

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO GRUPO HUBEL

HUGO FILIPE DIAS ROCHA N.º. 29092

Relatório de Estágio Curricular

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Doutora Ileana Monteiro

Co-orientador: Professor Doutor Alejandro Orgambídez-Ramos

Orientação de Estágio na empresa: Dra. Isabel Conceição

FARO

2014

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO GRUPO HUBEL

HUGO FILIPE DIAS ROCHA N.º. 29092

Relatório de Estágio Curricular

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Doutora Ileana Monteiro

Co-orientador: Professor Doutor Alejandro Orgambídez-Ramos

Orientação de Estágio na empresa: Dra. Isabel Conceição

FARO

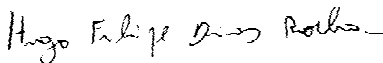
2014

RELATÓRIO DE ESTÁGIO – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO GRUPO
HUBEL

Declaração de autoria do trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Hugo Filipe Dias Rocha)

.....


Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: (Hugo Filipe Dias Rocha).

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Todo o trabalho desenvolvido nos últimos meses, inclusive o presente relatório só foi possível com apoio de algumas pessoas. Por isso, demonstro-lhes o meu sincero agradecimento:

Aos meus orientadores de estágio, à Professora Doutora Ileana Monteiro e ao Professor Doutor Alejandro Orgambídez-Ramos, por terem-me aceite como seu orientando e a todo o apoio que me prestaram.

À minha orientadora na organização, à Dra. Isabel Conceição, agradeço a oportunidade que me deu de estagiar num Grupo de referência organizacional, que é o Grupo Hubel, no qual considero ter adquirido conhecimentos e ter desenvolvido competências na área da Gestão de Recursos Humanos. Agradeço ainda todo o apoio prestado e à confiança demonstrada.

Devo ainda expressar o meu agradecimento a todos os colaboradores do Grupo Hubel, em especial colaboradores da Hubel Industria da Água, Ambiente e Obras Públicas, S.A. (HIA), pelo bom ambiente de trabalho em que foi recebido tal como todo o apoio e atenção dispensados.

Aos meus pais, pelos esforços empreendidos para que eu continuasse a investir na minha formação.

À Ana pelo apoio, força, ajuda e paciência de todos os dias.

RESUMO

As competências assumem, ao longo dos últimos anos, um papel de grande importância na vida de qualquer indivíduo. Num mercado de trabalho cada vez mais exigente, no que concerne às qualificações e competências de cada indivíduo, leva a que haja a necessidade que os indivíduos sejam cada vez mais flexíveis e adaptáveis a várias tarefas e atividades. A formação profissional revela-se como uma mais-valia e um complemento à formação académica base de cada um.

Esta realidade é especialmente visível nos dias que correm, devido à crise económica e social atual, onde todos os dias ouvimos, tanto nos *media*, como pelas várias redes sociais em que se encontramos inseridos, a palavra desemprego, tornando-se imperativo valorizar as nossas qualificações e competências buscando o seu constante desenvolvimento.

O presente relatório visa apresentar, descrever e refletir sobre as atividades e tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio curricular no Grupo Hubel. Este teve como principais objetivos realizar tarefas do âmbito da Gestão de Recursos Humanos, e a preparação de um plano de formação para aplicar no futuro.

Palavras-chave: Formação, desenvolvimento de competências, desenvolvimento de pessoas e processos.

ABSTRACT

Over the past few years, skills symbolize a major role in the life of any individual. In a demanding job market, the qualifications and the skills of each individual has to be more than ever, flexible and adaptable to the variety of tasks and activities that are carried out on the job. Therefore, the training not only proves to be an asset, but also represents a complement to the academic education of each one.

Due to the current economic and social crisis, nowadays, this fact can be easily noted because every day we hear both in the media and social network occurrences related to unemployment. Therefore it becomes imperative to seek the development of both, the qualifications and the skills.

This report will present, describe and speculate about the activities and the tasks developed during the traineeship in Hubel Group.

The traineeship had two main goals, perform activities related with Human Resources Management and create a training plan to be applied in the future.

Keywords: Training, skills development, people and procedures development.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS	II
ÍNDICE DE FIGURAS	II
GLOSSÁRIO.....	III
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1 Gestão De Pessoas Nas Organizações.....	2
1.2 Gestão Estratégica De Recursos Humanos.....	3
1.2.1 Vantagem competitiva.....	3
1.2.2 Estratégia para alcançar a vantagem competitiva.....	4
1.3 A Formação nas Organizações	8
1.3.1 O que é a formação?	8
1.3.2 Processo de formação	9
1.3.3 Planificação da formação.....	10
1.4 Síntese Conclusiva.....	12
CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO HUBEL	13
2.1 O Grupo Hubel	13
2.1.1 Missão do Grupo Hubel.....	13
2.1.2 Valores do Grupo Hubel.....	13
2.2 Envoltente Externa do Grupo Hubel.....	14
2.3 Envoltente Interna do Grupo Hubel.....	14
2.3.1 Eixo tecnológico	14
2.3.1.1 Hubel Indústria da Água.....	14
2.3.1.2 Hubel Verde.....	15
2.3.1.3 Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas	16
2.3.1.4 Hubel Serviços Partilhados.....	16
2.3.2 Eixo agrícola.....	16
2.3.2.1 Hubel Agrícola e Madre Fruta.....	16
2.4 Organigrama - Grupo Hubel.....	18
2.5 Análise SWOT HIA	19
CAPÍTULO 3 – CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	20
3.1 Indicadores de Recursos Humanos’	20
3.1.1 A idade dos colaboradores.....	20
3.1.2 Antiguidade dos colaboradores	21
3.1.3 Habilitações literárias dos colaboradores	22
CAPÍTULO 4 – OBJETIVOS DE ESTÁGIO.....	23
CAPÍTULO 5 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	27
5.1 Análise Crítica das Atividades Desenvolvidas.....	30
5.2 Auto Avaliação	31
CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
APÊNDICES	36
APÊNDICE A	37
APÊNDICE B.....	39

APÊNDICE C.....	41
APÊNDICE D	49
APÊNDICE E.....	51
ANEXOS.....	53
ANEXO 1	54
ANEXO 2	57

INDICE DE TABELAS

Tabela 1- Objetivos de estágio	23
--------------------------------------	----

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Pirâmide etária dos colaboradores.	21
Gráfico 2 - Antiguidade dos colaboradores.....	21
Gráfico 3 - Habilitações literárias dos colaboradores.....	22

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – As 5 forças de Porter.....	5
Figura 2 - Estratégias genéricas de vantagem competitiva	6
Figura 3- Organigrama do Grupo Hubel	18
Figura 4 - Análise SWOT da HIA	19

GLOSSÁRIO

AECOPS - Associação de Organizações de Construção e Obras Públicas e Serviços.

CCT - Contratos Coletivos de Trabalho.

ESGHT - Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

FCHS - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

HAG – Hubel Agrícola SGPS.

HES – Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas, Lda.

HGE – Hubgeste SGPS, S.A.

HIA – Hubel - Indústria da Água, Ambiente e Obras Publicas, S.A.

HSP – Hubel Serviços Partilhados, Lda.

HVD – Hubel Verde - Engenharia Agronómica S.A.

IT – Instrução de Trabalho.

PALOP's - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

SGPS - Sociedade *holding* ou sociedade gestora de participações sociais.

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.*

NAV - *Microsoft Dynamics NAV.*

INTRODUÇÃO

O presente trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado em parceria pelas unidades orgânicas da Universidade do Algarve: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT) e da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS). Este relatório tem como objetivo descrever e refletir sobre todas as atividades e tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular decorrido no 2º ano do mestrado.

O estágio foi efetuado na empresa Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas, Lda. (HES), contudo na prática o desempenho de funções ocorreu essencialmente na empresa Hubel Industria da Água, Ambiente e Obras Públicas, S.A. (HIA). O intuito desta deslocalização além de ser primordialmente útil à organização, foi a criação de uma ponte entre o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e Processos do Grupo Hubel com os colaboradores da HIA, assegurando uma maior proximidade na execução de atividades relacionadas com a esfera de domínios da Gestão de Recursos Humanos.

A orientação do estágio na organização coube à Dra. Isabel Conceição, por outro lado a orientação académica foi assegurada pela Professora Doutora Ileana Monteiro e pelo Professor Doutor Alejandro Orgambidez-Ramos, enquanto co-orientador de estágio.

Este relatório é constituído por cinco capítulos, no primeiro é realizado um enquadramento teórico, de acordo com a temática abordada durante o estágio, nesta secção são apontados alguns conceitos teóricos considerados relevantes para a realidade das atividades desenvolvidas. No segundo capítulo é feita a caracterização global da organização, focando por fim a organização específica onde decorreu o estágio. No terceiro capítulo são caracterizados os recursos humanos do Grupo na área de contacto deste estágio. No quarto capítulo, é avaliado o cumprimento dos objetivos propostos no início do estágio. Por fim no quinto capítulo, serão apresentadas todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, sendo de incluir em anexo o desenvolvimento de um projeto de formação. Ainda no quinto capítulo é feita a análise da experiência de estágio sendo apresentadas as principais conclusões e considerações finais.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Gestão De Pessoas Nas Organizações

A Gestão de Pessoas engloba por um lado as pessoas e por outro lado as organizações onde estas trabalham, pois grande parte da vida destas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos segundo Chiavenato (1999).

Para Maslow (2000), o trabalho para alguns indivíduos é fundamental, sendo que certos indivíduos assimilam mesmo o trabalho como parte integrante da sua identidade. Assim, o trabalho faz parte da sua definição de si mesmos. Desta forma, a organização deve olhar para o colaborador e optar na forma de o ver, pode vê-lo como um recurso organizacional ou um parceiro. Ao ver os colaboradores como meros recursos organizacionais, a organização passa a ter que administrá-los, o que implica em planeamento, direcionamento, controlo, etc. Por outro lado se a organização vir os colaboradores como parceiros, estes passam a ser fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência e transformam-se no capital intelectual da organização. A organização passa a dispor desse capital intelectual, e desta forma pode muitas vezes redesenhar os processos, de forma a racionalizar os sistemas produtivos e administrativos de forma a obter vantagens competitivas, contudo é necessário sensibilizar as pessoas para a mudança.

A gestão de pessoas não só engloba o desenvolvimento dos recursos humanos disponíveis, mas também, encontrar condições para retê-los na sua organização. Além disso a gestão de pessoas, deve também criar e estimular mudanças na organização de acordo com as necessidades desta, criando as condições para suportar essas mudanças (Chiavenato, 1989).

1.2 Gestão Estratégica De Recursos Humanos

1.2.1 Vantagem competitiva

As organizações procuram obter uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes, esta vantagem não deve ser pontual, mas sim sustentável.

De acordo com Pfeffer (1994) e Ulrich (1998) a vantagem competitiva não vem da tecnologia que dispõe, nem patentes que detenha, mas sim na forma diferenciada como a organização administra estrategicamente a sua força de trabalho.

Neste contexto a Gestão de Recursos Humanos assume um papel de destaque na alta gestão nas organizações (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1998), pois não é apenas assumida uma posição de "Departamento de Pessoal", mas sim uma posição de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Por mais rápidas que sejam as inovações propostas pelas organizações, outras irão reproduzi-las, então como pode uma organização superar os concorrentes neste cenário competitivo de forma sustentável.

Segundo Gubman (1999) as organizações devem prevalecer através do talento dos seus colaboradores. Desta forma as organizações devem ter a capacidade para atrair e manter pessoas talentosas, que sejam capazes de ajudá-las a ampliar seus negócios e desta forma é sustentada a vantagem em relação aos concorrentes. O Gestor de Recursos Humanos deve identificar e “fornecer” as novas competências necessárias para sua organização competir melhor. Desta forma há que participar na formação de alianças ao longo da cadeia de valor dos negócios da organização, com fornecedores, clientes, investidores e até com a própria comunidade.

Uma gestão estratégica de recursos humanos só consegue ser parte integrante da estratégia corporativa se tiver o domínio dos diferentes negócios da organização, ter uma visão estratégica, empatia pelo conjunto, mentalidade empreendedora e por fim a percepção das competências essenciais, que fazem essa organização a ter lucro ou prejuízo (Prahalad & Hamel, 1990).

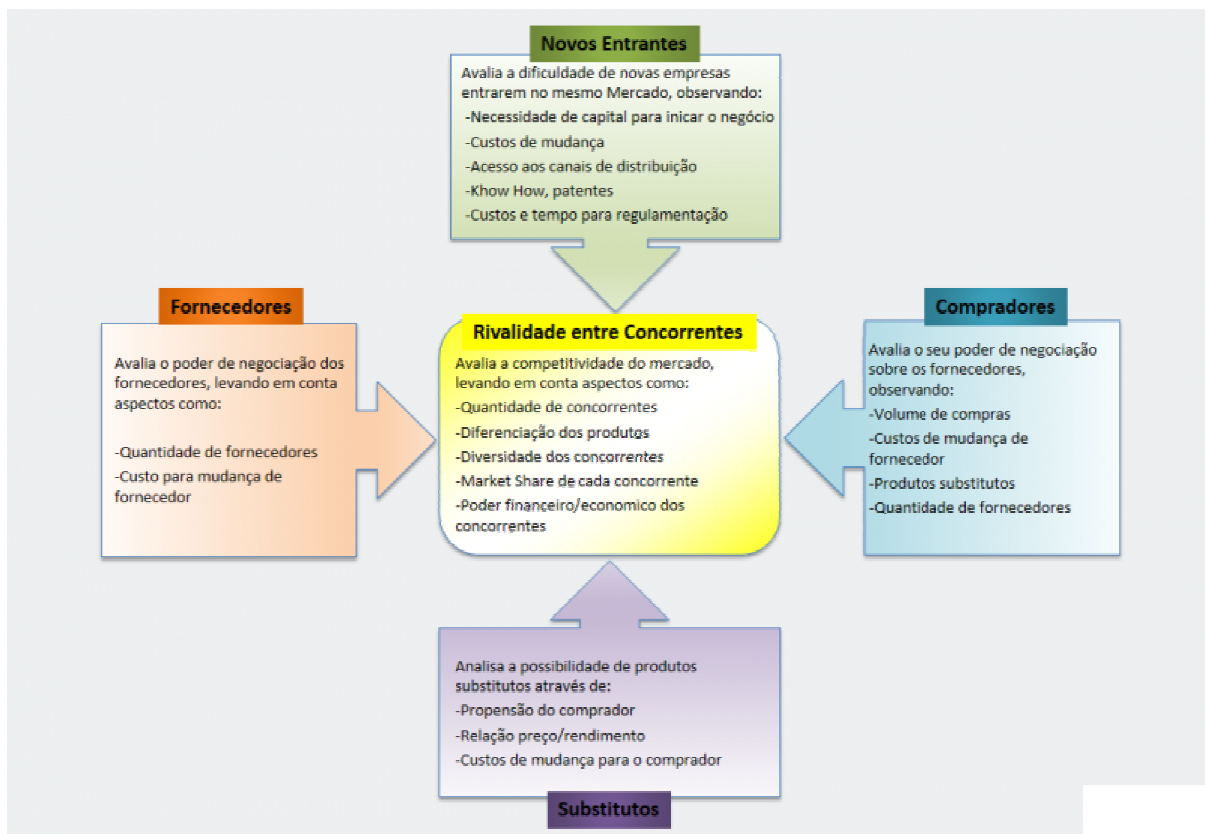
1.2.2 Estratégia para alcançar a vantagem competitiva

As forças competitivas que os gestores enfrentam atualmente e que continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional e para alcançar excelência organizacional deve-se contar com as tarefas da Gestão de Recursos Humanos, Ulrich (1998).

A Gestão dos Recursos Humanos deve impreterivelmente focar-se nos resultados e não nas atividades tradicionais de RH, como contratação de pessoal, processamento de salários, etc... Desta forma a área de RH não deveria ser definida pelo que faz, mas pelo que representa. As práticas de RH devem incidir mais sobre a cadeia de valor e menos sobre as atividades no interior da organização, os gestores e profissionais de RH devem aprender a criar organizações que operem ao longo da cadeia de valor e nas malhas da rede de valor. De acordo com Porter (1989) uma organização deve tentar alcançar uma vantagem competitiva que seja sustentável ao longo do tempo, assim as organizações devem orientar a sua estratégia nesse sentido.

A vantagem competitiva é a base de qualquer estratégia, desta forma a organização deve delinear o caminho a seguir e o tipo de vantagem competitiva que procura obter, Porter (1989). A estratégia competitiva, segundo Porter, “é a busca de uma posição competitiva favorável numa indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.” Porter (1991). Desta forma existe um conjunto de ações ofensivas e defensivas, para criar uma posição sustentável dentro da indústria onde a organização se encontra. Essas ações que são empreendidas, são uma resposta às cinco forças de Porter, que determinam a natureza e grau de competição a que a organização está sujeita.

Figura 1 – As 5 forças de Porter.



Porter identifica desta forma três estratégias genéricas, que podem ser usadas separadamente ou em conjunto para criar uma posição sustentável com viabilidade a longo prazo.

- **Estratégia competitiva de custo** - Os esforços centram-se na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço, um dos principais atrativos para o consumidor.
- **Estratégia competitiva de diferenciação** - Há um maior investimento em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.
- **Estratégia competitiva de foco** - Selecionar um alvo restrito, atendendo às necessidades específicas de um determinado Grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

Figura 2 - Estratégias genéricas de vantagem competitiva

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

O objetivo de uma estratégia competitiva é lidar com as regras da concorrência em favor da organização e a concorrência é um dos fatores a ter em conta, no delinear de uma estratégia, contudo ao adotar uma estratégia, a concorrência não deve ser colocada em primeiro lugar, Omae (1989).

Para Barney (1986) a vantagem competitiva de uma organização sustenta-se na dificuldade de imitação da estratégica. A vantagem não pode surgir da análise de oportunidades externas, pois as informações e as técnicas de análise dessas oportunidades estão acessíveis a todos os concorrentes. Por outro lado, as informações sobre os recursos da firma são exclusivas da organização, e devem ser protegidas do conhecimento da concorrência. É a assimetria de informação relativa ao potencial dos recursos e das competências de uma organização que deve guiar a estratégia, pois é assim que se sustenta uma vantagem competitiva, Barney (1986).

Os recursos e capacidades são encarados como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização, Barney (1986). Os recursos, segundo Craig e Grant (1998), são as características mais fundamentais da organização pois são as suas principais ferramentas e constroem a personalidade da organização. Uma organização mostra a sua capacidade e habilidade para gerir os seus recursos durante a atividade da organização, constituindo a base fundamental para a obtenção de lucros. O lucro decorre do grau de atração do setor e da realização da vantagem competitiva que a organização tem sobre as outras, Craig e Grant (1998).

As capacidades de uma organização, segundo Craig e Grant (1998), são o resultado de modelos complexos de coordenação entre funcionários que oferecem uma gama de aptidões especializadas e a integração das habilidades e os conhecimentos com outros recursos da organização. Praticamente todas as capacidades de uma organização são exercidas por meio de rotinas operacionais e estas, são padrões de comportamento sistemáticos e previsíveis, nos quais os indivíduos coordenam as suas atividades com as dos seus colegas, tendo como característica básica a confiança numa variedade de sinais que governam a sequência de atividades e variações de repertório. As capacidades são, de maneira característica, o resultado de uma série de rotinas organizacionais interligadas, Craig e Grant (1998).

Se uma organização possui recursos e capacidades superiores aos de seus concorrentes e adota uma estratégia que utiliza esses recursos e capacidades de maneira eficaz, ela poderá criar uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes, Craig e Grant (1998).

Uma das formas de obter uma vantagem competitiva é por via dos atributos de preço/desempenho de produtos já existentes. Estes determinam a competitividade de uma organização no curto prazo, contudo por outro lado a capacidade de formar recursos, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes determina a competitividade no longo prazo.

Esta capacidade de formar recursos, segundo Chiavenato (1989), é parte integrante do papel da Gestão de Recursos Humanos, que vai desde encontrar soluções para desenvolver os recursos humanos disponíveis para adequá-los quer à tecnologia em desenvolvimento, quer a mudanças na organização, assegurando as condições para suportar essas mudanças por via da formação e do desenvolvimento das pessoas.

1.3 A Formação nas Organizações

1.3.1 O que é a formação?

"A mudança é uma constante na vida - e são numerosos os argumentos sustentando que é mais acentuada na vida moderna do que jamais foi. Uma das formas de lidar com a mesma é a educação e a formação." (Gomes, et al., 2008, p.386).

A sociedade atual enfrenta diariamente novos desafios, muitos deles, relacionados com as novas tecnologias, as constantes inovações e a globalização, afetando não só os indivíduos mas também as organizações, assim umas das formas de fazer face a esses desafios é por via da educação e formação dos indivíduos.

A formação consiste no desenvolvimento de competências para corresponder aos desafios a nível profissional, no trabalho, enquanto a educação incide sobre o desenvolvimento do próprio indivíduo. A formação apresenta-se assim como um complemento ao desenvolvimento do indivíduo, que tem como objetivo desenvolver e melhorar o seu desempenho de funções nas organizações.

De acordo com Bernardes (2008), que recorre a Buckley e Calpe, onde "a formação aborda conhecimentos e técnicas para levar a cabo determinadas tarefas específicas" em oposição à educação que "dota de estruturas mais teóricas e conceptuais concebidas para estimular as capacidades analíticas e críticas do indivíduo" (Bernardes, 2008, p.59). Assim e de acordo com a teoria deste autor, "a formação pode, assim, enquadrar-se numa lógica de ação social, na medida em que favorece a promoção profissional e eleva os níveis de qualificação dos trabalhadores. As pessoas, as organizações e o país podem obter mais benefícios se a formação for dotada desta componente de educação ou de formação geral, no sentido de preparar para a vida e para uma cidadania ativa."

A formação procura surtir alterações nos indivíduos de várias formas, segundo Gomes, et al. (2008), a formação pressupõe a obtenção de resultados em três domínios:

- **"Saber Saber"** - Relacionado com o desenvolvimento de competências de carácter geral e específico à profissão.
- **"Saber Fazer"** - Adquirir novos métodos e técnicas para desempenhar uma atividade específica;
- **"Saber Ser e Estar"** - Desenvolver as competências comportamentais.

A formação é então um processo de aprendizagem ou de aquisição de comportamentos e atitudes, que influenciam a atividade profissional, o crescimento pessoal e até o desenvolvimento das organizações (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2006).

Desta forma, a formação interliga-se com os objetivos e com a estratégia organização, de forma a cumprir os mesmos (Ceitil, 2000). Atuando como um instrumento facilitador do processo de mudança.

1.3.2 Processo de formação

A formação pode concretizar-se de duas formas: a formação inter-organização e a formação intra-organização. A formação inter-organização é realizada num ambiente externo à organização, ou seja, fisicamente fora da organização, com formadores externos e onde podem até ser reunidos formandos de diferentes organizações.

A formação intra-organização são as formações realizadas na própria organização, quer por formadores da própria organização, quer por formadores externos à organização. Neste tipo de formação os formandos são exclusivamente colaboradores da própria organização, sem a existência de agentes externos.

A decisão relativamente ao tipo de formação ao qual recorrer depende de fatores como o número de colaboradores a formar por área e os custos inerentes da escolha de um ou outro. (Ceitil, 2000). Tal como a formação em si, existe todo um conjunto de métodos e técnicas para a transmissão das mensagens e conteúdos da formação.

De acordo com Gomes, et al (2008), os métodos de formação classificam-se segundo a orientação dos mesmos, propondo três tipos:

O método do conteúdo – Consiste em transmitir conhecimentos ou informações, por meio de técnicas expositivas como a transmissão oral, filmes, leituras e conferências.

O método processo – Recorrendo a dinâmicas de Grupo, *role-playing* ou jogos de gestão, procura-se a mudança de atitudes e o desenvolvimento das capacidades interpessoais.

Os métodos mistos – Estes métodos não só pretendem a transmissão de conhecimentos, mas também a mudança de atitudes, recorrendo à formação *on-the-job* ou rotação de funções.

O método de formação, tal como o tipo, vai novamente depender de vários fatores, como número de pessoas, o tempo disponível para a realização da formação, o tipo de formandos e ainda os custos do tipo de método a utilizar.

Determinar corretamente o tipo de formação, tal como os métodos a utilizar é algo crucial, pois, pode determinar à partida o sucesso ou fracasso de uma ação de formação.

1.3.3 Planificação da formação

A formação deve ser gerida de forma organizada e cuidada, para que a mesma se realize sem incidentes. Assim torna-se indispensável a elaboração de um plano ou ciclo formativo (Oliveira, 2006).

Assim, Gomes, et al. (2008), propõe que a formação é constituída por quatro fases, não descurando da existência de uma fase de **nível zero ou preparatória**. Esta fase alinha as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional.

- **Primeira fase** - Identificação ou diagnóstico de necessidades formativas na organização, nesta fase procura-se detetar as lacunas formativas existentes na organização. Para muitos autores trata-se de uma fase essencial do processo de formação, já que, se esta fase não for bem executada, as ações de formação podem não ir de encontro às reais necessidades de formação o que implica que a formação se torne inevitavelmente apenas num custo, sem que haja produção de resultados.

Esta análise pode ter três níveis:

- **Nível organizacional** - Verificar os indicadores organizacionais (perda de clientes, perda de quota de mercado, etc.) os indicadores de produção (baixa produtividade, qualificações baixas, etc.) e alterações estratégicas (expansão do negócio, novas tecnologias, etc.).
 - **Nível operacional** - Verificar as várias funções e os requisitos que os colaboradores devem possuir para o seu correto desempenho. Neste nível, é útil a utilização da análise de funções como ferramenta de diagnóstico de necessidades de formação.
 - **Nível individual** – Identificar as necessidades de formação de cada indivíduo. Nesta análise, deve-se utilizar a avaliação de desempenho como instrumento de identificação das necessidades de formação.
-
- **Segunda fase** – Programação - Consiste no planeamento da formação, esse planeamento deve incluir: Os objetivos da formação, os destinatários, os formadores, os conteúdos da formação, os métodos, as técnicas e recursos a ser utilizados. Deve ainda conter o local, horário e custos.
 - **Terceira fase** - Execução, ou seja, a realização da formação. Nesta fase é necessário garantir que a planificação é realmente adequada às necessidades de formação, que material seja adequado à formação e que este se encontra adequado às características de cada indivíduo, à qualidade dos formadores e por fim conseguir motivar os formandos, pois, caso os formandos não possuam uma real necessidade de formação, estes vão estar desmotivados e não vão obter quaisquer benefícios desta.
 - **Quarta fase** - Avaliação da formação, esta fase contempla a verificação dos resultados da formação, validando se foram ou não colmatadas as necessidades identificadas na primeira fase do processo de formação. Esta última fase da formação, segundo Kirkpatrick (2006), é constituída por quatro níveis:
 - **Primeiro nível** - Reação, onde são analisadas as opiniões dos formandos relativamente à formação.

- **Segundo nível** - Aprendizagem, é avaliada a eficácia da formação relativamente aos conhecimentos retidos e competências adquiridas.
- **Terceiro nível** – Avaliação do comportamento, ou seja a aplicação no local de trabalho dos conhecimentos e técnicas adquiridas na formação.
- **Quarto nível** – Verificação de resultados financeiros e operacionais da formação.

Outros autores (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2006) referem que a formação é constituída por cinco fases distintas ao invés de apenas quatro fases. Essas fases são: O diagnóstico de necessidades, a conceção da formação, o decorrer da ação de formação, pré-avaliação da formação, ou seja, quando decorrido algum tempo da realização da ação, deverá efetuar-se uma pré-avaliação dos resultados, verificando se os objetivos foram atingidos ou não, e por fim, deve avaliar-se a forma como os conhecimentos adquiridos estão a ser aplicados no dia-a-dia por meio de um *follow-up* e acompanhamento.

1.4 Síntese Conclusiva

As organizações no decorrer da sua atividade buscam obter vantagem sobre a concorrência, pois tal permite obter lucros e conservar-se numa determinada indústria. A vantagem competitiva deve ser sustentável e exclusiva, para tal as organizações contam com a Gestão de Recursos Humanos como catalisador entre a estratégia a seguir e as necessidades de capital humano para assegurar o comprimento da mesma.

Esse capital humano é o principal fator de vantagem competitiva e de sucesso organizacional, sendo uma mais valia investir no seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Assim uma das formas de conseguir esse desenvolvimento, ou de aperfeiçoar o capital humano já existente, é por via da formação dos recursos.

A formação apresenta-se assim como um elemento de desenvolvimento, aquisição de conhecimentos e competências necessárias ao exercício de uma função, bem como de enriquecimento pessoal e profissional.

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO HUBEL

2.1 O Grupo Hubel

A história da Hubel inicia-se no ano de 1982, sendo que na sua génese era apenas uma empresa, a Hubel Representações Elétricas Lda. Após cerca de 15 anos de atividade, entre 1995 e 1996 ocorreram uma série de reestruturações e criação de novas empresas, resultantes da evolução do que foi o departamento de inovação da empresa inicial.

Atualmente essas empresas formam um Grupo económico de base pessoal e cada uma dessas empresas foca-se no seu mercado-alvo específico. Desta forma torna-se possível a cada uma das empresas tentar obter uma maior proximidade com os seus clientes e parceiros de negócio, otimizando as relações inerentes entre cada um deles.

Atualmente as empresas do Grupo Hubel agregam-se à volta de dois eixos, sendo que esses eixos consideram a natureza de negócio de cada uma das empresas. Por um lado existe o Eixo Tecnológico e por outro, o Eixo Agrícola. O eixo tecnológico é constituído por empresas ligadas a diversas áreas da engenharia e gestão do Grupo. Quanto ao eixo agrícola, este é constituído por empresas ligadas à produção agrícola de fruta e respetiva comercialização.

2.1.1 Missão do Grupo Hubel

“Promover o desenvolvimento económico, colocando no mercado produtos e serviços especializados, que potenciem valor acrescentado aos clientes e à sociedade em geral, nas áreas do uso e gestão da água e da produção agrícola.” Além da missão do Grupo, cada organização tem uma missão própria alinhada com o seu modelo de negócio.

2.1.2 Valores do Grupo Hubel

- Inovar permanente os nossos produtos e serviços.
- Atuar ambientalmente com responsabilidade.
- Garantir uma mais-valia efetiva para o cliente que utiliza as nossas tecnologias.

- Melhorar continuamente a eficácia e eficiência da organização.
- Fomentar a competência dos colaboradores da organização e o seu reconhecimento.

Os valores do Grupo Hubel são transversais a todas as empresas do Grupo.

2.2 Envoltente Externa do Grupo Hubel

O Grupo Hubel integra no seu portefólio cerca de 3200 clientes, quer nacionais, quer internacionais. Além disso é representante de mais de 50 marcas de renome nacional e internacional.

2.3 Envoltente Interna do Grupo Hubel

Internamente as empresas do Grupo, como já referido, encontram-se organizadas de acordo com a natureza do seu negócio. Assim, e em seguida, apresenta-se a agregação em eixos das empresas.

2.3.1 Eixo tecnológico

2.3.1.1 Hubel Indústria da Água

A Hubel Indústria da Água (HIA) foi constituída como entidade jurídica independente no ano de 1996, desenvolvendo a sua atividade na comercialização de soluções, equipamentos e execução de obras para abastecimento e tratamento da água, com o objetivo de aumentar a disponibilidade e qualidade da água. A empresa aposta no facto dos recursos hídricos ao dispor da sociedade ser um elemento fundamental para o seu crescimento e desenvolvimento da mesma, assim a HIA disponibiliza soluções eficazes e eficientes que permitem satisfazer as necessidades presentes sem comprometer o desenvolvimento das gerações futuras.

Hubel Indústria da Água está organizada pelas seguintes áreas de negócio:

- **Tratamento de água (ETA's)** – Produção de água potável para consumo humano.

- **Abastecimento de água (em alta e em baixa)** - Fornecimento de soluções personalizadas que têm como objetivo um maior controlo e otimização do uso e gestão da água, nas redes de abastecimento.
- **Reutilização de águas residuais (ETAR's)** - Soluções de filtração, desinfecção química e ultravioleta, incluindo, todo o equipamento para a correta gestão do sistema.
- **Hidroagrícolas (AH's)** – Soluções de gestão de perímetro de rega, incluindo sistemas de telegestão via rádio, ventosas e válvulas hidráulicas.
- **Gestão da água (*Water Management*)** - Disponibilizar às entidades gestoras soluções e tecnologias, que permitem incrementar a eficiência e eficácia da gestão de redes de abastecimento de água, com especial enfoque na água não faturada.

A HIA é uma empresa que tem apostado em parcerias de sucesso com organizações inovadoras e sofisticadas a nível mundial, relacionadas com gestão da água. Aqui, destacam-se vários parceiros Israelitas, tais como, Arad, Ari, Dorot, TaKaDu, entre outros.

2.3.1.2 Hubel Verde

A Hubel Verde (HVD) teve a sua origem no ano de 1995 e atualmente desenvolve o seu negócio na área da nutrição vegetal e dos métodos produtivos.

Esta empresa possui um serviço de Assessoria Técnica Agronómica Certificado que é utilizado no acompanhamento dos diferentes estágios do processo produtivo (desde a implementação de um projeto, até à produção em si). Desta forma, a empresa conta com um conjunto de 13 engenheiros agrónomos altamente especializados que diariamente acompanham as culturas dos clientes “in loco”.

Além dos serviços já referidos, consta do portefólio da HVD o fornecimento de adubos líquidos “à medida” para as diversas culturas onde está presente. De salientar que as culturas mais importantes para a atividade da empresa são: tomate, milho, citrinos, pequenos frutos em hidroponia (em substrato sem utilização do solo).

Importa também salientar que a empresa possui 2 marcas próprias: *Adubos VS* e *Substratos CH*.

2.3.1.3 Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas

A Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas (HES) atua na prestação de serviços a todo o Grupo Hubel, gerindo projetos “chave-na-mão” na área de engenharia.

A HES detém o Parque Hubel, outros imóveis, a estrutura informática, a frota, os meios de telecomunicações, entre outros recursos do Grupo, procedendo à gestão dos mesmos.

2.3.1.4 Hubel Serviços Partilhados

A Hubel Serviços Partilhados (HSP) é uma empresa que presta serviços exclusivamente às empresas do Grupo Hubel, atuando nas áreas de:

- Informática de Gestão;
- Desenvolvimento de Pessoas e Processos;
- Contabilidade e Contabilidade de Pessoal.

É de referir que o Departamento de Recursos Humanos é da tutela da HSP, onde é formalmente chamado Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e Processos. Desta forma, a área contabilística é tratada pela contabilidade de pessoal, que é parte do gabinete de Contabilidade.

2.3.2 Eixo agrícola.

2.3.2.1 Hubel Agrícola e Madre Fruta

A atividade agrícola do Grupo, teve o seu início nos anos 90, onde inicialmente foi apenas uma forma de experimentação dos produtos de rega e fertilizantes que as outras empresas do Grupo Hubel integravam nas suas atividades.

Com o decorrer do tempo, este método de experimentação inicial foi ganhando autonomia e dimensão, tendo-se apostado na produção de hortícolas em hidroponia até finais de 2008.

Contudo, devido à quebra acentuada dos preços, associada à fraca rentabilidade obtida neste tipo de produção, levou à reconversão para outras culturas.

Não obstante, a empresa identificou então que a cultura de pequenos frutos era bastante rentável e com um alto potencial de mercado, passando a ser a sua atividade centrada neste nicho de mercado.

Atualmente o eixo agrícola agrega várias empresas que são detidas por uma SGPS. As empresas agrícolas participadas pela Hubel Agrícola SGPS (HAG) desenvolvem a sua atividade na produção de frutos vermelhos, contando com uma área produtiva de cerca de 27 ha, totalizando 5 explorações agrícolas. Esta área produtiva encontra-se ainda em franco crescimento, sendo de prever que atinja os 47 ha até ao final do corrente ano de 2014, com a entrada em funcionamento de mais uma exploração agrícola que será a maior do Grupo (20 ha). Esse crescimento só é possível devido não só ao *know-how* já adquirido, mas também, devido aos serviços especializados prestados pelas outras empresas do Grupo. A construção é assegurada pelo desenvolvimento de soluções de engenharia da HES, apoiada pela HIA que orienta o processo de edificação das estufas contando com as soluções de hidroponia e nutrição vegetal da HVD. Os frutos produzidos pelas empresas do eixo agrícola são totalmente vendidos e em exclusividade, para uma Organização de Produtores (cerca de 32 produtores) que é a Madre Fruta.

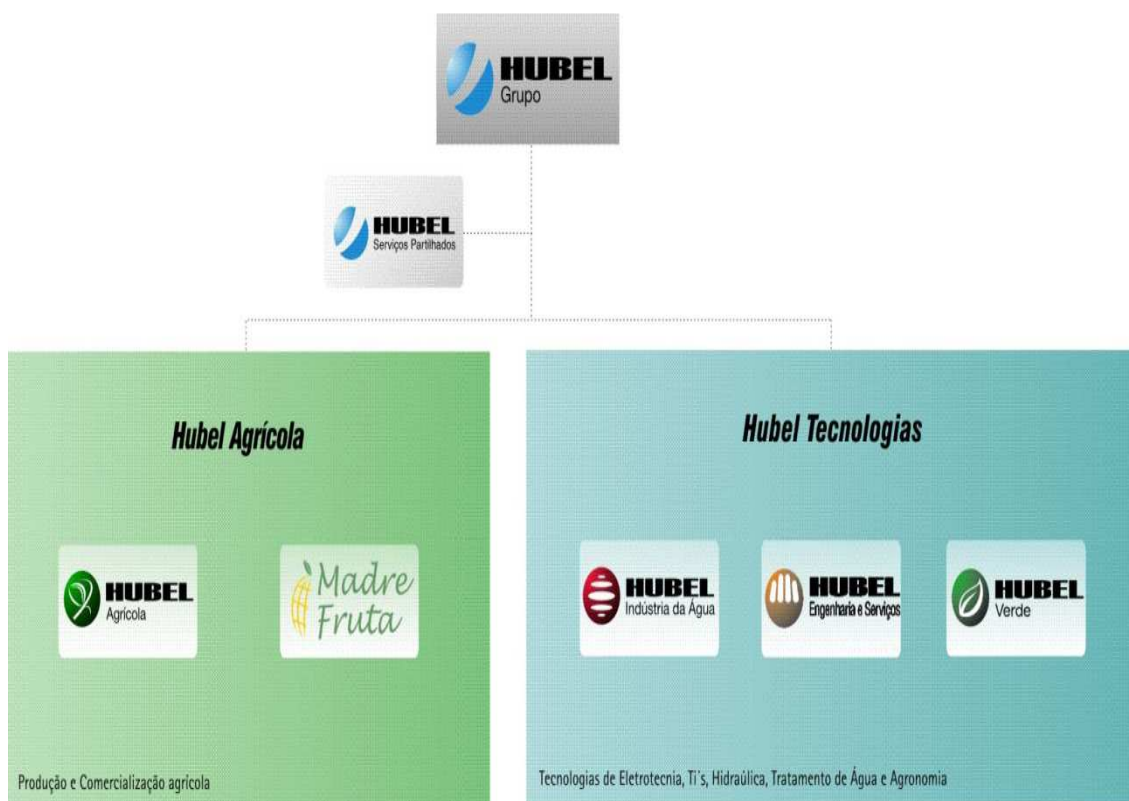
A Madre Fruta tem a sua sede e instalações produtivas no Parque Hubel. Esta Organização de Produtores possui uma série de acordos que garante que 90% da sua produção é escoada pela Multinacional Norte Americana, Driscoll's, correspondendo este quinhão à fruta que reúne os requisitos necessários para ser distribuída nos mais exigentes mercados europeus (exportação). A Driscoll's é atualmente o maior produtor e comercializador mundial de pequenos frutos, acabando a quase totalidade da produção exportada em países como, a Holanda, Suécia, Luxemburgo, Noruega e Dinamarca.

Os restantes 10% da produção, devido a uma série de acordos acabam por ser absorvidos pelo mercado nacional.

2.4 Organigrama - Grupo Hubel

Apresenta-se em seguida, o organigrama do Grupo, para uma mais fácil percepção da organização do mesmo.

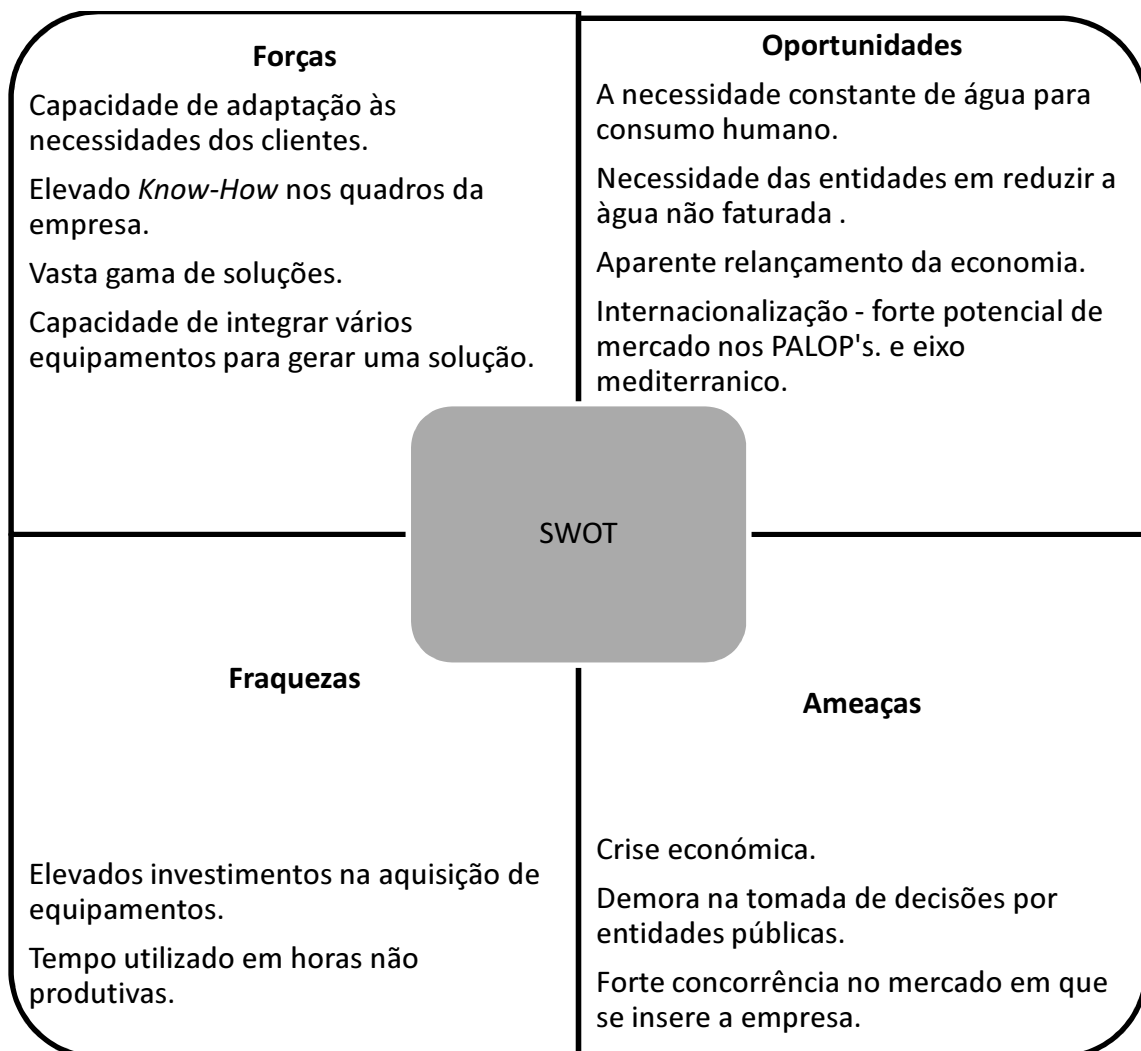
Figura 3- Organigrama do Grupo Hubel



2.5 Analise SWOT HIA

Para compreender melhor as envolventes do Grupo, recorre-se a uma análise SWOT de forma a sintetizar de forma clara e concisa as mesmas. Desta forma, para analisar o Grupo Hubel como um todo, seria necessário um conhecimento mais profundo das envolventes de cada organização. Contudo, e dado, que grande parte das atividades do estágio terem sido desempenhadas na HIA, a análise SWOT é sobre essa empresa, pois não foi constituído, durante o estágio, conhecimento de causa sobre a envolvente externa e interna de outras empresas.

Figura 4 - Análise SWOT da HIA



CAPÍTULO 3 – CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O Grupo Hubel emprega nas várias áreas de negócio 279 trabalhadores dos quais 94 colaboradores pertencem ao eixo tecnológico e 185 colaboradores pertencem ao eixo agrícola.

Em seguida apresentam-se indicadores base, referentes aos colaboradores do eixo tecnológico, pois foi com este eixo que existiu contacto no estágio. Os indicadores em análise são o género, a idade, a antiguidade e as habilitações literárias.

3.1 Indicadores de Recursos Humanos´

Um dos maiores desafios, na atualidade, para qualquer colaborador que tenha suas funções ligadas a uma área de RH de uma organização, é a forma mais adequada de utilização e aplicabilidade prática de indicadores de RH. O uso aprofundado desse tipo de informação é fundamental para que sejam demonstrados e medidos todos os resultados do investimento da empresa em programas e políticas de gestão de pessoas. Desta forma interessa a análise de alguns desses indicadores para melhor apresentar o Grupo.

3.1.1 A idade dos colaboradores

Quanto à distribuição das faixas etárias dos colaboradores, observa-se que existe uma maior distribuição de homens do que mulheres, mas também que se trata de uma equipa de trabalho não muito envelhecida. Observa-se que a maioria dos colaboradores encontram abaixo dos 44 anos de idade. Verifica-se ainda que há alguns colaboradores nos últimos escalões, tal poderá indicar a existência de uma renovação equilibrada de gerações ao longo do tempo na organização.

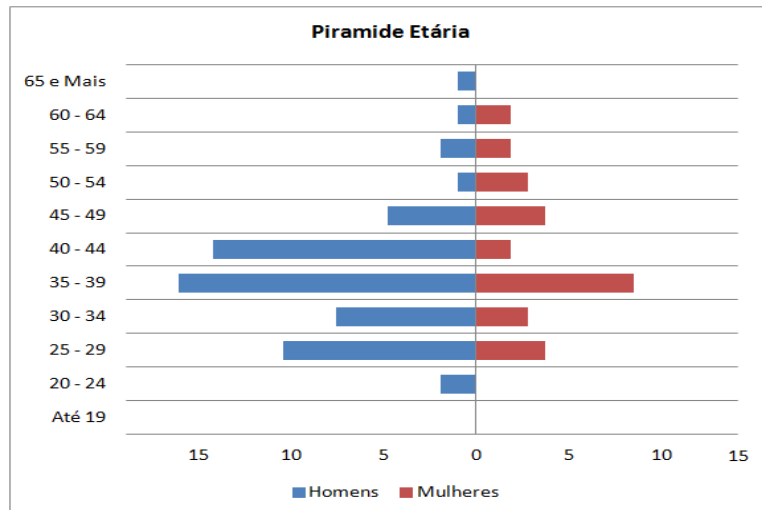


Gráfico 1- Pirâmide etária dos colaboradores.

3.1.2 Antiguidade dos colaboradores

Relativamente à antiguidade, evidencia-se que grande parte se encontra na organização há mais de 5 anos. É também de denotar que existem alguns colaboradores acima dos 30 anos de antiguidade.

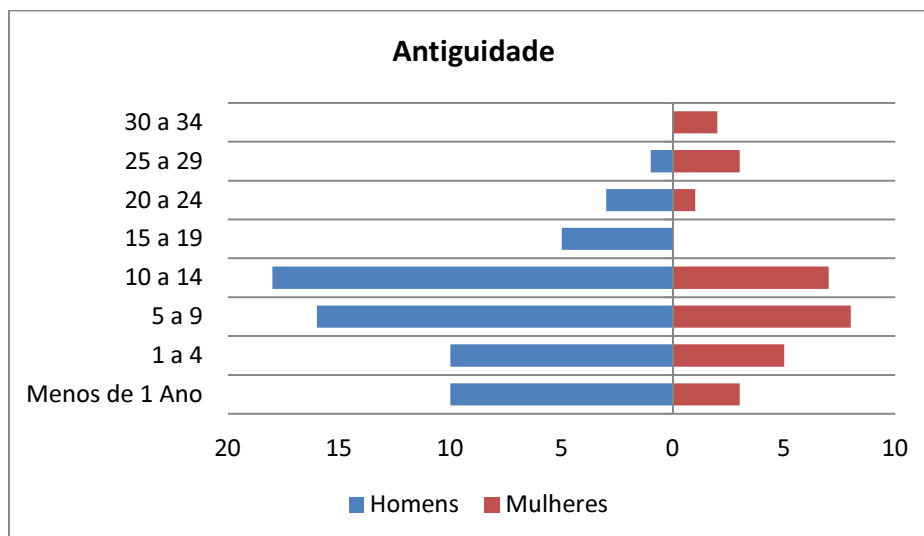


Gráfico 2 - Antiguidade dos colaboradores

3.1.3 Habilitações literárias dos colaboradores

No que concerne à distribuição das habilitações literárias existe um elevado nível de escolaridade entre os colaboradores, pois mais de metade dos colaboradores tem habilitações ao nível da licenciatura (53%), sendo pouco representativos os níveis iniciais de escolaridade e quase inexistentes os colaboradores sem qualquer escolaridade.

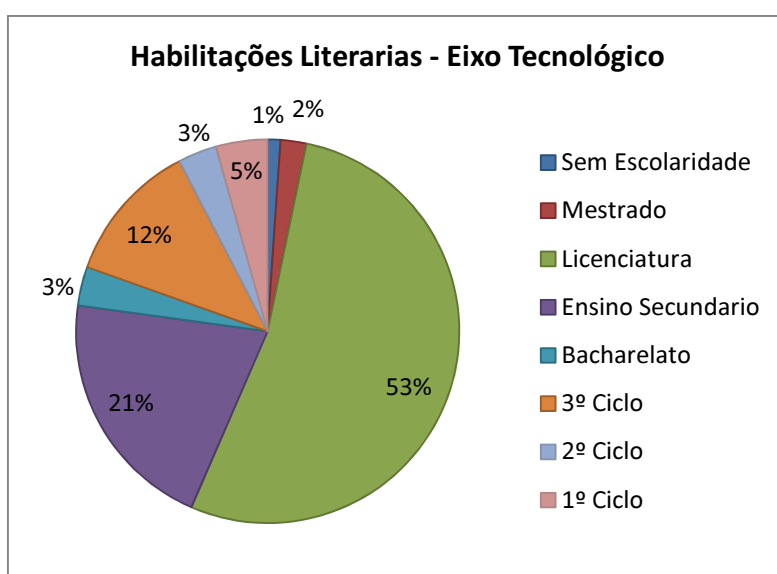


Gráfico 3 - Habilitações literárias dos colaboradores.

CAPÍTULO 4 – OBJETIVOS DE ESTÁGIO

Nesta parte do relatório são apresentados os objetivos do estágio, tal como foram propostos inicialmente, indicando e comentando, o estado desses objetivos aquando do fim do estágio.

Tabela 1- Objetivos de estágio

Objetivos	Objetivo Atingido?	Observações
Integração na organização e na equipa de Produção (obras, assistência e fabrico).	SIM	Objetivo atingido com a integração na empresa HIA.
Conhecimento dos Programas informáticos utilizados na organização e dos circuitos documentais globais da organização, da organização e do Departamento.	SIM	Objetivo atingido ao operar com o NAV, aplicação CTT, portal e outros.
Conhecimento das aplicações e soluções específicas de Recursos (Pessoas) e determinação de custeio de pessoas e de meios afetos.	SIM	Objetivo atingido ao participar na elaboração no orçamento de pessoal para 2014 da HIA.
Conhecimento da estratégia de marketing-mix da organização.	SIM	Envolvimento nas compras e vendas da HIA, ficando a conhecer os produtos da organização, como são dados a conhecer ao cliente, como chegam ao cliente e por fim como determinar o preço de venda dos produtos e obras ao cliente.
Conhecimento do modo de funcionamento da logística.	SIM	Funções desempenhadas no departamento de compras da HIA, permitiu conhecer a sua atividade operacional de logística.
Capacidade de levantamento de atividades e funções, e respetivo tratamento e análise	SIM	Foi lançado desde o início o desafio de analisar a função de assistente de gestão e operações (Apêndice A)..
Conhecimento geral do sistema de informação nos módulos inerentes à atividade (NAV).	SIM	Objetivo atingido ao longo do tempo utilizando por fim todos os módulos do NAV na atividade diária.
Conhecimento dos CCT (Contratos Coletivos de Trabalho) e legislação aplicável à	SIM	Mediante a elaboração do orçamento de pessoal sendo essencial,

organização e de Alvarás.		conhecer o CCT da AECOPS.
Consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o 1º trimestre, com vista ao contínuo domínio de conhecimentos da atividade de um Gestor de Desenvolvimento de Pessoas.	SIM	Objetivo atingido gradualmente ao longo do tempo do estágio.
Identificar a perceção do desempenho dos trabalhadores perante terceiros.	SIM	Vivenciado no dia-a-dia, onde a organização e seus trabalhadores são vistos como altamente competentes e com um alto desempenho.
Clima Organizacional – inquérito.	NÃO	Objetivo não foi atingido pois não houve participação na realização do mesmo.
Conhecimento do procedimento documental e técnico relativo a contratações e subcontratações.	SIM	Objetivo atingido uma vez que ao desempenhar funções no sentido de ser "uma ponte" entre os trabalhadores da HIA e os recursos humanos, foi dado tratamento a diversos documentos dos novos trabalhadores. Além disso existiu envolvimento na contratação e controlo dos valores faturados por organização de <i>outsourcing</i> que prestam serviços ao Grupo Hubel.
Conhecimento do procedimento documental e técnico relativo a Avaliação de Desempenho.	NÃO	Não existiu necessidade ou oportunidade de trabalhar nesta área.
Conhecimento e monitorização de indicadores de atividade da organização, relacionados com pessoas e com o desempenho em projetos/obras.	SIM	Objetivo atingido, por construção de um automatismo que de forma autónoma analisa e apresenta a distribuição das horas trabalhadas pelos trabalhadores da HIA (Apêndice B).

Domínio das ferramentas informáticas utilizadas na organização, nomeadamente nos módulos do NAV: Despesas e impacto no processamento salarial - Módulo Portal (Vertente Ausências – Férias e Faltas).	SIM	Objetivo atingido por via da reformulação da folha de ponto, criação de um sistema de controlo da bolsa de horas, criação de um mecanismo para automatizar a síntese das remunerações extras, férias, faltas e mensalmente preparava e dava apoio na entrega das folhas de ponto para processamento. Além disso na área das despesas, procedi à verificação e introdução das despesas em sistema.
Saber elaborar mapas de horário de trabalho.	NÃO	Não existiu necessidade ou oportunidade de trabalhar nesta área.
Saber elaborar planos de necessidades de mão-de obra (em articulação com os planos de atividades da produção).	SIM	Objetivo atingido durante a elaboração do orçamento anual de pessoal.
Implementação de ações de melhoria na sua área de atividade.	SIM	Neste objetivo as melhorias foram várias, desde a criação de automatismos informáticos à melhoria de processos de trabalho.
Consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o 1º e 2º trimestre, com o objetivo de completar as atividades desenvolvidas em sede de Desenvolvimento de Pessoas e de Processos e de gestão estratégica de pessoas.	SIM	Objetivo atingido ao longo do tempo no decorrer do estágio.
Projeto - identificação de competências existentes nos colaboradores da organização e identificar competências a desenvolver.	SIM	Criação do plano de formação sobre folhas de cálculo.
Domínio técnico do que é realizado, permitindo uma análise e discussão técnica e elaboração de propostas passíveis de serem apresentadas à Administração das várias secções, nalgum especto específico, à escolha da(o) estagiária(o).	SIM	Reformulação da folha de ponto utilizada e posterior apresentação à administração, estando a mesma a vigorar atualmente no eixo tecnológico.

Capacidade de monitorizar os indicadores estratégicos e operacionais da organização.	SIM	Objetivo atingido, com a análise da natureza da distribuição das horas dos recursos, várias análises relacionadas com as obras, etc.
Domínio das ferramentas informáticas utilizadas na organização, nomeadamente nos módulos do NAV, Portal e restante sistema de informação.	SIM	Objetivo atingido na globalidade, com um considerável domínio do NAV, Portal e outros programas, pelo que muitas vezes atua-se como elemento de apoio aos colegas nos diversos departamentos em casos de dúvidas relacionadas com as ferramentas informáticas.

Após o exposto, considera-se que a maioria dos objetivos foram atingidos, contudo houve objetivos que não foram possíveis de cumprir.

Os objetivos não cumpridos consistiram essencialmente em atividades nas quais não houve possibilidade de ser envolvido, sem a existência de prejuízo de outras tarefas em curso na empresa.

CAPÍTULO 5 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

No decorrer do estágio as atividades foram desenvolvidas essencialmente na HIA, como já referido, contudo as atividades foram desenvolvidas em diversas empresas do Grupo Hubel. Desta forma são expostas, em seguida, as atividades, a empresa onde foram desenvolvidas, tal como uma breve descrição das mesmas.

Acolhimento de novos colegas – Atividade desenvolvida na HIA, esta atividade consistiu em integrar o acolhimento inicial a novos colaboradores, acompanhando a verificação documental, *tour* pela empresa e apresentação de novos colegas.

Formação de novos colaboradores – Atividade desenvolvida na HIA – esta atividade consistiu em ministrar formação a novos colaboradores relativamente a: NAV, procedimentos na organização.

Inquéritos internos - Atividade desenvolvida na HES/HSP utilizando o *Google Drive* foi prestado apoio à construção de inquéritos, relacionados com o departamento de desenvolvimento de pessoas e processos.

Desenvolver novos métodos de trabalho - Atividade desenvolvida na HIA – aquando da simplificação de alguns processos de trabalho, procedeu-se à criação de novas instruções de trabalho, além das já existentes, para difusão entre os colaboradores da empresa (Anexo 1).

Descritivos funcionais - Atividade desenvolvida na HIA – Realização do descritivo funcional da função de Assistente de Gestão e Operações (Apêndice A).

Apoiar técnicos de obra com portal - Atividade desenvolvida na HIA – Prestar apoio com o Portal: colocação no portal das justificações de faltas entregues pelos técnicos de obra, marcar férias, carregar documentos e entregar recibos de ordenado.

Registar partes diárias - Atividade desenvolvida na HIA – Registo de horas do pessoal orientado pela HIA a trabalhar na construção de estufas agrícolas.

Criar nova parte diária automatizada - Atividade desenvolvida na HIA e HAG – consistiu no desenvolvimento de uma nova parte diária, orientada para o utilizador final e automatizada no registo, envio, arquivo e síntese da informação (Apêndice D).

Registo horas produção - Atividade desenvolvida na HIA – Proceder ao registo das horas dos técnicos de obra no NAV com base no relatório diário (Anexo 2).

Preparação de pontos mensais para a contabilidade de pessoal - Atividade desenvolvida na HIA – Mensalmente tratar de reunir, conferir e preparar folhas de ponto dos colaboradores HIA para processamento, tal como prestar apoio técnico nessa matéria a todas as empresas do eixo tecnológico.

Criar nova folha de ponto para empresas do eixo tecnológico - Atividade desenvolvida para o eixo tecnológico - Desenvolvimento de uma nova folha de ponto, orientada para o utilizador final e automatizada no registo, envio, arquivo e síntese da informação (Apêndice E). Ferramenta de trabalho produzida de acordo com as nuances do Código do Trabalho.

Criar um sintetizador de remunerações - Atividade desenvolvida para o eixo tecnológico - Desenvolvimento de uma ferramenta para recolher a informação nas várias folhas de ponto de forma a automatizar o registo em sistema.

Análises variadas relacionadas com o pessoal - Atividade desenvolvida na HIA - Analisar a atividade dos colaboradores relativamente à natureza das atividades desempenhadas (Apêndice B).

Faturação - Atividade desenvolvida na HIA - Proceder ao registo de faturas de compra de produtos e serviços, e registo de faturas de venda de serviços.

Minuta veículos - Atividade desenvolvida para o Grupo Hubel - Criação em parceria com a estagiária/colega Luísa Rodrigues, de uma minuta, relativa à cessação contratual, capaz de ser emitida em série para todos os colaboradores do Grupo. Esta minuta é

especialmente útil no eixo onde a componente de sazonalidade, gera uma grande rotatividade de pessoal.

Apoiar departamento de produção em matérias relacionadas com GRH - Atividade desenvolvida na HIA - Atuar como 1ª linha na resposta e solução de questões relacionadas com a contabilidade de pessoal e com o departamento de desenvolvimento de pessoas e processos.

Calcular o valor hora de cada colaborador - Atividade desenvolvida na HIA - Considerando todos os custos diretos, indiretos e trâmites legais, proceder ao calculo do valor hora de cada colaborador da empresa. Após esse cálculo é esse o valor que o sistema NAV considera no custeio de cada projeto.

Participar na realização do orçamento anual de pessoal - Atividade desenvolvida na HIA - Participação na realização do orçamento anual de pessoal 2014 da empresa HIA.

Criação de novos procedimentos e ferramentas informáticas não relacionados com gestão de recursos humanos - Atividade desenvolvida na HIA – Criação de automatismos relacionados com ajustes de *stocks*, consumo de material de obra, acompanhamento de encomendas, análise de fracturação e análise da atividade da organização.

Projeto de formação

Além da execução das atividades já referidas, foi ainda criado um pequeno projeto (Apêndice C), que visa deixar valor acrescentado para a organização mesmo depois de terminado o estágio, ou seja, mais do que desempenhar funções durante o estágio, oferecer um benefício à organização pela oportunidade concedida.

Assim e neste sentido, foi desenvolvido algo pertinente do domínio dos recursos humanos, nomeadamente um plano de formação.

Esse plano de formação surge pela indicação por parte das chefias, da existência de necessidades de formação no eixo tecnológico relativamente a folhas de cálculo do Microsoft Excel.

Desta forma, além desse pressuposto e para verificar as reais necessidades de formação, foi efetuado um diagnóstico das necessidades de formação recorrendo a um inquérito para esse efeito.

Após analisados os resultados, verificou-se a necessidade de desenvolver as competências dos colaboradores na área referida, assim de forma fazer face ao exposto, foi criado um plano de formação, contendo inclusive os planos de sessão.

Deve-se referir que até ao fim do estágio curricular, o plano não foi colocado em prática, contudo é expectável e de interesse para a empresa, que seja iniciada esta ação de formação num futuro próximo ou no novo ciclo de formação.

5.1 Análise Crítica das Atividades Desenvolvidas

O processo de descrição de funções é uma excelente ferramenta de gestão que permite o melhor entendimento dos processos e competências necessárias para um bom desempenho dos colaboradores. Só possuindo um elevado conhecimento das atividades dos processos associadas a cada função é que uma organização poderá melhorar o seu desempenho. O conhecimento das funções pode ser usado para tomar as mais variadas decisões de gestão: política salarial, recrutamento e seleção, avaliação do desempenho e formação profissional.

A existência destes documentos com descritivos funcionais permite desde logo manter um registo atualizado sobre as tarefas atribuídas a cada colaborador inserido na organização. Estes documentos são elaborados a partir do organigrama e estas descrições são um importante instrumento transversal para gerir a distribuição de tarefas e responsabilidades, procurando aumentar a flexibilidade e eficácia da gestão de recursos humanos. Com a análise funcional obtém, por função, a descrição das competências e conhecimentos específicos que sejam essenciais para a adequada execução das ditas tarefas. A análise das tarefas descritas, bem como do organigrama da organização, permitem retirar ilações sobre competências específicas que devem estar presentes nos indivíduos que desempenham as ditas tarefas.

Assim o modelo de descrição de funções atualmente em vigor no Grupo Hubel, não vai de todo ao encontro da finalidade que este deve ter como referido anteriormente.

O modelo em vigor é extenso, listando todas as atividades de uma função, enumerando os conhecimentos necessários para as desempenhar.

Assim, tendo em conta esta realidade e o trabalho desenvolvido ao longo do presente estágio relacionado com a formação, sugere-se a melhoria dos descritivos funcionais. Essa melhoria propõe-se que seja alcançada, focando e simplificando os descritivos funcionais, ou seja, tornar facilmente perceptível a missão de uma função e os resultados que se esperam dessa função. Desta forma é possível definir um conjunto de atividades críticas a desempenhar e ligadas aos processos, onde se identifica as competências fundamentais para o desempenho das atividades. Torna-se então possível verificar de forma mais eficiente, as competências a desenvolver nos colaboradores, pois não interessa apostar na aquisição de um manancial de conhecimentos difusos para o desempenho de uma função, mas sim, garantir a existência de competências fundamentais para desempenhar as atividades em questão.

Em sentido prático e relativamente à formação proposta (Apêndice C), por exemplo, seria de integrar nas competências essenciais para determinada função, a inclusão da competência “utilização avançada de folhas de cálculo”, invés da atual “conhecimentos de informática na ótica do utilizador”, que existe em certas funções, pois não é identificada uma verdadeira competência, tratando-se de algo difuso e demasiado abrangente.

Caso os colaboradores não desempenhem com sucesso as atividades críticas da sua função, se o considerado necessário para as desempenhar for vago e abrangente, não há uma linha de orientação clara onde apostar na formação dos colaboradores a fim de desenvolver as competências necessárias.

5.2 Auto Avaliação

A realização do deste estágio curricular possibilitou uma utilização em contexto empresarial dos conceitos teóricos transmitidos no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Assim gerou-se um fácil relacionamento entre os conceitos teóricos provenientes das diferentes unidades letivas do 1º ano do mestrado com as práticas de

recursos humanos desenvolvidas no dia-a-dia. O estágio além da aplicação de conceitos revelou-se muito completo e uma preparação para o desempenho de funções como profissional de recursos humanos, uma vez que existiu contacto com todos os domínios da gestão de recursos humanos.

No término do estágio, como já apresentado, nem todos os objetivos foram cumpridos devido a indisponibilidade de trabalhar nos mesmos por várias razões. Contudo foram desenvolvidas tarefas muito para além das expectativas iniciais do estágio, sendo assim essas lacunas colmatadas por atividades mais úteis do ponto de vista da empresa. Desta forma além de contactar com as atividades inicialmente propostas relacionadas com a área da gestão de recursos humanos, foi correspondida uma necessidade da empresa nesse momento, acabando por desenvolver novas atividades também relacionadas com o contexto em que este estágio ocorreu.

CONCLUSÃO

No Grupo Hubel verifica-se um grande envolvimento de todos os colaboradores na vida da organização, todos “vestem a camisola” e lutam para o sucesso da mesma. Vive-se um ambiente de trabalho bastante agradável e informal, onde todos partilham conhecimentos e experiências.

No que se refere a considerações finais relativamente ao estágio, foi para mim um prazer e uma mais-valia estar inserido numa organização de referência como o Grupo Hubel. Este estágio possibilitou-me o desenvolvimento e o aprofundamento dos conhecimentos teóricos adquiridos durante todo o percurso académico. Tal possibilitou um contacto real com as temáticas abordadas ao longo da parte letiva do Mestrado.

Desta forma obteve-se não só uma nova experiência na área dos recursos humanos mas também enriquecimento pessoal através do contacto com novas pessoas, que contam já com longos anos de experiência profissional.

Considera-se assim, que os principais objetivos deste estágio foram atingidos, ou seja, desenvolver uma experiência com as práticas de recursos humanos em contexto de laboral, e sempre que possível, colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da parte letiva do Mestrado. Contudo por fim foi-se além do inicialmente proposto ao proceder à criação de um projeto de plano de formação em resposta a necessidades identificadas. Desta forma, o decorrer do estágio terá gerado valor acrescentado para a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1986). *Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy*. Management Science. USA.
- Bernardes, A. (2008). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação atual e perspectivas futuras*. Sisifo/Revista de Ciências da Educação. Nº 6.
- Caetano, A., Vala, J. (Eds) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, 1ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações – A formação na prática e na estratégia das organizações*. 2ª ed. Lisboa, Lidel.
- Ceartil, M. (2000). *Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências*. In: Chiavenato, I. (1989). *Recursos humanos na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Craig, J. e Grant, R. (1998). *Gerenciamento Estratégico – recursos – planejamento – custo – eficácia – metas*. São Paulo: Littera Mundi.
- Da Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. (2006). *Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso empresarial*, 6ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Gomes, J., Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª Ed. Lisboa: Sílabo.
- Gonçalves, F., Alves, M. (2013), *Código do trabalho / [anot.]*. Coimbra: Edições Almedina.
- Gratton, L., Truss, C.(2003). *The tree-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action*. Academy of Management Executive, Vol. 17 Nº. 3.
- Gubman, E. (1999). *The Talent Solution : Aligning Strategy - Aligning Strategy And People To Achieve Extraordinary Results*, McGraw-Hill: McGraw-Hill
- Kirkpatrick, D.L. (2006). *Evaluating a Training Course on Performance Appraisal and Coaching* : D. L. Kirkpatrick, *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*, 2ª Ed. c AMACOM.

Martins, E.(2004). *Folha de Cálculo Excel 4.0, 97, 2000, XP, 2003 e 2003 Professional*. Lisboa : FDTI.

Maslow, A. (2000). *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Oliveira, F. (2006). *Plano de formação – Etapas e Metodologias da Elaboração*, 4ª Ed. : Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Omae, K. (1989). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1998). *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In: MONTEGOMERY, C.A., Porter, M (ed.). *A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. São Paulo: Campus.

Prahaled, C.K. e Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation* : Harvard Business Review.

Renda, I., Perdigão, F., Monteiro, I. (2007) *Guião para a Elaboração de Trabalhos Acadêmicos* : UALG – ESGHT

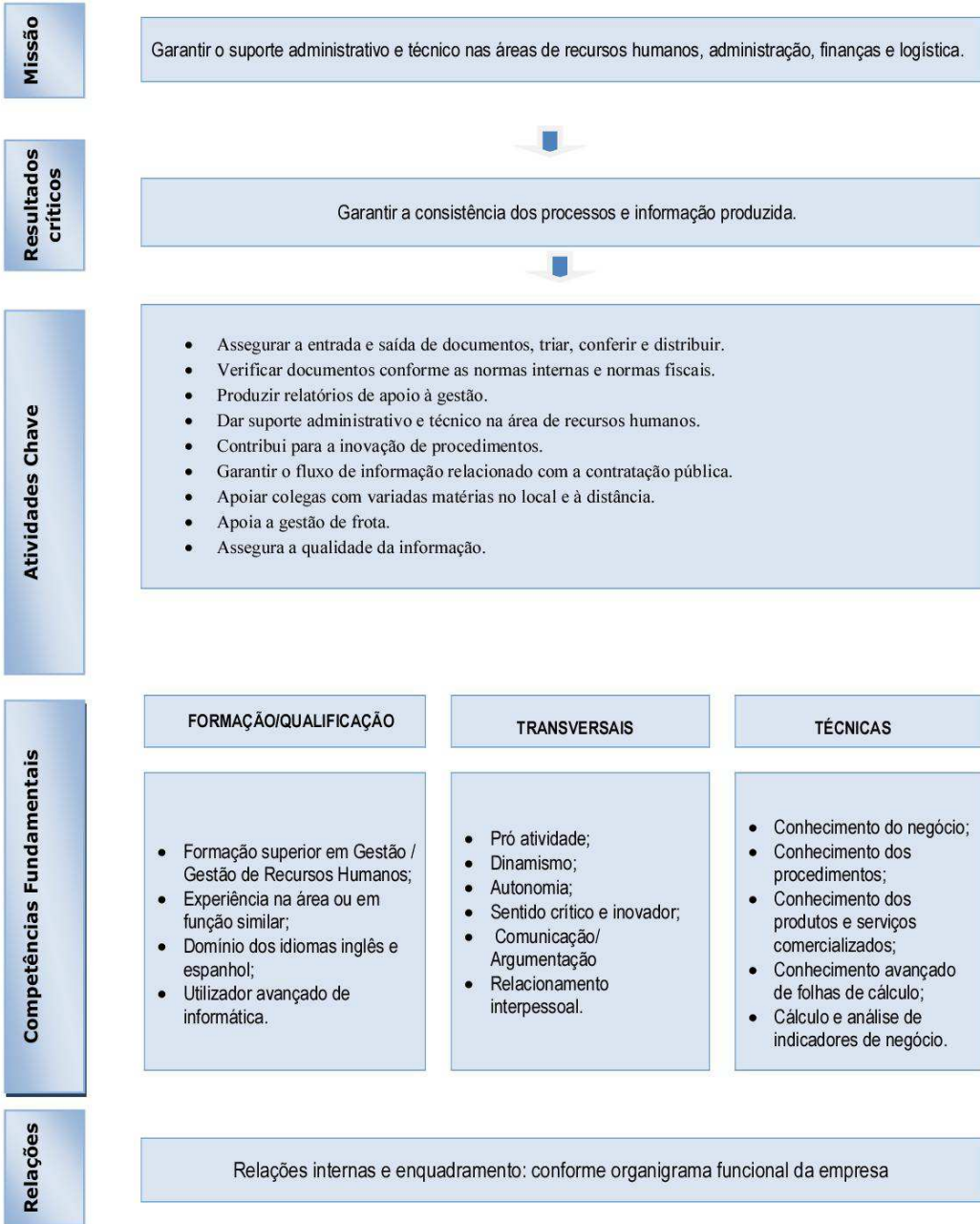
Xavier, R. (2006). *Gestão de Pessoas, na prática*. [on line]. Consultado 01.05.2014, http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf

Ulrich, Dave (1998). *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals*. Boston: Harvard Business School Press.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Descritivo funcional – Assistente de Gestão e Operações

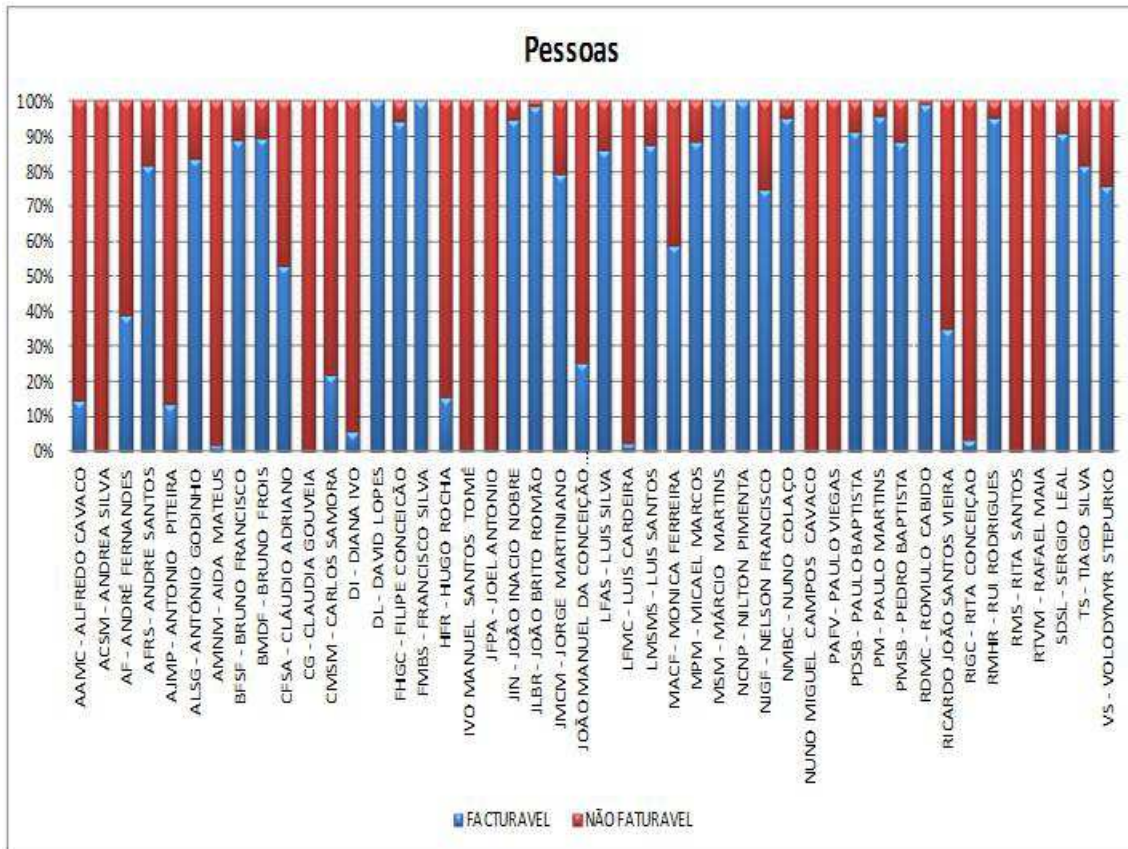


H0250_MD_01 002-09-2014

APÊNDICE B

Construção Gráfica de Análise da Distribuição de Horas.

Horas de Recurso Faturáveis / Não Faturáveis



APÊNDICE C

Projeto - Plano de Formação em Folhas de Cálculo (MS Excel Avançado)

PROJETO

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

De forma a verificar a real necessidade de formação nos colaboradores, foi construído um pequeno diagnostico, enviado via correio eletrónico, para verificar os níveis de conhecimentos relativamente às folhas de cálculo, utilizando o Microsoft Excel.

O questionário tem uma escala de 0 a 20, com 2 valores por questão. Foi obtida uma média de 13,44 valores. Das 36 respostas obtidas, 11 tiveram valores menores ou iguais a 10, o que representa 31% da amostra com baixos valores. Assim foi considerada como necessária a formação aos colaboradores na área em questão.

O questionário utilizado para diagnóstico das necessidades de formação, foi o seguinte:

FOLHAS DE CÁLCULO - MS EXCEL

Meu nome é Hugo Rocha, e sou aluno do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, no âmbito do meu estágio nesta empresa, irá ser elaborado uma acção de formação em folhas de cálculo - Microsoft Office Excel, Desta forma venho por este meio solicitar a sua colaboração no diagnóstico das necessidades de formação na área em questão, respondendo ao presente inquérito.

Todos os dados recolhidos serão tratados estatisticamente, garantindo-se o anonimato da sua participação, bem como, a sua confidencialidade.
As suas respostas serão utilizadas unicamente para os efeitos descritos.

Meus cumprimentos,
Hugo Rocha

***Obrigatório**

1. Em que empresa do Grupo Hubel desempenha funções? *

Marcar apenas uma oval.

- HIA
- HES
- HSP
- HVD

2. Em que área da empresa desempenha funções? *

Marcar apenas uma oval.

- Produção / Orçamentação
- Administrativa / Comercial
- Armazém / Compras
- Outra

3. 1 - Que formula deve utilizar para criar uma célula que actualiza a data de forma automática? *

Marcar apenas uma oval.

- Data ()
- Agora ()
- Hoje ()
- Tempo ()

4. **2 - É possível criar texto que ao ser clicado nos leve a outras células, folhas, ficheiros? ***

Marcar apenas uma oval.

- Não.
- Sim - Separador Inserir > Hiperligação (CTRL + K).
- Sim - Disponível no Separador de Programador.
- Sim - Mediante a instalação de suplementos.

5. **3 - Como proceder para colocar zeros à esquerda de outro número sem que estes automaticamente se apaguem? ***

Marcar apenas uma oval.

- Formatar a célula como texto.
- Digitar normalmente o Excel não modifica o que é digitado.
- Não é possível ter zeros à esquerda.
- Nenhuma das anteriores.

6. **4 - Indique como activar filtros automáticos de dados. ***

Marcar apenas uma oval.

- Utilizar o atalho CTRL + F.
- Activar na opção formatar células.
- Separador Ver > Filtros.
- Separador Dados > Filtrar.

7. **5 - Que fórmula deve utilizar para somar algo mediante várias condições? ***

Marcar apenas uma oval.

- Soma
- Soma.se
- Soma.se.s
- Soma.condição

8. **6 - Para criar uma tabela dinâmica é necessário... ***

Marcar apenas uma oval.

- ...no separador fórmulas > Tabela dinâmica > Ok.
- ..., formatar as células.
- ... uma série de fórmulas para produzir uma tabela dinâmica.
- ...seleccionar os dados e no separador inserir > tabela dinâmica > Ok.

9. **7 - O MS Excel permite criar gráficos dinâmicos? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim - de forma idêntica às tabelas dinâmicas.
- Não - gráficos dinâmicos apenas estão disponíveis no MS Acess.
- Sim - no separador ver > gráficos dinâmicos.
- Não - essa funcionalidade não existe.

10. **8 - Como proceder para evitar que outros utilizadores alterem uma folha de cálculo? ***

Marcar apenas uma oval.

- Separador Fórmulas > Janela de Monitorização.
- Separador Dados> Consolidar.
- Separador Rever> Proteger Folha.
- Separador Esquema de página> Bloquear.

11. **9 - Caso interesse manter sempre à vista algumas linhas do topo da folha como proceder? ***

Marcar apenas uma oval.

- Separador Ver > Fixar painéis.
- Separador Ver > Esquema de página.
- Separador Esquema de Página > linhas de cima.
- Separador Esquema de Página > Quebras.

12. **10 - É possível remover informação duplicada numa tabela? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim - Separador Dados > Remover duplicados.
- Sim - Separador Base > Formatar como tabela.
- Sim - Separador Fórmulas > Verificação de erros.
- Sim - Deve-se ordenar os dados e depois apagar os excedentes.

Objetivo Geral do Curso

Dotar os funcionários do Grupo Hubel de novos conhecimentos, de forma a utilizar folhas de cálculo de forma otimizada e prática, utilizando vários recursos avançados, como as ferramentas para a criação de gráficos dinâmicos, tabelas dinâmicas, cálculo financeiro, criação de macros, consultas e análise de dados como meio suporte à decisão.

Objetivos Específicos da Aprendizagem

No fim desta formação os formandos estarão aptos para:

- Trabalhar com as funções existentes nas várias bibliotecas do MS Excel.
- Efetuar tratamento de dados.
- Usar o Excel para otimizar as decisões financeiras e operacionais;
- Criar e Preparar gráficos.
- Garantir e proteger a integridade dos dados.
- Utilizar a interligação entre as várias aplicações do Microsoft Office para criar ligações de dados com o Microsoft Word (impressão em serie).

Destinatários

Destina-se a todos colaboradores do Grupo Hubel que trabalham frequentemente com folhas de cálculo no seu dia-a-dia, que desejam tirar maior partido, autonomia e rapidez, dominando as funcionalidades existentes numa folha de cálculo.

Pré-Requisitos

Possuir Conhecimentos básicos de informática, conhecimentos gerais de utilização do programa Microsoft Office Excel e conhecimentos de básico de Inglês.

Metodologia

Esta formação será dividida em 5 sessões com a duração de 2 horas cada, perfazendo um total de 10 horas.

Apresentação e explicação com exemplos da utilização das funcionalidades da aplicação sendo depois colocadas em prática as situações exemplificadas por parte dos formandos. Resolução de exercícios pelos formandos para praticar e solidificar a sua aprendizagem.

PLANO DE FORMAÇÃO - EXCEL

Sessão	Conteúdos	Conteúdos Programáticos	Materiais	Duração
Sessão 1	Fórmulas e Funções	Funções de Lógica e condições aninhadas (vários níveis)	<i>Powerpoint's,</i> Ficheiro Excel de exemplo, Projetor	2h
		Funções de Consulta e Referência		
		Funções de manipulação de Texto		
		Funções de manipulação de Data e Hora		
		Funções Financeiras		
		Funções Matemática		
		Funções Estatística		
		Fórmulas de Matriz		
Sessão 2	Formatação Avançada de Gráficos	Alterar o tipo de gráfico de séries	<i>Powerpoint's,</i> Ficheiro Excel de exemplo, Projetor	1,5h
		Adicionar linhas de tendência		
		Inserir um eixo secundário		
		Exemplo do Gráfico de Gantt		
	Exemplo de um histograma			
Avaliação Formativa	Avaliação dos conhecimentos adquiridos	Ficha de trabalho	0,5h	

Sessão 3	Trabalhar com Dados	Modificar formatos com fórmulas (formatação condicional)	Powerpoint's, Ficheiro Excel de exemplo, Projetor	2h
		Utilização de semáforos nos dados		
		Transformar texto em tabelas		
		Remover duplicados		
		Organizar (Sort) – Recursos avançados		
		Filtrar (Filter) – Recursos avançados		
		Subtotais e Agrupamentos		
		Consolidar dados		
		Garantir e proteger a integridade dos dados		
		Análises de Hipóteses (What-if analysis)		
		Relatórios dinâmicos (Pivot Table, Pivot Chart e Slicers)		
Sessão 4	Suplementos , Opções e Macros do Excel	Como adicionar suplementos (Add-In's)	Powerpoint's, Ficheiro Excel de exemplo, Projetor	2h
		Utilizar o Solver		
		Botão de opções do Excel (personalizar)		
		Gravar macros simples e com referências absolutas		
		Gravar um ficheiro *.XLSM		
		Executar Macros com teclado e com botão de comando		

		Segurança das macros e precauções		
Sessão 5	Interoperabilidade entre aplicações Office	Exportar dados para outras aplicações Office	Powerpoint's, Ficheiro Excel de exemplo, Projetor	1h
		Criar ligações a outras aplicações Office (Word e PowerPoint)		
		Executar impressão em serie no Word com base em ficheiro de Excel.		
		Teste de avaliação da aprendizagem.		
	Avaliação Sumativa	Teste de avaliação dos conhecimentos adquiridos	Teste escrito	1h

APÊNDICE D

Folha – Parte diária

Dia	Equipa	Colaborador	Tarefa	Registo Operações Diárias		Tarefa n.º 1	Tarefa n.º 2	Tarefa n.º 3	PLAN NO NAV	Tarefa n.º 5	Tarefa n.º 6	Tarefa n.º 7	Tarefa n.º 8	Tarefa n.º 9	Tarefa n.º 10
				Projeto	N.º Tarefa	13-144	13-144	13-144	13-144	13-144	13-144	13-144	13-144	13-144	13-144
						04-1C	004.C2	009.D2	005.O2	009.O1	002.O1	004.C7	007.O4	004.O5	
						Equipamentos de Apoio à Obra	Montagem de Estufas	Revestimento	Montagem	Estrutura	Pessoal Técnico de Apoio à Obra	Fornecimento de Plásticos	Montagem	Montagem de Teia de Sombra e Acessórios	
						Horas		63	72	21	10	27	60	64	
GEP	Rubem Silva					11									
GEP	Catalin Theodorescu					8									
GEP	Petru Armenici					9									
QMR	Jose Domingos					8		8							
QMR	Eduardo Gorgalves					8		8							
GEP	Joselio Gonçalves					11									
GEP	Albert Blaj					8									
QMR	Haji														
GEP	Daniela Rotaru					8									
GEP	Petru Dudușny					8		8							
GEP	Valeria Placinte					11									
GEP	Valeria Placinte					8		8							
GEP	George Rotaru					8		8							
GEP	Daniela Salazar					11									
GEP	Marco Martins														
GEP	Victor Bobbani					12									
GEP	Marin Sroza					11									
QMR	Jobo Alcorbo					11									
QMR	Leandro														
HPA	Nuno Guerreiro					11,5									
GEP	Florin Placinta					11									
HES	Luis Firmino					12									
GEP	Trigo Gonçalves														
GEP	Valter														
MOI	Ihar Karp					12									
GEP	Nuno Marques					10									
HPA	Alexei Mihenco					8		8			10				
HPA	Jaime Guerreiro					8									
HPA	Pedro Cristovão														
HPA	Plamen					7		7							
GEP	Armando Carvalho					8									
GEP	Chandra Prasad					11									
HPA	Miguel Ganhão					9									
GEP	Gilberto Fernandes					11									
HPA	Nelson José					8									
HPA	João Maria					8									
HPA	Emanuel Semedo					8									
HPA	Silverio Pereira					8		8							
HIA	Sergio Leal					11									
QMR	Kirani					3									
QMR	Thil					3									

APÊNDICE E

Folha de ponto mensal



FOLHA DE PONTO

Nome:	Hugo Filipe Dias Rocha	HES	Nº de empregado :	00690
-------	------------------------	-----	-------------------	-------

APURAMENTO DE 21/3/2014 A 20/4/2014

DIA		HORAS		Suplementos	Cálculo	Aprovação	Ausências
Dia do MES	Dia da SEMANA	HORAS A CUMPRIR	TOTAL HORAS REGISTRADAS (NAV) / MANUAL	SUPLEMENTOS: Dias de férias Dias deslocados Dias de piquete	N.º Horas de AUSÊNCIAS E HORAS EXTRA antes de aprovação	Horas Extra/Compensar por banco de horas Aprovadas - mod H0286	Ausências não compensadas em banco de horas (confirmar justificação no portal)
21	Sex	8	8,20		0,00	0,00	0,00
22	Sáb	0	0,00		0,00	0,00	0,00
23	Dom	0	0,00		0,00	0,00	0,00
24	Seg	8	8,75		0,00	0,00	0,00
25	Ter	8	10,70		2,70	2,70	0,00
26	Qua	8	8,40		0,00	0,00	0,00
27	Qui	8	8,00		0,00	0,00	0,00
28	Sex	8	8,75		0,00	0,00	0,00
29	Sáb	0	0,00		0,00	0,00	0,00
30	Dom	0	0,00		0,00	0,00	0,00
31	Seg	8	8,00		0,00	0,00	0,00
1	Ter	8	8,00		0,00	0,00	0,00
2	Qua	8	8,00		0,00	0,00	0,00
3	Qui	8	8,00		0,00	0,00	0,00
4	Sex	8	8,00		0,00	0,00	0,00
5	Sáb	0	0,00		0,00	0,00	0,00
6	Dom	0	0,00		0,00	0,00	0,00
7	Seg	8	8,10		0,00	0,00	0,00
8	Ter	8	8,05		0,00	0,00	0,00
9	Qua	8	8,00		0,00	0,00	0,00
10	Qui	8		ESTÁGIO - Dispensa	0,00	0,00	0,00
11	Sex	8		ESTÁGIO - Dispensa	0,00	0,00	0,00
12	Sáb	0	0,00		0,00	0,00	0,00
13	Dom	0	0,00		0,00	0,00	0,00
14	Seg	8	8,00		0,00	0,00	0,00
15	Ter	8	8,00		0,00	0,00	0,00
16	Qua	8	8,00		0,00	0,00	0,00
17	Qui	8	8,00		0,00	0,00	0,00
18	Sex	0	0,00	Feriado	0,00	0,00	0,00
19	Sáb	0	0,00		0,00	0,00	0,00
20	Dom	0	0,00		0,00	0,00	0,00

144,00	N.º Horas a processar - horário normal	1,00	N.º Horas Extra do mês para Banco de Horas (1ª hora)
2	N.º de Dias de Dispensa - Estágio do mês	1,70	N.º Horas extra aprovadas (2ª em diante) - dias normais
0	N.º de 1/2 Dias de Dispensa - Estágio do mês	0,00	N.º Horas extra aprovadas realizadas - dias de descanso
0	Dias de Sub. Alimentação - dia de trabalho adicional a processar		Saldo mês anterior
0	N.º de Dias de Suplemento de Piquete Aprovados		Saldo mês atual
0	N.º de Dias de Suplemento de Deslocação Aprovados		
		Banco de Horas Total Anual	4,00
		Banco de Horas acumuladas desde último processamento	4,00
			5,00

OBSERVAÇÕES:

Colaborador	Chefia
__/__/__	__/__/__

A) AUSÊNCIAS:

A.1) TODAS as ausências que ocorram durante o período normal de trabalho devem ser registadas no PORTAL, sendo os respetivos comprovativos das ausências digitalizados e anexados no PORTAL e os originais remetidos à contabilidade de pessoal.

A.2) As ausências devem ser previamente comunicadas sempre que possível. Não sendo possível a chefia deve ser informada de imediato e deve ser feito SEMPRE o registo no PORTAL.

A.3) Ausências não justificadas via portal são consideradas Faltas Injustificadas.

B) HORAS EXTRA E BANCO DE HORAS

B.1) A execução de horas extra carece de enquadramento em processos e aprovação da chefia, bem como a compensação de ausências pelo banco de horas. Essas aprovações tem de ser evidenciadas em impresso próprio anexo à folha de ponto - mod H0286, sob o risco de não serem consideradas.

C) OUTROS


C.1) Só é direito o Sub. de alimentação em dias em que se trabalhe mais de 5 horas

Escalão de vencimento	Valor Hora Base	Valor Base 1ª hora (dias Normal)	Valor Base a partir 2ª hora (dia Normal)	Valor Base Dia Descanso/Feriado	Valor suplementar de piquete/Deslocação
IEFP6	3,99 €	4,99 €	5,49 €	5,99 €	10,38 €

ANEXOS

ANEXO 1

Instrução de trabalho

	Instruções Diversas – NAV e Outros	Ultima actualização
	Instrução de trabalho	02/07/2014

RECURSOS, FERRAMENTAS, VIATURAS

criação de recursos

A presente IT aplica-se à criação de :

- Recursos Pessoa
- Recursos Máquina
- Recursos Viatura

PROCEDIMENTO

NAV> Planeamento de recursos> Recursos.


INSTRUÇÃO :

1. **F3** para novo recurso.
2. Campos a preencher :

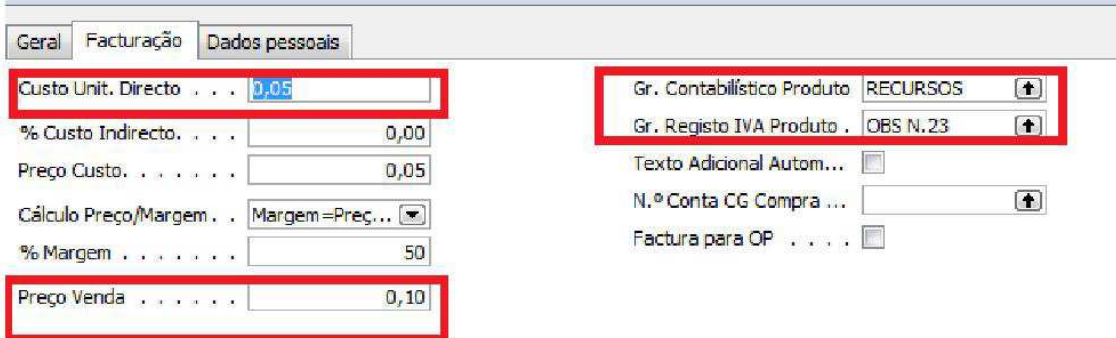
Nº -> Atribuir manualmente o identificador

Todos os outros – Parametrizar os assinalados conforme listagem disponível.

Geral	Facturação	Dados pessoais
Nº E4.03.03	Alias Nome PINÇA AMPERIM...	
Nome PINÇA AMPERIMETRICA CIE	Nº Família Recurso 04_OUTROS	
Nome 2 N.º SERIE -	Bloqueado <input type="checkbox"/>	
Tipo Máquina	Data Últ. Modif. 07-06-13	
Unidade Medida Base DIA	Código Tip_artigo	
Responsavel	Código Artigo	
Usar Diário Produção <input type="checkbox"/>	Código Tip_negocio	
Tipo de Recurso Equipamentos	Código Zona	
Cód. Tipo Recurso For...	Código Vendedor	
Desc. Tipo Recurso Fo...	Nº Fornecedor	
Recurso Externo <input type="checkbox"/>	Filtro Acção Formação	
Cód. Formador	Facturável <input type="checkbox"/>	
Centro de Trabalho Nº.	Existe Recurso <input type="checkbox"/>	

	Instruções Diversas – NAV e Outros	Ultima actualização
	Instrução de trabalho	02/07/2014

3. Parameterizar os valores de custo e de venda apurados anteriormente.
4. Configurar Grupo Contabilístico Produto e Grupo Registo IVA Produto conforme o exemplo.

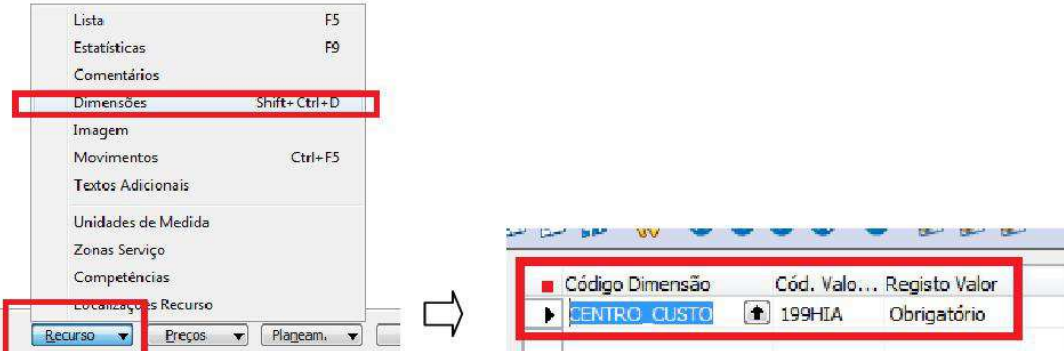


Geral | Facturação | **Dados pessoais**

Custo Unit. Directo 0,05
 % Custo Indirecto. 0,00
 Preço Custo. 0,05
 Cálculo Preço/Margem . . Margem=Preç...
 % Margem 50
 Preço Venda 0,10

Gr. Contabilístico Produto RECURSOS
 Gr. Registo IVA Produto . OBS N. 23
 Texto Adicional Autom...
 N.º Conta CG Compra ...
 Factura para OP

5. Definir o centro de custo do recurso conforme os menus abaixo representados.



Lista F5
 Estatísticas F9
 Comentários
Dimensões Shift+Ctrl+D
 Imagem
 Movimentos Ctrl+F5
 Textos Adicionais
 Unidades de Medida
 Zonas Serviço
 Competências
 Localizações Recurso
Recurso | Preços | Plageam.

Código Dimensão Cód. Valo... Registo Valor
 ► **CENTRO CUSTO** 199HIA Obrigatório

ANEXO 2

Parte diária para registo

