



**IPG** Politécnico  
|da|Guarda  
Polytechnic  
of Guarda

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Marta Alexandra dos Santos Silva

Novembro | 2013





**INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA**

**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO**

---

## RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR



**AMORIM**

Excellence in flooring

MARTA ALEXANDRA DOS SANTOS SILVA  
RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIATURA  
EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**Novembro de 2013**

## **Ficha de Identificação**

**Estagiária:** Marta Alexandra Santos Silva

**Número de aluno:** 1010213

**Curso:** Gestão de Recursos Humanos

**Instituição:** Amorim Revestimentos, S.A.

Rua do Ribeirinho, nº 202

Apartado 13

4536 - 907 São Paio de Oleiros

**Telefone:** + 351 22 747 56 00

**Fax:** + 351 22 747 56 01

**Tutor:** Dr. João Vaz

**Website:** [www.wicanders.com](http://www.wicanders.com)

**Orientador:** Dr.<sup>a</sup> Maria Elisa Lopes de Figueiredo

**Estágio:** Início – 08 / 07 / 2013

Fim – 04 / 10 / 2013

## **Agradecimentos**

O espaço limitado desta secção de agradecimentos, seguramente, não me permite agradecer, como devia, a todas as pessoas que, ao longo da minha Licenciatura me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a realizar mais esta etapa da minha formação académica.

Desta forma, deixo apenas algumas palavras, mas com um sentido de profundo agradecimento.

À professora Maria Elisa Figueiredo o meu agradecimento pelo acompanhamento, apoio e disponibilidade.

Ao Dr. João Vaz, pela oportunidade que me concedeu em estagiar na Amorim Revestimentos, que sem dúvida é uma escola de profunda aprendizagem. Agradeço ainda todo o apoio e amizade dos colegas do departamento de Recursos Humanos, bem como dos restantes colaboradores que me acolheram.

Agradeço ainda com um enorme obrigada, à minha família, namorado e amigos por acreditarem em mim e naquilo que faço.

## **Plano de estágio**

Para a realização do estágio foi delineado um plano de atividades pelo tutor de estágio, Dr. João Vaz. Estas atividades recaíram essencialmente no suporte aos processos de Recursos Humanos desenvolvidos pela Amorim Revestimentos.

Assim, foi definido no plano de estágio a participação nas seguintes atividades: processos administrativos; gestão da formação; recrutamento, seleção e integração; atividades relacionadas com o Desenvolvimento Organizacional e ainda, a participação em dois projetos. Estes projetos estão relacionados com os processos administrativos e com o sistema de inovação organizacional implementado na empresa.

## Resumo

O presente relatório pretende descrever as atividades realizadas ao longo do estágio curricular, que contou com uma duração de quatrocentas horas. O estágio decorreu no período compreendido entre o dia 8 de julho e o dia 4 de outubro do corrente ano, na organização de acolhimento – Amorim Revestimentos, S.A..

Para a realização do estágio, foi proposto pela organização dar suporte às práticas desenvolvidas no departamento de Recursos Humanos, das quais podemos destacar:

- Criação do sistema de “Normalização de organização do dossier do colaborador”, visto que não era prática do departamento;
- Elaboração de matrizes comparativas de entidades formadoras;
- Preenchimento do impresso relativo a requisição de formação;
- Constituição de turmas para formações;
- Envio e receção de questionários de avaliação da formação;
- Registo de formação no programa informático Meta4;
- Verificação do cumprimento do processo de formação;
- Realização e ajustamento de planos de formação;
- Atualização da base de dados de candidaturas espontâneas;
- Acompanhamento em entrevistas de simpatia;
- Avaliação da entrevista inicial;
- Participação em processos de Desenvolvimento Organizacional (comunicação interna, *Communicator* e CORK.IN);
- Participação em atividades desenvolvidas no âmbito da Responsabilidade Social (redução do uso de copos plásticos e “Semana sem carros”);

- Execução de tarefas relacionadas com os benefícios para os colaboradores (recolha de livros usados).

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Formação; Candidaturas espontâneas; Entrevistas de simpatia; Desenvolvimento Organizacional; Responsabilidade Social

**JEL Classification** – L73 – Forest Products; 015 - Human Resources

## Índice geral

Agradecimentos .....	i
Plano de estágio .....	ii
Resumo .....	iii
Índice geral .....	v
Índice de Figuras .....	vii
Siglas .....	viii
Introdução .....	9
1. A Amorim Revestimentos .....	10
1.1 Caracterização geral da Amorim Revestimentos .....	10
1.2 Visão, Missão e Valores .....	14
1.2.1 Visão .....	14
1.2.2 Missão .....	14
1.2.3 Valores .....	14
1.3 Estrutura Organizacional .....	15
1.4 O Departamento de Recursos Humanos .....	17
2. Atividades de Estágio .....	18
2.1 Processos Administrativos .....	19
2.2 Gestão da Formação .....	21
2.2.1 1ª Fase - Levantamento de necessidades de formação .....	21
2.2.2 2ª Fase - Planeamento da Formação .....	22
2.2.3 3ª Fase - Realização da formação .....	23
2.2.4 4ª Fase – Avaliação da formação .....	23
2.2.5 Outras atividades de gestão da formação .....	24
2.3 Recrutamento, Seleção e Integração .....	25
2.3.1 Recrutamento .....	25
2.3.2 Seleção .....	26



2.3.3 Integração .....	26
2.4 Desenvolvimento Organizacional.....	28
2.4.1 Comunicação Interna.....	28
2.4.2 Projeto <i>Communicator</i> .....	30
2.4.3 Projeto CORK.IN .....	31
2.5 Responsabilidade Social.....	34
3. Conclusão .....	36
4. Referências bibliográficas .....	38
5. Netografia .....	38
6. Lista de Anexos .....	40

## **Índice de Figuras**

Fig. 1 – Estrutura Organizacional da Amorim Investimentos e Participações.....	10
Fig. 2 – Organograma Geral da Amorim Revestimentos, S.A.....	12
Fig. 3 – Unidades de distribuição .....	13
Fig. 4 – Matéria-prima - Cortiça.....	15

## **Siglas**

AR – Amorim Revestimentos

ARL – Unidade de Lourosa

ARO – Unidade de São Paio de Oleiros

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

CA – Corticeira Amorim

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

I&D – Investigação e Desenvolvimento

UN – Unidade de Negócio

## **Introdução**

O período de estágio é um período de aprendizagem. Deste período de aprendizagem surge o presente relatório de estágio.

O estágio está inserido nas unidades curriculares do terceiro ano da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

O presente relatório permite descrever as atividades realizadas ao longo do estágio que decorreu no período de 8 de julho a 4 de outubro de 2013. O mesmo decorreu na organização Amorim Revestimentos, S.A., uma empresa multinacional, sediada no concelho de Santa Maria da Feira, cuja produção respeita a produtos de revestimento de cortiça.

Durante o estágio foram realizadas diversas atividades que incidiram sobre os processos de Recursos Humanos desenvolvidos pela organização. Nomeadamente, os processos administrativos, a formação, o recrutamento, seleção e integração e atividades relacionadas com o Desenvolvimento Organizacional. Ainda relativamente às atividades desenvolvidas, foi possível intervir em dois projetos, relativos à Normalização de Organização do Dossier do Colaborador e o projeto CORK.IN.

Assim, o presente relatório tem como finalidades, descrever as atividades realizadas e apreendidas no decorrer do estágio, demonstrar os processos de RH implementados na Organização, bem como, dar a conhecer a própria Amorim Revestimentos.

Este período de aprendizagem permitiu colocar em prática os conhecimentos abordados no decorrer da licenciatura e conhecer a realidade do dia-a-dia de trabalho num departamento de Recursos Humanos.

Relativamente à estrutura do presente relatório, este encontra-se dividido em dois capítulos. O primeiro refere-se à descrição da Amorim Revestimentos enquanto organização e o segundo capítulo pretende descrever pormenorizadamente as atividades realizadas ao longo do Estágio Curricular. Por fim, é apresentada uma breve conclusão/reflexão sobre o estágio.

## 1. A Amorim Revestimentos

### 1.1 Caraterização geral da Amorim Revestimentos

A organização que acolheu o estágio, Amorim Revestimentos, S.A. (AR), é uma unidade pertencente ao Grupo Amorim (a sua génese remonta a 1870, com a fundação de uma pequena unidade produtora de rolhas de cortiça para a indústria vinícola, de cariz marcadamente familiar) e integrada na Corticeira Amorim SGPS (cf. fig.1), sediada em São Paio de Oleiros e enquadrada no setor de atividade económica “Fabricação de outros produtos de cortiça” – CAE 16295.



*Fig. 1 – Estrutura Organizacional da Amorim Investimentos e Participações*

*Fonte: sítio da organização*

A Corticeira Amorim é constituída por várias Unidades de Negócio (UN), são elas: Amorim Revestimentos, Amorim & Irmãos, Amorim Cork Composites, Amorim Isolamentos e Matérias Primas.

A origem da Unidade de Negócios Revestimentos (detentora de 65% da quota de mercado do segmento de revestimentos), remonta a 1978, com a criação da Ipecork – Indústria de Pavimentos e Decoração, S.A., uma unidade fabril destinada à produção de *parquet* com incorporação de cortiça. A Amorim Revestimentos, formada em Janeiro de 1996, surgiu então, da fusão das empresas Inacor, S.A. e Ipecork, S.A.

Esta organização é líder mundial na produção de revestimentos de cortiça, provenientes da transformação de matérias-primas naturais como a cortiça e a madeira, sendo que o seu objetivo é a promoção da cortiça através da conceção e do desenvolvimento de novos produtos que respondam às necessidades do mercado, apostando numa tecnologia avançada de fabrico e elevados padrões de I&D. A empresa possui vários tipos de produtos, adaptados aos diversos segmentos de distribuição a que se destinam. É uma

empresa orientada essencialmente para o mercado externo (essencialmente, Alemanha, Rússia e Estados Unidos da América), assegurado, pelas suas *Sales Companies* ou pela sua Equipa de Vendas Direta, responsáveis por isso pela comercialização, distribuição e assistência técnica nos mercados. A cortiça, a sua matéria-prima principal, possui um carácter único no que respeita a características mecânicas, físicas e químicas, nomeadamente leveza, impermeabilidade, elasticidade e resistência ao desgaste, que fazem dela uma matéria-prima de excelência para diversas aplicações. Ainda que se trate de matéria-prima natural, não é de natureza destrutiva, uma vez que não resulta do abate de árvores. A indústria utiliza a casca da árvore, promovendo deste modo, a reflorestação, o tratamento e preservação do montado e sobro, contribuindo assim, para a sustentabilidade florestal.

Na organização da Amorim Revestimentos, a gestão é assegurada por uma direção geral, apoiada pela sua direção executiva. A organização suporta oito grandes áreas: recursos humanos e serviços sociais; financeira, sistemas de informação e controlo de negócio; compras; desenvolvimento e qualidade; operações; *wood business*; marketing; e vendas (cf. fig.2). A empresa neste momento integra 470 colaboradores nas duas unidades industriais, sendo que a unidade de São Paio de Oleiros (ARO) comporta 360 colaboradores (76,60%) e a unidade de Lourosa (ARL) 110 colaboradores (23,40%).

A Amorim Revestimentos, S.A. encontra-se organizada em 6 grandes áreas, sendo geridas por uma Direção Geral, conforme o organograma que se segue. Como se pode verificar, a organização apresenta um organograma com uma estrutura bastante horizontal o que facilita a comunicação entre todos os departamentos.

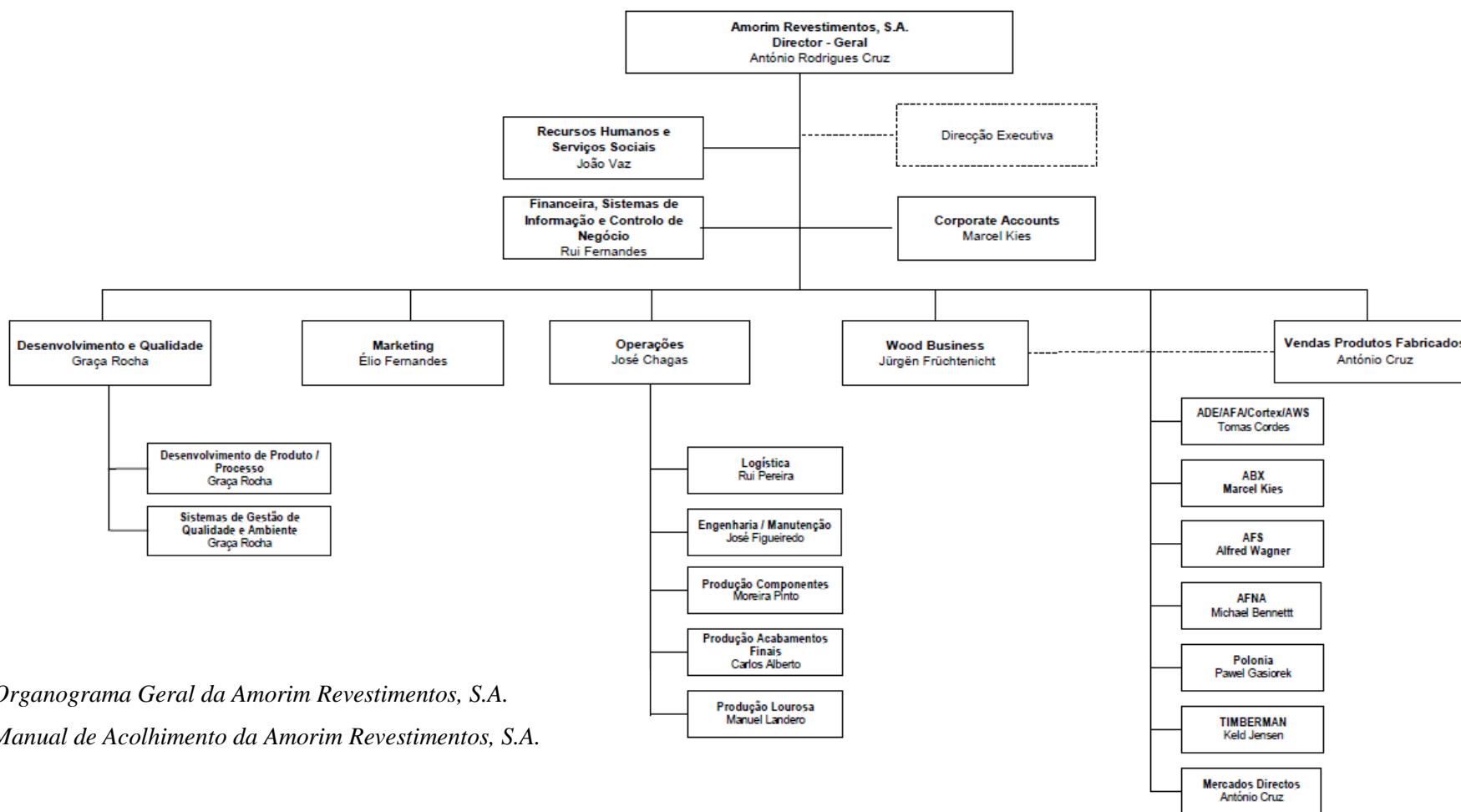


Fig. 2 – Organograma Geral da Amorim Revestimentos, S.A.

Fonte – Manual de Acolhimento da Amorim Revestimentos, S.A.

A Amorim Revestimentos, conta ainda com diversas unidades de distribuição pelo mundo (como por exemplo: Holanda, Alemanha, Suíça, EUA, entre outros) como podemos verificar na imagem seguinte.



**Fig. 3** – Unidades de distribuição

**Fonte:** *Manual de Acolhimento da Amorim Revestimentos, S.A.*



## 1.2 Visão, Missão e Valores

A gestão estratégica organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. Para tal, as orientações da empresa expressam-se pela sua visão, missão e valores.

### 1.2.1 Visão

A visão resume-se em três pontos essenciais: “Ser um negócio rentável, assegurando um resultado residual positivo, com um contributo positivo de todos os mercados; ser um negócio inovador, com a introdução de novos produtos/soluções, com soluções de marketing e com processos eficientes; e ser um negócio com uma atitude positiva e vencedora, promovendo uma cultura de performance e responsabilidade.”

*Fonte: Manual de Acolhimento da Amorim Revestimentos, S.A.*

### 1.2.2 Missão

“Ser um agente global de revestimentos, usando a cortiça como fator diferenciador, complementando a oferta com outros produtos para revestimentos, de forma a aumentar a rentabilidade.”

*Fonte: Manual de Acolhimento da Amorim Revestimentos, S.A.*

### 1.2.3 Valores

- **Criar Resultados**
  - Sentido de Prioridade
  - Ser Parte da Solução
- **Orientação para o Mercado**
  - Iniciativa
  - Rapidez de Resposta
- **Trabalho em Equipa**
  - Focalização
  - Resolução de Problemas

*Fonte: Manual de Acolhimento da Amorim Revestimentos, S.A.*

### 1.3 Estrutura Organizacional

A Corticeira Amorim (CA), apresenta uma estrutura repartida, na medida em que é constituída por um conjunto de UN semiautónomas (Amorim Revestimentos, Matérias Primas, Amorim & Irmãos, Amorim Cork Composites e Amorim Isolamentos) que são geridas por uma administração central.

Na AR, os processos de trabalho são estandardizados, ou seja, os conteúdos do trabalho realizado na empresa são especificados e/ou programados por pessoas especializadas, sendo que a organização mantém sempre um nível de supervisão elevado. No entanto, os colaboradores podem ter uma participação ativa na definição dos processos de trabalho, visto que a organização está aberta a sugestões de melhoria nesses mesmos processos, sendo exemplo desta abertura o programa CORK.IN, que posteriormente será abordado, mas, resumidamente, consiste num programa que visa receber e promover ideias vindas de todos os colaboradores com vista à implementação de mudanças de melhoria nos processos e na organização enquanto um todo.

Como foi referido anteriormente, existem cinco unidades de negócio na CA, que passamos a descrever de forma sucinta:

- **Matéria-Prima**

A Unidade de Negócios de Matérias-primas congrega a gestão de compras, armazenagem e preparação da única variável comum a todas as atividades da Corticeira Amorim- a Cortiça.



*Fig. 4 – Matéria-prima - Cortiça*

*Fonte: sítio da organização*

- **Amorim & Irmãos**

A Amorim & Irmãos é o maior produtor e fornecedor de rolhas de cortiça a nível mundial, registando uma produção anual de três mil milhões de unidades, o que lhe confere 25% da quota do mercado global da cortiça.

Acreditando nas vantagens de uma relação direta com os principais produtores de vinho, foram criadas subsidiárias da Amorim & Irmãos nos principais países produtores deste produto, desde o velho continente europeu aos novos mercados da África do Sul, Austrália e América do Sul.

- **Amorim Cork Composites**

A Amorim Cork Composites é uma organização global e competitiva, líder nos negócios correntes, que se diferencia pela oferta inovadora de compósitos de cortiça com a Sustentabilidade presente nas suas práticas.

As propriedades naturais da cortiça como a compressibilidade e a capacidade de recuperação são responsáveis pelo reconhecimento deste material como uma excelente matéria para aplicações como a selagem, isolamento da temperatura e ruído, etc. Como se trata de material nobre e natural é também usado em produtos decorativos e funcionais para casa também produzidos na Amorim Cork Composites.

- **Amorim Isolamentos**

A Amorim Isolamentos dedica-se à produção de materiais de isolamento a partir de matérias-primas naturais como a cortiça e o coco, devolvendo e produzindo soluções de isolamento térmico e acústico em aglomerados expandidos de cortiça, em regranulados e placas/ rolos de fibra de coco, materiais com excelente desempenho técnico e amigos do ambiente - rigorosamente 100% naturais.

As características únicas do produto conferem-lhe um elevado grau de isolamento térmico, acústico e antivibrático, sendo por isso utilizado na construção de oleodutos, aeroportos, edifícios, adegas e na indústria da refrigeração, bem como em espaços de lazer.

#### **1.4 O Departamento de Recursos Humanos**

O departamento de Recursos Humanos e Serviços Sociais (local onde foi realizado o estágio), como é designado pela organização, é constituído pelo diretor de RH (Dr. João Vaz) e outros quatro colaboradores, cada um responsável por cada uma das quatro áreas que integram este departamento. Nomeadamente:

- Processos administrativos e processamento salarial;
- Processos de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos;
- Processos administrativos e serviços sociais;
- Higiene e segurança no trabalho e vigilância.

## 2. Atividades de Estágio

No início do estágio, foi realizado um plano com as atividades que iriam ser desenvolvidas ao longo do mesmo. Estas atividades recaíram essencialmente no apoio aos processos administrativos, processos de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos. No que diz respeito aos processos de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos, estes processos englobam as atividades de Gestão da Formação, Recrutamento, Seleção e Integração, e Desenvolvimento Organizacional.

Uma das tarefas propostas relativamente à gestão da formação, consistiu no registo da formação referente aos anos 2007, 2008 e 2009, já que este registo não existia o que dificultava o dia-a-dia de trabalho do responsável pela formação. Foi então sugerido que ao longo do estágio, se possível, fosse procedendo ao registo dessa informação. Podemos adiantar que durante este período só foi possível registar as formações referentes a 2008 e 2009, atendendo à escassez de tempo.

No que respeita, ao processo de recrutamento, seleção e integração, durante o período de estágio foi possível acompanhar as etapas deste processo, ainda que algumas de forma um pouco superficial.

Por fim, a nível de desenvolvimento organizacional, foi possível dar apoio à comunicação interna e participar nos seguintes projetos: *Communicator*, CORK.IN e Kaizen.

## 2.1 Processos Administrativos

Para ajudar na organização e melhoria dos processos administrativos de Recursos Humanos (RH), o departamento de Recursos Humanos recorre aos ideais defendidos pelo projeto Kaizen.

O Kaizen, criado por Masaaki Imai, é definido pelo mesmo como “um guarda-chuva que abrange todas as técnicas de melhoria, aglutinando-as de maneira harmoniosa para tirar o máximo de proveito do que cada uma oferece”. De facto, o sistema de melhorias Kaizen apresenta-nos um leque de “formas de fazer” extenso, todas elas com o fim de otimizar o trabalho e melhorar continuamente o mesmo. Um colaborador que siga uma atitude Kaizen terá que ser um colaborador em constante pensamento crítico e reflexão sobre os processos à sua volta, com uma atitude positiva, procurando sempre resolver esses problemas, no imediato, junto da gestão.

Durante o estágio, surgiu então a possibilidade de trabalhar nesta área, com a proposta de Normalização do Dossier do Colaborador, com ideias de como organizar o *dossier* individual de cada colaborador, para que esta informação individual se tornasse mais organizada e de mais fácil e rápido acesso à informação pretendida. A ideia sugerida pela estagiária foi a afixação do *dossier* “Normalização de Organização do Dossier do Colaborador” (cf. Anexo I) no arquivo dos RH, para que todos pudessem ter acesso ao mesmo e verificassem a forma como o dossier é organizado e como deverão deixar a informação sempre que for consultado. Outra sugestão, foi a colocação de separadores entre os “grupos” de informação. Esta sugestão não avançou, devido aos custos inerentes na aquisição do material, bem como a aspetos relacionados como o acréscimo de volume que poderia trazer para os processos. Desta forma, iniciou-se a organização dos documentos de cada *dossier* individual, seguindo a normalização mas sem qualquer tipo de “separação” entre as informações, o que na ótica da estagiária, a longo prazo, as poderá conduzir de novo à desorganização do processo com a mistura das informações aí arquivadas, uma vez que não existe qualquer tipo de delimitação entre os diversos assuntos.

Outra atividade realizada, relacionada com os processos administrativos, foi a colocação de etiquetas (já criadas pela empresa antes do processo de estágio) nos arquivos existentes para cada processo (Recrutamento, Formação, Comunicação Interna, etc.).

Cada processo tem associado, uma figura geométrica e, dependendo dos arquivos de cada um, associava-se uma cor para os distinguir.

Esta distinção visual possibilita uma visão mais simples e mais rápida, possibilitando também uma organização mais eficaz do trabalho. É uma simples mudança que, aliada a outras mudanças Kaizen, poderão fazer toda a diferença no dia-a-dia de trabalho e nos resultados.

## **2.2 Gestão da Formação**

Num contexto de Mercado Global, o conhecimento e a informação, tornam-se recursos críticos para a sobrevivência e sustentabilidade da organização. Neste sentido, a formação assume cada vez mais um papel fundamental para o desempenho de cada função, bem como para o acompanhamento e atualização de conhecimentos pois, as organizações do novo século estão a transformar-se em organizações de aprendizagem, comprometidas com a Formação e o Desenvolvimento dos seus colaboradores.

Desta forma, pode-se afirmar que a criação do conhecimento é um processo complexo e específico de cada organização. Na AR, a programação da formação passa por diversas fases, são elas: Levantamento de necessidades; Planeamento da formação; Execução da formação; Avaliação e Registo da formação.

### **2.2.1 1ª Fase - Levantamento de necessidades de formação**

A primeira fase de qualquer plano de formação, consiste no levantamento das necessidades de formação, com o intuito de se conhecer o propósito real da mesma, os objetivos pretendidos com a sua realização e os formandos que devem participar.

Na AR, este levantamento é realizado pelo colaborador responsável pela formação com auxílio das chefias das diferentes áreas funcionais. Isto porque são estes que conhecem realmente as necessidades dos colaboradores para o eficaz desempenho da sua função. Para o levantamento destas necessidades de formação, é enviado para as chefias respetivas um impresso de auxílio a este processo (cf. Anexo II), que contempla um conjunto de itens considerados relevantes. Designadamente, os resultados esperados, os critérios para avaliação, objetivos, entre outros.

Feito o levantamento das necessidades de formação, as chefias reúnem com o responsável da formação, com a finalidade de clarificarem os objetivos pretendidos com cada ação, bem como, perceber se realmente os formandos identificados necessitam da formação. A decisão final quanto à implementação, ou não, da ação é realizada em conjunto com o diretor de RH.

Depois de identificadas as necessidades é construído o plano de formação anual onde são descritas as ações a realizar, os objetivos, duração, número de sessões, número de



formandos, volume previsto e ainda a área a que pertence a formação (vendas, financeira, marketing, recursos humanos, produção, entre outras).

Neste processo, as formações são também divididas por três áreas de formação, nomeadamente:

- Formação de suporte estratégico - Desenvolvimento de competências transversais à organização e/ou competências específicas a equipas de projeto/processo que promovam e suportem a concretização dos objetivos estratégicos;
- Formação de adequação contínua - Desenvolvimento e atualização contínua de conhecimentos e competências que promovam o desempenho correto das funções e níveis de performance competitivos;
- Formação de desenvolvimento líderes - Mobilizar os quadros e líderes da organização para os ciclos de mudança e planeamento estratégico (alinhar e reforçar espírito equipa).

Como foi referido anteriormente, esta tarefa é realizada pela pessoa responsável pela formação, não tendo sido uma tarefa realizada pela estagiária. Esta apenas teve conhecimento dos processos inerentes à mesma através das informações transmitidas pelo responsável da função.

### **2.2.2 2ª Fase - Planeamento da Formação**

Terminada a fase do levantamento de necessidades, e já definidos os objetivos para a elaboração do plano de formação, parte-se para o seu planeamento. É durante o planeamento que se deve perceber quais os objetivos ou resultados que se esperam obter; a quem se destina cada formação; qual o perfil do formador; quais os conteúdos da formação; qual o local ideal para ser ministrada; que métodos se utilizarão; que recursos são necessários; em que datas e horários se poderá realizar; e por fim avaliar quais os custos.

Nesta fase da formação, a estagiária pôde participar, através da elaboração de matrizes comparativas de entidades formadoras. Estas matrizes são a compilação das propostas de formação recebidas pela AR das diversas entidades formadoras. Cada proposta de

formação apresenta as suas características específicas como, a entidade formadora; os objetivos; o(os) formador(es); o número máximo de formandos; os métodos utilizados; os recursos necessários e os custos). Estas matrizes encontram-se em base de dados, divididas por tipos de formação e em cada formação estão apresentadas as diversas entidades. O conjunto destas informações permite que, quando seja necessário a realização de formação, a partir da consulta destas matrizes, se consiga escolher a entidade que melhor responda às necessidades da empresa.

Nesta segunda fase, são também elaboradas as turmas conciliando com os horários dos formandos, uma vez que na área produtiva existem três turnos rotativos.

Para concluir esta fase, é necessário o preenchimento do impresso que diz respeito à requisição da formação (cf. Anexo III). Durante o período de estágio, foi possível constituir turmas e preencher algumas requisições.

### **2.2.3 3ª Fase - Realização da formação**

É nesta fase que a formação acontece. No entanto é necessário levar a cabo algumas atividades antes da sua realização (atividades essas que a estagiária executou), nomeadamente, o envio da convocatória, esta é enviada para as chefias (no caso de colaboradores da área produtiva) ou para os formandos diretamente (áreas administrativas) via correio eletrónico. É através da convocatória que os formandos sabem a hora, o dia e o local da formação (interno ou externo à empresa). Outro aspeto a ter em conta é a elaboração de folhas de presença. Contudo, as folhas de presença são elaboradas somente para formações internas (cf. Anexo IV).

### **2.2.4 4ª Fase – Avaliação da formação**

A fase de avaliação, é então a última fase do processo de formação. Esta fase tem como objetivos principais, conhecer e avaliar os resultados da ação e perceber se realmente a formação foi útil para o desenvolvimento do colaborador e da própria organização, ou seja, se se traduziu em melhorias ao nível do desempenho e comportamento dos formandos.

Para avaliar a formação existem dois questionários de avaliação, um para formadores e outro para formandos. Nos questionários para os formandos, são avaliados os seguintes

itens: gerais - interesse dos temas, a documentação fornecida, a duração da ação e a utilidade dos meios audiovisuais; relacionados com os formadores - clareza na comunicação, motivação e participação solicitada, distribuição do tempo, domínio dos temas e metodologia utilizada, e ainda uma avaliação global da formação. Já os questionários de avaliação por parte dos formadores, só se aplicam para formadores internos e avaliam essencialmente os meios disponibilizados pela organização.

Nesta fase, foi possível dar apoio ao nível do envio e receção dos questionários de avaliação.

### **2.2.5 Outras atividades de gestão da formação**

Para além das tarefas descritas ao longo do processo de formação, é necessário realizar um conjunto de outras tarefas paralelas e nas quais pudemos participar.

Uma das tarefas consistiu no registo das formações no programa Meta4. Este programa dá apoio aos Recursos Humanos na vertente da gestão da formação. Inicialmente, para a familiarização com o programa, a colega ensinou todos os passos necessários para registar uma formação. Depois de alguns exemplos, a estagiária começou o registo das formações do mês anterior, uma vez que as formações são registadas no final de cada mês. Inicialmente acompanhada pela responsável, desempenhou posteriormente, ao longo do estágio a tarefa de forma autónoma tendo procedido ao registo das formações quer dos anos anteriores, como foi referido anteriormente, quer do presente ano. No que respeita ao manuseamento deste programa, inicialmente apresentou-se-nos um pouco confuso, sendo necessário apontar todos os passos a seguir. No entanto, depois de alguns registos o seu manuseamento revelou-se fácil.

Por fim, outra tarefa realizada neste âmbito, foi o levantamento e verificação do cumprimento do processo de formação, que basicamente consiste na verificação de documentos ou impressos em falta em cada formação. Assim, para que uma formação se encontre devidamente estruturada e finalizada deve conter os seguintes documentos: folhas de presenças (no caso de ser formação interna) ou certificados (no caso de ser formação externa, seminários, conferências, etc.), a avaliação da formação, no caso de esta ter uma duração superior a quatro horas e a avaliação de eficácia (caso se tenha definido inicialmente fazer).

## **2.3 Recrutamento, Seleção e Integração**

O Recrutamento, seleção e a integração são três processos sequenciais, com uma finalidade: atrair e integrar novos colaboradores na organização para fazer face às lacunas identificadas pela organização.

### **2.3.1 Recrutamento**

Nesta etapa do processo de recrutamento, as organizações podem recorrer a dois tipos de recrutamento: interno e externo.

Na AR, são utilizados estes dois tipos de recrutamento, no entanto durante o estágio houve contacto apenas com o recrutamento externo. A organização recorre também aos serviços de uma empresa de trabalho temporário, pois este tipo de trabalho permite uma maior flexibilidade quando se está perante mercados instáveis, como é o caso da produção. Esta empresa é responsável, unicamente, pelo estabelecimento do vínculo (colaborador – empresa de trabalho temporário), uma vez que é a Amorim Revestimentos que realiza os processos de recrutamento e seleção. Este processo é realizado pela organização com o propósito de recrutar colaboradores que melhor se adequam às suas necessidades, uma vez que é ela que melhor as conhece.

Para se iniciar qualquer processo de recrutamento, é necessário identificar a necessidade de recrutar, bem como, o perfil do candidato para o cargo. Esta necessidade é identificada pela pessoa responsável da área e posteriormente aprovada pela Direção de Recursos Humanos, depois desta aprovação avança-se então para a fase de pré-seleção. A fase de pré-seleção é realizada através da base de dados existente de candidaturas espontâneas. A base de dados é diariamente atualizada, devido ao fluxo de candidaturas que chegam à organização, através de várias fontes (sítio da Corticeira Amorim; email; questionários de candidatura, que estão disponíveis nas portarias de todas as empresas do grupo; bases de dados enviadas por algumas universidades, entre outras).

Esta tarefa de inserção de candidaturas foi realizada pela estagiária diariamente através da introdução de informações dos currículos numa base de dados em Excel. Depois de inseridas as informações é necessário responder a todos os candidatos, acusando a receção das candidaturas via email ou através de carta, dependendo das informações

disponibilizadas. Existe ainda uma outra base de dados específica para solicitações de estágio.

### **2.3.2 Seleção**

O segundo passo de um processo de recrutamento é a seleção do candidato, que no caso da AR, é realizada através da entrevista. Foi possível acompanhar este processo, apesar da empresa não estar a realizar processos de recrutamento, já que é prática desta a realização de entrevistas de simpatia, que servem essencialmente para conhecer as pessoas.

Desta forma, a estagiária envolveu-se neste processo através da triagem de candidaturas da base de dados, marcação de entrevista (via telefone), participação na entrevista e avaliação do candidato. O seguimento da entrevista era realizado pela colega do departamento e a estagiária acompanhava com as questões que julgasse pertinente. No final da entrevista é realizada uma avaliação (cf. Anexo V) que resultará numa avaliação global que é disponibilizada na base de dados, para em futuros processos de recrutamento se poder aceder à informação relativa aos candidatos já entrevistados e podê-los chamar de novo para uma nova entrevista e eventual contratação.

No caso de uma segunda entrevista, esta é realizada novamente com a pessoa responsável dos RH e pelo responsável da área de trabalho do candidato. Este colaborador dos RH só realiza entrevistas de candidatos para a produção e a estagiários. Todas as outras entrevistas, bem como, a estagiários para o departamento de RH são realizadas pelo Diretor de Recursos Humanos e pelo responsável do departamento onde o candidato será inserido.

É importante referir que aquando da marcação de entrevista de simpatia, é explicado ao candidato que a organização não está em processo de recrutamento (com a finalidade de não criar expectativas) mas apenas está interessada em conhecer melhor o candidato.

### **2.3.3 Integração**

A integração ou fase de admissão, é o último passo deste processo e acontece quando o candidato é escolhido para fazer parte da organização. A integração assume um papel fulcral na adaptação de um novo colaborador à organização e deve ser uma fase

cuidada, uma vez que é o primeiro contacto do novo elemento quer com os restantes colaboradores, quer com a própria organização.

Antes de se iniciar o processo de integração é necessário construir um plano de formação e integração. Esta tarefa cabe aos RH que em conjunto com a chefia do novo colaborador, devem estabelecer as formações que podem ajudar na sua integração. Existem planos *standard*, principalmente quando se trata de colaboradores da área produtiva, mas por outro lado, no que respeita a outro tipo de colaboradores (colaboradores indiretos, ou seja, não intervêm diretamente no produto final) é necessário ajustar o plano às funções. Habitualmente todos os planos têm formações em comum como: a formação dos Recursos Humanos, onde é explicada a história do Grupo; a apresentação das Unidades de Negócio e mais pormenorizadamente a Amorim Revestimentos (missão, visão e valores, código de ética, política da empresa, processo produtivo, férias, faltas, etc.); e a formação em Higiene e Segurança no Trabalho.

Foi-nos possível realizar a tarefa de ajustamento de planos de formação, contando para tal com o apoio da colega responsável.

Durante a realização da formação integração, existe uma apresentação em power point de apoio, bem como o manual de acolhimento. É também disponibilizado o plano de formação que irá acompanhar o novo colaborador em todas as formações servindo como documento orientador e como folha de presença, com a finalidade de no final de todas as formações, este ser entregue nos RH devidamente rubricado.

## 2.4 Desenvolvimento Organizacional

O desenvolvimento organizacional diz respeito às mudanças que ocorrem dentro de uma organização, assim sendo, podemos dizer que se trata de uma metodologia que associa sucesso organizacional com funcionamento autogerido dos grupos das Organizações, segundo um método de investigação-ação.

Na AR foi-nos possível participar em alguns processos que a organização utiliza, são eles, a comunicação interna, o *Communicator* e o CORK.IN.

### 2.4.1 Comunicação Interna

A comunicação organizacional é um processo que abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com os seus colaboradores. Na Amorim Revestimentos, é possível verificar que a comunicação interna assume um papel fundamental na organização e está presente em diversas formas que passamos a enumerar:

- **ARMagazine** - é uma revista interna da Amorim Revestimentos, lançada trimestralmente que está disponível em todas as salas de lanche para consulta. Esta revista tem como objetivo informar os colaboradores sobre notícias relacionadas com a empresa e com o grupo, a nível dos mercados, produtos, processo, obras de referência, experiências de colaboradores sobre o seu percurso na organização, o espaço “Dar a conhecer”, que apresenta os novos colaboradores na organização, entre outras informações que se considerem pertinentes.

As informações para a revista são da responsabilidade dos RH em conjunto com o grupo de comunicação, já o *layout* da revista é produzido no departamento de marketing. Dados os períodos em que a revista é lançada, não foi possível durante o estágio intervir na sua realização.

- **Manual de Acolhimento** - como foi explicado anteriormente é um documento com a apresentação da empresa, entregue no processo de integração do novo colaborador, que visa ajudar na integração do mesmo.

- **Notas Breves** - é uma publicação mensal, disponibilizada nas salas de lanche e atualizada mensalmente. Esta publicação é elaborada pelos RH e contém os aniversários de todos os colaboradores da organização (em cada mês); alterações à estrutura organizacional (entradas e saídas de colaboradores); nascimentos de filhos dos colaboradores; e os sorteios de bilhetes de futebol (sempre que o Futebol Clube do Porto oferece bilhetes à organização).

Durante o estágio foi possível elaborar o Notas Breves, referentes aos meses de estágio. Para essa elaboração é necessário recolher a fotografia de todos os colaboradores, caso não exista já em base de dados, solicita-se a mesma ou é tirada nos RH. É necessário também no final do mês verificar as alterações na estrutura organizacional e os nascimentos dos filhos dos colaboradores. Por fim, quando são oferecidos bilhetes de futebol à organização é necessário sorteá-los e comunicar aos colaboradores para se verificar se realmente querem os bilhetes, caso não estejam interessados procede-se a novo sorteio, ou o próprio colaborador pode oferecer a outro colega ou a quem desejar.

Devido ao sigilo da informação e por conter fotografias dos colaboradores, não será possível apresentar um exemplar do Notas Breves.

- **Cartas de Aniversário** – outra tarefa realizada pela estagiária foi a elaboração e envio das cartas/postais de aniversário para todos os colaboradores com uma mensagem e assinatura do diretor geral. Posteriormente, são colocados em envelopes organizados por data e enviadas diariamente. Este envio tem de ser cuidado, na medida em que o objetivo é chegar a casa do colaborador no dia do seu aniversário e é preciso calcular em que dia enviar, uma vez que estes postais são enviados quer para os colaboradores da AR em Portugal, quer para os colaboradores que estão deslocados noutros países.

No que respeita aos aniversários dos colaboradores, anualmente é definida a nível de todo o grupo, uma lembrança de aniversário.

- **Quiosques** - consistem em ecrãs de computador situados nas salas de lanche da organização, nos quais é transmitida informação para os colaboradores, nomeadamente benefícios (como decorreu neste período, por exemplo, o subsídio escolar), campanhas de recolha de roupa, vacinação, etc.



Estes quiosques exigem alguma atenção sendo necessário controlar e monitorizar remotamente, já que frequentemente se verificaram falhas, fazendo com que os mesmos se desligassem ou deixassem de funcionar, sendo por isso necessário ir diretamente ao computador e verificar a falha. Apesar de existirem algumas falhas no seu funcionamento este meio de comunicação é bastante interessante e eficaz.

Para além destes meios de comunicação existem ainda outros, como é o caso das reuniões da Direção Executiva, reuniões de área, a comunicação de alteração à estrutura organizacional, informação de e para o colaborador, entre outras.

#### **2.4.2 Projeto *Communicator***

Na Amorim Revestimentos, existe o projeto *Communicator* (que foi possível acompanhar ao longo do estágio), e que tem como objetivo potenciar a dinamização de grupos responsáveis pelo processo comunicacional, alinhando objetivos e promovendo a eficiência e o desempenho.

O projeto consiste na utilização de quadros distribuídos pelas diversas áreas produtivas com informações como: planos de ação e indicadores da área; informações de absentismo; acidentes de trabalho; e a área destinada a informações dos recursos humanos (organograma geral, campanhas que estejam a decorrer e fichas CORK.IN). Todas estas informações são atualizadas pelos RH, com exceção dos planos de ação e indicadores. Semanalmente era necessário atualizar a informação relativa aos acidentes de trabalho (cf. Anexo VI) de todas as áreas, assim como das duas Unidades de Negócio. Mensalmente é necessário realizar o mesmo processo desta feita relativamente ao absentismo (cf. Anexo VII).

Para a atualização dos acidentes de trabalho é considerada a semana anterior e os acidentes que provocaram incapacidade, esta informação é recolhida junto do responsável de HST. O absentismo é preenchido com base nos indicadores de cada área, que são produzidos até ao dia 15 de cada mês, comparando sempre com o ano anterior. Esta informação em forma de puzzle é atualizada da seguinte forma: coloca-se o mês a verde (caso o absentismo tenha sido abaixo da média do ano anterior) ou a vermelho (caso tenha sido acima da média do ano anterior). Por fim, é também colocado o valor

exato de absentismo registado no topo da peça do puzzle. As restantes informações são atualizadas sempre que existe alguma alteração.

O *Communicator*, tem ainda como finalidade ser o ponto de encontro para as reuniões semanais entre os colaboradores e as suas chefias. A estagiária entrevistada na unidade de negócios de Lourosa, em algumas dessas reuniões para chamar a atenção dos colaboradores sobre algumas campanhas que estavam a surgir (subsídio escolar e troca de manuais usados) e ainda com o intuito de incentivar à participação dos colaboradores no programa CORK.IN.

### **2.4.3 Projeto CORK.IN**

O CORK.IN consiste num sistema de inovação organizacional, que tem entre os seus objetivos o de impulsionar a motivação e criatividade de colaboradores e demais *stakeholders*, com vista à liderança da empresa em inovação do produto, de processos, novos métodos de marketing e organizacionais.

Este programa permite a transformação do conhecimento existente, sob a forma de ideias, experiências e iniciativas, num valor acrescentado para a organização, promovendo a participação de todas as pessoas no dia-a-dia da empresa. O programa pretende captar o maior número de ideias possíveis e como forma de reconhecimento e incentivo, o projeto apresenta um sistema de pontos revertidos em prémios (cada ponto equivale a 1€). Estes pontos são atribuídos da seguinte forma: 5 pontos para melhorias contínuas e caso sejam implementadas são atribuídos mais 25 pontos, 20 pontos para ideias disruptivas sendo implementadas são atribuídos mais 110 pontos. As ideias podem ainda ter outros encaminhamentos como, rejeitadas, quando são consideradas como sem interesse ou hibernadas, ou seja, quando ficam em aberto para rever posteriormente.

O programa foi iniciado na Amorim Revestimentos no mês de junho de 2012, contudo, devido a alguma complexidade que o mesmo evidenciou ao nível da sua implementação, foi necessário dar formação a toda a organização com vista à promoção do mesmo. Mas apesar da formação, o projeto não se encontrava devidamente acompanhado o que provocou uma fraca adesão dos colaboradores. Foi então necessário já em maio de 2013, fazer um diagnóstico do projeto e voltar a reestruturá-lo, tendo em

conta os problemas identificados por parte dos colaboradores e facilitadores/gestores do mesmo.

Através da análise do diagnóstico, foi proposta a intervenção no terreno, apenas na unidade de Lourosa, na qual a estagiária esteve envolvida ao longo de todo o seu estágio. Esta intervenção e acompanhamento de todo o processo recaiu no apoio aos colaboradores e facilitadores (chefes de turno). No que respeita aos facilitadores, o trabalho desenvolvido foi essencialmente envolvê-los no projeto, uma tarefa que não foi fácil, devido à falta de sensibilidade que ainda existe a estes temas relacionados com a inovação, muitas vezes desvalorizados, pois não existe um sentimento de necessidade de mudança. Já a intervenção junto dos colaboradores recaiu essencialmente em: motivar os colaboradores a participar demonstrando as vantagens relacionadas com os prémios e com as melhores condições do próprio trabalho; ajudar no preenchimento dos formulários (cf. Anexo VIII) de exposição de ideias, não pela sua complexidade de preenchimento, mas por algumas dificuldades de expressão da parte dos colaboradores. Para além destes aspetos, foi necessário acompanhar a colaboradora responsável pela disponibilização das ideias sugeridas na plataforma (via internet), já que a mesma demonstrou algumas dificuldades no seu manuseamento.

Posteriormente era necessário acompanhar diariamente o desenvolvimento das ideias, pois muitas das vezes eram colocadas na plataforma e não tinham encaminhamento. Para tentar solucionar este problema, foi necessário convocar várias reuniões com o responsável pela decisão final, para que as ideias fossem avançando mais rapidamente e existisse feedback para os colaboradores. Os resultados da intervenção foram visíveis através do crescente número de participações e assim os colaboradores começaram a somar pontos. Relativamente aos pontos, semanalmente era atualizado o TOP Pontos (cf. Anexo IX) e afixado em todos os painéis *Communicator*, bem como no painel destinado ao CORK.IN.

Numa última fase de estágio, os colaboradores começaram a trocar os seus pontos por produtos (os pontos podem apenas ser trocados por produtos das lojas Worten), sendo possível ainda fazer alguns pedidos de troca de pontos, uma vez que é a organização que procede ao pedido dos prémios. Já não foi possível procedermos à entrega dos prémios aos colaboradores. Uma das ideias sugeridas foi a recolha de testemunhos daqueles que

receberam o prémio, divulgando a sua participação no projeto, por forma a incentivar os restantes colegas a participar.

Em conclusão, as etapas a seguir para a exposição de ideias são bastantes simples, no entanto foi necessário criar hábitos para que o processo pudesse avançar autonomamente sem a intervenção de um elemento dos RH. Para a criação destes hábitos foi necessário muito diálogo com os facilitadores, pois são eles quem deve incentivar à participação e não era isso que se verificava. Como todos os processos de mudança numa organização é preciso muita monitorização e empenho de todos os envolvidos, para que os projetos avancem e tenham os frutos desejados.

Numa análise final crítica desta intervenção, podemos referir que do nosso ponto de vista o projeto terá muitas dificuldades de consolidação e por isso funcionar autonomamente uma vez que existe:

- Falta de motivação por parte de alguns colaboradores;
- Demora no encaminhamento das ideias, nomeadamente na análise e implementação;
- Alguma falta de interesse dos facilitadores face ao projeto;
- Alguma dificuldade dos colaboradores em expressar as ideias em papel.

O projeto apesar de trazer vantagens para a empresa é encarado de uma forma menos positiva por parte dos facilitadores, sendo visto como “algo” que faz perder bastante tempo. Contudo, se os benefícios forem analisados de forma realista verificamos que têm surgido ideias bastante interessantes e que melhoram o posto de trabalho, até mesmo questões relacionadas com a HST e os próprios acidentes de trabalho. Na verdade, o programa mostrou ser uma alavanca e um meio dos colaboradores se expressarem sobre determinados erros e problemas que existem no seu dia-a-dia, o que já antes acontecia, mas aos quais não era dado seguimento.

## 2.5 Responsabilidade Social

A responsabilidade social assume hoje um papel fundamental na vida das pessoas e por sua vez na vida das organizações. Assim, em virtude das diversas pressões de natureza social, ambiental e económica, é cada vez maior o número de empresas que leva a cabo políticas e estratégias de responsabilidade social. A responsabilidade social acontece quando “as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001)<sup>1</sup>.

Existe a consciência de que o sucesso de uma empresa já não acontece apenas com as estratégias de otimização dos lucros, mas sim através, também, da promoção da responsabilidade social da organização.

No que diz respeito à Amorim Revestimentos, esta assume na sua política social “as pessoas como fator preponderante da sua estratégia, comprometendo-se com uma gestão orientada para a melhoria contínua e tendo em vista a produtividade, a estabilidade social, a segurança, o compromisso, o desenvolvimento e satisfação dos seus colaboradores” (Manual de Acolhimento, 2013, p.10).

Para António Rios de Amorim, presidente da Corticeira Amorim, “ser líder mundial de uma atividade com estas características implica responsabilidade e a total convicção que os negócios e as empresas não podem ganhar, num mundo que perde.” (Relatório de Sustentabilidade, 2013, p.4). Acrescenta ainda que é necessário o envolvimento de todos os colaboradores para que estas coisas aconteçam e que, de facto, este envolvimento existe, muito para além das funções desempenhadas por cada um”. Plantações de sobreiros, ações de educação ambiental nas escolas, reciclagem de rolhas, ações de voluntariado social ou de cidadania responsável, são algumas das iniciativas promovidas pelos mesmos [colaboradores] e que resultam em valor para a Corticeira Amorim” (Relatório de Sustentabilidade, 2013, p.5).

Uma atividade desenvolvida neste âmbito, foi a sensibilização dos colaboradores das áreas administrativas, para a redução do uso de copos de plástico (exemplificando, em média a AR gasta 12.000 copos de plástico por mês). Esta sensibilização destina-se apenas aos colaboradores indiretos, porque por questões de higiene não seria possível os

---

<sup>1</sup> Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade\\_social](http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_social)

colaboradores diretos utilizarem o mesmo copo no seu posto de trabalho, até porque a área produtiva apresenta níveis bastante consideráveis de pó.

Uma outra atividade desenvolvida nesta área foi a “Semana sem carros”, que teve como objetivo incentivar todos os colaboradores a partilharem carro. Esta partilha traz vantagens para o meio ambiente e por outro lado ajuda na poupança. Durante esta semana foram disponibilizados cartazes apelando à partilha de transporte e ainda fichas de inscrição para os colaboradores se oferecerem como passageiros ou condutores, mediante a sua disponibilidade, para posteriormente poderem optar por este meio.

Outra vertente relacionada com a responsabilidade social é a gestão dos recursos humanos, que engloba um conjunto de ações e benefícios para os colaboradores. Alguns exemplos desses benefícios e atividades são: as atividades de Natal, para além da festa destinada aos colaboradores e filhos, existe ainda o lanche de Natal e a entrega de cabazes a todos os colaboradores; campanha de recolha de livros usados, esta campanha tem como objetivo incentivar os colaboradores a levarem livros que os filhos já não utilizam, e assim criar-se uma listagem geral dos livros existentes em todas as UN para que cada colaborador possa verificar se existem os livros que precisa. Esta tarefa foi realizada essencialmente no início do estágio, sendo necessário organizar os livros por ano e verificar a data da sua edição. No caso de livros antigos e desatualizados, estes eram recolhidos com a finalidade de serem entregues a instituições sociais. Era necessário também gerir a base de dados geral disponível em todas as UN, sendo possível a realização de trocas diretas as várias unidades, desde que se verificasse que o livro estava disponível. Isto exige que se fizesse a reserva e pedido por email ou, quando solicitados à AR, proceder ao seu envio através do correio interno da organização.

### 3. Conclusão

Um estágio é um período de aprendizagem e é quando se torna possível aplicar na prática os conceitos explorados na teoria estudada ao longo da Licenciatura. O estágio mostra-se uma ferramenta essencial para o aluno adquirir uma visão mais completa do contexto organizacional, bem como, a própria preparação para a inserção no mundo de trabalho.

Durante o período do estágio, foi-nos possível realizar funções de um Técnico de Recursos Humanos, podendo conhecer um pouco de todas as valências da Gestão de Recursos Humanos.

Refletindo acerca do estágio, é possível resumir numa ótima experiência repleta de conhecimentos adquiridos. Contudo, um contributo muito importante que importa destacar, foi o envolvimento da equipa do departamento, que se traduziu num acolhimento e acompanhamento excepcionais, quer do ponto de vista profissional, quer do ponto de vista pessoal. Como foi referido no relatório, a integração e acolhimento é uma fase crucial para a adaptação de um novo colaborador na organização, e a boa integração que se verificou, proporcionou então um ótimo ambiente ao longo de todo o estágio e a criação de uma forte motivação e envolvimento perante a organização.

Outro aspeto positivo a realçar, refere-se à diversidade de tarefas que a estagiária pôde realizar de acordo com o plano de estágio estabelecido, bem como as tarefas que por força das circunstâncias do dia-a-dia foram surgindo sem que estivessem planeadas e que ainda assim realizamos com empenho e interesse, encarando-as sempre como mais oportunidade para apreender e desenvolver novas competências.

As tarefas realizadas foram-no sempre em cooperação com a colega responsável pelos processos de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos. No entanto, sublinho a autonomia, que gradualmente foi aumentando com a familiarização dos processos de RH implementados na empresa.

Ainda um aspeto positivo aliado ao estágio foi a possibilidade de perceber o que é o mundo do trabalho, bem como, a sua complexidade e formas de lidar com enumeras situações.

Por outro lado, um aspeto menos positivo do estágio foi o sentimento de falta de feedback ao longo do desenrolar do mesmo, porquanto não tivemos nenhum retorno relativo à apreciação do nosso desempenho. Consideramos esse fato crucial, não só do ponto de vista motivacional, mas também como forma para podermos melhorar e/ou corrigir aspetos relacionados com o nosso desempenho.

Em conclusão, as atividades realizadas vão de encontro aos conteúdos teóricos lecionados ao longo da licenciatura e são essenciais para o desempenho e realização das tarefas. Por outro lado, a Amorim Revestimentos demonstrou ser uma empresa aberta a novas perspetivas e ideias.



#### **4. Referências bibliográficas**

Amorim Revestimentos, S.A. (2012). *Manual de Acolhimento*. Santa Maria da Feira: Amorim Revestimentos, S.A.

Amorim Revestimentos, S.A. (2013). *Manual de Acolhimento*. Santa Maria da Feira: Amorim Revestimentos, S.A.

Corticeira Amorim (2013). *Relatório de Sustentabilidade 2012*. Santa Maria da Feira, Portugal.

Figueiredo, Elisa, *material Didático de Apoio à disciplina de Gestão da Formação e Desenvolvimento do Potencial Humano*, Curso de Gestão de Recursos Humanos – 3º ano, Setembro de 2012

#### **5. Netografia**

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade\\_social](http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_social) (entre 01-10-2013 e 31-10-2013)

[http://www.amorim.com/gru\\_mensagem.php](http://www.amorim.com/gru_mensagem.php) (entre 01-10-2013 e 31-10-2013)

<http://webinq.ine.pt/public/files/consultacao.aspx> (entre 01-10-2013 e 31-10-2013)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Kaizen> (entre 01-10-2013 e 31-10-2013)

<http://www.significados.com.br/kaizen/> (entre 01-10-2013 e 31-10-2013)

<http://www.citisystems.com.br/kaizen-metodo-melhoria-continua/> (entre 01-10-2013 e 31-10-2013)

<http://pt.kaizen.com/a-empresa/masaaki-imai.html> (entre 01-10-2013 e 31-10-2013)

<http://www.qualiblog.com.br/o-homem-que-reinventou-a-melhoria/> (entre 01-10-2013 e 31-10-2013)



## **6. Lista de Anexos**

Anexo I (Normalização de Organização do Dossier do Colaborador) .....	42
Anexo II (Levantamento de Necessidades de Formação) .....	44
Anexo III (Requisição de Formação) .....	45
Anexo IV (Folha de Presenças) .....	46
Anexo V (Avaliação da Entrevista Inicial).....	47
Anexo VI (Acidentes de Trabalho) .....	48
Anexo VII (Absentismo) .....	49
Anexo VIII (Formulário CORK.IN).....	50
Anexo IX (TOP Pontos) .....	51

# **Anexos**

# **Anexo I**

**(Normalização de Organização do Dossier do Colaborador)**

## **Normalização de Organização do Dossier do Colaborador**

**Processo de Admissão** (Condições de Admissão/Contrato de Trabalho/Renovações/Vinculo á Segurança Social/Exame Médico de Admissão/Documentos Pessoais/Certificado de Habilitações/CV/Ficha de Candidatura)

**Avaliação/Gestão de Desempenho**

**Formação** (Certificado de Formação e Outros Certificados)

**Alteração à situação do Colaborador** (Remuneração/Benefícios/Ativos/Categoria Profissional/Posto de trabalho/Promoções/Dados Pessoais/Pedidos de Adiantamento)

**Cadastro** (Repreensões/Processos Disciplinares/Mérito/Atas de Reunião)

**Processos Judiciais**

**Histórico Organizacional** (Processo de Trabalho Temporário/Processo de Transferência/Outros Processos)

**Outras Informações/Fotos**

# **Anexo II**

**(Levantamento de Necessidades de Formação)**



**AMORIM**

**Amorim Revestimentos, S.A.**

REGISTO

ESTRATÉGIA A E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Direcção/Departamento: \_\_\_\_\_ Realizado por: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

(1) <b>Resultados Esperados</b> (Objectivos de Impacto)	(2) <b>Indicadores para Avaliação</b>	(3) <b>Necessidades de Formação</b> (Projectos de Desenvolvimento)	(4) <b>Objectivos</b>	(5) <b>Formandos</b>	(6) <b>Comentários</b>
(1) Referir resultados esperados, mudanças, melhorias na actividade e impactos	(2) Dados quantificáveis e observações que permitam aferir em que medida se conseguiram impactos pretendidos. Indicar se possível período de tempo após a formação em que poderá ser realizada a avaliação	(3) Necessidades de formação identificadas para a obtenção dos resultados pretendidos	(4) Competências, conhecimentos, comportamentos pretendidos tendo em vista os resultados esperados	(5) Nome e nº dos participantes na formação ou identificação das categorias a que os mesmos pertencem	(6) Comentários gerais. Exemplos: identificação do período desejável de formação; da entidade formadora, etc.

Nota: Pode ser fotocopiado em caso de necessidade



# **Anexo III**

**(Requisição de Formação)**



**AMORIM**

**Amorim Revestimentos, S.A.**

REGISTO

ESTRATÉGIA E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

REQUISIÇÃO DE ACÇÃO DE FORMAÇÃO

De Dep: \_\_\_\_\_

Para: Área RH

**A. Preencher pelo Responsável do Pedido**

1. Curso/Acção de Formação: \_\_\_\_\_

2. Prevista no Plano  Não prevista no Plano

3. Objectivo da Acção / Resultados esperados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Duração Prevista: \_\_\_\_\_ Horas 5. Local: \_\_\_\_\_

**6. Cronograma Previsto:**

6.1 Data de Realização de \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

6.2 Horário: Laboral  Pós-Laboral  das \_\_\_\_ h \_\_\_\_ às \_\_\_\_ h \_\_\_\_ (manhã)  
das \_\_\_\_ h \_\_\_\_ às \_\_\_\_ h \_\_\_\_ (tarde)

6.3 Dias da Semana: 2ªF  3ªF  4ªF  5ªF  6ªF  Sáb

7. Entidade Formadora: \_\_\_\_\_ Formador: \_\_\_\_\_

**8. Formandos:**

Nº	Nome	Área	Horário de Trabalho

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

Responsável: \_\_\_\_\_



REGISTO	ESTRATÉGIA E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS
<b>REQUISIÇÃO DE ACÇÃO DE FORMAÇÃO</b>	

**B. A Preencher pela Área RH**

**1. Caracterização das Propostas: (Anexar propostas)**

<i>Designação da Proposta</i>	<i>Parecer</i>	<i>Orçamento</i>

**2. Comentários da Área RH:**

---

---

---

---

**3. Critério de Validação:**

Assiduidade ≥ \_\_\_\_\_ %  
Avaliação Quantitativa ≥ \_\_\_\_\_ %  
Outro \_\_\_\_\_

**4. Avaliação da Eficácia**

Critério: \_\_\_\_\_  
Data de avaliação: \_\_\_\_\_

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

Área RH: \_\_\_\_\_

**C. Comentários da Direcção Geral:**

---

---

---

---

**APROVADO:** SIM  NÃO

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Direcção Geral: \_\_\_\_\_

# **Anexo IV**

**(Folha de Presenças)**



**AMORIM**

**Amorim Revestimentos, S.A.**

**REGISTO**

**ESTRATÉGIA E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

**FOLHA DE SUMÁRIOS/PRESENÇAS**

**ACÇÃO DE FORMAÇÃO** \_\_\_\_\_ **TURMA**     **B**

**ENTIDADE FORMADORA** \_\_\_\_\_ **FORMADOR:** \_\_\_\_\_

**DATA INÍCIO:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ **DATA FIM:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**SESSÃO Nº:** \_\_\_\_\_ **DATA SESSÃO:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ **HORÁRIO:** \_\_\_\_\_

**TEÓRICAS** \_\_\_\_\_ **HORAS**  **PRÁTICA SIMULADA** \_\_\_\_\_ **HORAS**

**PRÁTICA NO POSTO TRABALHO** \_\_\_\_\_ **HORAS:**

<b>SUMÁRIO</b>	<b>RUBRICA DO FORMADOR</b>

**FORMANDOS ENVOLVIDOS:**

<b>N.º</b>	<b>NOME</b>	<b>ÁREA/DEP/C.C.</b>	<b>PL</b>	<b>RUBRICA</b>

PL – Formação a decorrer em horário Pós-laboral

# **Anexo V**

**(Avaliação da Entrevista Inicial)**



**AMORIM**

**Amorim Revestimentos, S.A.**

**REGISTO**

**ESTRATÉGIA E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

**Avaliação Entrevista Inicial**

**1 - Dados Gerais**

Candidato	
Idade	
Local de Residência	
Formação Académica	
Formação Profissional/Complementar	
Disponibilidade	
Outras Informações	

**2 – Experiência Profissional**

Função	Entidade	Período

**3 – Perfil Profissional, Motivacional e Comportamental**

O que valoriza no posto de trabalho	
O que valoriza nos colegas/chefia	
Pontos Fortes	
Pontos de Aperfeiçoamento	
Interesses Extra-Profissionais	

DIMENSÕES	SUB-DIMENSÕES	1=Medíocre; 2=Razoável; 3=Bom; 4=Muito Bom			
IMPACTO	Apresentação/Imagem				
	Empatia Inicial				
	Simpatia				
COMUNICAÇÃO	Linguagem				
	Fluência Verbal				
	Discurso				
	Capacidade Técnica Demonstrada				
COMPORTAMENTO	Postura				
	Autoconfiança				
	Dinamismo				
	Assertividade				
	Auto-controlo				
	Motivação para a função				

**4 – Observações**

---

---

# **Anexo VI**

**(Acidentes de Trabalho)**





# NOTAS BREVES

## AMORIM

| out 2013

### 1 | Aniversários

1



**António Alves**  
Cliente Interno

2



**Paulo Ferreira**  
Desenvolvimento e  
Qualidade

3



**José Soares**  
Acabamentos  
Finais III

4



**Manuel Silva**  
Componentes

5



**José Marques**  
Acabamentos Finais III



**Aníbal Gomes**  
Componentes



**Joana Ferreira**  
Desenvolvimento e  
Qualidade

**Sandra Medas**  
Marketing

5



**Avelino Pinho**  
Acabamentos Finais I

7



**Mário Lima**  
Componentes

8



**Ricardo Lago**  
Vendas



**António Ribeiro**  
Lourosa

9



**José Lopes**  
Financeira, SI e  
Controlo Negócios



**José Sousa Ferreira**  
Acabamentos Finais I



**José Alves Ferreira**  
Acabamentos  
Finais III



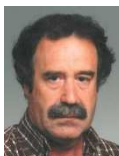
**Harro Hoseus**  
Vendas

10



**Moisés Silva**  
Acabamentos  
Finais II

11



**Joaquim Castro**  
Lourosa



**Idalina Sá**  
Financeira, SI e  
Controlo Negócio



**António Silva**  
Componentes

13



**João Vaz**  
Recursos Humanos e  
Serviços Sociais



**Nelson Cesário**  
Acabamentos  
Finais II



**Sofia Rocha**  
Recursos Humanos e  
Serviços Sociais



**Alfredo Oliveira**  
Expedição

14



**Zuleica Rocha**  
Planeamento

15



**Glória Gomes**  
Recursos Humanos e  
Serviços Sociais

16



**Luis Santos**  
Acabamentos Finais II



**Amaro Paulo**  
Lourosa

17



**Nuno Sousa**  
Planeamento



**Carlos Barbosa**  
Vendas

20



**Octávio Borges**  
Lourosa



**Alfredo Silva**  
Componentes

20



**Carlos Rocha**  
Acabamentos  
Finais I

21



**Silvína Silva**  
Vendas

24



**Carlos Fazendeiro**  
Acabamentos  
Finais I



**Joaquim Alves**  
Lourosa

26



**Odete Silva**  
Planeamento



**Joaquim Rocha**  
Acabamentos Finais II



**Mário Rocha**  
Componentes



**José Machado**  
Lourosa



#### Create results

Sense of priority  
Be part of the solution



#### Market oriented

Initiative and speed



#### Team work

Focalization  
Problem resolution



# NOTAS BREVES

## AMORIM

| out 2013

### 1 | Aniversários

27



**Joaquim Santos**  
Lourosa

28



**Joaquim Marques**  
Componentes

29



**José Fernando Santos**  
Acabamentos  
Finais III

Sales

- 1 – Alfred Grabher - Áustria
- 2 – Dmitry Koptelov - Rússia
- 4 – Patrick Fase - Benelux
- 6 – Frank Jürgensmeier - Alemanha
- 9 – Marcin Rucki – Polónia
- 10 – Liselot Deurloo - Benelux

- 23 – Mark Macknicki - AFNA
- 23 – Jean-Pierre Hellemons - Benelux
- 26 – Pawel Gasiorek - Polónia
- 28 – Corinna Sandner – Alemanha
- 31 – Marcin Wawrzonkowski - Polónia

### 2 | Alterações Estrutura Organizacional

Durante o mês de **setembro** registaram-se as seguintes alterações à estrutura organizacional:

Entradas

Fábio Dias – Manutenção (Estágio)  
Diogo Botelho – Manutenção (Estágio)  
Joana Ribeiro – Marketing  
Ana Branco – Operações (Estágio)  
Sofia Rocha – Recursos Humanos e Serviços Sociais (Estágio)  
Ken Rohrbach – Suíça  
Roger Henggi – Suíça  
Bjorn Schultz - Cortex

Saídas

Joaquim Oliveira – Componentes



#### Create results

Sense of priority  
Be part of the solution



#### Market oriented

Initiative and speed



#### Team work

Focalization  
Problem resolution

# **Anexo VII**

**(Absentismo)**

# SEGURANÇA\*



NÚMERO DE SEMANAS CONSECUTIVAS SEM ACIDENTES DE TRABALHO\_ 2013\*\*

**28**

DATA ÚLTIMO ACIDENTE

**07 março 2013**

NÚMERO DE SEMANAS CONSECUTIVAS SEM ACIDENTES DE TRABALHO\_ 2012

**33**

\*Acidentes de trabalho com incapacidade

\*\* Contagem desde último acidente

Atualizado em: 30.09.2013

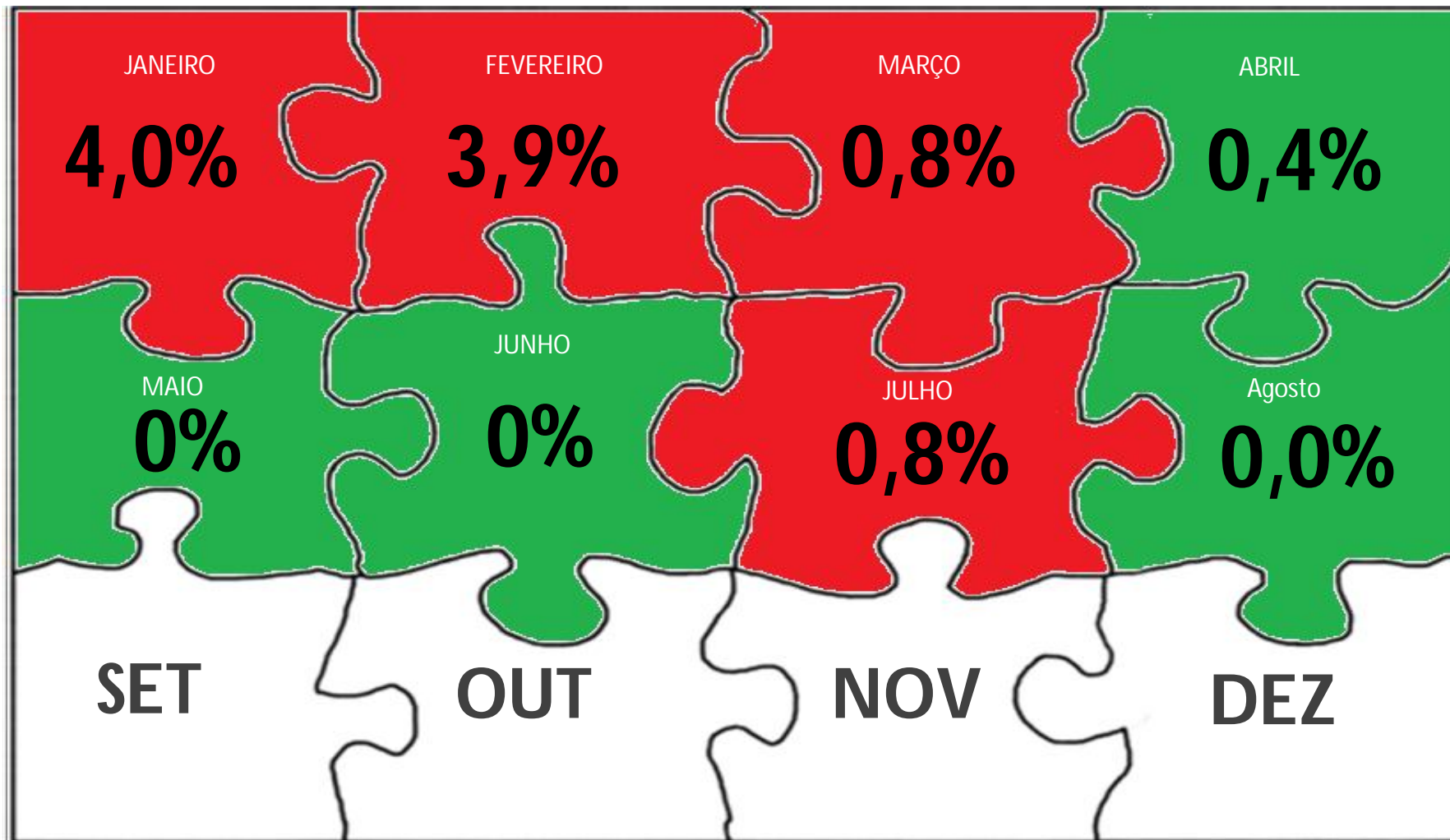
# **Anexo VIII**

**(Formulário CORK.IN)**

# ABSENTISMO



ACUMULADO 2012- 0,8%



Nota: Valores atualizados a partir do dia 15 de cada mês

ACUMULADO 2013- 1,2%

# **Anexo IX**

**(TOP Pontos)**



**CORK.IN**

AMORIM INNOVATION PROGRAM

## TENHO UMA IDEIA!

As pessoas e a sua criatividade são a matéria-prima da Inovação. Questione a eficiência dos processos e dos métodos existentes. Idealize novos produtos e serviços e partilhe a sua ideia. **Inovação somos todos nós**, e como tal, o seu contributo é importante.

*nome*

*n.º colaborador*

*unidade de negócios*

*sector / departamento*

*título da ideia*

*descrição da ideia*

*vantagens alcançadas*

*recursos / benefícios estimados*

**ESTAMOS**  
POR NATUREZA  
**ENVOLVIDOS**

**TEMOS**  
POR NATUREZA  
**CRIATIVIDADE**

**SOMOS**  
POR NATUREZA  
**INOVADORES**



# TOP Pontos Cork.in



NATUREZA  
INOVADORA

Semana 39

		Pontos
1°	Marinha Sá	130
2°	José Narciso Alves	65
3°	Maria José Pinto Silva Santos	40

MANUEL JOAQUIM LOPES OLIVEIRA	35
JOSE FERNANDO MARQUES SOUSA	30
JULIO ARMANDO ALVES ROCHA ANDRADE	25
DOMINGOS CORREIA FERREIRA ROCHA	15
MANUEL ANTONIO FERREIRA GONCALVES	10
NUNO MANUEL FERREIRA DIAS	5
FERNANDO FERREIRA MACHADO	5
CARLOS ALBERTO MOREIRA PIRES	5

**ESTAMOS**  
POR NATUREZA  
**ENVOLVIDOS**

**TEMOS**  
POR NATUREZA  
**CRIATIVIDADE**

**SOMOS**  
POR NATUREZA  
**INOVADORES**



**CORK.IN**  
AMORIM INNOVATION PROGRAM

# TOP Pontos Cork.in



NATUREZA  
INOVADORA

	Pontos
1° Marinha Sá	130
2° Júlio Andrade	95
3° José Narciso Alves	65

Atribuição de pontos a colaboradores na semana 39

	Pontos	Colaborador	Pontos
Colaborador			

ESTAMOS  
POR NATUREZA  
ENVOLVIDOS

TEMOS  
POR NATUREZA  
CRIATIVIDADE

SOMOS  
POR NATUREZA  
INOVADORES

