré-escolhidos pela sua relevância para a função.

Em cada Entrevista deverá efectuar-se uma síntese dos aspectos mais importantes recolhidos ao longo da Entrevista, pontos fortes e menos fortes relativamente ao perfil da função e eventuais lacunas.

Pedir ao candidato o seu feedback e dar-lhe a oportunidade de esclarecer algum aspecto que tenha ficado menos claro e de o questionar sobre eventuais dúvidas que ainda perdurem.

Depois de entrevistar o candidato, é escolhido o que tem o perfil mais indicado e só depois lhe é apresentada a proposta, depois aceite, ou não, pelo candidato.

Ao assinar o contrato de trabalho, automaticamente, se põe fim ao processo de selecção e se inicia o processo de integração do novo colaborador.

#### **2.2.1.5 Acolhimento e Integração**

É necessário, depois de ter tomado a decisão de seleccionar um candidato, assegurar, nas melhores condições, o seu Acolhimento e a sua Integração. O sucesso da integração refere-se à qualidade dos procedimentos de Acolhimento e de acompanhamento da Integração.

É desejável que no processo de adaptação recíproca exista uma aproximação entre as expectativas do novo colaborador e aquilo que a empresa quer ou pode proporcionar.

A integração de um desconhecido origina atitudes de desconfiança, no seio da equipa em que será integrado, decorrentes dos receios referentes às mudanças que sempre acontecem.

#### **2.2.2 Gestão da Formação**

As diferentes formas de organização do trabalho e de tomada de decisão, capazes de flexibilizar a empresa face ao mercado, são cruciais para manter e melhorar a sua competitividade.

À Formação dos Recursos Humanos, continuando a ser importante, vem agora juntar-se com ponderação crescente, a formação comportamental, criando a preparação para a mudança e permitindo que ela ocorra. A Formação é, portanto, não só um factor de maior competitividade como, por vezes, mesmo de sobrevivência.

A Formação afirma-se como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos eficaz, que deverá estar enquadrada na estratégia da empresa. Esta é um instrumento indispensável ao Gestor de Recursos Humanos como forma de desenvolver as pessoas e as empresas para as respostas que lhe são exigidas.

Os indivíduos é que alimentam o processo organizativo da empresa e é através deles que se geram os resultados, então a eficácia organizacional depende da eficácia das pessoas que a compõem. No seu processo de desenvolvimento as pessoas e os grupos que constituem a

empresa, arrastem consigo a organização em que são inseridas permitindo o desenvolvimento desta.

### **2.2.2.1 Tipos de objectivos de Formação**

O grande objectivo da Formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e portanto gerar mais-valias para a organização.

Uma das dificuldades ligadas aos objectivos da Formação é encontrar formas de medir eficazmente os seus resultados, porque estes só surgem a médio prazo.

### **O Processo de Formação**

A formação é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas:

✓ Diagnóstico

É o levantamento das necessidades de formação a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

✓ Desenho

É a elaboração do Plano/Programa de Formação para responder às necessidades diagnosticadas.

✓ Implementação

É a aplicação e acompanhamento do Programa de Formação.

✓ Avaliação

É a verificação dos resultados obtidos com a Formação.

### **2.2.3 Sistema de Remuneração**

O Sistema de Remuneração pode ser compreendido como o método a ser adoptado por determinada organização para retribuir ou compensar o trabalho de pessoas ou grupos.

As organizações definem a sua estrutura salarial pelo juízo de valor atribuído às competências necessárias ou exigidas para cada posto.

Apesar de distintos, os Sistemas de Remuneração e a Estrutura Salarial influenciam-se reciprocamente. Enquanto a Estrutura Salarial estabelece as diferenças salariais dentro de uma mesma organização, o Nível Salarial reflecte a média de salários pagos numa empresa.

#### **2.2.4 Gestão Administrativa do Pessoal**

A Gestão Administrativa do Pessoal abrange:

- Registo, acompanhamento e controlo dos dados individuais e colectivos dos colaboradores da organização;
- Manutenção dos documentos e registos, impostos por lei;
- Aplicação das Disposições Legais na empresa;
- Desenvolvimento dos instrumentos informáticos da função;
- Cálculo dos encargos sociais: Segurança Social, regimes de reforma e previdência, seguros particulares para certas categorias de pessoal.

O conjunto de tarefas relatadas constitui uma carga de trabalho pesada, nomeadamente, quando existem muitas categorias de pessoal e de horários diversificados. É pois necessário efectuar numerosas verificações e com prazos.

O aspecto “administrativo” deve ser assegurado sem falhas. É pela fiabilidade e rapidez do serviço feito que os colaboradores da área pessoal serão apreciados e apercebidos por todas as outras direcções e colaboradores da organização.

#### **2.2.5 Gestão de Carreiras<sup>11</sup>**

A Gestão de Carreiras não faz parte das preocupações dominantes dos gestores de pessoal. Nos últimos anos, porém, tem-se assistido a um aumento de interesse em relação a este tema, o qual está estritamente relacionado com a emergência de uma nova concepção da natureza humana no local de trabalho.

---

<sup>11</sup> <http://www.esenviseu.net>.



No entanto, existem casos de pessoas que depois de terem entrado numa organização motivadas e com elevadas expectativas quanto ao seu futuro profissional, se transformaram em profissionais pouco implicados e nada interessados nem pelo trabalho nem pela organização. Para combater esta falta de interesse por parte do pessoal, as organizações deverão criar planos de carreiras que contribuam, para o desenvolvimento das pessoas e para o crescimento da organização.

#### **2.2.5.1 Objectivos da Gestão de Carreiras**

- Desenvolver pessoas com qualificações capazes, quer para executar correctamente as suas funções presentes, quer para fazer face às necessidades futuras;
- Prevenir a obsolescência e a estagnação individual a um determinado nível;
- Criar um clima favorável ao desenvolvimento, à auto-aprendizagem e ao crescimento pessoal no interior da organização;
- Implementar objectivos e linhas de actuação reguladores dos comportamentos e das metas individuais.

#### **2.2.5.2 Vantagens da Gestão de Carreiras**

As vantagens da Gestão de Carreiras são:

- Diminuição da rotatividade que consiste na preocupação da organização com o futuro dos seus colaboradores, tende a provocar a sensação de lealdade e a reforçar o sentimento de pertença à organização;
- Aproveitamento do potencial dos empregados consiste na Gestão de Carreiras que encoraja os colaboradores a desenvolverem as suas possibilidades, na medida em que existem objectivos de desenvolvimento pessoal a serem alcançados.

#### **2.2.6 Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho, torna-se indispensável porque as organizações têm a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade, que requer uma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para esse resultado.

Os sistemas de Avaliação de Desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. Nas organizações, é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e do futuro das organizações.

A razão de ser cada vez mais utilizada no âmbito das empresas mostra que sem uma avaliação adequada não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial. Esta avaliação tem como principal objectivo analisar o desenvolvimento dos funcionários, promovendo um melhor crescimento pessoal e profissional. É preciso compreender que o funcionário para produzir o esperado e ter uma evolução profissional, precisa estar satisfeito com o trabalho realizado e com sua organização.

Desenvolver pessoas é uma tarefa árdua e que toma tempo. Implica em diagnosticar as competências exigidas pelos cargos e confrontá-las com as dos seus ocupantes, fornecendo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento específicos, possíveis, voltados para os resultados, com datas definidas e com o supervisionamento do líder.

# Capítulo III

## Actividades Desenvolvidas

“Entendo por Capital Humano o potencial de crescimento, mudança e desenvolvimento latente em qualquer ser humano.”









(Camara et.al., 1997, p.17)

O trabalho desenvolvido neste estágio curricular foi muito enriquecedor a nível pessoal e principalmente a nível profissional. Isto porque melhorou a forma de estar e de agir da estagiária em diferentes contextos, contribuindo para o seu crescimento pessoal e para a aprendizagem de novos conceitos.

A formação académica ajudou a executar algumas tarefas realizadas ao longo do estágio, compreendendo alguns termos técnicos utilizados diariamente pela organização.

Actualmente, as empresas têm enfrentado um ambiente cada vez mais instável. Nesse contexto, as empresas na procura de um melhor desempenho, visualizam cada vez mais a importância dos Recursos Humanos. As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, são elas que comandam a empresa, que executam e controlam actividades e processos e são estas que, também, consomem os produtos de uma determinada empresa. “ É hoje universalmente aceite que, quanto mais eficazmente uma organização gere os seus recursos humanos, maior é a probabilidade de se tornar mais bem sucedida. Este resultado passa não só pela qualidade das condições de trabalho que se proporcionam às pessoas que dela fazem parte, como também pelo ambiente propício à criatividade.”<sup>12</sup>

As actividades desenvolvidas durante o estágio, foram as seguintes:

-  Organização, introdução e gestão da base de dados de candidaturas espontâneas;
-  Colaboração em processo de recrutamento e selecção, e entrevistas de acolhimento;
-  Organização, introdução e gestão da base de dados do fardamento;
-  Preenchimento do livrete individual de controlo de cada trabalhador;
-  Colaboração no processo de Formação;
-  Deslocamento às obras;
-  Actualização da comunicação de férias dos colaboradores da Marques Distribuição, SGPS S.A.
-  Inserção de dados e arquivo de processos individuais dos colaboradores.

<sup>12</sup> Gomes, et al, 2008, pág.27.

### **3.1 Descrição das Actividades Desenvolvidas**

Ao longo do estágio foram desenvolvidas pela estagiária várias actividades/tarefas de acordo com o plano de estágio que de seguida se apresenta de forma pormenorizada.

#### **3.1.1 Organização, introdução e gestão da base de dados de candidaturas espontâneas**

A Marques SGPS, S.A. recebe diariamente currículos e cartas de apresentação, ou seja, candidaturas espontâneas de possíveis colaboradores. Durante o estágio, foi solicitado à estagiária a introdução na base de dados dos candidatos as novas candidaturas que eram deixadas no departamento do Recursos Humanos. Esta base de dados irá servir para novos recrutamentos em diversas áreas.

Para dar prosseguimento a esta actividade foram criadas duas pastas distintas dos Curriculum Vitae recebidos por email, sendo uma das pastas para os indivíduos com qualificação superior e a outra para os que não têm. Esta criação foi um dos objectivos de todo o Grupo Marques, de modo a este ter acesso a todos os possíveis candidatos, caso necessita de recrutar alguém.

Sempre que há necessidade de contratar mais colaboradores para a organização, faz-se uma triagem às Cartas de Candidatura e aos Curriculum Vitae, com o objectivo de encontrar o/os candidato/s ideal/ais para preencher as vaga/s existente/s. Posteriormente faz-se uma pré-selecção dos candidatos, separando as candidaturas que correspondem genericamente aos requisitos pretendidos, e contactam-se para uma entrevista.

Após a selecção e a entrevista do/s futuro/s colaborador/s procede-se à organização de toda a documentação para dar seguimento aos novos contratos de trabalho.

#### **3.1.2 Recrutamento e selecção e entrevistas de acolhimento**

“O recrutamento e selecção é um processo encadeado de procedimentos que culminam na decisão final de escolha do candidato que irá desempenhar a função disponível, devendo ser precedido de acções tendentes à identificação e caracterização do posto de trabalho a preencher, actuação fundamental e que condiciona todos os passos seguintes.”

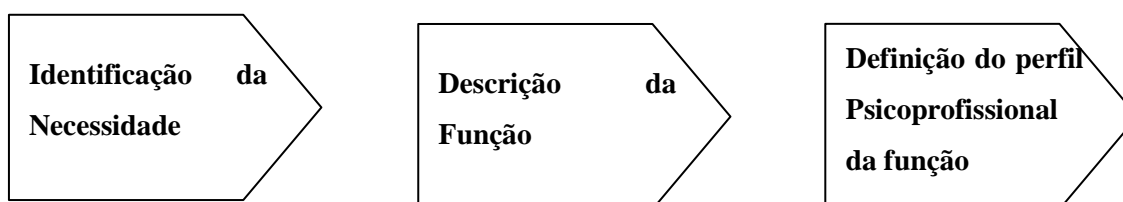
(Cardoso, 2005, p. 12)

O Recrutamento e Selecção neste caso específico, envolve dois procedimentos, o processo de Recrutamento e Selecção e a entrevista de acolhimento.

### 3.1.2.1 Processo de Recrutamento e Selecção

A Direcção Comercial da Marques, Comércio a Retalho, SA., identificou a necessidade de recrutar dois colaboradores para exercer as funções de Gestor Comercial Júnior e de Gestor Comercial Sénior.

As actividades a desenvolver relativamente à preparação do processo de recrutamento e selecção efectuaram-se, assim, de acordo com a seguinte sequência:



Fonte: Cardoso, 2005, pág. 12

#### Identificação da Necessidade

A contenção de custos, a racionalização dos efectivos, a polivalência dos empregados, a adopção das novas tecnologias são hoje factores decisivos para garantir uma posição concorrencial favorável numa economia cada vez mais global e competitiva ou mesmo para assegurar a sobrevivência da empresa

Neste sentido a Marques SGPS, S.A. segue esta análise custo-benefício, para poder assegurar a sobrevivência da sua organização.

#### Descrição da função

Confirmada a necessidade, uma vez que após a análise que se segue a sua convicção será, seguramente, mais clara e mais fundamentada, deverá proceder-se à descrição da função para ser mais objectiva e detalhada do posto de trabalho que possivelmente irá ocupar.

No caso particular do recrutamento do Gestor Comercial Júnior e do Gestor Comercial Sénior não foi efectuada uma análise de funções, no entanto, a Marques SGPS, S.A. costuma fazer em quase todos os recrutamentos uma monografia de função (ver anexo nº I).

### Definição do perfil psicoprofissional da função

O perfil psicoprofissional consiste no conjunto de requisitos, quer ao nível das competências profissionais quer das características pessoais, que permitem identificar o seu futuro titular.

Este perfil é construído a partir de uma reflexão sobre o tipo de formação e experiência profissional exigidos para possuir as competências identificadas, as especificidades da equipa em que se insere e quais as suas motivações.

No caso particular do Gestor comercial Júnior não tinha qualquer experiência na área, mas encontrava-se muito motivado para aprender e exercer as funções propostas pela Direcção Comercial. No caso do Gestor Comercial Sénior, o candidato detinha já experiência consolidada e perfil adequado à função.

O trabalho desenvolvido até agora, centrou-se na identificação e análise da necessidade, terminado na definição dos respectivos perfis. No entanto, o processo de Recrutamento e Selecção não encerra aqui, pois existe um conjunto de etapas que se lhe seguem conforme descrevemos de seguida, nomeadamente, a pré-selecção da análise curricular e método de recrutamento e nas quais a estagiária participou.

#### **A. Estratégia de recrutamento**

Antes de iniciar qualquer processo de Recrutamento é necessário definir qual a estratégia de preenchimento da vaga.

Neste caso específico, utilizou-se o processo de Recrutamento Externo que consiste na forma de divulgação de uma vaga fora da empresa, para atrair candidatos externos, por motivos de expansão de mercado. Assim, neste tipo de recrutamento a Marques SGPS, S.A. identificou no mercado candidatos com o perfil indicado para preencher as vagas existentes. É necessário aproveitar a oportunidade para introduzir novos colaboradores na empresa, encorajando-os e valorizando-os para que tragam ideias e formas inovadoras de analisar os problemas, bem como de os resolver, o que vai de encontro às vantagens do recrutamento externo, conforme analisado no capítulo anterior.

A primeira acção que se desenvolveu foi procurar candidatos que possam responder às exigências da função. O Director Comercial utilizou como fonte de recrutamento, a sua rede de

conhecimentos, para encontrar novos possíveis candidatos, visto que é uma fonte de recrutamento rápida, eficaz e económica, que encerra muitas virtualidades, mas também corre alguns riscos. Este teve que redobrar os cuidados para não se deixar influenciar pela amizade e posição social.

Na prática nem sempre estes procedimentos são seguidos de forma linear. Neste caso concreto dos recrutamentos, do Gestor Comercial Júnior e do Gestor Comercial Sénior, da Marques Distribuição SGPS, S.A., o Director Comercial não escolheu bem o candidato para o cargo de Gestor Comercial Sénior, porque este fez exigências incompatíveis para a empresa.

### **A1. Pré-selecção através da análise curricular**

Após a recepção dos Curriculum Vitae foi necessário proceder a uma análise das mesmas com o objectivo de fazer uma pré-selecção. Foi solicitado à estagiária que realizasse esta tarefa.

Para concretizar a triagem feita aos currículos dos candidatos foi útil a construção de uma Grelha de Pré-selecção, de forma a sujeitar as candidaturas ao mesmo critério de avaliação. A Grelha de Pré-selecção incide sobre a análise dos Curriculum Vitae e pretende confirmar se este corresponde aos requisitos fundamentais do perfil da função (ver anexo nº II).

### **A2. Método de recrutamento - A Entrevista**

A Entrevista representa um momento fulcral no processo de recrutamento, em que se encontram, provavelmente pela primeira vez, o entrevistador e o candidato. Trata-se de uma situação com grandes tensões, já que as partes estão pressionadas, o entrevistador pela necessidade de encontrar o candidato ideal e o candidato por poder estar em jogo o seu futuro profissional ou, pelo menos, pela pressão de conseguir um emprego ou uma alternativa profissional mais vantajosa.

Assim, a Entrevista tem de ser muito bem estruturada e requer disciplina na sua execução. No desenvolvimento da Entrevista, para além da verificação dos antecedentes profissionais do candidato, o entrevistador aproveita para procurar medir o comportamento do candidato.

O Director Comercial e a Directora de Recursos Humanos realizaram as Entrevistas na sala de reuniões da Marques Distribuição SGPS, SA., pois este espaço garante a privacidade e é adequadamente iluminado para permitir a observação do interlocutor, dispondo de uma mesa rectangular de grandes dimensões.



Cada entrevista durou cerca de uma hora para cada candidato para avaliar as competências das respectivas. Antes de terminar cada entrevista é dada a oportunidade ao entrevistado de esclarecer alguns aspectos que tenham ficado menos claros e de os questionar sobre eventuais dúvidas que ainda subsistam.

A Directora dos Recursos Humanos solicitou ajuda à estagiária para assistir às entrevistas e tomar nota das respostas às questões que iam sendo feitas durante a mesma, seguindo um guião pré formalizado (ver anexo nº III).

No final de cada Entrevista a estagiária efectuou uma síntese dos aspectos mais importantes recolhidos ao longo da mesma, bem como os pontos fortes e os pontos fracos relativamente ao perfil de cada candidato.

Depois de entrevistar o candidato para a vaga Gestor Comercial Júnior, o entrevistador apresentou-lhe a proposta, sendo esta negociada e aceite pelo candidato. Logo, o recrutamento foi bem sucedido. No outro caso, o Director Comercial solicitou ao candidato que fizesse uma proposta de remuneração salarial, a qual foi analisada, mas não aceite pelo entrevistador, dado que a expectativa salarial evidenciada se situava muito acima dos parâmetros da Marques Distribuição SGPS, SA. Como resultado a admissão da candidata não foi recomendada, logo, o recrutamento falhou.

Ao assinar o contrato de trabalho com o Gestor Comercial Júnior, automaticamente, se põe fim ao processo de selecção e se inicia o processo de integração do novo colaborador. Após o seu ingresso na empresa é indispensável que o processo de orientação seja feito com sucesso para que a sua integração na nova comunidade seja feita da melhor maneira.

Depois de efectuar as Entrevistas, foi pedido à estagiária para fazer um relatório do recrutamento (ver anexo nº IV). Com o objectivo de ficar registado a conclusão do respectivo recrutamento.

### **Contrato de trabalho**

“Contrato de trabalho é o contarto pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob a autoridade e direcção desta”.

Fonte: <http://www.apdt.org>.

O contrato de trabalho é definido pelo artigo 1152º do Código Civil e pelo artigo 1º do regime jurídico do contrato individual de trabalho, aprovado pelo Decreto-Lei nº 49408 de 24/11/1969. O contrato individual de trabalho é o ajuste de vontades pelo qual uma pessoa física (empregado) se compromete a prestar pessoalmente serviços subordinados, não eventuais a outrem (empregador), mediante o recebimento de salário.<sup>13</sup>

A documentação necessária para a elaboração do contrato de trabalho que a empresa utiliza, é:

- O formulário do contrato de trabalho a termo certo (ver anexo nº V);
- Termo de responsabilidade da Gestão do Fardamento (ver anexo nº VI);
- Comunicação da entidade empregadora/Trabalhadores por conta de outrem (ver anexo nº VII);
- Fotocópia do Bilhete de Identidade ou Cartão de Cidadão, do cartão da Segurança Social, do Número de Identificação Bancária, e do número de Contribuinte.

### 3.1.2.2 Entrevista de acolhimento

“ O seu ingresso numa organização é de extrema importância, não apenas pela satisfação que pode proporcionar-lhe - ou não – mas também pela sua felicidade a longo prazo.”

Schultz e Schultz (1998, p.59)

Após os candidatos terem sido seleccionados e aquando do seu ingresso, é desejável que exista uma aproximação entre as expectativas do novo colaborador e aquilo que a empresa quer ou pode proporcionar.

Durante o período de integração, que na Marques SGPS, S.A. tem a duração de sensivelmente um mês, o novo colaborador deverá ser acompanhado e avaliado a fim de no final do referido período, poder decidir se continua a exercer actividades para a organização.

Foi sugerido à estagiária a participação numa entrevista de acolhimento de um colaborador que estava no período de integração na Marques Britas, SA. Este tipo de entrevistas é realizado a colaboradores da Marques Britas SA., visto que esta é uma empresa certificada.

<sup>13</sup> <http://www.apdt.org>.

Para fazer o acompanhamento do período experimental criaram-se metodologias que permitiram avaliar, as qualidades do novo colaborador. Foi utilizado pela empresa um Relatório de Acolhimento (ver anexo nº VIII) de novos colaboradores. Este Relatório tem o intuito de dar a conhecer à organização se o novo empregado está motivado com o seu trabalho e quais as características do seu posto de trabalho, bem como saber se o colaborador tem um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho.

### **3.1.3 Organização, introdução e gestão da base de dados do fardamento**

A introdução e gestão da base de dados do fardamento foram outras das tarefas propostas pela organização no decorrer do estágio, que engloba o inventário, a contabilização, a entrega e a devolução dos fardamentos utilizados pelos colaboradores da Marques Distribuição,SGPS SA.

A organização do fardamento é feita através de um programa informático Sage X3 que foi implementado na empresa para poder gerir o stock do armazém. Assim, sempre que um novo colaborador inicia a sua actividade na empresa, sempre que haja danos nos fardamentos dos colaboradores e, ainda, quando um actual colaborador deixa de o ser, é necessário proceder aos respectivos registos. Deste modo, através deste programa a empresa tinha perfeito conhecimento actualizado de todo o vestuário que entrava e saía do armazém.

No anexo nº IX apresentamos um documento que retrata a função, as lojas, o fardamento e a quantidade atribuída na admissão do novo colaborador, ou seja, que gere o fardamento.

### **3.1.4 Preenchimento do livrete individual de controlo de cada trabalhador**

O livrete individual de controlo de cada colaborador é indispensável e de carácter obrigatório para as organizações. Esta obrigatoriedade é estabelecida pela Portaria n.º 983/2007, de 27 de Agosto, que regulamenta as condições de divulgação dos horários de trabalho do pessoal afecto à exploração de veículos automóveis, propriedade de empresas de transportes ou privativos de outras entidades sujeitas às disposições do Código de Trabalho e a forma de registo dos tempos de trabalho e de repouso do colaborador móvel não sujeito ao aparelho de controlo no domínio dos transportes rodoviários.

A divulgação dos horários de trabalho fixos dos colaboradores é feita através de um mapa de horário de trabalho, com os elementos e a forma estabelecidos no artigo 180.º da Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho, o qual deve ser afixado no estabelecimento e em cada veículo para que o trabalhador não seja prejudicado. Deve ser enviada a cópia à Autoridade para as Condições de

Trabalho (ACT) da área em que se situa a sede, com a antecedência mínima de quarenta e oito horas relativamente à sua entrada em vigor.<sup>14</sup>

O registo do tempo de trabalho efectuado pelos colaboradores sujeitos à exploração de veículos automóveis, propriedade de empresas de transportes ou privativos de outras entidades sujeitas às disposições do Código de Trabalho, é feito em livrete individual de controlo devidamente autenticado. Deve ainda ser registado neste livrete, o tempo total de descanso diário e de intervalos de descanso ou pausas; o tempo de trabalho diverso da condução; o tempo de disponibilidade e o tempo de trabalho prestado a outro empregador.

O livrete individual de controlo de cada colaborador, juntamente com o mapa do horário de trabalho deve ser enviado para a Inspeção do Trabalho para que possam ser autenticados. Posteriormente é necessário facultá-los aos condutores pois é obrigatório que estes o possuam quando executam a sua função, caso contrário, poderão incorrer em coimas.

Outra das tarefas realizadas pela estagiária foi o preenchimento, envio e entrega do livrete individual de controlo de cada trabalhador das diferentes empresas, Marques SA., Marques Britas SA., e Soluções M.

### 3.1.5 Colaboração no processo de Formação

“ Na empresa, a formação é para sempre, e ninguém é muito novo ou muito velho para ser formado”.

Cheong Choong King, (ex- CEO da Singapore Airlines)

Entendemos a Formação como um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos com importância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

A Formação é, portanto, não só um factor de maior competitividade como, por vezes, mesmo de sobrevivência. As empresas necessitam de quadros com as competências necessárias à flexibilidade que as acções para o exterior exigem. A Formação torna-se, um elemento crucial para o desenvolvimento de Recursos Humanos.

<sup>14</sup> <http://www.nerbe.pt>.

A Formação é um instrumento indispensável ao Gestor de Recursos Humanos como forma de desenvolver as pessoas e as empresas para as respostas que lhe são exigidas. O que faz a organização são as pessoas que a constituem, a forma como estabelecem os contactos entre si e optimizam os meios disponíveis. A forma como actuam traduz-se na forma como actua a organização.

O grande objectivo da Formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional e, portanto, gerar mais-valias para a organização.

Uma das dificuldades ligadas aos objectivos da Formação é encontrar formas de medir eficazmente os seus resultados, na medida em que estes só surgem a médio prazo. É por isso necessário, para além de considerar a Formação como uma medida estratégica da organização, considerar a avaliação da formação como um processo muito mais abrangente do que a mera avaliação da satisfação dos formandos e dos seus conhecimentos. A avaliação da Formação só faz sentido se houver uma demonstração do seu retorno e se aplicada de forma contínua e rigorosa.

Para implementar a avaliação da formação, a Marques Distribuição SGPS, S.A., utiliza um questionário na Avaliação da Formação (ver anexo nº X) para a detecção do progresso de aprendizagem dos formandos. Uma das tarefas da estagiária foi introduzir os resultados dos questionários das formações numa aplicação informática.

De seguida apresenta-se a tabela 2, que mostra os critérios de medição e que está estruturada da seguinte forma: três parâmetros de avaliação com a respectiva classificação que varia de um a quatro em que um significa Mau e quatro Muito Bom.

O primeiro parâmetro consiste na Avaliação da formação, onde se questionam os formandos se houve aprendizagem de novos conhecimentos. No segundo parâmetro procura se saber se os formandos irão aplicar os novos conhecimentos nas suas funções.

E por fim, o último parâmetro retrata a avaliação do formador, se consideram se este foi um bom formador ou não.

**Tabela 2:** Avaliação da Formação da Marques Distribuição, SGPS SA.

1: Mau 2: Razoável 3: Bom 4: Muito Bom																	
														14			
<b>Avaliação da Formação</b>																<b>Média</b>	
1. Interesse da matéria	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3				3,42	
2. Contribuição para o desempenho	2	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	2	2		3,07	
3. Aquisição Conhecimentos	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3		3,21	
4. Apoio Logístico	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3		4		3,23	
5. Duração da acção	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3		3,21	
Avaliação Global	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3		3,21	
14																	
<b>Vai Implementar, na sua actividade, algum conhecimento adquirido durante esta acção de formação</b>																	
																Total	Média
Implementar			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	92,86%
Não Implementar																0	0,00%
Talvez			1													1	7,14%
																14	
<b>Avaliação do Formador</b>																	<b>Média</b>
1. Clareza	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2		3,36	
2. Comunicação	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3		3,36	
3. Domínio dos conteúdos	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2		3,21	
4. Qualidade da documentação	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3		3,36	
5. Meios Audiovisuais	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2		3,14	
6. Exemplos Práticos	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3		3,29	
Avaliação Global	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3		3,29	

Fonte: Marques Distribuição, SGPS, S.A.

### 3.1.6 Deslocação às obras

Uma das tarefas realizadas no estágio foi a deslocação da estagiária a cada obra com um dos “Apontadores” da organização, para realizar um pequeno questionário aos seus colaboradores.

Este questionário tinha como objectivo adquirir informação sobre a actualização das qualificações dos seus empregados, após realização de algumas provas escritas, nomeadamente Língua Portuguesa; Cidadania; Matemática; TIC (Tecnologias de Informação) que efectuaram para verificarem os seus níveis de conhecimento e desta forma obterem um determinado nível de habilitações. Estas provas foram realizadas no Centro de Reconhecimento e Validação de Competências (CRVC) de São Miguel, que se situa na Escola Domingos Rebelo. Uma vez que este Centro deixou de existir neste momento as pessoas que pretendem acabar os seus estudos vão fazê-lo através da Rede Valorizar.

Estas provas escritas tinham como objectivo de os colaboradores obterem o Certificado de Aptidão Profissional (CAP), sendo estes certificados exigidos para algumas categorias

profissionais, como por exemplo os operadores de máquinas e condutores manobreadores de veículos industriais. Outras categorias profissionais às quais passará a ser exigido um CAP são os carpinteiros e pedreiros, daí a estagiária ter andado pelas obras a saber se eles queriam ou não continuar a estudar.

Com a ajuda de um colaborador da Marques SA., foi feita a selecção das obras e o local, pondo num documento dividido por obra o nome dos colaboradores pertencentes a esta (ver anexo nº XI), com o objectivo de facilitar a tarefa.

Posteriormente aos questionários dos colaboradores, a estagiária introduziu numa folha de Excel as informações recolhidas, nomeadamente, se os colaboradores continuaram a frequentar a escola ou não, após terem realizado os exames na Escola Domingos Rebelo, e os motivos que levaram a não progredirem, após realizado os exames. A conclusão foi que a maioria dos colaboradores da organização não continuou na escola por falta de tempo e também por causa do factor idade.

### **3.1.7 Actualizar a comunicação de férias dos colaboradores da Marques Distribuição, SGPS S.A.**

Os colaboradores de qualquer organização têm direito a férias que estão regulamentadas no Código Civil e no Código do Trabalho.

#### a) Direito a Férias (Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto do Código Civil)<sup>15</sup>

O Direito a Férias é irrenunciável e, fora dos casos previstos no art.ºs 237.º e 239.º do Código de Trabalho, o seu gozo efectivo não pode ser substituído, ainda que com o acordo do colaborador e por qualquer compensação económica.

O Direito a Férias deve efectivar-se de modo a possibilitar a recuperação física e psíquica do colaborador e assegurar-lhe as condições mínimas de disponibilidade pessoal, de integração na vida familiar e de participação social e cultural.

As férias devem ser gozadas no decurso do ano civil em que se vencem, não sendo permitido acumular no mesmo ano férias de dois ou mais anos, podendo, no entanto, ser gozadas no primeiro trimestre do ano civil seguinte, em acumulação ou não com as férias vencidas no início

---

<sup>15</sup> Marques SGPS, Manual de Acolhimento.

deste, por acordo entre empregador e trabalhador; o trabalhador admitido com contrato cuja duração total não atinja seis meses tem direito a gozar dois dias úteis de férias por cada mês completo de duração do contrato; o colaborador não pode exercer durante as férias qualquer outra actividade remunerada, salvo se o empregador o autorizar.

b) Duração do período de férias (art.º 238.º do Código de Trabalho)

O período anual de férias tem a duração mínima de vinte e dois dias úteis, não podendo iniciar-se em dia de descanso semanal do trabalhador. A duração do período de férias é aumentada no caso de o trabalhador não ter faltado, ou na eventualidade de ter apenas faltas justificadas, no ano a que as férias se reportam, nos seguintes termos:

- Três dias de férias até ao máximo de uma falta ou dois meios-dias;
- Dois dias de férias até ao máximo de duas faltas ou quatro meios-dias;
- Um dia de férias até ao máximo de três faltas ou seis meios-dias.

Para o efeito, são equiparados às faltas, os dias de suspensão do contrato de trabalho por facto respeitante ao colaborador.

O trabalhador pode renunciar parcialmente ao direito a férias, recebendo a retribuição e o subsídio respectivos, sem prejuízo de ser assegurado o gozo efectivo de vinte dias úteis de férias.

c) Efeitos das Faltas no Direito a Férias<sup>16</sup>

As Faltas não têm efeito sobre o direito a Férias do colaborador salvo nos casos em que as faltas determinem perda de retribuição, podendo neste caso as ausências serem substituídas, se o trabalhador expressamente assim o preferir, por dias de férias, na proporção de um dia de férias por cada dia de falta, desde que seja salvaguardado o gozo efectivo de vinte dias úteis de férias ou da correspondente proporção, se se tratar de férias no ano de admissão.

Sempre que o colaborador falte ao trabalho deverá preencher e entregar ao seu Responsável o impresso “Comunicação de Ausência”, o qual pode ser encontrado nas pastas públicas do *Outlook*/Publicações por Sector/Direcção de Recursos Humanos, devendo ser anexado ao mesmo o documento justificativo da ausência.

---

<sup>16</sup> Marques SGPS, Manual de Acolhimento.



No decorrer do estágio, foi proposto à estagiária a actualização da comunicação de férias (ver anexo nº XII) dos colaboradores da Marques Comércio a Retalho, SA., e da Marques Comércio por Grosso, SA.

Sempre que o trabalhador pretenda gozar férias, deve preencher o impresso próprio, devendo solicitá-lo na respectiva secção (o impresso encontra-se disponível no *Outlook*/Pastas Públicas/Publicações por Sector/ Direcção Recursos Humanos).

No impresso deve constar o início, bem como o termo do período de férias, o colaborador deverá assinar o referido impresso e recolher a assinatura do Responsável de Sector, sendo posteriormente a comunicação entregue à Administração para aprovação. Após a recolha de todas as assinaturas o impresso deverá ser entregue na Direcção Recursos Humanos, o impresso deverá ser preenchido com a antecedência de oito dias relativamente à data prevista para o início das férias.

Caso, no decorrer desta inserção, se verificar que um colaborador pretende gozar dias a mais do que os que tem direito, contacta-se o colaborador e chama-se a atenção. Se o colaborador tiver gozado dias a mais do que tem direito, desconta-se no salário do mês seguinte.

A tabela seguinte mostra a constituição da base de dados das férias dos colaboradores, onde é possível constatar para cada loja e para cada sector, o dia de admissão do colaborador, o registo das faltas injustificadas, o número total de faltas de cada colaborador, o número de dias total de férias que têm direito a gozar e os meses em que pretendem gozar essas mesmas férias.

**Tabela 3:** Formulário da base de dados das férias dos colaboradores

Nº	Nome	Loja	Sector	Dt. Adm.	Inj.	TOTAL FALTAS	D.U. 2010	EM FALTA	Antecip. 2011	Jan	...	Dez.	Total Gozado
1	A	Super RG	Supervisores	01-02-1997	0	236,91	22	0					22
5081	B	DIR COM	M.C.RETALHO	15-04-1992	0	0	25	0					25

Fonte: A Marques Distribuição SGPS, SA.

### **3.1.8 Inserção de dados e arquivo de processos individuais dos colaboradores**

A inserção de dados dos colaboradores do Grupo é feita através de programas informáticos, nomeadamente, o Pirâmide e o Primavera. Estes dados tem que estar necessariamente actualizados pelo que se trata de uma tarefa diária.

O programa Pirâmide é usado pela Marques Distribuição, SGPS SA., enquanto o Primavera é utilizado pela Marques Construção, SGPS. O programa Pirâmide contém os documentos pessoais do colaborador, data de admissão; categoria profissional; as fichas de aptidão médica; as fichas de ruído, o contrato de trabalho. O programa Primavera, contém a informação pessoal dos colaboradores, data de admissão, categoria profissional, tipo de contrato.

Uma das tarefas realizadas pela estagiária foi actualizar a informação pessoal de cada trabalhador, tirando fotocópias dos seus documentos pessoais. Posteriormente alguns dados pessoais foram introduzidos nos respectivos programas informáticos. E, por fim, arquivaram-se com pastas plásticas brancas e escritas a lápis, os documentos pessoais dos processos individuais de cada colaborador na sala de Arquivo. Esta sala encontra-se dividida com dois armários, um dos quais corresponde aos processos individuais da Marques Distribuição SGPS, SA., e o outro corresponde à Marques Construção SGPS, SA.

## **Conclusão**

A direcção de Recursos Humanos de uma organização deve proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar, da melhor forma, o seu trabalho e os Gestores de Recursos Humanos devem estar atentos a todos os anseios pessoais e ao ambiente social dentro da organização.

O estágio curricular tem por objectivo proporcionar a aprendizagem e prática específica direccionada para o exercício da actividade profissional de modo a facilitar a inserção profissional do futuro licenciado no mercado de trabalho. Como objectivo adicional, o estágio visa reforçar o relacionamento da Universidade com os profissionais e Instituições que acolhem os estudantes.

Foi neste sentido que a estagiária efectuou um estágio de quatrocentas horas na empresa Marques SGPS, SA., e acredita que conseguiu superar com sucesso as actividades que lhe foram solicitadas, contribuindo para satisfazer as necessidades da organização. Para isto também contribuiu o ambiente acolhedor em que foi recebida e a disponibilidade mostrada por todos os colaboradores do Departamento dos Recursos Humanos.

## Referências Bibliográficas

- ❖ Cardoso, Adelino (2005); *Recrutamento e Selecção de pessoal*; 2ª Edição actualizada; LIDEL;
- ❖ Gomes, Jorge; Cunha, Miguel; Rego, Arménio; Cunha, Rita; Cardoso, Carlos; Marques, Carlos; (2008); *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1º edição; Edições Sílabo;
- ❖ Câmara, Pedro; Guerra, Paulo; Rodrigues, Joaquim (Setembro 2007); *Humanator*, 1.ª edição; Dom Quixote;
- ❖ Grupo Marques (2010). Infomarques, 3º Trimestre;
- ❖ Grupo Marques, Manual de Acolhimento;
- ❖ Marques SGPS, S.A, Manual de Acolhimento.

## Webgrafia

- ❖ [www.grupomarques.org](http://www.grupomarques.org) (Consultado em 31-09-2010);
- ❖ [www.europa-turismo.net/mapa/acoreshmapa.jpg](http://www.europa-turismo.net/mapa/acoreshmapa.jpg) (Consultado em 05-10-2010);
- ❖ [www.apdt.org/guia/Contrato%20de%20trabalho.htm](http://www.apdt.org/guia/Contrato%20de%20trabalho.htm) (Consultado em 01-11-2010);
- ❖ [http://www.nerbe.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19:venda-do-livrete-individual-de-controlo&catid=1:noticias&Itemid=6](http://www.nerbe.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=19:venda-do-livrete-individual-de-controlo&catid=1:noticias&Itemid=6) (Consultado em 07-11-2010);
- ❖ <http://pt.wikipedia.org> (Consultado em 16-11-2010);
- ❖ <http://www.administradores.com> (Consultado em 16-11-2010);
- ❖ <http://www.esenviseu.net> (Consultado em 15-11-2010).

### **Legislação Consultada**

- ❖ Artigo 1152º do Código Civil;
- ❖ Decreto-lei nº 49408 de 24/11/1969;
- ❖ Portaria nº 983/2007, de 27 de Agosto;
- ❖ Art.180 da lei nº 35/2004, de 29 de Julho.

# AneXos



Monografia de Função

---

## 1. Identificação

---

Designação da Função

**Director de Recursos Humanos**

Código

Localização Organizacional

CG	DRH			
----	-----	--	--	--

(A = posto máximo da linha hierárquica)

---

## 2. Missão da Função

---

- *Planear, gerir, controlar a definição e implementação de políticas de Recursos Humanos, de suporte à estratégia do negócio da empresa e das empresas participadas, de acordo com as orientações estratégicas e operacionais validadas pelo Conselho de Administração;*
- *Gerir os Recursos Humanos afectos à Direcção;*
- *Assegurar o cumprimento das políticas, normas e procedimentos determinados pela Marques SGPS.*





### 3. Tarefas

---

- *Propõe e operacionaliza a estratégia de Recursos Humanos, o Plano de Recursos Humanos e o orçamento para o departamento de Recursos Humanos;*
- *Propõe e operacionaliza a política de formação e assegura a elaboração do Plano de Formação para o Grupo Marques;*
- *Assegura a realização e controlo da implementação do Plano de Formação;*
- *Define a metodologia de Recrutamento e Selecção;*
- *Garante o Recrutamento de RH de acordo com as necessidades identificadas;*
- *Conduz o processamento de Recrutamento e Selecção;*
- *Supervisiona os processo administrativo-legal de contratação de novos colaboradores;*
- *Colabora na integração de novos colaboradores;*
- *Propõe e operacionaliza políticas de Planeamento de Carreiras e de Avaliação de Desempenho;*
- *Garante o apoio aos gestores na implementação e gestão das políticas e instrumentos de Gestão de Recursos Humanos;*
- *Supervisiona o processamento de salários, a gestão de cadastro, efectividade e horas extraordinárias;*
- *Garante a gestão e actualização de contratos de trabalho;*
- *Supervisiona a contratação de mão-de-obra de sub-empregados ;*
- *Garante o cumprimento das obrigações legais, fiscais e da segurança social;*
- *Coordena, define e executa o plano de férias da empresa;*





Monografia de Função

---

- *Promove a realização da auscultação do nível da satisfação dos colaboradores;*
- *Assegura a divulgação e plano de acções de melhoria relativos ao inquérito de satisfação dos colaboradores;*
- *Assegura a elaboração de relatórios de gestão de RH (listas de pessoal, absentismo, horas extra, efectivos, custos com pessoal, etc...)*
- *Garante a elaboração de quadros de pessoal e Balanço social de acordo com a legislação laboral;*
- *Define objectivos e planos de trabalho para a sua equipa;*
- *Acompanha, suporta, controla e avalia o desenvolvimento das missões e tarefas dos elementos da sua equipa;*
- *Assegura o cumprimento das normas e procedimentos internos (Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros e outros);*



#### 4. Exigências da Função

Factor	Justificativo	Grau
1. Conhecimentos Académicos	<i>Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, Psicologia, Direito, Gestão ou outras Ciências Humanas</i>	
2. Conhecimentos Técnico – Profissionais	<p><i>São exigidos para o exercício da função conhecimentos técnico profissionais obtidos em acções de média/longa duração, com os seguintes níveis de complexidade/profundidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Bons conhecimentos de Legislação Laboral</i></li><li>▪ <i>Elevados conhecimentos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos</i></li><li>▪ <i>Bons conhecimentos de Gestão Integrada de Recursos Humanos</i></li><li>▪ <i>Bons conhecimentos de Técnicas de Recrutamento e Selecção</i></li></ul> <p><i>São exigidos para o exercício da função conhecimentos técnico profissionais obtidos em acções de curta duração, com os seguintes níveis de complexidade/profundidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Bons conhecimentos de Informática na óptica do utilizador</i></li><li>▪ <i>Conhecimentos médios de Inglês</i></li></ul>	





#### 4. Exigências da Função

Factor	Justificativo	Grau
3. Experiência	<i>A função requer uma experiência profissional mínima de três anos em Gestão de Recursos Humanos.</i>	
4. Complexidade dos Problemas a Resolver	<i>A função requer a pesquisa, recolha, análise e interpretação de dados diversos e complexos, nomeadamente para a elaboração de pareceres e propostas, de acordo com instruções gerais, ocasionais e transmitidas de forma verbal e escrita, ou de acordo com a experiência anterior</i> <i>A função exige um grau de inovação e/ou criatividade elevado na definição e implementação de políticas e processos de gestão de recursos humanos.</i>	
5. Autonomia e Alcance das Decisões	<i>A autonomia na tomada de decisões é alargada, na medida em que o titular toma decisões relativas a definição de políticas, objectivos e métodos de trabalho. Em momentos de tomada de decisão, o seu impacto recai sobre o trabalho da área funcional de afectação bem como todas as áreas funcionais da empresa.</i>	
6. Relações Funcionais Internas	<i>O exercício da função exige o estabelecimento de contactos internos complexos, frequentes e transversais a toda a empresa (recolha, informação e concertação de políticas e processos de gestão de recursos humanos).</i>	



#### 4. Exigências da Função

Factor	Justificativo	Grau
7. Relações Funcionais Externas	<p>O exercício da função exige o estabelecimento de contactos externos frequentes com as empresas e empresas participadas (recolha de informações, definição de políticas e prestação de serviços de Gestão de Recursos Humanos).</p> <p>Exige ainda contactos ocasionais com fornecedores para consulta e prestação de serviços (formação, assistência técnica).</p>	
8. Responsabilidade Por Erros	<p>O exercício da função implica uma responsabilidade limitada por erros de elevada gravidade, onde os possíveis erros se situam ao nível do cumprimento de prazos, cumprimento de requisitos legais, informações de gestão, de pagamentos, no recrutamento e na escolha de fornecedores. As consequências destes erros têm impacto no funcionamento das restantes áreas funcionais da empresa, bem como nas empresas participadas.</p>	
9. Responsabilidade Pelo Trabalho de Outros	<p>A função requer responsabilidade hierárquica pelos colaboradores da Direcção, no que se refere à distribuição, coordenação e controlo de tarefas, de acordo com um plano estabelecido.</p>	

# Anexo I

## Monografia da Função

Nome	Idade	Pt	Habilitações	Pt	Experiência Profissional Relevante	Pt	Experiência na área	Pt	Média	Pt	residência	PT FINAL
Miguel Reis e Sousa	22	50%	Frequência Lic. Gestão de Empresas	100%	OTL	50%	-	0%	12	75%	Ponta Delgada	68,75%
Raquel Filipa Da Costa Sousa Tavares	30	100,00%	Lic. Gestão de Empresas em 2008 na UA; Licenciatura em Biologia/Geologia em 2003 na UA	100%	Ajudante de vendedor na Cópia& Companhia (1ano); Técnica Comercial na Companhia de Seguros Tranquilidade (1ano); Supervisora de Refrigerados na Longa Vida, Indústrias Lácteas, S.A (5 anos); Estágio - leccionou a disciplina de Ciências da Natureza do 7º ano de escolaridade (1ano)	100,00%	Área Equivalente	75,00%	12	75,00%	Ponta Delgada	90,00%

Gosta de gestão de projectos; gosta de contabilidade; economia de energia; recursos humanos; finanças; vai inscrever-se em mestrado.

Gostou de matemática aplicada; contabilidade analítica; marketing; inscreveu-se em mestrado em finanças empresariais.

# Anexo II

## Grelha de Pré-Seleção









# Anexo III

## Guião das entrevistas



GRUPO MARQUES

## RELATÓRIO DE RECRUTAMENTO

### 1. CARACTERIZAÇÃO DA NECESSIDADE DE RECRUTAMENTO

A Direcção Comercial da Marques, Comércio a Retalho, SA identificou a necessidade de recrutar dois colaboradores para exercer as funções de Gestor Comercial Júnior e de Gestor Comercial Sénior.

A função de GC Sénior exige um candidato com experiência na área comercial, com perfil dinâmico, lutador, trabalhador, persuasivo e persistente.

A função de GC Júnior não exige experiência profissional, visto que, aquilo que se pretende é a formação de um quadro de raiz, muito embora, exija o mesmo perfil.

O Director Comercial utilizou a sua rede de conhecimento pessoal na identificação dos candidatos.

### 2. AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS

#### 2.1. AVALIAÇÃO DO CANDIDATO À VAGA DE GC JÚNIOR

##### a) Avaliação Curricular

**Nome:** Miguel Reis e Sousa

**Idade:** 22 Anos

**Formação Académica:** a concluir o 3.º ano da Licenciatura do Curso de Gestão pela UA com média previsível de 12 valores.

Falta concluir uma disciplina, que irá ser concluída na época especial do corrente ano escolar em Setembro.

O candidato pretende tirar mestrado em Ciências Empresariais para aumentar as suas habilitações.

**Experiência Profissional:** o candidato exerceu funções na área administrativa no programa OTLJ. Não tem experiência na área comercial.

##### b) Avaliação Psicológica

#### Características Individuais:

O candidato apresentou-se na entrevista com excelente apresentação.

Denotou ser possuidor de um discurso razoável, tendo revelado capacidades de fazer Marketing pessoal.

O candidato caracterizou-se pelo seguinte: capaz de manter bom relacionamento interpessoal, dinâmico, estar atento a todas as oportunidades, lutador, honesto, responsável, persistente, teimoso, preocupado, tendo inclusivé considerado que estas últimas características poderiam também ser vistas como pontos fracos.

Revelou no decurso da entrevista estar motivado para o preenchimento da vaga, com vontade de trabalhar. Tal pode ficar a dever-se ao facto de ainda não ter tido uma verdadeira experiência de trabalho subordinado, tendo manifestado acolhimento à proposta de realizar o programa Estagiar L.

O Director Comercial, ao traçar um problema para poder avaliar as suas capacidades e o seu tempo de reacção, verificou que o candidato superou o desafio mas com alguma cautela, típica de um principiante.

### 2.1. AVALIAÇÃO DO CANDIDATO À VAGA DE GC SÉNIOR

#### a) Avaliação Curricular

**Nome:** Raquel Filipa da Costa Sousa Tavares  
**Idade:** 30 Anos  
**Formação Académica:** licenciatura em 2003 em Biologia/Geologia na UA com Média de 14 valores.  
Licenciatura em 2008 em Gestão de Empresas na UA com média de 14 valores.  
A Candidata pretende tirar mestrado em Finanças Empresariais.  
**Experiência Profissional:** a candidata exerceu funções de vendedor ajudante, de técnica comercial e de supervisora de refrigerados, a qual ainda se encontra a exercer actualmente.

#### b) Avaliação Psicológica

##### Características Individuais:

A candidata apresentou-se na entrevista com excelente apresentação.  
Durante o discurso demonstrou muito à vontade, visto que é experiente na área.  
A candidata caracterizou-se como uma pessoa determinada, impulsiva, que preserva a família, gosta do que faz e gosta dos Açores.  
Não se revelou muito motivada para o preenchimento da vaga, uma vez que se encontra empregada na Longa Vida, como efectiva, com excelentes condições remuneratórias. O único factor negativo da sua actual posição profissional reside no facto de ser obrigada a constantes deslocações.  
A sua expectativa salarial revelada no final da entrevista foi de 3.500,00€ líquidos.  
Revelou interesse na função proposta e mostrou-se agradada com o convite da MCR, muito embora uma eventual aceitação esteja dependente das condições a oferecer.

### 3. HIERARQUIZAÇÃO DOS CANDIDATOS

Não aplicável ao recrutamento em apreço, pelo facto dos candidatos não disputarem a mesma vaga.

### 4. CONCLUSÃO

#### Miguel Reis e Sousa

Está fortemente motivado para começar a trabalhar, e poderá ser um bom candidato para formar na área comercial, pela qual demonstrou interesse na aprendizagem.  
Recomenda-se a sua contratação ao abrigo do Programa Estagiar L.

#### Raquel Filipa da Costa Sousa Tavares

Trata-se de uma excelente candidata ao preenchimento da vaga de GC Sénior, tendo revelado gosto em continuar a trabalhar na área comercial, onde detém experiência consolidada e perfil adequado à função. Dado que a expectativa salarial evidenciada se situa muito acima dos parâmetros da MCR, não se recomenda neste momento a admissão da candidata.



# Anexo IV

## Relatório de Recrutamento

## CONTRATO DE TRABALHO A TERMO CERTO

Entre:

**1º. OUTORGANTE:** Marques Comércio a Retalho, SA, pessoa colectiva nº 512014850, com o nº. de identificação da segurança social 2000357045, e com o nº de Apólice de Seguro de Acidentes de Trabalho 10.318056 da Açoriana Seguros, com sede na Rua de São Gonçalo, 223, neste acto representada pelo Administrador Paulo Renato Brito Machado;

e  
**2º. OUTORGANTE:** Ana Rita Mendonça da Ponte Costa, portador do B.I. nº. 13582786, contribuinte fiscal nº. 250840022, residente em Alameda de Belém, nº. 10 2º esq, freguesia de Fajã de Baixo, concelho de Ponta Delgada, na qualidade de trabalhador;

É celebrado o presente contrato de trabalho a termo certo, o qual se rege pela legislação geral aplicável e pelas cláusulas seguintes:

1. O 2º. Outorgante é admitido ao serviço do 1º. Outorgante para desempenhar as funções inerentes à categoria profissional de Emp. Balcão 3ª, com o conteúdo funcional tal como se encontra previsto no CCT de Hotelaria e Similares S. Miguel e Stª. Maria, podendo o trabalhador vir a desempenhar outras funções que as circunstâncias exijam e directamente determinadas pela entidade patronal.
2. O presente contrato é celebrado pelo prazo de 6 meses e 0 dias, com início em 13/09/2010 e termo a 12/03/2011, e com um período experimental de 30 dias.
3. O contrato é celebrado pelo prazo estabelecido na cláusula 2ª., ao abrigo da alínea f) do nº. 2, do artigo 140º do Código do Trabalho, em virtude de implementação de um processo de reestruturação ao nível de funções, formas de trabalho e flexibilização de horários, com implicações ao nível da carga horária, constituição das equipas e reformulação das mesmas, o que representa nesta fase de implementação um acréscimo excepcional da actividade da empresa ao nível da intensificação da formação dos novos colaboradores a integrar, bem como dos existentes sobre as novas formas de organização do trabalho em todos os sectores. Este processo de reestruturação terá uma duração estimada de 3 anos.
4. O 2º. Outorgante auferirá pelo trabalho prestado a remuneração mensal base ilíquida de **498,75 €** (quatrocentos e noventa e oito euros e setenta e cinco cêntimos) sujeita aos impostos e descontos legais, a qual será paga por transferência bancária.
5. O período normal de trabalho semanal é de 40 horas, de acordo com o horário estabelecido e de acordo com a regulamentação aplicável. A distribuição diária do período normal de trabalho, poderá ser livremente alterada pelo 1º Outorgante.
6. O local de trabalho será em qualquer dos estabelecimentos do 1º Outorgante ou o que resultar da transferência definitiva ou temporária prevista na cláusula seguinte.
7. O 2º. Outorgante assume desde já o compromisso de aceitar ser transferido temporária ou definitivamente, desde que tal mudança seja necessária ao exercício da actividade do 1º. Outorgante.
8. A duração das férias do 2º. Outorgante é definida e regulada pelas normas correspondentes e aplicáveis ao caso concreto, da Subsecção X, do Capítulo II do Código do Trabalho.
9. O presente contrato considera-se automaticamente renovado nos termos do Código do Trabalho, a não ser que o empregador ou o trabalhador comunique, respectivamente com 15 ou 8 dias antes do prazo expirar, por escrito, a vontade de o fazer cessar.
10. Podem, no entanto, dentro do condicionalismo previsto na última parte do número anterior, ser estabelecidas renovações de duração diferente do período inicial, desde que se mantenha a justificação que deu origem ao presente contrato, devidamente fundamentada por escrito.
11. O 1º. Outorgante poderá promover a realização de acções ou cursos de formação profissional destinados ao 2º. Outorgante. Como contrapartida, o 2º. Outorgante obriga-se a permanecer ao serviço do 1º. Outorgante pelo período de 2 anos a contar do termo das acções ou cursos de formação profissional que venha a frequentar. O 2º. Outorgante poderá desonerar-se da sua obrigação de permanência, em virtude do disposto nesta cláusula, mediante reembolso ao 1º. Outorgante das importâncias reais, directas e indirectas, por este dispendidas com a acção. No caso de cessação do presente contrato poderá ser efectuado encontro de contas.
12. O 2º. Outorgante autoriza desde já o débito no seu vencimento de quantias referentes a eventuais falhas resultantes do eventual desempenho de funções que impliquem lidar com fundos de caixa.
13. A informação relativa a segurança, higiene e saúde no trabalho referida no artigo 282º, do Código do Trabalho, é prestada complementarmente através da actuação dos Serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.
14. Não será dada informação do teor do presente contrato, nos termos do nº. 1 do artigo 144º do Código do Trabalho, dada a inexistência de Comissão de Trabalhadores e não ser o 2º. Outorgante sindicalizado.

Celebrado aos 13 dias de Setembro de 2010, constando de 1 exemplar, devidamente assinado e distribuído pelos Outorgantes.

O Empregador

O Trabalhador

Declaro que recebi o original deste contrato \_\_\_\_\_

# Anexo V

**Contrato de Trabalho a Termo Certo**





**GESTÃO DO FARDAMENTO  
TERMO DE RESPONSABILIDADE**

<b>Loja:</b>	<b>Função:</b>
<b>Nome:</b>	<b>N.º:</b>

**DECLARAÇÃO**

Declaro que recebi o fardamento, abaixo descrito, para o exercício da minha actividade. E pela presente declaro ainda:

1. Assumir inteira responsabilidade pelo bom uso do fardamento no contexto da minha função, suportando os custos que possam advir do mau uso, uso negligente ou extravio do mesmo;
2. Não fazer uso do fardamento fora do contexto de trabalho, nem o facultar a terceiros, uma vez que o considero pessoal e intransmissível.
3. Comprometer-me a entregar o fardamento no final do meu percurso profissional nesta empresa, ou no caso de necessidade de substituição por desgaste do mesmo.

ASSINATURA: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**DECLARAÇÃO DE RECEPÇÃO DE FARDAMENTO**

Peça	Quant.	Motivo (*)	Data	Colaborador	Director de Loja

\* a) Primeira Entrega; b) Substituição no final de vida útil do fardamento; c) Substituição por danos não imputáveis ao trabalhador; d) Substituição por incorrecta utilização ou extravio; e) Mudança de sector

Qualquer substituição de Fardamento tem de ser obrigatoriamente validada pelo Director de Loja, o qual, antes de o fazer, deverá verificar o real estado do Fardamento. A assinatura do Director de Loja significa que este comprova que o desgaste do Fardamento foi ocasionado ao serviço da empresa e com utilização correcta do mesmo, pelo que aprova a sua substituição.



# Anexo VI

## Termo de Responsabilidade











### 8. Certificação da entidade empregadora

As informações prestadas correspondem à verdade e não omitem qualquer informação relevante.

Assinatura e carimbo

#### Entidade empregadora de pessoal do serviço doméstico

Declaro que o trabalhador exerce, com carácter regular e sob a minha direcção e autoridade, mediante retribuição, a profissão de serviço doméstico.

Declaro, ainda, não ter com a trabalhador, grau de parentesco (1) legalmente impeditivo desta relação de trabalho, para efeitos de segurança social.

Assinatura conforme documento de identificação civil válido

(1) Cônjuge/união de facto, descendente até ao 2º grau ou equiparado e afim, ascendente ou equiparado e afim, irmão e afim.

### 9. Certificação do trabalhador

As informações prestadas correspondem à verdade e não omitem qualquer informação relevante.

Assinatura conforme documento de identificação civil válido

#### Trabalhador do serviço doméstico

Declaro exercer, com carácter regular e sob direcção e autoridade da entidade empregadora, mediante retribuição, a profissão de serviço doméstico.

Declaro, ainda, não ter com a entidade empregadora, grau de parentesco (1) legalmente impeditivo desta relação de trabalho para efeitos de segurança social.

Assinatura do trabalhador conforme documento de identificação civil válido

(1) Cônjuge/união de facto, descendente até ao 2º grau ou equiparado e afim, ascendente ou equiparado e afim, irmão e afim.

### Informações Documentos a apresentar

Fotocópia de documento de identificação civil válido (1):

- do trabalhador admitido, no caso de não se encontrar inscrito na segurança social.
- da entidade empregadora de pessoal do serviço doméstico.

Contrato ou acordo escrito, no caso de ter sido acordado o pagamento de contribuições calculadas com base nas remunerações efectivamente auferidas pelo trabalhador do serviço doméstico.

Modelo RV 1006-DGSS, no caso de trabalhador estrangeiro.

(1) Bilhete de identidade, Certidão de Registo Civil, Boletim de Nascimento ou Título de permanência/residência, no caso de trabalhador estrangeiro.

### Local de entrega

A comunicação efectuada através deste formulário ou por qualquer outro meio escrito (fax, carta, correio electrónico, etc.) deve ser enviada pelo correio aos Centros Distritais da Segurança Social ou entregue directamente nos serviços de atendimento da segurança social, podendo, ainda, ser apresentada on-line, em [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt), serviço Segurança Social Directa.

(continua no verso)



## Prazo de entrega

### Entidade empregadora

A comunicação de admissão de novos trabalhadores **deve ser entregue até ao fim da primeira metade do período normal de trabalho diário, contado a partir do início da produção de efeitos do contrato de trabalho.** Em situações excepcionais, devidamente fundamentadas, ligadas à urgência do início da prestação de trabalho ou prestação de trabalho por turnos, a comunicação pode ser efectuada até ao fim da primeira metade do período normal de trabalho do 1.º dia útil seguinte ao do início da produção de efeitos do contrato de trabalho.

A comunicação de suspensão/cessação do exercício de actividade do trabalhador deve ser efectuada no prazo de 10 dias úteis, a contar da data do facto.

### Trabalhador

A comunicação de início de actividade/vínculo a nova entidade empregadora deve ser efectuada até **24 horas após a entrada em vigor do contrato de trabalho.**

## Outras informações

A comunicação não dispensa a obrigatoriedade de inclusão dos trabalhadores admitidos na Declaração de Remunerações correspondente ao mês em que iniciaram a prestação de trabalho.

A não entrega da comunicação, determina o pagamento das contribuições, por parte da entidade empregadora, a partir do dia 1 do 6º mês anterior ao do início da prestação de trabalho.

A entidade empregadora que tenha admitido trabalhadores que se encontrem a receber prestações de doença ou desemprego e tal facto seja do seu conhecimento é, solidariamente, responsável com o trabalhador, pela devolução, à segurança social, das prestações indevidamente pagas, estando ainda sujeita à aplicação de contra-ordenação.

A não entrega da comunicação, pelo trabalhador, de início de actividade ou vínculo a nova entidade empregadora, determina que não sejam considerados, para efeitos de acesso ou de cálculo das prestações, os períodos de actividade profissional não declarados.

No caso de comunicação de suspensão ou cessação do contrato de trabalho, é dispensável o preenchimento dos quadros 2, 4, 5 e 7 deste formulário.

### Situações especiais dos trabalhadores do serviço doméstico

Haverá lugar ao pagamento das contribuições com base nas remunerações efectivamente recebidas, calculadas por aplicação da taxa contributiva global de 31,6%, cabendo 20,6% à entidade empregadora e 11% ao trabalhador, se o trabalhador preencher, cumulativamente, as condições seguintes:

- Ter o trabalhador idade igual ou inferior a 50 anos;
- Ter o trabalhador sido contratado ao mês, em regime de tempo completo;
- Ser, o valor das remunerações auferidas, superior a 70% do Indexante dos Apoios Sociais, e inferior a duas vezes e meia o valor daquele indexante;
- Ter sido celebrado acordo escrito entre o trabalhador e a entidade empregadora, no sentido do pagamento das contribuições com base na remuneração efectivamente recebida;
- Comunicar a existência do acordo escrito, aos serviços de segurança social, até ao final do mês de Novembro para produzir efeitos no ano seguinte.

**ATENÇÃO: NO SEU PRÓPRIO INTERESSE, CONSERVE O DOCUMENTO COMPROVATIVO DE QUE EFECTUOU A COMUNICAÇÃO À SEGURANÇA SOCIAL**

# Anexo VII

**Comunicação da entidade empregadora/Trabalhador por conta de outrem**





## RELATÓRIO DE ACOLHIMENTO DE NOVOS COLABORADORES

### IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

NOME \_\_\_\_\_  
DATA DE NASCIMENTO \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS \_\_\_\_\_  
DATA DE ADMISSÃO \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
SECÇÃO \_\_\_\_\_  
FUNÇÃO \_\_\_\_\_  
POSTO DE TRABALHO \_\_\_\_\_

### O QUE O MOTIVOU A PREENCHER A VAGA:

GOSTO DO TIPO DE TRABALHO  
 PRECISAVA DE DINHEIRO

O NOME DA EMPRESA  
 PORQUE NÃO TINHA OUTRA OPÇÃO  
 O VENCIMENTO

Outros:

\_\_\_\_\_

### ACOLHIMENTO/INTEGRAÇÃO

DRH	<input type="checkbox"/>	CONSEGUIDO	<input type="checkbox"/>	NÃO CONSEGUIDO	<input type="checkbox"/>	NÃO APLICÁVEL	<input type="checkbox"/>	NÃO REALIZADO
GSST	<input type="checkbox"/>	CONSEGUIDO	<input type="checkbox"/>	NÃO CONSEGUIDO	<input type="checkbox"/>	NÃO APLICÁVEL	<input type="checkbox"/>	NÃO REALIZADO
QAS	<input type="checkbox"/>	CONSEGUIDO	<input type="checkbox"/>	NÃO CONSEGUIDO	<input type="checkbox"/>	NÃO APLICÁVEL	<input type="checkbox"/>	NÃO REALIZADO
RESPONSÁVEL DO SECTOR	<input type="checkbox"/>	CONSEGUIDO	<input type="checkbox"/>	NÃO CONSEGUIDO	<input type="checkbox"/>	NÃO APLICÁVEL	<input type="checkbox"/>	NÃO REALIZADO

OBSERVAÇÕES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## RELATÓRIO DE ACOLHIMENTO DE NOVOS COLABORADORES

### RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

#### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FREQUÊNCIA:  DIÁRIA       ÀS VEZES       NUNCA  
QUALIDADE:  BOM       RAZOÁVEL       MAU

#### RESPONSÁVEL DO SECTOR \_\_\_\_\_

FREQUÊNCIA:  DIÁRIA       ÀS VEZES       NUNCA  
QUALIDADE:  BOM       RAZOÁVEL       MAU

#### ENCARREGADO \_\_\_\_\_

FREQUÊNCIA:  DIÁRIA       ÀS VEZES       NUNCA  
QUALIDADE:  BOM       RAZOÁVEL       MAU

#### COLEGAS DE TRABALHO

FREQUÊNCIA:  DIÁRIA       ÀS VEZES       NUNCA  
QUALIDADE:  BOM       RAZOÁVEL       MAU

### CARACTERÍSTICAS DO POSTO DE TRABALHO

#### RELATIVAMENTE A:

ESFORÇO FÍSICO:  MUITO       POUCO       NENHUM  
PERIGOSIDADE:  MUITO PERIGOSO       POUCO PERIGOSO       NADA PERIGOSO  
ISOLAMENTO:  MUITO ISOLADO       POUCO ISOLADO       NADA ISOLADO  
EQUIPAMENTO SEGURANÇA:  UTILIZA       NÃO UTILIZA       NADA ISOLADO  
 ADEQUADO       NÃO ADEQUADO





## RELATÓRIO DE ACOLHIMENTO DE NOVOS COLABORADORES

**PORQUÊ?**

---

---

**SUGESTÕES:**

---

---

**OBSERVAÇÕES:**

ENTREVISTA REALIZADA POR: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

# Anexo VIII

## Relatório de Acolhimento





PT01-DRH – PROCEDIMENTO DE TRABALHO  
GESTÃO DO FARDAMENTO

ANEXO

Função	Lojas	Fardamento	Qtd. Atribuída (na Admissão)
Caixas / Vendedores	Alimentar/ Não Alimentar	Calça Azul Escura	2
		Camisa Branca	2
		Casaco de Malha Azul Claro	1
		Colete (M)	1
		Lenço (F)/ Gravata (M)	1/1
Repositores	Alimentar/ Não Alimentar	Bata (M) / Bibes (F)	2
Atendimentos (Padaria, Peixaria, Talho, Cozinha, Gastronomia/ Charcutaria)	Retalho Alimentar	Calça Branca	2
		Bata Branca	2
		Socas de Borracha / Botas de Borracha	1/1
		Touca Branca	2
		Avental Branco de Plástico (Peixaria, Talho e Cozinha)	2
		Avental Branco de Pano (Padaria, e Gastronomia/Charcutaria)	2
T-Shirt Branca (Produção Padaria)	2		
Chefes de Secção	Alimentar	Calça Azul Escura	2
		Camiseiro Azul Claro	2
		Casaco	1
Fiscais de Caixa	Frente de Loja Alimentar / Não Alimentar	Calça Azul Escura	2
		Camiseiro Azul Petróleo	2
		Casaco	1
		Lenço	1
Manutenção	Manutenção	Sweat-Shirt Cinzenta (Inverno)	2
		Tea-Shirt (Verão)	2
		Colete	2
Atendimentos Bares	Bar	Touca	2
		Calças	2
			2



 <p>MARQUES COMÉRCIO A RETALHO, S.A.</p>	 <p>MARQUES COMÉRCIO POR GRUPO, S.A.</p>	<b>PT01-DRH – PROCEDIMENTO DE TRABALHO GESTÃO DO FARDAMENTO</b>
---	---	---

		Avental Camiseiro	2
Controlo de Qualidade	Controlo de Qualidade	Bata Sapatos PVC (F)/Botas PVC (M)	2 1
Portaria	Portaria	Bata	2
Todas as que mantêm contacto directo com o público	Alimentar/Não Alimentar/	Dístico de Identificação Pessoal	1



# Anexo IX

## Gestão do fardamento



## AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Caro colaborador:

Por favor, responda de forma autêntica às questões colocadas.

Só com a sua colaboração será possível avaliar esta acção de formação e melhorar as acções de formação futuras.

Para cada questão responda uma única vez utilizando a seguinte escala:

**1: Mau; 2: Razoável; 3: Bom; 4: Muito Bom**

### IDENTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Acção de formação:

Formador/Entidade formadora:

Data de realização:

### AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Interesse da matéria	①	②	③	④
Contribuição para o desempenho da função na empresa	①	②	③	④
Aquisição de novos conhecimentos	①	②	③	④
Apoio logístico	①	②	③	④
Duração da acção	①	②	③	④

Vai implementar, na sua actividade, algum conhecimento adquirido durante esta acção de formação?

Sim

Não

Talvez

Justifique:

### AVALIAÇÃO DO FORMADOR

Clareza na exposição de ideias	①	②	③	④
Capacidade de comunicação	①	②	③	④
Domínio dos conteúdos programáticos	①	②	③	④
Qualidade da documentação distribuída	①	②	③	④
Utilização de meios audiovisuais	①	②	③	④
Quantidade de exemplos práticos fornecidos durante a formação	①	②	③	④

Comentários/Sugestões:

Assinatura (facultativa):

Data: \_\_\_/\_\_\_/20\_\_\_

Mod24DRH (00)

# Anexo X

## Avaliação da Formação

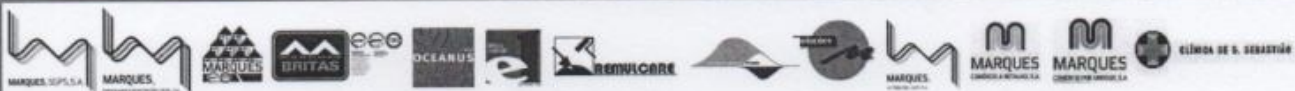




# Anexo XI

**Documento que mostra as obras onde os funcionários trabalham**





## Comunicação de Férias

Empresa: \_\_\_\_\_ Sector/Área: \_\_\_\_\_

### Funcionário

N.º

Nome:

### Dias de Férias Pretendidos

Data de Início

Data de Fim

Total dias úteis:

### Contacto durante ausência

Telefone n.º:

O Funcionário:

\_\_\_\_\_

Observações:

### Autorizações

Chefe Secção/Responsável Sector /Director/ Administrador

\_\_\_\_\_ / /

Assinatura

Data

Direcção Rec. Humanos

\_\_\_\_\_ / /

Assinatura

Data

\* Este Documento deverá chegar à DRH com 8 dias de antecedência mínima

# Anexo XIII

## Comunicação de Férias