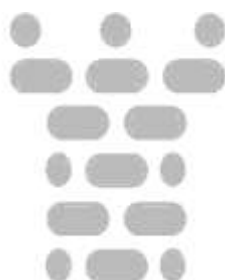


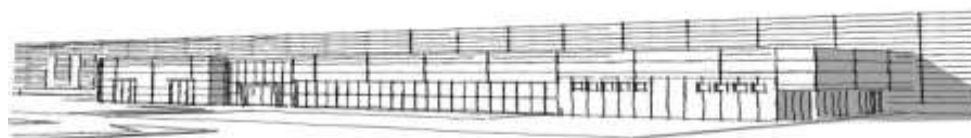


INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO



BORGSTENA



# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

JOSÉ AUGUSTO VASCONCELOS CASTANHEIRA PEREIRA

SETEMBRO DE 2008

RELATÓRIO FINAL PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIATURA  
EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

## BORGSTENA TEXTILE PORTUGAL LDA.

JOSÉ AUGUSTO VASCONCELOS CASTANHEIRA PEREIRA

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO

EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SETEMBRO/2008

“PARA ALÉM DAS MÃOS QUE TRABALHAM, EXISTEM, SOBRETUDO CORAÇÕES QUE SENTEM  
E CÉREBROS QUE PENSAM.”

in a avaliação de recursos humanos

## *Agradecimentos*

---

Gostaria em primeiro lugar de agradecer á minha família e namorada pelo apoio dado durante estes três anos de vida académica.

Um agradecimento muito especial para a minha orientadora de estágio Dr.<sup>a</sup> Maria José Valente, pelo apoio e atenção dados para a realização deste relatório, como também à minha tutora Dr.<sup>a</sup> Anabela Pinheiro pela disponibilidade e ajuda para a realização do mesmo.

Queria também agradecer a todos os professores do Curso de Gestão de Recursos Humanos pelos conhecimentos técnicos, científicos e conduta que me permitiram concluir a licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

## Ficha de Identificação

---

### Aluno:

José Augusto Vasconcelos Castanheira Pereira  
Bairro dos Empregados nº 1/2 Urgeiriça  
3525-034 Canas de Senhorim  
Telm: 961139158

### Empresa:

Borgstena Textile Portugal Lda.  
EN 234 km 87.7 – Chão do Pisco  
3521-909 Nelas  
Telefone: 232 427 660  
Fax: 232 427 661

### Duração do Estágio:

Início: de 16 de Junho de 2008  
Conclusão: 25 de Setembro de 2008

### Tutor:

Dr.<sup>a</sup> Anabela Pinheiro;  
Gestora de Recursos Humanos;

### Orientador:

Dr.<sup>a</sup> Maria José Valente

## *Plano de Estágio Curricular*

---

O meu plano de Estágio Curricular consistiu em várias actividades das quais passo a citar:

- Selecção e Recrutamento
  - Triagem de candidaturas
  - Marcação de entrevistas
  - Organização do dossier de currículos vitae
  
- Avaliação de Desempenho
  - Melhorar o sistema implementado
  - Desenvolvimento de um novo sistema e a sua aplicação
  
- Controlo mensal de faltas, de trabalho suplementar e calculo dos descansos compensatórios
  
- Elaboração do organigrama geral da empresa com fotografia
  
- Implementação da caixa de sugestões
  
- Folheto informativo
  
- Formação Profissional
  - Registo
  - Emissão de certificados

## Índice

---

Agradecimentos .....	III
Ficha de Identificação.....	IV
Plano de Estágio Curricular .....	V
Índice .....	VI
Índice de figuras, quadros e gráficos .....	VII
Lista de anexos .....	VIII
Introdução.....	9
Resumo do Trabalho Desenvolvido .....	10
1º Capitulo – Identificação da Organização .....	11
1.1 - <i>Caracterização da Instituição:</i> .....	11
1.1.2 – <i>Borgstena no Mundo</i> .....	11
1.1.3 – <i>Organograma do Grupo Borgstena</i> .....	12
1.1.4 - <i>Organograma da Borgstena Textile Portugal, LDA.</i> .....	13
1.2 – <i>Quadro de pessoal</i> .....	14
1.3. <i>O negócio da Borgstena</i> .....	14
1.4 – <i>Processo produtivo</i> .....	15
1.5- <i>A política da empresa</i> .....	16
2º Capitulo - <i>Actividades Desenvolvida</i> .....	18
2.1 - <i>Trabalho desenvolvido</i> .....	18
2.1.1 - <i>Controlo de Faltas, de Trabalho Suplementar e de Descansos</i> <i>Compensatórios.</i> .....	18
2.1.2 – <i>Avaliação de Desempenho</i> .....	21
2.1.3 - <i>Organigrama geral da empresa com fotografia</i> .....	27
2.1.4 - <i>Elaboração de um folheto informativo, Implementação Caixa de Sugestões</i> .....	28
2.1.5 – <i>Recrutamento e Selecção</i> .....	28
2.1.6 – <i>Formação Profissional e emissão de Certificados</i> .....	29
2.1.7 - <i>Implementação de inquérito a satisfação do colaborador/Sondagem</i> .....	29
3º Capitulo – <i>Conclusões, reflexão relativamente ao estágio</i> .....	31
3.1 - <i>Conclusão</i> .....	31
Bibliografia.....	32
Anexos.....	33

**Figuras**

Figura nº 1 Presença internacional do Grupo Borgstena	11
Figura nº 2 Organograma do Grupo Borgstena	12
Figura nº 3 Organograma da Borgstena Textile Portugal, Lda.	13
Figura nº 4 Exemplo da chave	26
Figura nº 5 Exemplo de uma ficha para o organograma geral da empresa	27

**Quadros**

Quadro nº1 Controlo de Faltas	18
Quadro nº2 Trabalho Suplementar	19
Quadro nº3 Tabela para realização de gráfico	20
Quadro nº 4 Exemplo do registo de formação	29

**Gráficos**

Gráfico nº 1 Quadro de Pessoal	14
Gráfico nº2 Gráfico das horas suplementares por secção	20



## *Lista de anexos*

---

<b>Anexo I</b> – Folha de suporte para autorização/controlo de faltas.	34
<b>Anexo II</b> – Folha de suporte para autorização de trabalho suplementar.	35
<b>Anexo III</b> – Sistema de Avaliação implementado na empresa e escala existente.	36
<b>Anexo IV</b> – Proposta de alteração da escala de avaliação e de alguns itens de avaliação.	43
<b>Anexo V</b> – Proposta do sistema de auto-avaliação para administrativos/produção.	52
<b>Anexo VI</b> – Nova proposta do sistema de Avaliação de Desempenho, quer para administrativos, quer para o sector produção.	58
<b>Anexo VII</b> – Auto-avaliação Sector Administrativo e Sector Produção.	80
<b>Anexo VIII</b> - Questionário sobre o conhecimento dos seus superiores e avaliação da comunicação interna nas várias secções.	90
<b>Anexo IX</b> – Folheto informativo.	91
<b>Anexo X</b> – Folha colocada nos painéis de comunicação da empresa.	93
<b>Anexo XI</b> - Impresso para a colocação na caixa de sugestões.	94
<b>Anexo XII</b> – Modelo de certificado de formação profissional e modelo de certificado de frequência profissional.	95
<b>Anexo XIII</b> - Inquérito a satisfação do colaborador Original.	99
<b>Anexo XIV</b> – Alteração da forma de apresentação do inquérito.	103
<b>Anexo XV</b> – Sondagem para a instalação de uma cantina na organização na secção do urdimento.	105

## *Introdução*

---

No seguimento de três anos no curso de Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Politécnico da Guarda, foi realizado um estágio curricular na área de Recursos Humanos. Ao longo de três meses, e sempre com a orientação da Dra. Maria José Valente, bem como da Dra. Anabela Pinheiro da Borgstena Textile Portugal – Empresa do ramo têxtil automóvel em Nelas, desempenhei funções directamente ligadas à Gestão de Recursos Humanos.

Assim, o presente relatório será constituído por três capítulos. Inicialmente no capítulo 1, faço uma abordagem à identificação da Borgstena Textile Portugal, apresentando a Borgstena no mundo, o seu organograma, o quadro de pessoal, negócio, produtos, mercado, processo produtivo e política da empresa. Depois, capítulo 2, é dedicado à descrição das actividades realizadas durante o estágio. Finalmente, no capítulo 3, a conclusão com uma reflexão relativa ao estágio.

## *Resumo do Trabalho Desenvolvido*

---

As áreas de actividade, conforme definidas no plano de estágio, e desenvolvidas ao longo dos três meses de estágio centraram-se na área de Gestão de Recursos Humanos.

O primeiro contacto, com o meio empresarial/laboral, foi marcado pela integração e acolhimento em contexto organizacional, concretizou-se através do acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores nas várias secções.

Posteriormente, estive envolvido em actividades relacionadas com o controlo de faltas, trabalho suplementar e cálculo dos descansos compensatórios de cada colaborador.

Na Avaliação de Desempenho, como planeado, propus alterações ao sistema existente na empresa, concretizadas na introdução da auto-avaliação do colaborador, alteração de alguns pontos de avaliação e por iniciativa e com o consentimento da tutora Dra. Anabela Pinheiro desenvolvi um novo sistema de Avaliação de Desempenho, agora em vigor na organização.

Num domínio que se poderia denominar “outras actividades”, organizei o dossier de candidatos e procedi à marcação de entrevistas ao nível de recrutamento e selecção; também procedi ao registo da formação profissional, bem como à realização e emissão de certificados no âmbito da valência da formação.

Procurando relevar o factor informação no seio da organização fui chamado a desenvolver um meio de recolha da opinião dos colaboradores face a vários aspectos da organização, concretizada na instalação de uma caixa de sugestões. Ainda, procurando perseguir a meta da informação simétrica e transparente e até porque a proposta de sugestão para o mecanismo da avaliação de desempenho assim o exigia, realizei um folheto informativo relativo à missão, valores, objectivos e produtos para o ano 2008.

## 1º Capítulo – Identificação da Organização

### 1.1 - Caracterização da Instituição:

A Borgstena Textile foi fundada em 1925 numa pequena aldeia de seu nome Borgstena, no sul da Suécia.

A partir da década de 60 assumiu um papel de destaque na produção de tecidos para a indústria automóvel, utilizando a tecnologia circular.

Nos anos 90 iniciou-se um processo de internacionalização estabelecendo-se unidades de produção em outros locais do globo.

A escala global do grupo Borgstena, pode ser visualizada em termos espaciais.

Conforme se pode ver as unidades fabris estão na Suécia, Portugal e Brasil e na China, Malásia, Japão, Taiwan as parcerias do grupo Borgstena.

#### 1.1.2 – Borgstena no Mundo

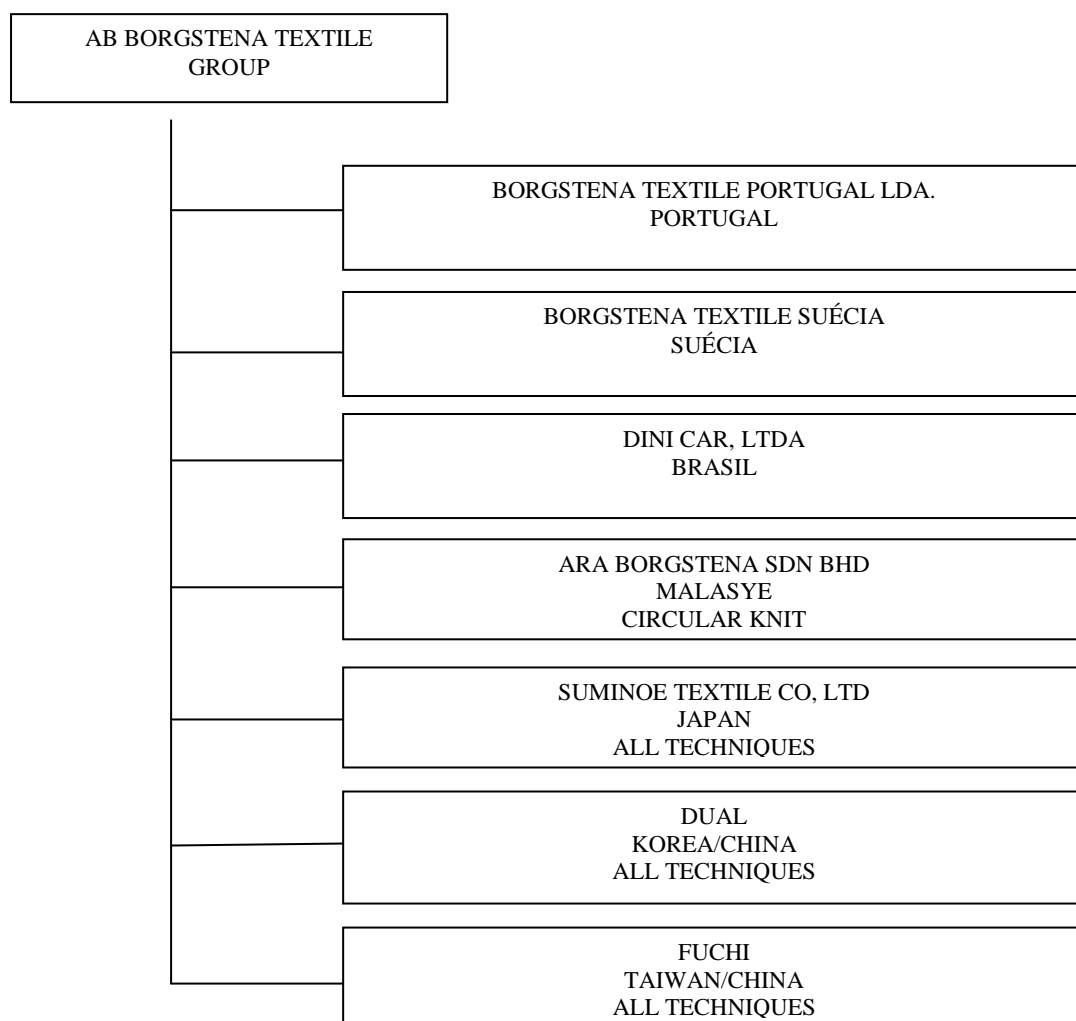


**Figura 1: Presença internacional do Grupo Borgstena**

### 1.1.3 – Organograma do Grupo Borgstena

Uma empresa como a Borgstena que se desenvolve à escala global, assente em várias fábricas situadas em diferentes países, continentes e em parcerias diversas, tem que desenvolver uma estrutura que reflecta essa dimensão.

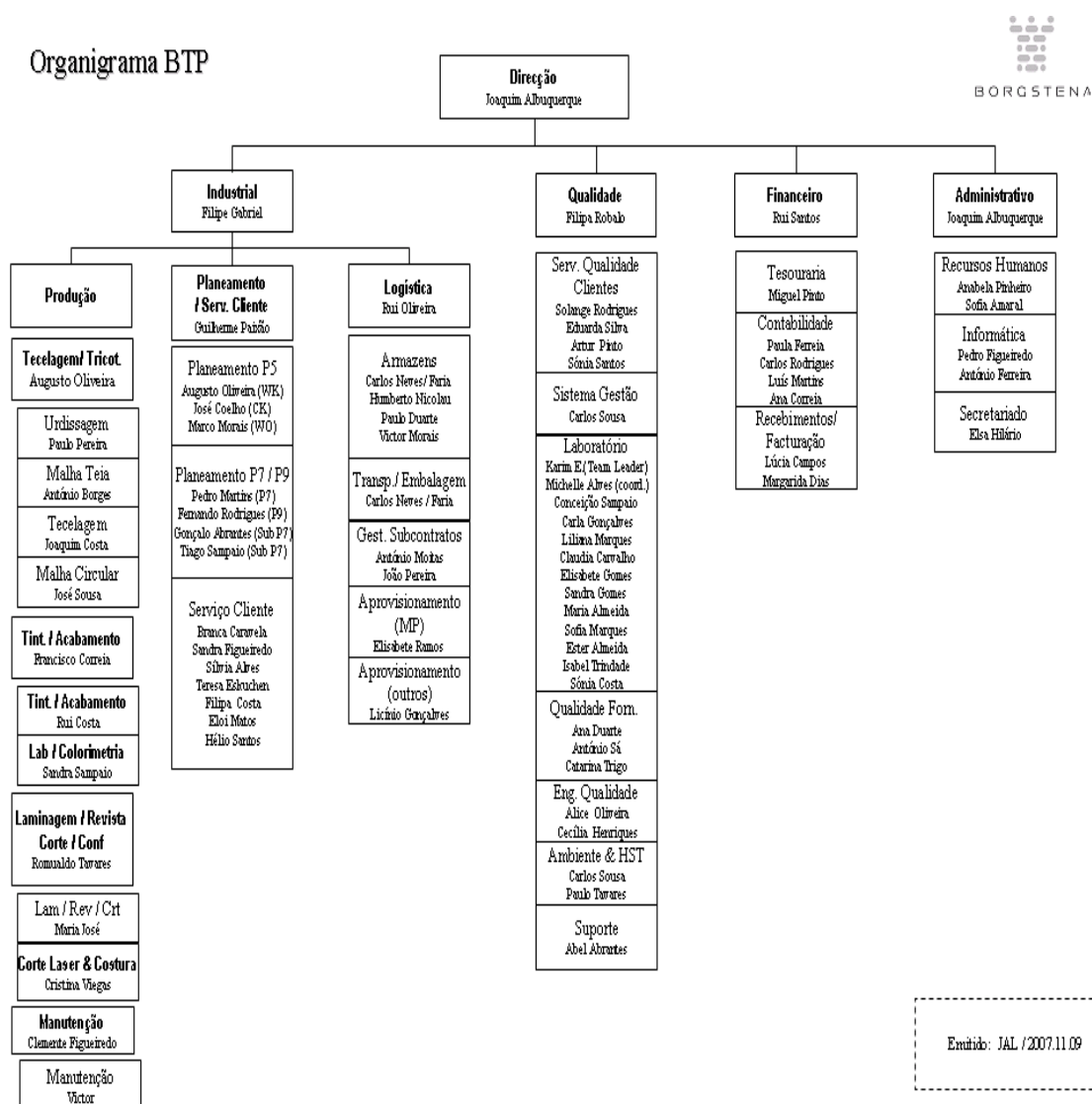
A Borgstena Textile, na actual, estrutura da holding, assegura a gestão integrada de todas as empresas que congrega, conforme se pode observar no organograma do grupo.



**Figura 2: Organograma Grupo Borgstena**

### 1.1.4 - Organograma da Borgstena Textile Portugal, LDA.

Reportando-me à unidade fabril de Nelas, a Borgstena Textile Portugal, a forma como as tarefas se dividem, agrupam e coordenam dentro dessa organização para a concretização da estratégia traçada pelo grupo, pode ser ilustrada no organigrama abaixo.

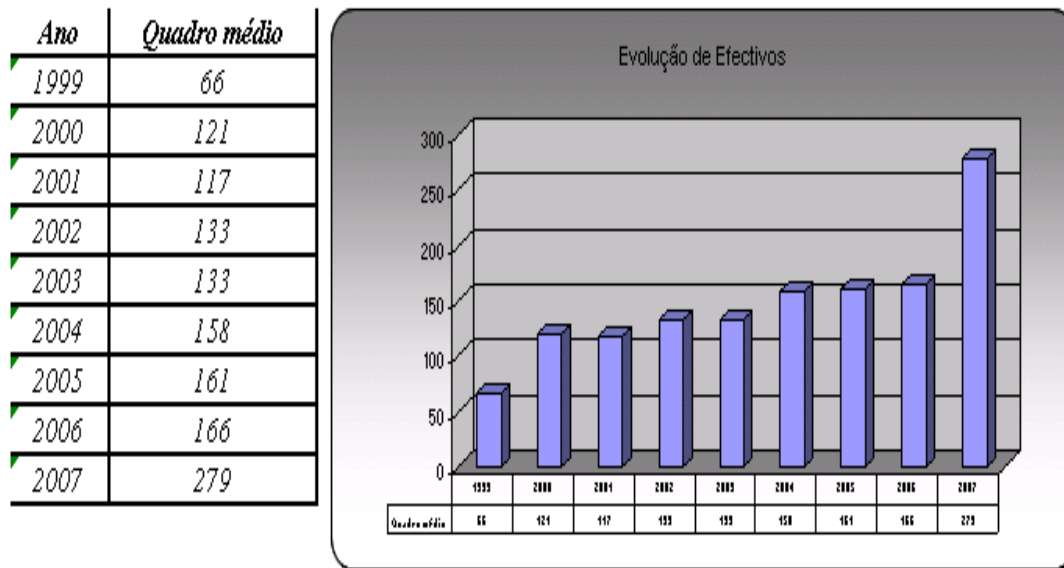


**Figura 3: Organograma da Borgstena Textile Portugal, Lda.**

Em termos gerais, decorre do organigrama desta empresa uma filosofia organizacional em rede integrada, permitindo que as diversas funções da empresa estejam conectadas e não se perda de vista os objectivos delineados.

### 1.2 – Quadro de pessoal

No que diz respeito aos colaboradores da Borgstena Textile Portugal, pode-se constatar, através dos números, abaixo apresentados, uma evolução em ascensão, desde o ano 1999, ano em que a empresa foi integrada no grupo Borgstena.



**Gráfico 1: Quadro de Pessoal**

### 1.3 – O negócio da Borgstena

A Borgstena dedica a sua actividade à produção de tecidos para a indústria automóvel.

#### 1.3.1 Matérias-primas

As matérias-primas utilizadas para a produção dos produtos são o fio, a espuma e o forro, adquiridas sobretudo no mercado Europeu.

#### 1.3.2 – Produtos que comercializa

A Borgstena produz tecidos para diferentes aplicações no interior do automóvel.

O objectivo subjacente à sua actividade assenta na transformação da produção tradicional de tecidos em um sistema de equipamento de interiores de veículos (como seja p.e., tejadilhos, pilares, assentos, painéis de porta para veículos ligeiros e cortinas, camas painéis de parede e porta para veículos pesados). Este objectivo permite à organização estar mais próxima da vontade dos construtores de automóveis e, simultaneamente, gerar mais valor acrescentado adicional.

### 1.3.3 – O mercado da Borgstena

A Borgstena Textile Portugal é, hoje, a unidade mais rentável do grupo.

A exportação representa 99% do total da produção, sendo concretizada essencialmente por via rodoviária através do recurso a camiões e também por via marítima através do Porto de Leixões e da Doca de Alcântara, sendo o acondicionamento dos produtos feito em contentores.

As vendas no mercado interno são pouco frequentes e pouco significativas em termos de volume de negócios.

No que respeita ao mercado externo este é constituído principalmente por países da União Europeia. A Borgstena tem também clientes em outros continentes.

### 1.4 – Processo produtivo.

A empresa encontra-se organizada por secções:

- Secção de Urdissagem, aqui o fio é urdido (preparado) para ser depois utilizado na Tecelagem.
- Secção Tecelagem, as bobinas, vindas da secção de urdissagem, são colocadas no tear. As Atadeiras/Remetedeiras encarregam-se de unir cada fio urdido aos fios do tear. O tear é programado com o desenho que se pretende obter, que foi desenvolvido pelo Departamento de Desenvolvimento e aprovado pelo cliente, iniciando-se o processo produtivo do tecido.
- Secção de Malharia Ketten, o fio utilizado normalmente já se adquire urdido.
- Secção de Malhas Circulares, o fio utilizado é adquirido já urdido. Nesta secção o fio é colocado nas esquinadeiras e entra na máquina através de



um processo mecânico. As agulhas trabalham o fio transformando-o em malha que depois de atingir a medida pretendida é cortada pelo Tecelão.

- Secção de Tinturaria e Acabamento, recebe tecidos provenientes das secções da tecelagem e da malharia em caso de necessidade de acabamentos, processo interno.
- Secção de Laminagem, recebe o tecido e a malha, quando se trata de um tecido acoplado, entra na máquina de Laminagem na qual é feita a aderência do tecido à espuma. Por vezes aplica-se ainda uma camada de forro.
- Secção Inspeção Final, recebe tecido e malhas unidas como em cru. Aqui é efectuada a última inspeção ao produto final, é feito o controlo de todos os tecidos produzidos na Empresa, é aqui que o produto é rejeitado se não cumprir os requisitos exigidos nas especificações. Se todos os parâmetros analisados estão conformes então o produto é aprovado e embalado.
- Secção de Laboratório, tem a responsabilidade de realizar diversos testes laboratoriais ao longo de todo o processo produtivo, de forma a garantir a qualidade do produto e o cumprimento das especificações exigidas pelo cliente.
- Secção de Logística, armazenagem do material já acabado, onde depois segue para o consumidor final de todo o processo,

### 1.5- A política da empresa

O Grupo Borgstena Textile obterá a satisfação externa e interna através dos seguintes Ideais:

- Criatividade

A Borgstena Textile adquirirá conhecimento total das necessidades, expectativas e requisitos do cliente e ambiciona excedê-los.

- Eficiência de Custos

A Borgstena Textile sempre desenvolverá e entregará os seus produtos e serviços o mais eficientemente possível. Monitorizará os seus objectivos, tanto a longo

como a curto prazo, com uma focalização em melhorias contínuas, para assim atingir a eficiência de custos.

➤ Competência

A Borgstena Textile proporcionará aos seus colaboradores formação adequada na procura de mais conhecimento, compromissos, política, know-how e promoverá oportunidades de crescimento pessoal, aumentando a motivação e satisfação dos colaboradores com o sucesso da própria empresa.

➤ Comunicação

A Borgstena Textile desenvolverá parcerias com fornecedores e envolverá os seus colaboradores no cumprimento dos objectivos de Qualidade e Ambiente.

A Borgstena Textile promoverá um ambiente de trabalho aberto e honesto, inspirando confiança a todos os colaboradores. Promoverá uma atmosfera de entendimento e aprendizagem entre as equipas funcionais.

➤ Controlo das Operações

A Borgstena Textile satisfaz o seu cliente com um artigo de alta qualidade, através de uma monitorização e revisão frequente dos seus objectivos, a longo e a curto prazo, concentrando-se em acções e/ou projectos de melhorias contínuas tangíveis nas áreas de serviços, custos, qualidade, ambiente e tecnologia. Cumprirá os requisitos das normas de gestão implementadas e, continuamente, melhorará e verificará a eficiência e eficácia dos sistemas de Qualidade e Ambiente.

➤ Preocupação com o Ambiente

A Borgstena Textile respeitará e cumprirá a legislação em vigor e promoverá na empresa uma filosofia de respeito pelo ambiente onde os nossos clientes, colaboradores e sociedade em geral poderão sentir confiança nos nossos esforços na protecção do Homem, recursos naturais e ambiente em geral.

A Borgstena Textile reduzirá continuamente o impacto que a nossa empresa e os nossos produtos possam ter no ambiente, investindo em tecnologia, matérias-primas e consumíveis mais amigos do ambiente e financeiramente aceitáveis, reduzindo as descargas e promovendo a triagem de resíduos

Encorajará a reciclagem e a redução no consumo de energia.

## 2º Capítulo - Actividades Desenvolvida

### 2.1 - Trabalho desenvolvido

#### 2.1.1 - Controlo de Faltas, de Trabalho Suplementar e de Descansos Compensatórios.

Conforme planeado uma das actividades que tive oportunidade de acompanhar foi a de controlo de faltas e de trabalho suplementar e de cálculo dos descansos compensatórios.

Os procedimentos desempenhados no âmbito desta actividade consistiam em:

- Registo das faltas por dia e hora, com identificação da unidade de medida (horas, dias meses, ano) bem como do motivo, em documento próprio para o efeito (documento este, que consistia numa folha de Excel conforme o exemplo abaixo apresentado).

Nome:	xxxxxxx			
Data	Hora Faltas	Un	Motivo	Classificação das Faltas
09/01 a 16/01	48	H	AT	Justificada s/
25-Jan	1,15	H	Ida ao hospital por acidente de trabalho	Justificada c/
21-Mai	2	H	Consulta do próprio	Justificada s/
13-Jun	3,5	H	AT	Justificada c/
<b>Férias</b>				
01-Fev	1	D		
25-Set	1			
<b>Inventário</b>				
06-Fev	1			<b>Legenda:</b> Un – Unidade H - Hora D - Dia AT – Acidente de trabalho s/ - Sem retribuição c/ - Com retribuição
27-Fev	1,30 h			
11-Abr	8h			
24-Abr	2h			

**Quadro 1: Controlo de Faltas**

A informação vertida para este documento decorria dos registos de faltas dos colaboradores, devidamente visados pelos respectivos superiores, (*conforme anexo I*).

Um dos objectivos desta actividade era reunir informação que no final de cada ano, servia de suporte ao cálculo de majoração de férias do ano seguinte.

- Registo de horas suplementares a partir dos registos apresentados pelos colaboradores e validados pelos superiores (*constantemente do anexo II*).

A compilação de toda a informação relativa a horas suplementares resultava na elaboração de um quadro do tipo abaixo apresentado.

Departamento	Nº	Nome	50%	75%	90%	100%	115%	140%	Total
Manutenção	145	A							0
Logística	151	B	1	2			4	4	11
Hotmelt	166	C							0
Tecelagem	184	D							0
Tecelagem	186	E				7		1	8
Customer Service	195	F							0
Tecelagem	202	G							0
Corte & Confeccção	205	H							0
Tecelagem	207	I				6		2	8
Urdimento	211	J							0
Manutenção	215	L	3	3			5		11
Inspeccção final	218	M				7		1	8
Logística	220	N							0
It	227	O							0
Inspeccção final	237	P							0
Tecelagem	240	Q							0

### Quadro 2: Trabalho Suplementar

Com este quadro pretendia-se inventariar o total de horas suplementares/mês de cada colaborador para efeitos da Inspeccção Geral do Trabalho, simultaneamente, discriminavam-se essas horas em função dos acréscimos de retribuição constantes do art. 197º do Código do Trabalho,

*“A prestação do trabalho suplementar em dia normal de trabalho confere ao trabalhador os seguintes acréscimos, 50% de retribuição na primeira hora, 75% da retribuição nas horas ou fracções subsequentes no período de trabalho diurno, e no período nocturno um acréscimo de 40% nas horas prestadas.*

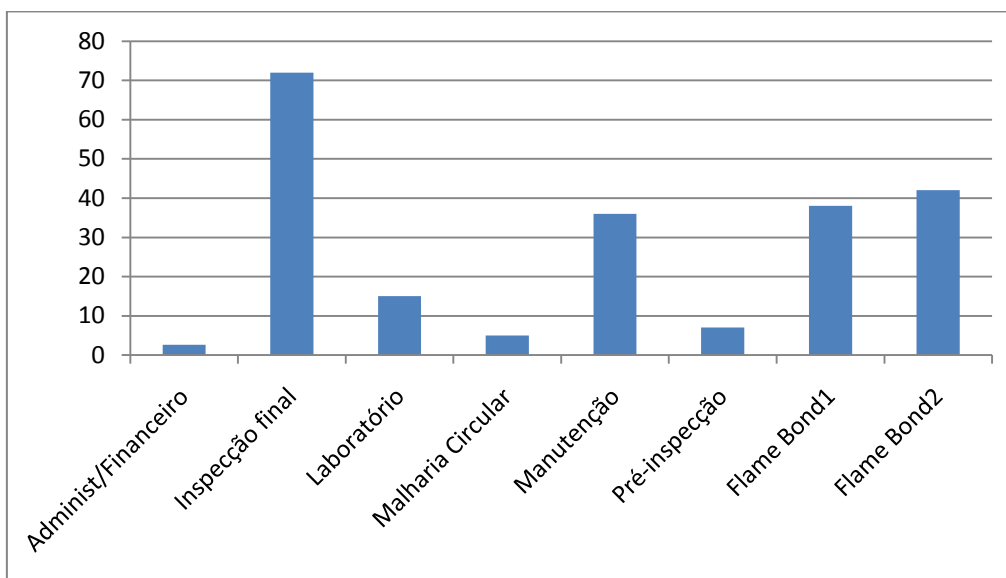
*O trabalho suplementar prestado em dia de descanso semanal obrigatório ou complementar e feriado confere ao trabalhador o direito a um acréscimo de 100% da retribuição por cada hora de trabalho efectuada.*

*Os montantes previstos anteriormente podem ser fixados em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho.”*

O registo das horas suplementares de cada mês servia, ainda, de suporte à realização de uma tabela síntese das horas suplementares totais por secção/departamento, de forma a aferir o comportamento das secções relativamente à realização de horas extras, como se pode visualizar, quer no quadro, quer no gráfico.

<b>Secção/Departamento</b>	<b>Horas totais por secção</b>
Administ/Financeiro	2,65
Inspecção final	72
Laboratório	15
Malharia Circular	5
Manutenção	36
Pré-inspecção	7
Flame Bond1	38
Flame Bond2	42

**Quadro 5: Tabela para realização de gráfico**



**Gráfico 2: Gráfico das horas suplementares por secção**

- No âmbito dos descansos compensatórios, a Borgstena elabora um mapa relativo a esta matéria, de forma a dar cumprimento ao art.202º do Código do Trabalho,

*“A prestação de trabalho suplementar em dia útil, em dia de descanso semanal complementar e em dia de feriado, confere ao trabalhador o direito a um descanso compensatório remunerado correspondendo 25% das horas de trabalho suplementar realizado.*

*O descanso compensatório vence-se quando perfizer um número de horas igual ao período normal de trabalho diário e deve ser gozado nos 90 dias seguintes.”*

O mapa dos descansos compensatórios concretiza-se, ao mesmo tempo que se elabora o mapa de trabalho suplementar, uma vez que são tarefas complementares.

Neste domínio, competiu-me, registar os direitos compensatórios de cada um dos colaboradores em função das afectações do referido mapa.

### 2.1.2 – Avaliação de Desempenho

No âmbito da Avaliação do Desempenho a Borgstena tem o sistema implementado e em funcionamento (**constante do anexo III**) no entanto, desafiaram-me a avaliá-lo e a propor reformulações, se fosse caso disso.

A concretização deste objectivo exigia-me que, previamente, observasse o mecanismo de avaliação de desempenho utilizado, de forma a elencar as valências escolhidas, em cada uma das funções, para fundamentar a avaliação de cada um dos colaboradores.

Importava também, conhecer o conteúdo real de cada uma das funções/alvo da avaliação, de forma a verificar se todos os itens fundamentais ao desempenho dessa função estavam a ser contemplados nas fichas de avaliação.

Numa primeira fase, canalizada para a observação e análise do sistema de avaliação em vigor na Borgstena, dirigi o meu trabalho para a pesquisa no terreno de eventuais pontos fracos no sistema (por via de conversas informais).

Desde logo, o trabalho de campo, permitiu constatar um resultado tendencialmente restrito, para as avaliações finais, Bom ou Muito Bom (sem lugar à possibilidade de se detectarem avaliações marginais, como fosse o simples caso de um desajustamento).

Este facto sugeria uma, eventual, melhoria da escala.

Assim sendo numa primeira etapa, no que diz respeito à avaliação de desempenho, propus:

- Alteração da escala de avaliação de desempenho.

A escala de avaliação, em vigor era de, Insuficiente, Suficiente, Bom, Muito Bom (*conforme anexo III*) e passaria para, Insuficiente, Suficiente -, Suficiente, Suficiente +, Bom e Muito Bom, (*conforme anexo IV, destacado a negrito*). O alargamento da escala visava um leque mais alargado de possibilidades, permitindo ao avaliador contemporizar outros níveis que não os habituais. Sobretudo, o Suficiente + poderia vir a ser encarado como um registo de avaliação virado para oportunidade de desenvolvimento e não penalizador do colaborador.

- A introdução do sistema de auto-avaliação.

Relativamente a esta matéria, propus um sistema de auto-avaliação para o pessoal administrativo e outro para o pessoal de produção (*conforme o anexo V*).

O sistema de auto-avaliação proposto para o pessoal administrativo, era baseado na avaliação do cumprimento (ou não) dos objectivos fixados, *a priori*, e dos factores que levavam (ou não) a realização dos mesmos. Com esta inventariação levada a cabo pelo próprio colaborador, o avaliador poderia aferir a sua observação com a do avaliado e refinar estratégias de convergência com os objectivos pretendidos pela empresa.

Para o pessoal de produção o sistema proposto pretendia que o avaliado se avaliasse em função das competências comprovadas no local de trabalho, e os factores mais relevantes para a concretização dessas competências.

Ambos os sistemas de auto-avaliação, ainda que o primeiro baseado em objectivos e o segundo em competências, tinham como propósito, verificar se a avaliação do avaliado ia em conformidade com a avaliação do avaliador.

- Alteração de alguns itens da avaliação em vigor.

Posteriormente à medida que me fui familiarizando com o sistema de avaliação de desempenho em vigor, por via da análise do corpo de texto do mesmo, e com o consentimento da minha tutora, apresentei algumas propostas de alteração relativamente

a alguns itens/alvo da avaliação, (*constantes no anexo IV, destacados em cor diferente*).

Neste âmbito, passo a citar algumas alterações dos itens e o que me levou a realizar essas alterações no sistema de avaliação existente, assim, para:

- i. A CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO DAS FUNÇÕES, que tinha como objectivo avaliar a forma como o colaborador concretiza as tarefas que lhe são destinadas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos, observada a partir de quatro itens de avaliação, a saber,

1º Compreende e verifica as condições necessárias à execução das suas funções/tarefas.

2º Realiza com rigor e eficácia as tarefas que lhe estão cometidas.

3º Realiza em tempo útil as funções que lhe estão confiadas.

4º Rapidez na execução das tarefas atribuídas, sem prejuízo da qualidade.

Decidi manter os primeiros 3 itens e sugeri relativamente ao 4º item a sua substituição por, “4º *Propõe novas praticas e métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados.*” Já que hoje melhores resultados são indissociáveis de abertura a novas ideias e à sua implementação em cenário de trabalho.

- ii. A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E DE MELHORIA CONTÍNUA, com objectivo a avaliar a facilidade de adaptação a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente, observada a partir de quatro itens de avaliação, a saber,

1º Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos.

2º Compreende os motivos que originam mudanças no seu posto de trabalho e ajusta a sua actuação a essa mudança.

3º Reconhece os seus pontos fracos e age de forma a corrigi-los.

4º Procura actualizar-se e aperfeiçoar-se profissionalmente.

Neste tópico sugeri a alteração do 2º item, passando a ser constituído por, “*Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como*



*oportunidades de melhoria.*”Esta substituição pretendia relevar a predisposição do colaborador para encarar como desafio o leque diversificado de tarefas a que fosse chamado.

- iii. O ESPÍRITO DE EQUIPA, tópico que tinha como objectivo avaliar a facilidade de integração e a capacidade de inter-ajuda do colaborador, também, notado a partir de quatro itens de avaliação, a saber,
  - 1º Partilha as informações e conhecimentos que possui com os colegas de trabalho.
  - 2º Respeita as diferenças de opinião, sabe ouvir e é ponderado nas suas atitudes.
  - 3º Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega quando necessário de modo a garantir a realização do trabalho.
  - 4º Apresenta um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho.

Neste campo ocorreu uma alteração do 3º item de avaliação, substituído por, *”Gosta de trabalhar em equipa, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais para o resultado do conjunto.*”O objectivo desta mudança pretendia centra-se no relevo do trabalho de equipa na organização.

Por iniciativa minha, ao mesmo tempo que efectuava a reformulação do processo existente, elaborei um novo sistema de avaliação diferente do implementado (*conforme anexo VI*). O propósito deste sistema de avaliação era tornar mais fácil o preenchimento das diversas fichas que o suportam, recorrendo a itens baseados mais nos resultados do que nos comportamentos, já que estava convicto que, por esta via, se alcançava com maior sucesso a objectividade e a clareza que deve estar subjacente a um modelo de avaliação de desempenho. Decidi mostrá-lo à minha tutora e por isso passo a descrevê-lo.

Baseando-me nas dimensões do desempenho que a Borgstena procura observar:

- 1º Aptidões e conhecimentos profissionais,
- 2º Capacidade de realização das funções,
- 3º Capacidade de adaptação e de melhoria continua,

- 4º Espírito de equipa,
- 5º Sentido de responsabilidade,
- 6º Poder de iniciativa e autonomia,
- 7º Confiança humana e relacionamento humano,
- 8º Assiduidade e pontualidade,
- 9º Higiene e segurança no trabalho
- 10º Formação,

Não perdendo de vista o que elas pretendiam alcançar em termos de observação, alterei-as para as dimensões,

- 1º Qualidade,
- 2º Produtividade,
- 3º Disciplina, comportamento no trabalho,
- 4º Pontualidade/assiduidade,
- 5º Capacidade de aprendizagem,
- 6º Senso de responsabilidade,
- 7º Interesse pelo trabalho/formação,
- 8º Iniciativa,
- 9º Informações complementares,

Estas são genéricas aos dois sistemas de avaliação, administrativo e produção.

No que concerne às dimensões *segurança no trabalho e agilidade*, considere-as específicas do sistema de avaliação do sector produção; já as dimensões, *colaboração com o grupo e conhecimento do trabalho* específicas para o sistema de avaliação de desempenho reporte-as ao sector administrativo.

Dentro de cada um destes tópicos/dimensões, decidi construir itens que revelassem resultados e não comportamentos, com por exemplo ao nível da dimensão, (pontualidade/assiduidade) onde se deixava de se questionar desta forma,

- 1º Avalia a frequência das ausências ao serviço
- 2º É assíduo e pontual
- 3º Cumpre os procedimentos definidos em matéria de ausência ao serviço.

Para se passar a colocar a dimensão (pontualidade/assiduidade) através dos quatro itens de avaliação, que se seguem,

- 1º  Algumas faltas. Nenhum atraso.
- 2º  Não falta nem chega atrasado.
- 3º  Faltas e atrasos frequentes.

4° □ Alguns atrasos. Nenhuma falta.

A objectividade que se pretendia alcançar, por via dos novos itens, podia ficar diminuída, pelo facto de, agora, não se conseguir uma quantificação desta dimensão.

Não se sabia quanto valia cada característica, mas esta limitação viria a ultrapassá-la por uma “chave” por mim concebida.

A chave, desenhada sobre uma folha de acetato, permitia que, quando a folha fosse colocada sobre as respectivas fichas, se fizesse a quantificação correspondente.

A título de exemplo apresenta-se a chave para a dimensão (pontualidade/assiduidade)

**CHAVE**

**PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE**

2

4

1

3

**Figura 4: EXEMPLO DA CHAVE**

Este sistema de quantificação da grelha via acetato, era o preâmbulo para uma futura concepção ao nível informático.

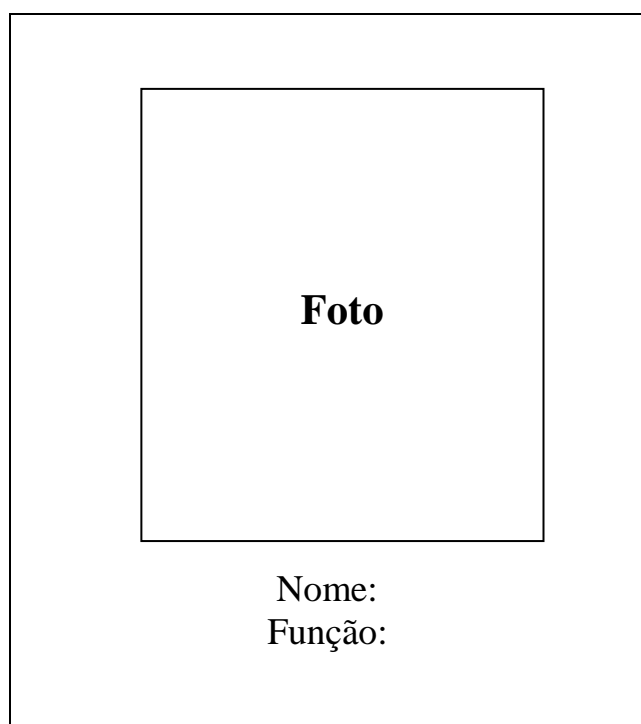
Nesta proposta de modelo do sistema de avaliação, a ficha de observação a preencher é a mesma, quer para o observador (avaliação do supervisor), quer para o observado (auto-avaliação). Para evitar que os colaboradores tendessem a responder com alguma ligeireza, isto é, de forma semelhante entre eles, optou-se por, de forma aleatória, trocar a ordem dos itens. (*conforme anexo VII*).

A proposta que, começou por um desafio, colocado por mim a mim próprio, acabou por ser acolhida e a tutora, informou-me que as avaliações futuras viriam a suportar-se neste modelo.

### 2.1.3 - Organigrama geral da empresa com fotografia

Outro ponto que foi definido, foi a elaboração de um organigrama geral da empresa com fotografia.

Relativamente a esta matéria, a realização deste organigrama consistia na elaboração de um ficha técnica para cada colaborador que abarcava, fotografia do trabalhador, nome do colaborador e a sua respectiva função como mostra a figura seguinte,



**Figura 5: Exemplo de uma ficha técnica para o organigrama.**

Este organigrama tinha como objectivo dar a conhecer a todos os colaboradores a sua posição na empresa e informar a sua posição hierárquica.

Este foi um processo longo, devido ao grande número de colaboradores que a organização emprega.

Concluída esta fase, havia que passar ao layout (colocação das respectivas fichas nos locais próprios), o que não foi possível concretizar devido ao incêndio que marcou o 1º aniversário da Borgstena, após um renascimento ocorrido a partir de um acidente da mesma natureza.

No âmbito deste projecto sugeri também a realização de um questionário, a ser implementado nas várias secções, com o fim de avaliar se os colaboradores tinham consciência de quem eram os seus superiores e também o nível de comunicação existente nas várias secções (*conforme anexo VIII*).

#### 2.1.4 - Elaboração de um folheto informativo, Implementação Caixa de Sugestões

A nível da comunicação interna, na minha opinião, existiam algumas lacunas ao nível dos colaboradores. Então, numa primeira fase, elaborei um folheto informativo, onde tinha a mensagem da direcção, a missão, valores, produtos que comercializava e o seu destino e os objectivos para o ano 2008, (*conforme o anexo I X*).

Coloquei em todos os quadros de comunicação da empresa, bem como em cada departamento, uma folha onde contemplava tópicos relativos à motivação e gestão de equipas, com o objectivo de fomentar os superiores hierárquicos para a relevância dessa atitude. (*constante do anexo X*)

Por fim, nesta área da comunicação interna, implementei uma caixa de sugestões com o respectivo impresso (*conforme anexo XI*), para os colaboradores exprimirem a sua opinião relativamente aos vários sectores da organização, a nível da qualidade, produção, planeamento, logística, Higiene e segurança no trabalho (H.S.T), e outros. A recolha destes dados, destinava-se, em primeira análise, ao nível a que se dirigia a sugestão; posteriormente acontecia o seu lançamento a nível informático para uma análise detalhada por parte do superior hierárquico.

#### 2.1.5 – Recrutamento e Selecção

No que concerne á Selecção e Recrutamento desenvolvi competência ao nível de,

- 1) Marcação de entrevistas, por via telefónica, onde o potencial candidato(a) à vaga existente, era informado sobre as horas da entrevista e local e a quem se devia dirigir.
- 2) Organização do dossier de curriculum vitae, por formação académica, este era o aspecto mais relevante. Relativamente à triagem de

candidaturas, esta era feita a partir da formação e da experiência profissional, em função da vaga existente.

### 2.1.6 – Formação Profissional e emissão de Certificados

Nestes três meses de estágio também estive ligado a área da formação profissional de cada trabalhador. Onde efectuava o registo relativo a formação por trabalhador/hora, como mostra o quadro seguinte.

#### **Tipo Formação: Acolhimento Inicial Recursos Humanos**

Data	N.º	Nome	Horas de Formação
03-04-2008	735	A	1,5
03-04-2008	736	B	1,5
07-04-2008	737	C	1,5
07-04-2008	738	D	1,5
07-04-2008	739	E	1,5
07-04-2008	740	F	1,5
21-04-2008	741	G	1,5
28-04-2008	742	H	1,5
Sub - Total			12,00

#### **Quadro 6: Exemplo de Registo de formação.**

Relativamente a esta actividade também elaborei certificados a partir do modelo de certificado de formação profissional e modelo de certificado de frequência profissional de acordo com a lei em vigor, (Dec. Reg nº35/2002), (*conforme anexo XII* que mostra o modelo de certificado já concluído).

### 2.1.7 - Implementação de inquérito a satisfação do colaborador/Sondagem

A Borgstena tem como prática, para a concretização de um bom clima organizacional, a realização de um inquérito destinado ao conhecimento da satisfação do colaborador, (*constante do anexo XIII*).

Nesta matéria, desde que me foi pedido a sua implementação, decidi propor alterações ao nível da forma dos inquéritos (*conforme anexo XIV*). Posteriormente quando os inquéritos foram recolhidos inseri os resultados, segundo a metodologia existente na Borgstena para o efeito.

O apuramento dos resultados não chegou a ser concluído devido ao incêndio ocorrido no dia 06 de Setembro de 2008.

Elaborei uma pequena sondagem (*anexo XV*), com o objectivo de saber qual era a opinião dos colaboradores para a construção de uma possível cantina dentro das instalações da empresa. Esta sondagem foi feita separadamente por secções, para não surgirem falhas de comunicação pois todos os trabalhadores tinham que dar a sua opinião e o trabalho por turnos característico das várias secções, não era propício a realização de uma sondagem geral para a empresa.

O resultado desta sondagem foi favorável, à não implementação da cantina, uma vez que os colaboradores, acharam que a implementação de uma cantina não trazia algo benéfico para a empresa.

### 3º Capítulo – Conclusões, reflexão relativamente ao estágio

---

#### 3.1 - Conclusão

O estágio foi o tempo de, fortalecer conhecimentos que me foram transmitidos ao longo dos três anos de curso, como, também, de aprender novos conhecimentos e novas competências, a vários níveis, que desconhecia.

Foram três meses de “vida activa”, cumprimento de horários, obrigações legais, deveres, que nem assim deixaram de ser estímulo e motivação para a prossecução do caminho no mundo de trabalho.

Na minha opinião realizei todos os projectos que me foram confiados, com empenho, dedicação e esforço, confirmado pelo diverso feedback positivo, recebido ao longo desse tempo.

Apesar de todas estas tarefas operacionais, houve uma experiência, em termos humanos, muito rica, concretizada através do papel de intermediário que me foi atribuído. Esse papel de intermediar comunicação entre um emissor (tutora) e diversos receptores (colaboradores), era uma tarefa difícil, na medida em que expressar opiniões/sentimentos de outros é árduo, no entanto enriquecedor do ponto de vista humano.

O final de estágio foi um pouco atribulado, desde o acidente ocorrido na Borgstena já referido em, (2.1.3). No meio de um clima negativo para a empresa e colaboradores, também acabei por ter um papel que não estava planeado (apoio logístico nas mudanças de instalações) que nem por isso deixou de ser uma experiência positiva, já que contribuiu para o meu crescimento como Ser Humano.



## *Bibliografia*

---

### **Bibliografia fundamental:**

- ✓ CÂMARA, B. Pedro; GUERRA, Paulo Balreia; RODRIGUES, Joaquim Vicente (1997) – “**Humanator** – Recursos Humanos e sucesso empresarial” - Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, (1987) "**Recursos Humanos, o capital humano das Organizações**" – editora Atlas
- ✓ GONÇALVES, Fernando; ALVES, Manuel João (2006) - "**Código do Trabalho**" - 16ª edição, Almedina.
- ✓ MOURA, Estêvão (2000) – “**Gestão de Recursos Humanos – influencias e determinantes do desempenho**” - Edição Sílabo.
- ✓ WATLING, Brian (2000) – “**a avaliação de recursos humanos**” - Prefácio editora.

### **Bibliografia complementar:**

- ✓ Borgstena Textile Portugal – Manual de Acolhimento, 2006-2007

### **Sítios da Internet:**

- ✓ [www.rhmagazine.publ.pt](http://www.rhmagazine.publ.pt)
- ✓ [www.expresso.pt](http://www.expresso.pt)
- ✓ [www.intranet.uminho.pt](http://www.intranet.uminho.pt)
- ✓ [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt)

# *Anexos*

## **COMUNICAÇÃO DE FALTA**

### **A preencher pelo Colaborador**

Nome: \_\_\_\_\_ Nº Interno \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Departº/Secção: \_\_\_\_\_

Comunica que  Deseja faltar  
 Faltou

ao serviço no seguinte período

Em/De \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ das \_\_\_\_: \_\_\_\_ às \_\_\_\_: \_\_\_\_ horas A \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ das \_\_\_\_: \_\_\_\_ às \_\_\_\_: \_\_\_\_ horas

#### **Motivo:**

##### **Justificadas com retribuição por:**

- Acompanhamento da situação educativa do filho menor (uma vez por trimestre, até 4h) – art.º 225 nº 2 f) do CT
- Deveres Legais – art.º 225 nº 2 d) do CT
- Falecimento de Familiar – art.º 225 nº 2 b) do CT:
  - 5 DIAS – Cônjuge/União de Facto/Economia Comum; Pai/Mãe; Filho/Filha; Sogro/Sogra; Genro/Nora; Padrasto/Madrasta; Enteado/Enteada
  - 2 DIAS – Irmão/Irmã; Cunhado/Cunhada; Avó/Avó; Neto/Neta; Bisavó/Bisavó; Bisneto/Bisneta
- Prestação de provas escolares (regime de trabalhador-estudante até 10 faltas/ano lectivo) art. 225º nº 2 c) do CT e art.º 151º nº 3 do RCT
- Casamento – art.º 225 nº 2 a) do CT
- Dádiva de sangue pelo tempo estritamente necessário – art.º 34º da Lei nº 25/89 de 02/08 conjugado com o Dec.Lei nº 294/90
- Exercício da Actividade de Bombeiro – art.º 30º do Dec.-Lei nº 241/89 de 03.08
- Previa e/ou posteriormente autorizadas pelo Empregador\*\*\*

##### **Justificadas sem retribuição, no âmbito do regime da Segurança Social:**

- Doença do próprio – art.º 230 nº 2 do CT
- Assistência familiar a descendentes <10 anos no máximo de 30 dias/ ano - art.º 40 do CT e art.º 103 do RCT
- Assistência a membros do agregado familiar > 10 anos no máximo de 15 dias/ano – art.º 225º e) do CT a art.º 203º do RCT
- Consultas do próprio ou consultas por assistência familiar com comprovativo médico do carácter imprescindível e inadiável devidamente comprovado – art.º 225º nº 2 d) do CT

##### **Justificadas sem Retribuição:**

- Prestação de provas escolares (em regime de trabalhador-estudante a partir da 10ª falta) – art.º 151º do RCT
- Previa e /ou posteriormente autorizadas pelo Empregador\*\*\*

##### **Dispensas/Licenças (devidamente comprovadas)**

- Dispensas para Amamentação/Aleitação – art.º 39º e art.º 50 nº 2 do CT
- Licença de Maternidade (art.º 35 do CT) / Paternidade (art.º 36º do CT) / Parental (art.º 103º nº 2 do RCT)

##### **Outras Situações**

Especificar\*\*\*: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Assinatura do colaborador: \_\_\_\_\_

Decisão do Superior Hierárquico: Justificada com retribuição  Justificada sem retribuição  Injustificada

\*\*\*Justificar sempre que a falta seja prévia ou posteriormente autorizada pelo empregador ou motivo não contemplado neste documento:

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. O Superior Hierárquico: \_\_\_\_\_

#### **Para análise da Gestão de Recursos Humanos**

DRH – A falta considera-se: Justificada com retribuição  Justificada sem retribuição  Injustificada

Obs.: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

*Anexo II – Folha de suporte para autorização de trabalho suplementar.*

---

## BOLETIM DE TRABALHO SUPLEMENTAR

Nome: \_\_\_\_\_ N° Interno \_\_\_\_\_

Categ. Prof. \_\_\_\_\_ Secção/Depart . \_\_\_\_\_

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

Das	às	e das	às
:	:	:	:

Dia Útil  Desc. Complementar  Desc. Semanal  Feriado

\_\_\_\_\_  
Trabalhador)

(Assinatura do

**PREVIAMENTE AUTORIZADO POR:**

\_\_\_\_\_

(Categoria Profissional)

*Trabalho realizado por motivo de :*

---

---

---

---

O trabalho suplementar enquadra-se no :

N.º 1  N.º 2  do artigo 199º da Lei nº 99/2003 de 27 de Agosto

**O RESPONSÁVEL**

**O ÓRGÃO DE GESTÃO**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Avaliação de Desempenho**

### 1 - Objectivo

A Avaliação de Desempenho é um instrumento de Gestão de Pessoal, que visa através de acções adequadas, a valorização individual e a melhoria da eficácia profissional.

A Borgstena pretende que o desempenho dos seus trabalhadores atinja elevados padrões de eficiência e qualidade, solidamente enquadrados no espírito e objectivos da Empresa.

### 2 – Normas para a Avaliação de Desempenho

2.1 - A Avaliação de Desempenho aplica-se a todos os trabalhadores da Empresa.

2.2 – A Avaliação de Desempenho será feita anualmente durante o mês de \_\_\_\_\_.

2.3 – O processo adoptado baseia-se na avaliação de cada trabalhador em relação aos 4 pontos de cada um dos factores indicados na ficha anexa.

2.4 – A Avaliação será efectuada pelo responsável hierárquico do trabalhador e, analisada, em conjunto com este pelo Director Superior responsável.

2.5 – A pontuação média final de cada trabalhador será traduzida em conformidade com a escala seguinte:

**Até 0 a 40 - Insuficiente**

**De 41 a 80 - Suficiente**

**De 81 a 120 - Bom**

**De 121 a 160 - Muito Bom**

2.6 – Os avaliadores deverão ter presente que a avaliação se reporta ao período de actividade em causa, não se deixando influenciar por situações anteriores.

2.7- Cada factor deve ser apreciado e valorado separadamente.

2.8 - Os avaliadores devem ler criteriosamente cada um dos itens da avaliação antes de atribuírem a ponderação.

3 – Terminado o processo de avaliação será dado conhecimento ao trabalhador do resultado obtido na avaliação.

4 – Estas normas de avaliação poderão ser revistas/alteradas desde que isso se mostre necessário para o cumprimento dos objectivos da avaliação.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Identificação do Avaliado:

Nome: _____
Nº interno: _____
Função: _____
Secção/Departamento: _____
Data de Admissão ao Serviço: ____/____/____
Situação contratual _____
Período de Avaliação: ____/____/____ a ____/____/____

Identificação do Avaliador:

Nome: _____
Data da Avaliação: ____/____/____
Função: _____

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Muito Bom  
Bom  
Suficiente  
Insuficiente

## Administrativos

Pontuação 4 3 2 1

### 1 Aptidões e Conhecimentos Profissionais

(avaliar os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das funções)

Demonstra ter aptidão e os conhecimentos teóricos e práticos adequados às exigências da função que desempenha				
Facilidade de percepção do que lhe é exigido e das instruções que lhe são transmitidas				
Aplica correctamente os conhecimentos que possui às situações concretas que lhe são colocadas				
Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções				

### 2 Capacidade de Realização das Funções

(avaliar a forma como o colaborador concretiza as tarefas que lhe são destinadas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos)

Compreende e verifica as condições necessárias à execução das suas funções/tarefas				
Realiza com rigor e eficácia as tarefas que lhe estão cometidas				
Realiza em tempo útil as funções que lhe estão confiadas				
Rapidez na execução das tarefas atribuídas, sem prejuízo da qualidade				

### 3 Capacidade de Adaptação e de Melhoria Contínua

(avaliar a facilidade de adaptação a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente)

Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos				
Compreende os motivos que originam mudanças no seu posto de trabalho e ajusta a sua actuação a essa mudança				
Reconhece os seus pontos fracos e age de forma a corrigi-los				
Procura actualizar-se e aperfeiçoar-se profissionalmente				

#### 4 Espírito de Equipa

(avaliar a facilidade de integração e a capacidade de inter-ajuda)

Partilha as informações e conhecimentos que possui com os colegas sempre que estes se tornam fundamentais para o bom desempenho das tarefas do grupo				
Respeita as diferenças de opinião, sabe ouvir e é ponderado nas suas atitudes				
Disponibiliza-se para ajudar/ assumir tarefas de um colega quando necessário de modo garantir a realização do trabalho e o cumprimento dos prazos definidos				
Apresenta um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho				

#### 5 Sentido de Responsabilidade

(avaliar a capacidade de ponderar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades)

Correcta noção dos interesses da Empresa orientando a sua actuação no sentido do alcance dos mesmos				
Aceitação das responsabilidades que lhe são cometidas				
Preocupação na realização das tarefas dentro dos prazos definidos e com a qualidade prevista				
Promove a conservação e boa utilização dos equipamentos e materiais que lhe são confiados				

#### 6 Poder de Iniciativa e Autonomia

(avaliar a capacidade de resposta a problemas)

Capacidade de análise crítica de problemas				
Iniciativa na procura e encontro de soluções para os problemas, propondo alternativas que melhor se adaptem à realização do seu trabalho				
Empreendedor, dinâmico e diligente				
Capacidade de reacção positiva às dificuldades que se lhe apresentam no seu dia-a-dia de trabalho				



**7 Confiança Humana e Relacionamento Humano**  
(avaliar a facilidade de relacionamento e espírito de equipa e o grau de confiança)

Afirma-se pela sua honestidade e integridade moral e profissional				
Afável, correcto e disciplinado nas relações interpessoais				
Facilidade de relacionamento com os seus colegas e superiores hierárquicos				
A sua maneira de ser e de estar incentiva a um bom ambiente de trabalho e à confiança				

**8 Assiduidade e Pontualidade**  
(avaliar o cumprimento do horário estabelecido, o grau de utilização do tempo útil, atrasos e faltas.)

Planeia e organiza a sua vida pessoal de forma a não interferir com a vida profissional				
Avalia a frequência das ausências ao serviço				
É assíduo e pontual				
Cumpre os procedimentos definidos em matéria de ausências ao serviço				

**9 Higiene e Segurança no Trabalho**  
(avaliar o cumprimento das regras definidas em matéria de Higiene e Segurança no Trabalho)

Cumpre sem restrições as regras definidas para a utilização dos equipamentos de protecção individual				
Preocupação em manter o seu local de trabalho organizado, limpo e arrumado				
Correcta triagem dos resíduos produzidos no seu posto de trabalho				
Cumpridor das regras e procedimentos definidos de forma a evitar acidentes de trabalho				

**10 Formação**  
(avaliar o interesse do colaborador em adquirir novos conhecimentos com vista ao aumento da sua formação pessoal e profissional)

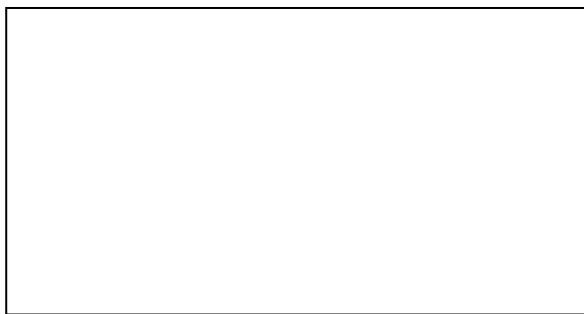
Disponibilidade para frequentar as acções de formação que lhe são propostas				
Iniciativa em sugerir formações que se mostrem relevantes para o bom desempenho das suas funções				
Autonomia na procura de formação extra empresa com vista ao aumento dos seus conhecimentos, quando internamente não é possível essa formação.				
Interesse em melhorar e aumentar os seus conhecimentos profissionais de modo a manter-se actualizado				

**Total de Pontos Obtidos**

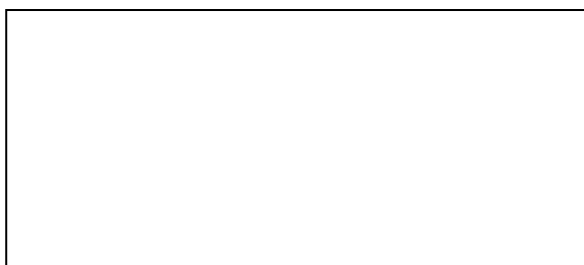
--	--	--	--	--

## **Atitude Pessoal do Avaliado**

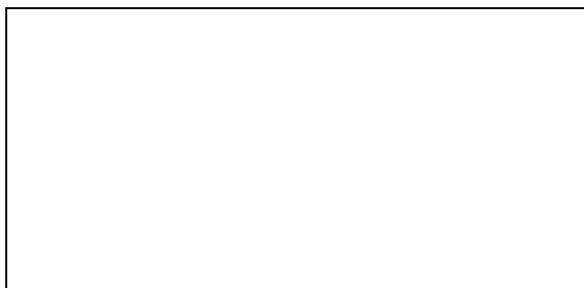
Indique Três pontos fortes do avaliado:



Indique três pontos fracos do avaliado:  
(caso existam)



"Elabore um conjunto de acções/ medidas  
que permitam superar os pontos fracos  
do avaliado"



"Indique as acções de formação em que o  
colaborador deverá participar de forma a  
aumentar o seu conhecimento e nível de  
desempenho"



## Classificação

### Concluída a avaliação dos diversos pontos a classificação global do desempenho é:

**Muito bom**

O colaborador atingiu um nível de desempenho superior às necessidades da função. Excede de forma clara o nível de exigência.	
--	--

**Bom**

A classificação obtida demonstra que o nível de desempenho corresponde às necessidades da função	
--	--

**Suficiente**

O nível de desempenho necessita ser melhorado em alguns pontos essenciais	
---	--

**Insuficiente**

O Desempenho não corresponde às exigências e expectativas	
---	--

Na sua opinião o colaborador deve

Manter-se na função que actualmente exerce	
Ser reconvertido para outra função dentro da mesma área	
Mudar de função e de Secção	

**O avaliado tomou conhecimento do resultado da avaliação?**

Sim	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>

Se respondeu Sim, Quando \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Se respondeu não, Porquê \_\_\_\_\_

O Avaliador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Comentários do Avaliado:**

--

Tomei conhecimento da minha avaliação de Desempenho em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado:

## Avaliação de Desempenho

### 1 - Objectivo

A Avaliação de Desempenho é um instrumento de Gestão de Pessoal, que visa através de acções adequadas, a valorização individual e a melhoria da eficácia profissional.

A Borgstena pretende que o desempenho dos seus trabalhadores atinja elevados padrões de eficiência e qualidade, solidamente enquadrados no espírito e objectivos da Empresa.

### 2 – Normas para a Avaliação de Desempenho

2.1 - A Avaliação de Desempenho aplica-se a todos os trabalhadores da Empresa.

2.2 – A Avaliação de Desempenho será feita anualmente durante o mês de Outubro, Novembro a todos os colaboradores afectivos. Colaboradores com contrato a termo a avaliação é feita um mês antes da renovação de contrato.

2.3 – O processo adoptado baseia-se na avaliação de cada trabalhador em relação aos 9 pontos de cada um dos factores indicados na ficha anexa.

2.4 – A Avaliação será efectuada pelo responsável hierárquico do trabalhador e, analisada, em conjunto com este pelo Director Superior responsável.

### **2.5 – Todos os trabalhadores têm que fazer a sua auto-avaliação.**

2.6 – A pontuação média final de cada trabalhador será traduzida em conformidade com a escala seguinte:

**Até 0 a 39 - Insuficiente**

**De 39 a 78 - Suficiente -**

**De 78 a 117 - Suficiente**

**De 117 a 156 - Suficiente +**

**De 156 a 195- Bom**

**De 195 a 234 - Muito Bom**

2.6 – Os avaliadores deverão ter presente que a avaliação se reporta ao período de actividade em causa, não se deixando influenciar por situações anteriores.

2.7- Cada factor deve ser apreciado e valorado separadamente.

2.8 - Os avaliadores devem ler criteriosamente cada um dos itens da avaliação antes de atribuírem a ponderação.

3 – Terminado o processo de avaliação será dado conhecimento ao trabalhador do resultado obtido na avaliação.

4 – Estas normas de avaliação poderão ser revistas/alteradas desde que isso se mostre necessário para o cumprimento dos objectivos da avaliação.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Muito Bom**  
**Bom**  
**Suficiente +**  
**Suficiente**  
**Suficiente -**  
**Insuficiente**

### Produção

#### 1 Aptidões e Conhecimentos Profissionais

(avaliar os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das funções)

Pontuação	6	5	4	3	2	1
<b>conhecimentos teóricos e práticos adequados às exigências da função</b>						
<b>Facilidade de percepção do que lhe é exigido e das instruções que lhe são transmitidas</b>						
<b>Aplica correctamente os conhecimentos que possui às situações concretas que lhe são colocadas</b>						
<b>Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções</b>						

#### 2 Capacidade de Realização das Funções

(avaliar a forma como o colaborador concretiza as tarefas que lhe são destinadas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos)

<b>Compreende e verifica as condições necessárias à execução das suas funções/tarefas</b>						
<b>Realiza com rigor e eficácia as tarefas que lhe estão cometidas</b>						
<b>Realiza em tempo útil as funções que lhe estão confiadas e sem prejuízo na qualidade</b>						
<b>Propõe novas práticas e métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados</b>						

**3 Capacidade de Adaptação e de Melhoria Contínua**  
(avaliar a facilidade de adaptação a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente)

<b>Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos</b>						
<b>Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria</b>						
<b>Reconhece os seus pontos fracos e age de forma a corrigi-los</b>						
<b>Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente</b>						

**4 Espírito de Equipa**  
(avaliar a facilidade de integração e a capacidade de inter-ajuda)

<b>Partilha as informações e conhecimentos que possui com os colegas de trabalho</b>						
<b>Respeita as diferenças de opinião sabe ouvir e é ponderado nas suas atitudes</b>						
<b>Gosta de trabalhar em equipa, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais para o resultado do conjunto</b>						
<b>Apresenta um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho</b>						

**5 Sentido de Responsabilidade**  
(avaliar a capacidade de ponderar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades)

<b>Correcta noção dos interesses da Empresa orientando a sua actuação para o alcance dos mesmos</b>						
<b>Aceitação das responsabilidades que lhe são cometidas</b>						
<b>Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço</b>						

<b>Promove a conservação e boa utilização dos equipamentos e materiais que lhe são confiados</b>						
--	--	--	--	--	--	--

**6 Poder de Iniciativa e Autonomia**  
(avaliar a capacidade de resposta a problemas)

<b>Capacidade de análise crítica de problemas.</b>						
<b>Iniciativa na procura e encontro de soluções para os problemas, propondo alternativas que melhor se adaptem à realização do seu trabalho</b>						
<b>Empreendedor dinâmico e diligente</b>						
<b>Capacidade de reacção positiva às dificuldades que se lhe apresentam</b>						

**7 Confiança Humana e Relacionamento Humano**  
(avaliar a facilidade de relacionamento e espírito de equipa e o grau de confiança.)

<b>Afirma-se pela sua honestidade e integridade moral e profissional</b>						
<b>Afável, correcto e disciplinado nas relações interpessoais</b>						
<b>A sua maneira de ser e de estar incentiva a um bom ambiente de trabalho</b>						
<b>Facilidade de relacionamento com os seus colegas e superiores hierárquicos.</b>						

**8 Assiduidade e Pontualidade**  
(avaliar o cumprimento do horário estabelecido, o grau de utilização do tempo útil, atrasos e faltas.)

<b>Avalia a frequência das ausências ao serviço</b>						
<b>É assíduo e pontual</b>						
<b>Cumpre os procedimentos definidos em matéria de ausências ao serviço</b>						



**9**  
**Higiene e Segurança no Trabalho**  
 (avaliar o cumprimento das regras  
 definidas em matéria de Higiene e  
 Segurança no Trabalho)

<b>Cumpre sem restrições as regras definidas para a utilização dos equipamentos de protecção individual</b>						
<b>Preocupação em manter o seu local de trabalho organizado limpo e arrumado</b>						
<b>Correcta triagem dos resíduos produzidos no seu posto de trabalho</b>						
<b>Cumpridor das regras e procedimentos definidos de forma a evitar acidentes de trabalho</b>						

**10** **Formação**  
 (avaliar o interesse do trabalhador em  
 adquirir novos conhecimentos com vista ao  
 aumento da sua formação pessoal e  
 profissional)

<b>Disponibilidade para frequentar as acções de formação que lhe são propostas</b>						
<b>Iniciativa em sugerir formações, para si e/ou para o grupo em que se insere, que se mostrem relevantes para o bom desempenho das actividades diárias</b>						
<b>Autonomia na procura de formação extra empresa com vista ao aumento dos seus conhecimentos</b>						
<b>Interesse em melhorar e aumentar os seus conhecimentos profissionais e do grupo com que trabalha</b>						

**Total de Pontos Obtidos**

--	--	--	--	--	--

### **Atitude Pessoal do Avaliado**

Indique Três pontos fortes do avaliado:  
(obrigatório responder.)

Indique três pontos fracos do avaliado:  
(caso existam)

Elabore um conjunto de acções/  
medidas que permitam superar os  
pontos fracos do avaliado.  
(obrigatório responder.)

Indique as acções de formação em que  
o colaborador deverá participar de  
forma a aumentar o seu conhecimento e  
nível de desempenho (obrigatório  
responder)

## Classificação

### Concluída a avaliação dos diversos pontos a classificação global do desempenho é:

<b>Muito bom</b>	O colaborador atingiu um nível de desempenho superior às necessidades da função. Excede de forma clara o nível de exigência	
<b>Bom</b>	A classificação obtida demonstra que o nível de desempenho corresponde às necessidades da função	
<b>Suficiente+</b>	O nível de desempenho é razoável ainda que com algumas dificuldades nos pontos essenciais.	
<b>Suficiente</b>	O nível de desempenho apresenta dificuldades nos pontos essenciais que necessitam de ser melhorados	
<b>Suficiente-</b>	Apresenta conhecimentos mínimos da função com baixo nível de desempenho.	
<b>Insuficiente/Abaixo do Normal</b>	O Desempenho não corresponde às exigências e expectativas	
Na sua opinião o colaborador deve	Manter-se na função que actualmente exerce	
	Ser reconvertido para outra função dentro da mesma área	
	Mudar de função e de Secção	

### **O avaliado tomou conhecimento do resultado da avaliação?**

Sim

Não

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Se respondeu Sim, Quando \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Se respondeu não, Porquê \_\_\_\_\_

**Comentários do Avaliado:**

Tomei conhecimento da minha avaliação de Desempenho em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado:

\_\_\_\_\_

O

Avaliador \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

(Administrativos)

Nome do colaborador: _____
Nº interno: _____
Função: _____
Secção/Departamento: _____
Situação contratual: _____

Período em avaliação \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

### 1. OBJECTIVOS

#### 1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados?

	Superei claramente os objectivos	Cumpri os objectivos	Não cumpri todos os objectivos
<b>Objectivo 1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Objectivo 2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Objectivo 3</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Objectivo 4</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Objectivo 5</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1.2 FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que o mais dificultou para o que o mais facilitou.

**Adaptação do próprio**

**Direcção e orientação**

**Formação**

**Informação e meios informáticos**

**Instalações e outros recursos materiais**

**Outros\***

\* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros” factores que influenciaram o seu desempenho:

### 1.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global nos termos do enquadramento das competências comportamentais definidas?

	Superei o padrão estabelecido para a competência	Enquadro-me no padrão definido para a competência	Estou aquém do padrão definido para a competência
<b>Orientação para os resultados e qualidade do serviço</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacidade de liderança e orientação de pessoas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacidade de promover a mudança e melhoria contínua</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacidade de análise e de planeamento e organização</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacidade de desenvolvimento e motivação das pessoas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Visão estratégica</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O colaborador: \_\_\_\_\_, Em \_\_/\_\_/\_\_

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

(PRODUÇÃO)

Nome do colaborador: _____
Nº interno: _____
Função: _____
Secção/Departamento: _____
Situação contratual: _____

Período em avaliação \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

#### 1. COMPETÊNCIAS

##### 1.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera estar o seu desempenho?

*(Inscruva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)*

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			
	Substitui qualquer colega em caso de ausência ao serviço			
	Coordena as tarefas dentro da secção			
	Realiza qualquer operação dentro da secção relativamente à sua função			
	Manuseamento das máquinas de embalamento			
	Identificação e marcação dos rolos			
	Embalamento de caixas de formatos			



## 1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

--

## 2. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos factores seguintes, o grau de influência para o desempenho global. (Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

FACTORES	1	2	3	4	5	6
Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço e/ou empenho pessoal						
Outros factores*						

\* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros factores” que influenciaram o seu desempenho:

--

Se valorizou algum factor dos extremos da escala (pontos 1,2 ou 5 e 6) explique os motivos que estão implícitos dessa valorização (podendo também justificar sumariamente outras valorizações que considere importantes):

### **3. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS**

O colaborador: \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

*Anexo VI – Nova proposta do sistema de Avaliação de Desempenho, quer para administrativos, quer para o sector produção.*

---

**Avaliação de Desempenho/ Sector administrativo**

1 - Objectivo

A Avaliação de Desempenho é um instrumento de Gestão de Pessoal, que visa através de acções adequadas, a valorização individual e a melhoria da eficácia profissional. A Borgstena pretende que o desempenho dos seus trabalhadores atinja elevados padrões de eficiência e qualidade, solidamente enquadrados no espírito e objectivos da Empresa.

2 – Normas para a Avaliação de Desempenho

2.1- A Avaliação de Desempenho aplica-se a todos os trabalhadores da Empresa.

2.2 – A Avaliação de Desempenho será feita anualmente durante o mês de \_\_\_\_.

2.3 – O processo adoptado baseia-se na avaliação de cada trabalhador em relação aos 12 pontos de cada um dos factores indicados na ficha anexa.

2.4– A Avaliação será efectuada pelo responsável hierárquico do trabalhador e, analisada, em conjunto com este pelo Director Superior responsável.

**2.5 – Todos os trabalhadores têm que fazer a sua auto-avaliação.**

2.6– A pontuação média final de cada trabalhador será traduzida em conformidade com a escala seguinte:

**Até 0 a 12 - Insuficiente**

**De 12 a 24 - Suficiente**

**De 24 a 36 - Bom**

**De 36 a 48 – Excelente**

2.7– Os avaliadores deverão ter presente que a avaliação se reporta ao período de actividade em causa, não se deixando influenciar por situações anteriores.

2.8- Cada factor deve ser apreciado e valorado separadamente.

2.9- Os avaliadores devem ler criteriosamente cada um dos itens da avaliação antes de atribuírem a ponderação.

3– Terminado o processo de avaliação será dado conhecimento ao trabalhador do resultado obtido na avaliação.

4 – Estas normas de avaliação poderão ser revistas/alteradas desde que isso se mostre necessário para o cumprimento dos objectivos da avaliação.

**Identificação:**

Nome do avaliador: _____
Nº interno: _____ Data da avaliação: __/__/__
Função: _____
Secção/Departamento: _____

Nome do avaliado: _____
Nº interno: _____ Função: _____
Secção/Departamento: _____
Situação contratual: _____

### **PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE**

Disposição do trabalhador em cumprir o horário de trabalho.

- Algumas faltas. Nenhum atraso.
- Não falta nem chega atrasado.
- Faltas e atrasos frequentes.
- Alguns atrasos. Nenhuma falta.

### **QUALIDADE**

Avaliar a qualidade com que o trabalhador executa as suas funções.

- Trabalho mal feito, cheio de imperfeições.
- Trabalho com qualidade irregular: ora é boa, ora deixa a desejar.
- Trabalho bem feito, com mínima margem de erros.
- Trabalho de excelente qualidade, sem erros ou omissões.

### **INTERESSE PELO TRABALHO/FORMAÇÃO**

Dedicação e esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais para assumir novos encargos e responsabilidades.

- Interessa-se pelo trabalho. Tem vontade de progredir e esforça-se.
- Indiferente. Parece não ter ambição.
- Mostra algum interesse, mas não se esforça.
- Possui notável interesse pelo trabalho. Tem muita vontade de progredir e faz o possível para isso, inclusive incentivando os colegas.

### **CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM**

Facilidade em compreender e reter instruções e informações.

- Apresenta alguma dificuldade em assimilar novas orientações. Aprendizagem lenta.
- Aprende com rapidez, ótima capacidade de assimilação.
- Facilidade para aprender, poucas instruções são suficientes.

- Muita dificuldade para aprender. Necessita instruções constantes e pormenorizadas.

### **SENDO DE RESPONSABILIDADE**

Condição de trabalhar sem necessidade de supervisão, adquirida pelo desenvolvimento profissional do trabalhador.

- É pessoa de inteira confiança. Tem plenas condições para assumir maiores responsabilidades.
- Tem consciência das suas funções, mas ainda requer um mínimo de supervisão. Pode assumir maiores responsabilidades, desde que devidamente treinado.
- Não é responsável. Requer supervisão constante.
- É responsável, mas necessita supervisão regularmente. Ainda não tem condições para assumir maiores responsabilidades.

### **COMPORTEAMENTO NO TRABALHO**

Conduta pessoal do trabalhador, maneira de ser que o caracteriza na sua actividade.

- É muito simpático e solícito. Dá-se bem com todos.
- Pouco educado.
- Educado, mantém bom relacionamento.
- Geralmente é educado, por vezes tem atitudes desagradáveis.

### **PRODUTIVIDADE**

Volume de trabalho executado em relação ao tempo gasto.

- Produz mais que a maioria. Aproveita muito bem o tempo.
- Produtividade insuficiente. Perde tempo.
- É esforçado, mas produz menos que a maioria do pessoal.
- Produtividade igual a da maioria. Procura aproveitar bem o tempo.

## **COLABORAÇÃO COM GRUPO**

*Capacidade de trabalhar em conjunto com outros colegas de forma harmoniosa e eficiente.*

- Colabora sempre espontaneamente, transmitindo entusiasmo aos colegas.*
- Evita prestar auxílio.*
- Só coopera quando solicitado, mas com pouco ânimo.*
- Trabalha normalmente em equipa. Às vezes colabora espontaneamente.*

## **CONHECIMENTO DO TRABALHO**

*Considerar a facilidade com a qual trabalha, utilizando os conhecimentos teóricos e práticos que possui.*

- Conhecimentos apenas superficiais das funções do posto de trabalho.*
- Conhece perfeitamente todas as funções do posto de trabalho, tem condições para assumir outras.*
- Tem boas noções da grande parte das funções.*
- Conhece perfeitamente todas as funções do posto de trabalho, mas não tem condições para assumir outras funções.*

## **INICIATIVA**

Capacidade em resolver os problemas por si em situações imprevistas, ou encaminhar correctamente para a solução do problema. Considerar também a apresentação de sugestões.

- Em situações rotineiras encontra soluções razoáveis. Às vezes apresenta sugestões.*
- Aguarda sem acção até que o orientem.*
- Resolve problemas por si, com segurança e acerto. Apresenta sugestões excelentes visando a melhoria no ambiente e condições de trabalho.*
- Pergunta sempre para resolver o problema. Não apresenta sugestões.*

## **DISCIPLINA**

Facilidade em aceitar e seguir instruções do superior, normas e procedimentos da empresa.

- Cumpre sempre as ordens e recomendações. Conduta impecável e serve como modelo.
- Às vezes mostra-se reticente em cumprir as ordens recebidas, mas não perturba o ambiente de trabalho.
- Geralmente cumpre as ordens e regulamentos. É disciplinado.
- Nem sempre aceita as instruções recebidas, por vezes ocasionando problemas.

## **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

Qual o conceito que você atribuiria ao trabalhador?

- Excelente.
- Bom.
- Suficiente
- Insuficiente.



### **Atitude Pessoal do Avaliado**

Indique Três pontos fortes do avaliado:

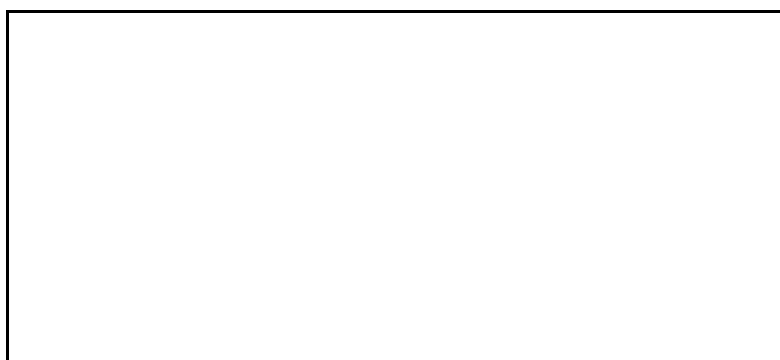


Indique três pontos fracos do avaliado:

(caso existam)



Elabore um conjunto de acções/medidas que permitam superar os pontos fracos do avaliado



Indique as acções de formação em que o colaborador deverá participar de forma a aumentar o seu conhecimento e nível de desempenho.



## Classificação

**Concluída a avaliação dos diversos pontos a classificação global do desempenho é:**

<b>Excelente</b>	O colaborador atingiu um nível de desempenho superior às necessidades da função. Excede de forma clara o nível de exigência	<input type="checkbox"/>
<b>Bom</b>	A classificação obtida demonstra que o nível de desempenho corresponde às necessidades da função	<input type="checkbox"/>
<b>Suficiente</b>	O nível de desempenho necessita ser melhorado em alguns pontos essenciais	<input type="checkbox"/>
<b>Insuficiente/Abaixo do Normal</b>	O Desempenho não corresponde às exigências e expectativas	<input type="checkbox"/>

Na sua opinião o colaborador deve

Manter-se na função que actualmente exerce	<input type="checkbox"/>
Ser reconvertido para outra função dentro da mesma área	<input type="checkbox"/>
Mudar de função e de Secção	<input type="checkbox"/>

**O avaliado tomou conhecimento do**

Sim

**Resultado da Avaliação?**

Não

Se respondeu Sim, Quando \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Se respondeu não, Porquê \_\_\_\_\_

O Avaliador: \_\_\_\_\_

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

Tomei conhecimento da minha avaliação de Desempenho em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

## **CHAVE**

### **PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE**

2

4

1

3

### **QUALIDADE**

1

2

3

4

### **INTERESSE PELO TRABALHO**

3

1

2

4

### **CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM**

2

4

3

1

## **SENDO DE RESPONSABILIDADE**

4  
3  
1  
2

## **COMPORTAMENTO NO TRABALHO**

4  
1  
3  
2

## **PRODUTIVIDADE**

4  
1  
2  
3

## **COLABORAÇÃO COM O GRUPO**

4  
1  
2  
3

## **CONHECIMENTO DO TRABALHO**

1  
4  
2  
3

## **INICIATIVA**

3  
1  
4  
2

## **DISCIPLINA**

4  
2  
3  
1

## **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:**

4  
3  
2  
1

## **Avaliação de Desempenho/Sector de produção**

### 1 - Objectivo

A Avaliação de Desempenho é um instrumento de Gestão de Pessoal, que visa através de acções adequadas, a valorização individual e a melhoria da eficácia profissional. A Borgstena pretende que o desempenho dos seus trabalhadores atinja elevados padrões de eficiência e qualidade, solidamente enquadrados no espírito e objectivos da Empresa.

### 2 – Normas para a Avaliação de Desempenho

2.1 - A Avaliação de Desempenho aplica-se a todos os trabalhadores da Empresa.

2.2 – A Avaliação de Desempenho será feita anualmente durante o mês de \_\_\_\_.

2.3 – O processo adoptado baseia-se na avaliação de cada trabalhador em relação aos 12 pontos de cada um dos factores indicados na ficha anexa.

2.4 – A Avaliação será efectuada pelo responsável hierárquico do trabalhador e, analisada, em conjunto com este pelo Director Superior responsável.

**2.5 – Todos os trabalhadores têm que fazer a sua auto-avaliação.**

2.6 – A pontuação média final de cada trabalhador será traduzida em conformidade com a escala seguinte:

**Até 0 a 12 - Insuficiente**

**De 12 a 24 - Suficiente**

**De 24 a 36 - Bom**

**De 36 a 48 – Excelente**

2.7 – Os avaliadores deverão ter presente que a avaliação se reporta ao período de actividade em causa, não se deixando influenciar por situações anteriores.

2.8- Cada factor deve ser apreciado e valorado separadamente.

2.9 - Os avaliadores devem ler criteriosamente cada um dos itens da avaliação antes de atribuírem a ponderação.

3 – Terminado o processo de avaliação será dado conhecimento ao trabalhador do resultado obtido na avaliação.

4 – Estas normas de avaliação poderão ser revistas/alteradas desde que isso se mostre necessário para o cumprimento dos objectivos da avaliação.

**Identificação:**

Nome do avaliador: _____
Nº interno: _____ Data da avaliação: __/__/__
Função: _____
Secção/Departamento: _____

Nome do avaliado: _____
Nº interno: _____ Função: _____
Secção/Departamento: _____
Situação contratual: _____

## **QUALIDADE**

Avaliar a perfeição com que o trabalhador executa as suas funções.

- Trabalho mal feito, cheio de imperfeições.
- Trabalho com qualidade irregular: ora é boa, ora deixa a desejar.
- Trabalho bem feito, com mínima margem de erros.
- Trabalho de excelente qualidade, sem erros ou omissões.

## **PRODUTIVIDADE**

Volume de trabalho executado em relação ao tempo gasto.

- Produz mais que a maioria. Aproveita muito bem o tempo.
- Produtividade insuficiente. Perde tempo.
- É esforçado, mas produz menos que a maioria do pessoal.
- Produtividade igual a da maioria. Procura aproveitar bem o tempo.

## **DISCIPLINA**

Facilidade em aceitar e seguir instruções do superior, normas e procedimentos da empresa.

- Cumpre sempre as ordens e recomendações. Conduta impecável e serve como modelo.
- Às vezes mostra-se reticente em cumprir as ordens recebidas, mas não perturba o ambiente de trabalho.
- Geralmente cumpre as ordens e regulamentos. É disciplinado.
- Nem sempre aceita as instruções recebidas, por vezes origina problemas.

## **COMPORTAMENTO NO TRABALHO**

Conduta pessoal do trabalhador, maneira de ser que o caracteriza na sua actividade.

- É muito simpático e solícito. Dá-se bem com todos.
- Pouco educado.
- Educado, mantém bom relacionamento.



- Geralmente é educado, por vezes tem atitudes desagradáveis.

### **SEGURANÇA NO TRABALHO**

*Avaliar até que ponto o funcionário conhece e pratica as regras de prevenção de acidentes.*

- Conhece e cumpre as normas de segurança.*
- Conhece, mas não cumpre as normas de segurança, pondo em risco a sua integridade física e daqueles com quem trabalha.*
- Não conhece as normas de segurança. Podendo envolver-se num acidente a qualquer momento.*
- Conhece muito bem todas as normas para prevenir acidentes. Cumpre-as cuidadosamente, orientando os colegas de trabalho e apresentando sugestões visando melhorar as condições de trabalho.*

### **PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE**

Disposição do trabalhador em cumprir o horário de trabalho.

- Algumas faltas. Nenhum atraso.
- Não falta nem chega atrasado.
- Faltas e atrasos frequentes.
- Alguns atrasos. Nenhuma falta.

### **AGILIDADE**

*Coordenação motora, agilidade de movimentos e habilidade em lidar com máquinas.*

- Não é muito ágil, mas não atrasa a produção.*
- Apresenta dificuldade nos movimentos, atrasando a produção.*
- Agilidade regular, condizente com o cargo que ocupa.*
- Muito ágil. Possui excelente coordenação motora.*

## **CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM**

Facilidade em compreender e reter instruções e informações.

- Apresenta alguma dificuldade em assimilar novas orientações.
- Aprende com rapidez, ótima capacidade de assimilação.
- Facilidade para aprender, poucas instruções são suficientes.
- Muita dificuldade para aprender. Necessita instruções constantes e pormenorizadas.

## **INTERESSE PELO TRABALHO/FORMAÇÃO**

Dedicação e esforço pessoal em aperfeiçoar-se cada vez mais para assumir novos encargos e responsabilidades.

- Interessa-se pelo trabalho. Tem vontade de progredir e esforça-se.
- Indiferente. Parece não ter ambição.
- Mostra algum interesse, mas não se esforça.
- Possui notável interesse pelo trabalho, vontade de progredir e faz o possível para isso, inclusive incentivando os colegas.

## **SENSO DE RESPONSABILIDADE**

Condição de trabalhar sem necessidade de supervisão, adquirida pelo desenvolvimento profissional do trabalhador.

- É pessoa de inteira confiança. Tem plenas condições para assumir maiores responsabilidades.
- Tem consciência das suas funções, mas ainda requer um mínimo de supervisão. Pode assumir maiores responsabilidades, desde que devidamente treinado.
- Não é responsável. Requer supervisão constante.
- É responsável, mas necessita de supervisão regularmente. Ainda não tem condições para assumir maiores responsabilidades.

## **INICIATIVA**

Capacidade em resolver os problemas por si em situações imprevistas, ou encaminhar correctamente para a solução dos problemas. Considerar também a apresentação de sugestões.

- Em situações rotineiras encontra soluções razoáveis. Às vezes apresenta sugestões.
- Aguarda sem acção até que o orientem.
- Resolve problemas por si, com segurança e acerto. Apresenta sugestões excelentes visando a melhoria no ambiente e condições de trabalho.
- Pergunta sempre para resolver o problema. Não apresenta sugestões.

## **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

Qual o conceito que você atribuiria ao trabalhador?

- Excelente.
- Bom.
- Suficiente
- Insuficiente.

## **Atitude Pessoal do Avaliado**

Indique Três pontos fortes do avaliado:

Indique três pontos fracos do avaliado: (caso existam)

Elabore um conjunto de acções/ medidas que permitam superar os pontos fracos do avaliado

Indique as acções de formação em que o colaborador deverá participar de forma a aumentar o seu conhecimento e nível de desempenho

Classificação

**Concluída a avaliação dos diversos pontos a classificação global do desempenho é:**

<b>Excelente</b>	O colaborador atingiu um nível de desempenho superior às necessidades da função. Excede de forma clara o nível de exigência	
<b>Bom</b>	A classificação obtida demonstra que o nível de desempenho corresponde às necessidades da função	
<b>Suficiente</b>	O nível de desempenho necessita ser melhorado em alguns pontos essenciais	
<b>Insuficiente/Abaixo do Normal</b>	O Desempenho não corresponde às exigências e expectativas	

Na sua opinião o colaborador deve

Manter-se na função que actualmente exerce	
Ser reconvertido para outra função dentro da mesma área	
Mudar de função e de Secção	

O avaliado tomou conhecimento do

Sim

Resultado da Avaliação?

Não

Se respondeu Sim, Quando \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Se respondeu não, Porquê: \_\_\_\_\_

O Avaliador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Tomei conhecimento da minha avaliação de Desempenho em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Avaliado: \_\_\_\_\_

## **CHAVE**

## **QUALIDADE**

1  
2  
3  
4

## **PRODUTIVIDADE**

4  
1  
2  
4

## **DISCIPLINA**

4  
  
2  
  
3  
  
1

## **COMPORTAMENTO NO TRABALHO**

4  
1  
3  
2

## **SEGURANÇA NO TRABALHO**

3

2

1

4

## **PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE**

2

4

1

3

## **AGILIDADE**

2

1

3

4

## **CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM**

2.

4

3

1

## **INTERESSE PELO TRABALHO**

3

1

2

4

## **SENSO DE RESPONSABILIDADE**

4

3

1

2

## **INICIATIVA**

3

1

4

2

## **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

4

3

2

1



**Identificação:**

Nome do avaliado: _____
Nº interno: _____ Função: _____
Secção/Departamento: _____
Situação contratual: _____

## **PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE**

Disposição em cumprir o horário de trabalho.

- Algumas faltas. Nenhum atraso.
- Falto e atraso-me frequentemente.
- Não falto nem chego atrasado.
- Alguns atrasos. Nenhuma falta.

## **QUALIDADE**

Como avalia a execução das suas funções.

- Trabalho bem feito, com mínima margem de erros.
- Trabalho com qualidade irregular.
- Trabalho de excelente qualidade, sem erros ou omissões.
- Trabalho mal feito, cheio de imperfeições.

## **INTERESSE PELO TRABALHO/FORMAÇÃO**

Como avalia o seu esforço pessoal em aperfeiçoar-se para assumir novos encargos e responsabilidades.

- Tem um notável interesse pelo trabalho, muita vontade de progredir e faz o possível para isso, inclusive incentivando os colegas
- Interesse-me pelo trabalho. Com vontade de progredir e esforço-me.
- Tem algum interesse, mas não se esforça.
- É indiferente, não tem ambição.

## **CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM**

Tem facilidade em compreender e reter instruções e informações.

- Facilidade para aprender, poucas instruções são suficientes.
- Aprendo com rapidez, ótima capacidade de assimilação.
- Apresento alguma dificuldade em assimilar novas orientações.

- Muita dificuldade para aprender. Necessito instruções constantes e pormenorizadas.

## **SENSO DE RESPONSABILIDADE**

Condições em trabalhar sem necessidade de supervisão, adquirida pelo desenvolvimento profissional do trabalhador.

- Tem consciência das suas funções, mas ainda requer um mínimo de supervisão. Pode assumir maiores responsabilidades, desde que devidamente treinado.
- Não é responsável. Requer supervisão constante.
- É pessoa de inteira confiança. Tem plenas condições para assumir maiores responsabilidades.
- É responsável, mas necessita supervisão regularmente. Ainda não tem condições para assumir maiores responsabilidades.

## **COMPORTAMENTO NO TRABALHO**

Como avalia a sua maneira de ser que o caracteriza na sua actividade.

- Muito simpático e solícito. Dou-me bem com todos.
- Sou pouco educado.
- Educado, mas mantenho um bom relacionamento.
- Geralmente é educado, por vezes com atitudes desagradáveis.

## **PRODUTIVIDADE**

Como avalia o seu volume de trabalho executado em relação ao tempo gasto.

- Tenho produtividade insuficiente. Perco tempo.
- Produzo mais que a maioria. Aproveito muito bem o tempo.
- Produzo igual à da maioria. Procuro aproveitar bem o tempo.
- Sou esforçado, mas produzo menos que a maioria do pessoal.

## **COLABORAÇÃO COM GRUPO**

Como avalia a sua capacidade de trabalho com os outros colegas de forma harmoniosa e eficiente.

- Evito prestar auxílio.
- Colaboro sempre espontaneamente, transmitindo entusiasmo aos meus colegas.
- Trabalho normalmente em equipa. Às vezes colaboro espontaneamente.
- Só coopero quando solicitado, mas com pouco ânimo.

## **CONHECIMENTO DO TRABALHO**

Como avalia a facilidade com a qual trabalha, utilizando os conhecimentos teóricos e práticos que possuiu.

- Conhecimentos apenas superficiais das funções do posto de trabalho.
- Conheço perfeitamente todas as funções do posto de trabalho, tenho condições para assumir outras.
- Tenho boas noções da grande parte das funções.
- Conheço perfeitamente todas as funções do posto de trabalho, mas não tenho condições para assumir outras funções.

## **INICIATIVA**

Capacidade em resolver os problemas por si em situações imprevistas, ou encaminhar correctamente para a solução do problema. Considere também a apresentação de sugestões.

- Aguardo sem acção até que me orientem.
- Em situações rotineiras encontro soluções razoáveis. Às vezes apresento sugestões.
- Pergunto sempre para resolver o problema. Não apresento sugestões.
- Resolvo problemas por mim, com segurança e acerto. Apresento sugestões excelentes visando a melhoria no ambiente e condições de trabalho.

## **DISCIPLINA**

Facilidade em aceitar e seguir instruções do superior, normas e procedimentos da empresa.

- Às vezes mostro-me reticente em cumprir as ordens recebidas, mas não perturbo o ambiente de trabalho.
- Cumpro sempre as ordens e recomendações. Conduta impecável e sirvo como modelo.
- Nem sempre aceito as instruções recebidas, por vezes ocasionando problemas.
- Geralmente cumpro as ordens e regulamentos. Sou disciplinado.

## **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

Qual o conceito que você atribui ao seu desempenho global?

- Excelente.
- Bom.
- Suficiente
- Insuficiente.

*Auto-avaliação do Sector Produtivo.*

**Identificação:**

Nome do avaliado: _____
Nº interno: _____ Função: _____
Secção/Departamento: _____
Situação contratual: _____

## **QUALIDADE**

Como avalia a execução das suas funções.

- Trabalho com qualidade irregular: ora é boa, ora deixa a desejar.
- Trabalho de excelente qualidade, sem erros ou omissões.
- Trabalho mal feito, cheio de imperfeições.
- Trabalho bem feito, com mínima margem de erros.

## **PRODUTIVIDADE**

Como avalia o seu volume de trabalho executado em relação ao tempo gasto.

- Tenho produtividade insuficiente. Perco tempo.
- Sou esforçado, mas produzo menos que a maioria do pessoal.
- Produzo mais que a maioria. Aproveito muito bem o tempo.
- Produzo igual à da maioria. Procuro aproveitar bem o tempo.

## **DISCIPLINA**

Facilidade em aceitar e seguir instruções do superior, normas e procedimentos da empresa.

- Às vezes mostra-se reticente em cumprir as ordens recebidas, mas não perturba o ambiente de trabalho.
- Cumpre sempre as ordens e recomendações. Conduta impecável e serve como modelo.
- Nem sempre aceita as instruções recebidas, por vezes origina problemas.
- Geralmente cumpre as ordens e regulamentos. É disciplinado.

## **COMPORTAMENTO NO TRABALHO**

Conduta pessoal do trabalhador, maneira de ser que o caracteriza na sua actividade.

- Geralmente é educado, por vezes tem atitudes desagradáveis.
- É muito simpático e solícito. Dá-se bem com todos.
- Educado, mantém bom relacionamento.
- Pouco educado.

## **SEGURANÇA NO TRABALHO**

Avaliar até que ponto o funcionário conhece e pratica as regras de prevenção de acidentes.

- Não conheço as normas de segurança. Podendo envolver-me num acidente a qualquer momento.
- Conhece muito bem todas as normas para prevenir acidentes. Cumpro-as cuidadosamente, orientando colegas de trabalho e apresentando sugestões visando melhorar as condições de trabalho.
- Conheço e cumpro as normas de segurança.
- Conheço, mas não cumpro as normas de segurança, pondo em risco a minha integridade física e daqueles com quem trabalha.

## **PONTUALIDADE/ASSIDUIDADE**

Disposição em cumprir o horário de trabalho.

- Algumas faltas. Nenhum atraso.
- Não falto nem chego atrasado.
- Faltas e atrasos frequentes.
- Alguns atrasos. Nenhuma falta.



## **AGILIDADE**

Coordenação motora, agilidade de movimentos e habilidade em lidar com máquinas.

- Apresento dificuldade nos movimentos, atrasando a produção.
- Muito ágil. Possui excelente coordenação motora.
- Agilidade regular, condizente com o cargo que ocupa.
- Não sou muito ágil, mas não atraso a produção.

## **CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM**

Facilidade em compreender e reter instruções e informações.

- Apresento alguma dificuldade em assimilar novas orientações.
- Aprendo com rapidez, tenho ótima capacidade de assimilação.
- Facilidade em aprender, poucas instruções são suficientes.
- Muita dificuldade para aprender. Necessito de instruções constantes e pormenorizadas.

## **INTERESSE PELO TRABALHO/FORMAÇÃO**

Dedicação e esforço pessoal em aperfeiçoar-me cada vez mais para assumir novos encargos e responsabilidades.

- Interesse-me pelo trabalho. Tenho vontade em progredir e esforço-me.
- Possuiu notável interesse pelo trabalho, tenho vontade de progredir e faço o possível para isso, inclusive incentivando os colegas.
- Indiferente. Não tenho ambição.
- Mostro algum interesse, mas não me esforço.

## **SENSO DE RESPONSABILIDADE**

Condição de trabalhar sem necessidade de supervisão, adquirida pelo desenvolvimento profissional do trabalhador.

- Sou pessoa de inteira confiança. Tenho plenas condições para assumir maiores responsabilidades.
- Sou responsável, mas necessito de supervisão regularmente. Ainda não tenho condições para assumir maiores responsabilidades.
- Tenho consciência das minhas funções, mas ainda requero um mínimo de supervisão. Posso assumir maiores responsabilidades, desde que devidamente treinado.
- Não sou responsável. Requer supervisão constante.

## **INICIATIVA**

Capacidade em resolver os problemas por si em situações imprevistas, ou encaminhar correctamente para a solução dos problemas. Considerar também a apresentação de sugestões.

- Em situações rotineiras encontro soluções razoáveis. Às vezes apresento sugestões.
- Aguardo sem acção até que me orientem.
- Resolvo problemas por mim, com segurança e acerto. Apresento sugestões excelentes visando a melhoria no ambiente e condições de trabalho.
- Pergunto sempre para resolver o problema. Não apresento sugestões.

## **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

Qual o conceito que você atribui ao seu desempenho global?

- Excelente.
- Bom.
- Suficiente
- Insuficiente.



*Anexo VIII – Questionário sobre o conhecimento dos seus superiores e avaliação da comunicação interna nas várias secções.*

---

Nome: \_\_\_\_\_ N.º \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Secção/Departamento: \_\_\_\_\_

Sabe quantos colaboradores existem no seu turno?

Sim  Quantos: \_\_\_\_

Não

Sabe qual é o seu chefe de equipa?

Sim  Quem: \_\_\_\_\_

Não

Sabe a quem se dirigir em caso de problema na sua secção caso o seu chefe não esteja presente?

Sim  Quem: \_\_\_\_\_

Não

Descodifica com rapidez as ordens de trabalho que lhe são enviadas?

Sim

Não

Porquê? \_\_\_\_\_

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

Na sua secção o trabalho é bem organizado/planeado?

Sim

Não

Porquê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Na sua secção o trabalho é realizado em equipa?

Sim

Não

Porquê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Anexo IX- Folheto  
informativo.*

---

---

**PRODUTOS QUE COMERCIALIZA**

---

*A Borgstena produz tecidos para diferentes aplicações no interior do automóvel esperando-se que a produção tradicional de tecidos dê lugar aos "sistemas", que permitam à organização estar mais próxima do OEM (construtor automóvel), na cadeia de valor, e gerar valor acrescentado adicional através da prestação de serviços logísticos complementares.*

***Veículos ligeiros***

- Tejadilhos;
- Pilares;
- Assentos;
- Painéis de Porta.

***Veículos pesados***

- Cortinas;
- Camas;
- Tejadilhos;
- Painéis de Porta;
- Painéis de Parede;
- Assentos.

---

**OS GRANDES OBJECTIVOS DA  
BORGSTENA**

---

*Cumprir os compromissos assumidos com os seus parceiros, gerar lucro e tentar exceder os objectivos de rentabilidade expectáveis pelos accionistas.*

---

**OBJECTIVOS PARA O ANO 2008**

---

- *Vendas acima dos 55 milhões Euros*
    - *EBITDA do Grupo %: 10,8%;*
    - *EBT do Grupo %: 5%;*
    - *Qualidade Final Interna <2%;*
    - *Qualidade Externa: <1%;*
    - *Satisfação dos Colaboradores;*
    - *Posicionar a BT como fornecedores de coberturas para assentos.*
- 

**OBJECTIVOS A LONGO PRAZO**

---

- *10% EBT para BT a partir de 2009;*
- *Volume de negócios de 61 milhões Euros na Europa em 2009;*
- *Volume de negócios de 75 milhões Euros na Europa em 2012;*
- *Posicionar a BT como o fornecedor de componentes interiores.*

---

*Borgstena Textile Portugal, Lda.*



**B O R G S T E N A**

---

*Morada: E.N. 234 ao km 87,7 Chão do Pisco, Aptd ° n ° 35  
3521-909 NELAS  
Telef: 232 427660  
Fax: 232 426661*

---

## MENSAGEM DA DIRECÇÃO

---

A Borgstena é uma empresa jovem, moderna e dinâmica. Acreditamos que o sucesso das organizações só acontece quando existe o compromisso e a qualificação das pessoas e sabemos que a nossa liderança é, sem dúvida, fruto da preocupação que temos com os profissionais que aqui trabalham. Essa preocupação traduz-se na livre expressão de ideias, no estímulo à criatividade e participação e no reconhecimento da importância que cada um tem dentro da empresa.

Procuramos superar as expectativas dos nossos clientes, evidenciando uma relação de fidelidade e confiança que reside na vocação e conhecimento dos nossos profissionais, na qualidade dos nossos produtos e na solidez da nossa estrutura. Tudo isto conseguimos com o trabalho do nosso dia-a-dia, com o compromisso de que lutamos pelos mesmos objectivos e com a soma dos esforços de todos nós.

---

## APRESENTAÇÃO DO GRUPO BORGSTENA

---

A Borgstena Textile foi fundada em 1925 numa pequena aldeia de seu nome Borgstena, no sul da Suécia.

A partir da década de 60 assumiu um papel de destaque na produção de tecidos para a indústria automóvel, utilizando a tecnologia circular.

Nos anos 90 iniciou-se um processo de internacionalização estabelecendo-se unidades de produção em outros locais do globo e um conjunto de parcerias que fazem do grupo Borgstena, hoje, uma das empresas mais globais no seu sector de actividade, passando a estar focalizada completamente nos têxteis para o interior do automóvel.

---

## Missão, Visão e Valores da BORGSTENA.

---

### - MISSÃO

Ser o fornecedor estratégico dos nossos clientes, criando valor de forma sustentável para os nossos accionistas partilhando o sucesso com os nossos colaboradores e parceiros de negócio.

---

## Missão, Visão e Valores da BORGSTENA.

---

### - VISÃO

Ser o parceiro global para todas as soluções têxteis automotivas

Oferecer ao mercado automóvel, soluções de alto valor acrescentado para o seu interior

Desenvolver produtos caracterizados por design inovador, de elevada qualidade, utilizando materiais competitivos, que satisfaçam todas as necessidades dos clientes.

Gerir eficazmente uma organização flexível e estrutura produtiva competitiva através da utilização de recursos próprios e de uma rede de parceiros globais.

Através de crescimento sustentado, gerar valor para os Sócios da empresa, e criar potencial para mais desenvolvimento.

### - VALORES

-Satisfação do Cliente;

-Abertura à mudança;

-Participação e Empenhamento;

-Melhoria Contínua;

-Valorização do Trabalho em Equipa

*Saber gerir é saber motivar.*

Saber manter uma equipa motivada é uma tarefa que, por vezes, não se revela nada fácil. No entanto, quanto maior a motivação de uma equipa, maior é a vontade e o gosto de trabalhar bem

**Descubra a importância da sua equipa no seu sucesso**

O **sucesso** de uma equipa é feito de altos e baixos. Criando um bom ambiente de trabalho para a sua equipa vai estar a criar entusiasmo no trabalho. Esteja sempre presente quando erram. Ajude-os a aprenderem com os erros e a tentarem novamente.

**Feedback**

Estar atento aos "sinais" dados pela sua equipa e saber responder-lhes correctamente e prontamente é fundamental. Tenha uma relação próxima e íntima com a sua equipa.

**Clareza e objectividade**

Não se esqueça que a incerteza ou a dúvida que a sua equipa possa ter sobre qualquer tarefa ou sobre determinada posição sua pode diminuir sua confiança e motivação geral.

**Estimule as seguintes qualidades:**

1. Ouvir
2. Relacionar-se com as pessoas
3. Comunicar
4. Motivar
5. Encorajar a mudança
6. Aceitar novas ideias
7. Fazer acontecer
8. Ser um líder
9. Criar espírito de equipa

*Anexo XI – Impresso para a colocação na caixa de sugestões.*

---

Identificação (opcional):

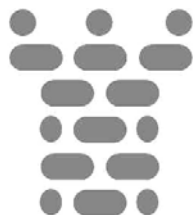
Nome do colaborador: \_\_\_\_\_ Nº \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Secção/Departamento: \_\_\_\_\_

Assinale com um X o sector a quem è dirigida a sugestão.

Qualidade     Produção     Planeamento     Logística     H.S.T   
Outros

Sugestão:



CERTIFICADO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

(Dec. Reg n°35/2002)

Certificado n°\_\_ (n°sequencia/ano)

**BORGSTENA TEXTILE PORTUGAL, Lda**

Certifica-se que

(nome) \_\_\_\_\_

Natural de \_\_\_\_\_, nascido a \_\_/\_\_/\_\_, Nacionalidade \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, portador do documento de Identificação Bilhete de Identidade, n° \_\_\_\_\_, emitido por \_\_\_\_\_, em \_\_/\_\_/\_\_, conclui, com aproveitamento, em \_\_-\_\_-\_\_, o Curso de Formação Profissional.

Participou no

\_\_\_\_\_ Curso de Formação Profissional ` \_\_\_\_\_`, de  
\_\_/\_\_/\_\_ a \_\_/\_\_/\_\_, com duração total de \_\_\_\_ horas, tendo obtido a classificação final de \_\_\_\_\_ numa escala  
de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. Este Curso confere o nível de formação \_\_\_\_\_ e/ou equivalência escolar ao \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**Formador**

\_\_\_\_\_  
(\_\_\_\_\_)

**Departamento de Recursos Humanos**

\_\_\_\_\_  
(Anabela Pinheiro)



**Modalidade de Formação:**

**Área de Formação:**

**Saída Profissional:**

**Competências Adquiridas:**



## **Plano Curricular**

**Observações:**

**Outras:**



CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL  
(Dec. Reg nº35/2002)

Certificado nº\_\_ (nºsequencia/ano)

**BORGSTENA TEXTILE PORTUGAL, Lda**

Certifica-se que

**Marco Manuel Costa Morais**

Natural de Santa Maria de Viseu, nascido a 24/03/1981, Nacionalidade Portuguesa, sexo masculino, portador do documento de Identificação Bilhete de Identidade, nº 12022942, emitido em Viseu, em 18/04/2007, frequentou de 06/11/2007 a 29/01/2008, com a duração total de 25 horas, o Curso de

\_\_\_\_\_ (nome do curso) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**Formador**

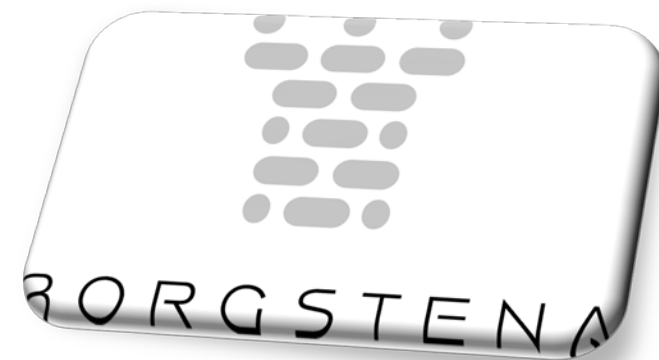
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

**Departamento de Recursos Humanos**

\_\_\_\_\_ (Anabela Pinheiro)

**Modalidade de Formação:**

**Área de Formação:**



### **Plano Curricular**

**Observações:**

**Outra**

### Inquérito à Satisfação do Empregado

**Objectivos:**

Este inquérito destina-se a medir e a avaliar a Satisfação do Empregado. A informação recolhida servirá de base à definição de estratégias e previsões que permitam decidir sobre motivação, formação e ambiente de trabalho, não só a nível global da empresa mas também a nível sectorial.

Por favor responda ao inquérito em anexo e devolva-o aos Recursos Humanos até \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

Para cada tema:

Marque com **O** a importância que o assunto tem para si (preencher apenas nas quadrículas a sombreado)

Ex:

1- Informação

4 3 2 1 NA

--	--	--	--	--

2 - Direcção

--	--	--	--	--

Para cada Opção:

Marque com **X** a sua opinião (nas quadrículas em branco marcar com X a sua resposta a cada questão colocada)

Ex:

A nível do grupo Borgstena  
A nível da Empresa em que trabalha  
A nível do seu departamento

4 3 2 1 NA


Legenda:

4	Muito Bom
3	Bom
2	Pode ser melhorado
1	Insuficiente
NA	Não aplicável

Todas as respostas são confidenciais

	4	3	2	1	NA
<b>1 Informação.</b> Qual a sua opinião em relação à informação que lhe é transmitida:					
A nível do grupo Borgstena (Estratégias, resultados, actividades em curso, etc.).					
A nível da Empresa em que trabalha (Resultados, actividades em curso, etc.)					
A nível do seu departamento (actividades em curso, tarefas, etc.)					
Em relação aos artigos em produção e a novos projectos					
<b>2 Direcção.</b> Qual é a sua opinião sobre:					
O trabalho desenvolvido pelos seus superiores					
O comportamento dos seus superiores					
<b>3 Reuniões.</b> Qual a sua opinião sobre:					
A performance das reuniões com os seus superiores					
A eficiência e eficácia das decisões tomadas					
<b>4 Formação.</b> Qual a sua opinião sobre:					
A formação que lhe é dada para que possa desempenhar as funções que lhe são confiadas					
O nível de formação em Qualidade e Ambiente					
<b>5 Procedimentos e Instruções de Trabalho.</b> Qual é a sua opinião.					
Os procedimentos e instruções são suficientes e estão adequados às necessidades do seu trabalho?					

	Estão disponíveis?					
<b>6</b>	<b>Níveis Salariais.</b> Qual a sua opinião sobre:					
	O nível salarial da empresa comparado com outras que trabalham no mesmo ramo de actividade					
	O seu nível salarial comparado com outros colegas que desempenham as mesmas funções ou funções idênticas.					
<b>7</b>	<b>Ambiente de Trabalho.</b> Qual a sua opinião sobre:					
	O ambiente de trabalho na empresa					
	O ambiente de trabalho no seu sector/departamento					
<b>8</b>	<b>Níveis de Motivação.</b> Como classifica:					
	O nível de motivação existente no seu departamento/sector					
	O seu nível de motivação					
<b>9</b>	<b>Horários de Trabalho.</b> Qual a sua opinião sobre:					
	Os horários praticados na empresa					
	Os horários praticados no seu sector/departamento					
<b>10</b>	<b>Higiene e Segurança no Trabalho:</b> qual a sua opinião sobre:					
	O equipamento de protecção e vestuário que lhe é atribuído					
	A Informação fornecida sobre o que deve fazer para evitar acidentes e como actuar caso surjam					
	As medidas de segurança no local de trabalho					
<b>11</b>	<b>Empresa.</b>					
	Qual a sua opinião acerca da empresa em que trabalha					

Este espaço é seu.

Dê-nos a sua opinião relativamente aos seguintes assuntos:

Tem alguma sugestão para melhorar o dia-a-dia da sua secção?

A Qualidade é um objectivo diário nas suas tarefas?

Estaria interessado em fazer parte de uma equipa de melhorias?

Das opções seguintes, escolha as que considera ajustadas à sua situação actual:

a)

Espera Ordens		Toma Decisões	
---------------	--	---------------	--

b)

Executa Tarefas		Planeia e Executa Tarefas	
-----------------	--	---------------------------	--

c)

O Chefe é o responsável		Todos são responsáveis	
-------------------------	--	------------------------	--

d)

Procura-se encontrar culpados		Resolvem-se problemas	
-------------------------------	--	-----------------------	--

Obrigado pela colaboração

### **Inquérito à Satisfação do Empregado**

(Todas as respostas são confidenciais)

#### Objectivos:

Este inquérito destina-se a medir e a avaliar a Satisfação do Empregado. A informação recolhida servirá de base à definição de estratégias e previsões que permitam decidir sobre motivação, formação e ambiente de trabalho, não só a nível global da empresa mas também a nível sectorial.

Por favor responda ao inquérito em anexo e devolva-o aos Recursos Humanos até \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

#### Legenda:

5	Muito Bom
4	Bom
3	Pode ser melhorado
2	Insuficiente
NA	Não aplicável

#### Para cada tema:

Marque no questionário em anexo com **O** a importância que cada tema tem para si (quadrículas mais escuras)

#### Ex:

	4	3	2	1	NA
1- Informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 - Direcção	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Para cada Opção:

Marque com **X** a sua opinião (nas quadrículas em branco marcar com X a sua resposta a cada questão colocada) **X**

Ex:

A nível do grupo Borgstena  
A nível da Empresa em que trabalha  
A nível do seu departamento

	4	3	2	1	NA
<b>X</b>					
		<b>X</b>			
<b>X</b>					

*Anexo XV – Sondagem para a instalação de uma cantina na organização na secção do urdimento.*

---

Sondagem.

A realização desta sondagem, tem como objectivo, identificar o interesse dos colaboradores para a implementação futura de uma cantina com refeições saudáveis nas instalações da nossa empresa. Esta é uma necessidade dado o crescimento da BTP e também devido aos exames médicos (análises clínicas) realizados, que após análise dos mesmos pelo médico de Medicina no trabalho, apresentaram em geral resultados pouco satisfatórios. Assim pretendemos melhorar os hábitos alimentares dos nossos colaboradores para que possam ter uma vida mais saudável.

Obrigado pela vossa colaboração!

Secção/Departamento: **Urdimento**

<b>Colaborador</b>	<b>Estou interessado</b>	<b>Não estou interessado</b>	<b>O porquê de não estar interessado.</b>
PAULO PEREIRA			
DANIEL MARTINS			
ANDREIA RODRIGUES			
MARIA PEREIRA			
LURDES VENTURA			
RICARDO PINTO			
LAURA PAIS			
MARIA SANTOS ALVES			
ANTÓNIO MARQUES			
CÁTIA FONSECA			
SUSANA FERREIRA			