



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

*A Gestão de Recursos Humanos numa
Administração Portuária*

Joana Catarina Rodrigues Godinho

Orientação: Professor Dr. Paulo Resende Silva

Coorientação: Dra. Carla Cristina Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Setor Público e Administrativo*

Relatório de Estágio

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

*A Gestão de Recursos Humanos numa
Administração Portuária*

Joana Catarina Rodrigues Godinho

Orientação: Professor Dr. Paulo Resende Silva

Coorientação: Dra. Carla Cristina Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Setor Público e Administrativo*

Relatório de Estágio

Évora, 2015

RESUMO

O presente relatório surge no seguimento do estágio curricular em contexto do trabalho final de mestrado em Gestão – Setor Público e Administrativo, realizado ao longo de seis meses na Administração do Porto de Sines e do Algarve S.A. (APS, S.A.) O relatório tem como principal objetivo descrever e analisar as atividades desenvolvidas neste período em que se pretendia aplicar e desenvolver o conhecimento adquirido durante o mestrado bem como adquirir novos conhecimentos oriundos do contacto com o mundo laboral real.

Primeiramente surge uma secção de carácter introdutório seguida pela apresentação e descrição da entidade acolhedora. Na secção seguinte é dado a conhecer o plano inicial de estágio e seguidamente são descritas as atividades que foram desenvolvidas neste. Logo após surge o enquadramento e análise teórica das atividades já descritas seguidos de uma conclusão e reflexão.

Palavras-chave:

Administração Portuária; Gestão Administrativa; Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

The Management of Human Resources in Port Administrations

The present report follows on from the curricular internship in working context to complete the master's degree in Management-Public and administrative Sector conducted over six months in the administration of Porto de Sines and Algarve S.A. (APS, S.A.).

This report's main goal is describe and analyze the activities developed over this period in which it was intended to apply and develop the knowledge acquired during the master's degree, as well as acquire new knowledge from contact with the real world of work.

First comes an introductory section followed by the presentation and description of the hosting organization. The next section shows the initial plan and description of the activities that were developed in it. Soon after comes the framework and theoretical analysis of the activities already described followed by a conclusion and reflection.

Keywords:

Port Administrations, Administrative Management, Human Resource Management

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer ao meu orientador na Universidade de Évora, o Professor Doutor Paulo Resende Silva, por todo o apoio e disponibilidade e todos os conselhos que me deu.

À minha coorientadora na APS, S.A. por todo o apoio, ensinamentos, pela disponibilidade, confiança e aposta em mim ao longo dos seis meses que estive sob à sua orientação.

À Professora Doutora Marta Silvério, que apesar de não ser minha orientadora manteve sempre a sua disponibilidade.

À minha mãe, por não me deixar ir abaixo nos períodos mais difíceis, ao meu pai, irmã e namorado, também aos amigos, colegas pelo apoio e paciência e por criarem as condições necessárias à vitória durante todo o meu percurso.

ÍNDICE

Índice de Anexos.....	7
1.Introdução	8
2.Enquadramento da Entidade Acolhedora de Estágio	11
2.1. Apresentação da Entidade.....	11
2.2. História da APS, S.A.	12
2.3. Localização, Funcionamento, Políticas e Funcionamento da APS, S.A.....	13
2.4. APS, S.A – Estruturas e Unidades	18
3. Plano de Estágio	24
3.1. Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio	26
3.1.1 Listagem das atividades desenvolvidas durante o estágio	28
3.1.2. Descrição das atividades desenvolvidas	29
4. Análise das atividades de desenvolvidas à luz do enquadramento teórico	43
4.1. Gestão de Recursos Humanos	43
4.2. Evolução da Gestão de Recursos Humanos	44
4.3. Práticas da Gestão de Recursos Humanos	46
4.4. Gestão Administrativa de Recursos Humanos	47
4.5. Mobilidade	48
4.6. Aculturação, socialização e acolhimento e integração dos colaboradores.....	52
4.7. Auditoria interna	54
4.8. Gestão documental/arquivo	56
4.9. Controlo Orçamental	58
4.10. Formação	60
4.11. Processamento salarial	63
4.12. Necessidades de recrutamento / planeamento de RH	66
4.13. Assiduidade e absentismo	67

4.14. Medicina do trabalho	72
4.15. Igualdade de género no âmbito laboral	76
5. Conclusões	79
6. Bibliografia	81
7. Anexos	85

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo nº 1: Base de dados de Candidaturas	LXXXV
Anexo nº 2: Listagem de Controlo de Cargos de Chefia.....	LXXXVI
Anexo nº 3: Mapa de Assiduidade	LXXXVII
Anexo nº 4: Planeamento de Recursos Humanos.....	LXXXVIII
Anexo nº 5: Acordos diretos (Alojamento em Viagem)	LXXXIX
Anexo nº 6: Deslocações e Estadas	LXXXC
Controlo de Certificação Profissional	LXXXCI
Anexo nº 8: Processos de Mobilidade	LXXXXCII
Anexo nº 9: Controlo Orçamental	XCIV

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório surge em seguimento do estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos (mencionado neste documento como DRH) da Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. (mencionado neste documento como APS, S.A) no âmbito do Mestrado em Gestão – Setor Público e Administrativo lecionado na Universidade de Évora .

O estabelecimento universitário coloca à disposição dos seus alunos três opções de Trabalho Final de Mestrado: dissertação, trabalho de projeto, relatório de estágio.

A opção de estágio e respetivo relatório, teve como principal motivação o desejo de colocar em prática tudo o que foi aprendido e trabalhado nas unidades curriculares do mestrado, experienciar o ingresso no mundo laboral em contexto organizacional e adquirir todo o novo conhecimento que esta experiência deve proporcionar. A área da GRH foi escolhida devido ao gosto da aluna estagiária pela área e desejo de investir nessa área no que diz respeito à sua carreira profissional.

O estágio teve como objetivo geral a complementação da formação curricular, aplicar as competências e conhecimento já adquiridos nas unidades curriculares e adquirir novos conhecimentos e competências que o contexto laboral real possa transmitir.

De forma específica, os objetivos eram, conhecer e compreender a realidade e contexto organizacional, as suas práticas, políticas e procedimentos, bem como a aquisição de conhecimento prático acerca das técnicas e procedimentos na GRH. Participar na dinâmica da instituição e conseguir fazer uma ligação da teoria à prática.

Decorreu durante 840 horas, organizadas por 35 horas semanais perfazendo um total de 24 semanas, aproximadamente seis meses, tendo início a 1 de Setembro de 2014 e fim a 27 de Fevereiro de 2015.

Ao longo deste período, foram adotadas várias metodologias, primeiramente a análise documental, onde foram analisados vários documentos, a observação participante e não participante conforme a possibilidade de interação nas atividades, a

análise descritiva que auxiliou a associação da teoria à prática e em todo o estágio esteve presente uma observação direta e naturalista do ambiente real na instituição.

A orientação foi feita a dois níveis, a nível curricular pelo Professor Doutor Paulo Resende Silva, docente da Universidade de Évora. O docente acompanhou e auxiliou todo o período de estágio e todo o trabalho realizado quer durante quer pós-estágio. E a nível organizacional pela coorientadora Doutora Carla Cristina Silva, técnica superior de Recursos Humanos. A Doutora coordenou todo o estágio, bem como as atividades desempenhadas, prestando sempre todas as explicações e auxílio necessário. De ambas as partes foi recebido o máximo acompanhamento e apoio.

O presente relatório, tem como objetivo principal analisar e descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio. Um estágio curricular é crucial para alunos que estão a terminar alguma etapa de estudos, nunca afastando a hipótese de prosseguir para outros graus de formação. Independentemente da continuação de estudos académicos, o contacto com o mundo laboral real, bem como a aplicação de todo o conhecimento adquirido até então é fulcral no sentido do indivíduo sentir a real aplicabilidade dos seus saberes. Também é importante no sentido de ter a experiência da forma como a sua aplicação é fundamental ao funcionamento de uma organização, sem esquecer como o viver e estar em mundo laboral irá trazer um crescimento quer enquanto pessoa, quer enquanto profissional, onde esta experiência irá enriquecer o seu conhecimento e aumentar as suas competências aos mais variados níveis.

Quanto à sua estrutura, está estruturado de forma organizada e lógica em vários capítulos.

Num primeiro momento encontrar-se-á um capítulo de carácter introdutório onde é feita uma apresentação genérica de todo o trabalho, o seu porquê e seus antecedentes.

Este capítulo é seguido pela apresentação e descrição da entidade acolhedora de estágio, quem é, qual a sua missão e valores, onde se situa, qual o seu setor de atividade e serviços associados, como está organizada, etc. É importante conhecer a entidade para conseguir entender as atividades realizadas e o seu contexto. De seguida é dado a conhecer o plano inicial de atividades.

Após ser dado a conhecer o plano de estágio seguido da apresentação e descrição das atividades realizadas.

Após a apresentação e descrição das atividades desenvolvidas segue um enquadramento teórico da Gestão de Recursos Humanos em forma de reflexão das atividades apresentadas que será acompanhado por uma análise das atividades desenvolvidas à luz do enquadramento teórico.

Por fim é apresentada uma conclusão e reflexão, onde consta um lembrete do que o estágio pretendia, seguido de uma análise crítica e avaliação da parte do estagiário.

Os objetivos do estágio passavam pela complementação da formação curricular de mestrado através da inserção no mundo laboral pela aplicação de conhecimentos e competências teórico-práticas já adquiridas, pela aquisição de novos conhecimentos e pela inserção do estagiário no mundo laboral real. Pode-se afirmar que o principal objetivo do estágio e respetivo presente relatório foi a aplicação de conhecimentos já adquiridos nas unidades curriculares e aquisição de novos.

Neste relatório estão expostos resultados, aprendizagens e não só conhecimentos mas também autoconhecimento. Durante seis meses de inserção no departamento de Recursos Humanos da APS, S.A, onde a aprendizagem foi adquirida todos os dias, em cada atividade desenvolvida, em toda a dinâmica observada e sentida. Mas este relatório não é apenas fruto do estágio, embora que o seja em grande parte, é fruto também de toda uma aprendizagem curricular ao longo de um ano letivo de mestrado. Este relatório é o resultado de toda a aprendizagem que foi levada para o departamento de acolhimento de estágio e todo o conhecimento acrescido que trazido após o final deste período.

A importância da Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Administrativa (mencionado neste documento como GA) tem uma dimensão cada vez maior, e são cada vez mais cruciais no seio de uma organização. É importante trabalhar todos os dias para e pelo recurso mais valioso de qualquer organização: o Recurso Humano. O recursos que põe as máquinas a trabalhar, o recurso que é mais imprevisível e que necessita de um maior acompanhamento, suporte, condições e cuidado.

2. ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO



2.1. Apresentação da Entidade

A APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. (ou APS, S.A.) é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos sediada em Sines que está responsável por assegurar o bom exercício das competências necessárias para o funcionamento regular do Porto de Sines, e dos Portos comerciais de Portimão e de Faro. Este exercício compreende vários aspetos de âmbito financeiro, económico e patrimonial, de gestão de efetivos e exploração portuária e todas as atividades que lhe sejam subsidiárias, acessórias ou complementares. Conta com uma Assembleia Geral, um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal como órgãos sociais.

A visão desta entidade centra-se em ser um porto cada vez mais eficiente e competitivo dotado da competência de tirar partido das suas infraestruturas portuárias e das suas características físicas e geográficas. Consolidando-se como um ativo estratégico a nível nacional em relevância no âmbito portuário a nível europeu e mundial.

A APS, S.A. assume a missão de assegurar o exercício das competências e atribuições de modernização, promoção, planeamento e regulação dos portos. Com vista

na racionalização e otimização do aproveitamentos dos seus recursos, primando a eficiência económica e operacional mantendo o respeito pelos requisitos de segurança e de ambiente. Desta forma fomenta a satisfação dos clientes bem como o seu crescente valor nos mercados a nível da Península Ibérica e da Europa.

A Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A tem jurisdição sobre as áreas do porto de Sines, de Faro e de Portimão.

Quanto ao seu capital social, subscrito e realizado perfaz um todo de 80.00.000,00 euros encontrando-se este capital dividido em 16000000 ações.

Esta sociedade tem como órgãos sociais a assembleia geral, o conselho de administração, o conselho fiscal e o revisor oficial de contas (ou sociedade de revisores oficiais de contas, possuindo as competências firmadas legalmente e nos estatutos de afetação à empresa.

A empresa é dotada de um código de ética e conduta que tem como objetivo orientar os seus colaboradores e seu comportamento e garantir o bom funcionamento.

2.2. História da APS, S.A.

Criada a 14 de Dezembro de 1977 pelo Decreto-Lei N° 508/77, a Administração do Porto de Sines era responsável pela gestão e exploração do Porto de Sines que começou a ser construído em 1973.

Um instituto público com personalidade jurídica e dotado de autonomia administrativa e financeira. Nesta altura era responsável pela gestão e exploração do Terminal Petroleiro (hoje, Terminal de Granéis Líquidos), o único terminal existente na altura.

A exploração económica, conservação e desenvolvimento do porto de Sines, elaboração de estudos e planos de obras marítimas e terrestres e do equipamento do porto que necessitassem da aprovação do Governo, construção, aquisição, conservação e fiscalização das obras marítimas e terrestres e do equipamento do porto eram algumas das competências da empresa. E de acordo com a sua missão, era da sua

responsabilidade a assegurar a coordenação, fiscalização e regulamentação das atividades realizadas dentro da sua área de jurisdição.

Em 1998, juntamente com as quatro principais administrações portuárias portuguesas – Lisboa, Setúbal, Leixões e Aveiro – A APS passa a uma sociedade anónima de capitais públicos, direcionada a concessões e operadores privados, através do Decreto-Lei Nº 337/98.

Aqui nasce a APS, S.A.

A Março de 2014, pelo Decreto-Lei Nº 44/2014 os portos comerciais de Faro e Portimão passam a ser administrados pela empresa, sendo-lhe atribuída a jurisdição portuária nas zonas marítimas, flúvio-marítimas e terrestres necessárias à correta exploração dos portos. passando esta a ser denominada de APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A.

Anteriormente a já referida jurisdição pertencia ao IPTM, I.P. e ao ser atribuída À APS, S.A. é necessária toda uma transferência não só de funções jurisdicionais bem como de património, pessoal e recursos financeiros.

2.3. Localização, Funcionamento, Políticas e Serviços da APS, S.A.

O porto de Sines localiza-se na costa ocidental de Portugal, Sudoeste da Europa, a 58 milhas náuticas a sul de Lisboa, no cruzamento das mais importantes rotas marítimas internacionais: Este/Oeste – Extremo Oriente/Mediterrâneo/Continente Americano, África e América do Sul. Dotado de águas profundas, conceituado como líder nacional na quantidade de cargas e mercadorias movimentadas.

Este porto possui condições naturais singulares na costa de Portugal que o capacita a receber qualquer tipo de navio. Está equipado de terminais modernos e especializados, podendo movimentar vários tipos de mercadoria, possuindo acessibilidades extraordinárias e sem complicações. É considerado um ativo estratégico nacional devido às suas características geofísicas, contanto com a proximidade da principal porta de

abastecimento energético do país e com um importante porto de cargas geral/contentorizada. Conta com inúmeras acessibilidades terrestres, e com um plano de evolução rodoferroviário que irá responder a toda a projeção de crescimento futuro, quer para o próprio porto quer para a sua área de influência.

O porto é ainda acompanhado por uma Zona Industrial e Logística com mais de 2.000 há, de referência internacional.

O porto comercial de Faro, dotado de um cais de 200m e cerca de 14.000 m² de terraplano está equipado com 3 guas, 2 empilhadores e 1 armazém de 1.000 m², podendo receber navios até 120 m de comprimento, 6,4 m de calado e 7.500 DWT. O cimento produzido na cimenteira da Cimpor, em Loulé, é a principal carga exportada principalmente para a Argélia e para Cabo Verde. Existem também cargas de pedra, ferro e telha a serem enviadas para Gibraltar, bem como alfarroba algarvia que segue para Inglaterra, o sal de Olhão, o sal-gema de Loulé e o atum proveniente das armações ao longo da costa algarvia exportado para o Japão.

O porto comercial de Portimão possui um cais com um comprimento de 330m, um cais Ro-Ro, um terraplano com cerca de 22.000 m² e está equipado com 2 guas. Pode receber navios até 215 m de comprimento e 8 m de calado, com capacidade até 2.000 passageiros e 50.000 GT.

O porto comercial de Portimão detém uma vocação essencialmente turística, apresentando também capacidade para a movimentação de carga geral com condicionantes ao nível das acessibilidades terrestres pela sua inserção na malha urbana e da restrição a cargas limpas compatíveis com as atividades marítimas de lazer.

No que respeita ao potencial turístico, o porto de Portimão tem-se afirmado como destino de cruzeiros, atraindo mais visitantes para a região do Algarve com o consequente valor acrescentado para a economia regional.

Hinterland

Os Portos de Sines e do Algarve têm como hinterland direto toda a zona sul e centro de Portugal.

Em Sines, o porto possui ligações diretas aos principais mercados de produção e consumo a nível mundial, proporcionando uma vantagem competitiva às empresas que estejam posicionadas no hinterland.

O porto de Portimão, de localização estratégica situa-se entre o mar Mediterrâneo e o Oceano Atlântico, beneficiando de navios de cruzeiro que cruzam essa zona.

Por fim, o porto de Faro, localizado na capital do Algarve é a opção natural das empresas aqui localizadas que possuam o objetivo de exportação de produtos.

Funcionamento do porto

O Porto de Sines mantém a sua atividade em funcionamento 24 horas por dia durante os 365 dias por ano. Dispõe de um sistema tarifário plano e mão de obra flexível de forma a garantir nível de produtividade de excelência. Assegura aos navios e mercadorias um conjunto de serviços permanentes com elevados níveis de produtividade e segurança, entre as quais, o controlo de tráfego marítimo (VST), o despacho eletrónico de navios e mercadorias, pilotagem, reboque e amarração, controlo de acessos e vigilância, água potável e bancas, combate a acidentes/poluição e reparações a bordo ou em terra.

Produto Portuário

Em geral o produto do Porto de Sines, enquanto parte do sistema de transportes e forte elo da cadeia logística e ainda responsabilidade da APS, centra-se na prestação de serviços aos navios e às mercadorias. Porém, também é da responsabilidade da autoridade portuária a adequada gestão das áreas dominais atribuídas para outros fins que não se possam integrar no sistema de transportes.

Em relação à gestão portuária, os seus serviços que buscam a formação do produto portuário podem ser exercidos de forma direta ou indireta. No caso da forma indireta existe um agente económico privado responsável pela sua execução em nome da autoridade portuária.

Segundo o manual do sistema de gestão integrado da qualidade, ambiente e segurança presente no portal da APS, S.A. os serviços diretamente prestados pela APS, S.A são os seguintes:

“ (...)

Uso do porto, consubstanciado por:

- Movimentação de navios e controlo de tráfego;
- Sistemas relativos à segurança, proteção e à conservação do ambiente
- Pilotagem;
- Despacho eletrónico de meios de transporte e mercadorias;
- Armazenagem;
- Uso de equipamento;
- Fornecimentos;
- Gestão e comercialização da ZALSINES – Zona Intraportuária;
- Gestão de contratos de concessão e licenciamento;
- Gestão do Porto de Recreio.

Indiretamente, são ainda prestados os seguintes serviços:

- Operação de carga / descarga;
- Movimentação de mercadorias;
- Reboque;
- Amarração;
- Recolha e tratamento de resíduos. “

Os outros serviços, apesar de não serem efetuados em nome da autoridade portuária em questão contribuem para o desenvolvimento e constituição do produto portuário.

Estes serviços são prestados por entidades externas e de carácter privado, agentes de navegação, transitários, operadores de logística, despachantes, fornecedores de navios, empresas de peritagem e transporte marítimo, entre outras. Pode-se referir também como produto resultante da extensão portuária os transportadores terrestres.

Qualidade, Ambiente e Segurança

Desde o dia 5 de Dezembro de 2005 que a APS, S.A é certificada no âmbito da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISSO 9001, outorgada pela Lloyd's

Register Quality Assurance no âmbito dos processos de realização “Movimentação de navios no porto, incluindo a pilotagem” e “Gestão de contratos de concessão”.

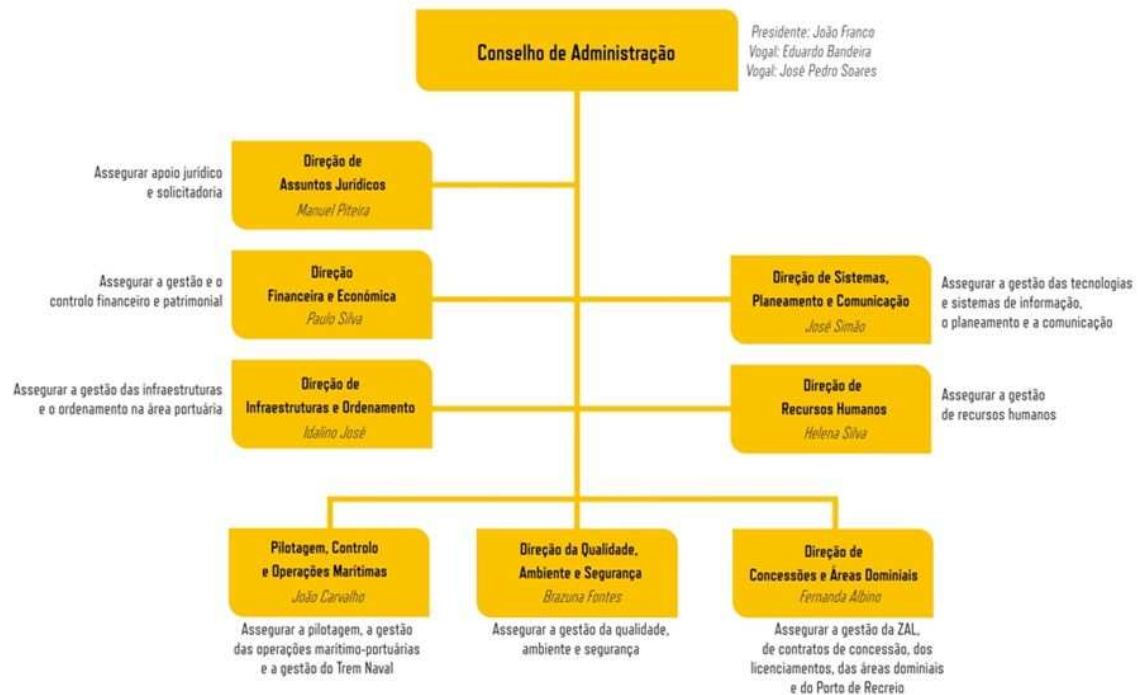
A 13 e Maio de 2008, também os sistemas de gestão de ambiente, saúde e segurança da APS foram certificados pela Lloyd’s Register Quality Assurance, de acordo com as normas internacionais ISSO 14001 e OHSAS 18001, no âmbito de “Movimentação de navios no porto, pilotagem e gestão de contratos de concessão, enquanto autoridade, nas áreas da sua exclusiva responsabilidade”.

No ano de 2012, deu-se a aprovação do alargamento dentro do âmbito das certificações da qualidade, do ambiente e da saúde e segurança, de acordo com as normas ISSO 9001, ISSO 14001 e OHSAS 18001, com o abarcamento da Gestão dos licenciamentos do Porto de Recreio e Gestão da ZALSINES – Zona intraportuária, no âmbito dos processos de realização “Movimentação de navios do porto, incluindo pilotagem. Gestão de contratos de concessão e licenciamento. Gestão do Porto de Recreio. Gestão da ZALSINES – Zona intraportuária” A APS, S.A é certificada no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança de Informação de acordo com a norma ISSO/IEC 27001:2005 desde o dia 22 de Julho do ano de 2013.

Esta certificação foi também atribuída pela Lloyd’s Register Quality Assurance no âmbito da “gestão de segurança da informação nos serviços de governação da JUP – Janela Única Portuária no Porto de Sies, para o suporte aos despachos associados às escalas de navios e às mercadorias carregadas e descarregadas”.

Desta forma, esta empresa é detentora da capacidade de tirar partido de uma política integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho, assegurando assim a total satisfação dos seus clientes e partes interessadas, assegurando desta forma uma posição de inovação contínua e liderança no setor portuário.

2.4. APS, S.A – Estruturas e Unidades



A organização da administração da APS, S.A em três níveis:

- órgãos sociais;
- unidades de apoio;
- unidades operacionais.

O topo da microestrutura da empresa está centrado no conselho de administração, sendo este o órgão de máxima hierarquia, paralelamente constam está a assembleia geral, e outro órgão soberano na organização denominado de órgão da fiscalização. Aqui pode-se encontrar membros do conselho fiscal e revisores oficiais de contas.

As unidades de apoio são cinco:

- Direção de assuntos jurídicos;
- Direção financeira e económica;
- Direção de sistemas planeamento e comunicação;
- Direção de infraestruturas e ordenamento;

- Direção de Recursos Humanos.

A organização conta ainda com três unidades operacionais:

- Pilotagem, controlo e operações marítimas;
- Direção de qualidade, ambiente e segurança;
- Direção de concessões e áreas dominiais.

Direção de assuntos jurídicos (DAJ)

Esta unidade tem como missão assegurar o apoio jurídico e assuntos relacionados com solicitação.

Este departamento atua em nome da APS quando se trata de assuntos legais, trata da integração de novas leis na organização, efetuam serviços de solicitação, tratam da atualização constante do registo jurídico, e ainda presta o apoio necessário às outras unidades relativamente a interpretação e implementação de normas jurídicas.

É da sua responsabilidade no contexto do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade Ambiente e Segurança (de agora em diante denominado de SI) a avaliação da conformidade legal de requisitos aplicáveis à organização. Analisa e valida as condições jurídicas e processos de elaboração de contratos. Identificar e tratar das erratas, aplicar correções e ações de prevenção, e por fim assegurar o cumprimento de normas de segurança de informação.

Direção Financeira e Económica (DFE)

A missão desta unidade centra-se em assegurar a gestão e o controlo financeiro e do património.

As atividades exercidas por esta unidade centram-se no desenvolvimento da contabilidade financeira e analítica assim como, do orçamento, do plano de atividades e exercem também o controlo orçamental.

O processamento de faturas e gestão da tesouraria são também da responsabilidade deste departamento bem como assegurar os serviços gerais, controlar a frota de automóveis e ainda a gestão do aprovisionamento e património.

No SI esta unidade assume várias responsabilidades, tais como, a gestão do processo de faturação, de compras e de fornecedores. Este departamento está também encarregue de identificar e tratar das não conformidades bem como tratar das correções e medidas de prevenção na área do sistema de informação. Assegura ainda o cumprimento das normas de segurança da informação e participa na Gestão de riscos de Segurança da Informação e no Plano de Tratamento de Riscos de Segurança da Informação sempre que solicitado.

Direção de Infraestruturas e Ordenamento (DIO)

A sua missão é assegurar a gestão das infraestruturas e o ordenamento na área portuária.

Este departamento estabelece e motoriza as normas de manutenção dos equipamentos e instalações, e trata da realização, contratação e monitorização das obras.

Define o planeamento físico, o ordenamento do porto e a sua respetiva interação com outros diversos planos a nível da informação geográfica são também atividades da responsabilidade da DIO. Os projetos de engenharia, desenho e arquivo técnico são realizados por profissionais deste departamento.

No campo do SI e as responsabilidades da DIO em relação ao mesmo passam por gerir o processo de apoio “infraestruturas”, ou seja, determinar, proporcionar e manter a infraestrutura necessária para atingir a conformidade de acordo com o requerido pelo produto. Identificar e solucionar as não conformidades. Esta unidade também tem a função de assegurar o cumprimento das normas de segurança da informação na gestão e no plano de tratamento de riscos de segurança da informação sempre que necessário for.

Direção de Sistemas Planeamento e Comunicação (DSC)

A missão desta unidade consiste em assegurar a gestão das tecnologias e sistemas de informação, o planeamento e a comunicação. Esta missão é posta em prática através de um leque de atividades, tais como, planear e acompanhar as medidas de acordo com o Plano Energético, manter a certificação em segurança da informação. Este departamento ocupa-se também de desenvolver a arquitetura da infraestruturas portuária, bem como da planificação, desenvolvimento e contratação no âmbito da implementação de tecnologias da informação, de comunicação e sistemas aplicativos. A gestão da organização, armazenamento e tratamento da informação em suporte eletrónico é também da responsabilidade da

DSC, cabendo-lhe também as funções de assegurar a comunicação e a realização das análises necessárias, como por exemplo as estatísticas.

No âmbito do SI os profissionais deste departamento gerem e asseguram a implementação e manutenção do sistema de gestão de segurança dos sistemas de informação, promovem e empenham-se em manter os sistemas de informação de apoio aos processos de realização, apoio e comunicação enquanto garantem a preservação dos dados informáticos. Criam e validam os modelos que dizem respeito aos impressos de comunicações assim como asseguram, e promovem a divulgação da revista periódica da empresa. Fazem ainda o acompanhamento de auditorias externas.

Pilotagem, Controlo e Operações Marítima (PCO)

A missão desta unidade operacional é assegurar a pilotagem, a gestão das operações marítimo-portuárias e a gestão do Trem Naval. Controla o tráfego de navios, supervisiona as operações marítimas e gere o Trem Naval. Trata da pilotagem de navios e coopera operacionalmente com a Direção da Qualidade Ambiente e Segurança.

Quanto às suas responsabilidades no âmbito do SI esta unidade gere os processos de realização de pilotagem e de movimentação de navios no porto, identifica e trata as inconformidades bem como aplica as medidas corretivas necessárias. Assegura ainda o cumprimento das normas de segurança da informação, participa na gestão de risco de

segurança da informação e no plano de tratamento de riscos da mesma sempre que for necessário.

Direção de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQA)

Assegura a gestão da qualidade, ambiente e segurança na empresa. Esta unidade tem como atividades manter a certificação da qualidade, ambiente e segurança já alcançadas pela empresa, acompanhar a certificação em segurança da informação, gerir o plano de prevenção de riscos compliance.

O exercício das funções de proteção portuária de acordo com o previsto na lei, motorização do cumprimento de normas de segurança e ambiente, bem como a realização de inspeções aos navios e a supervisão e coordenação das operações portuárias, e em conjunto com a DRH do cumprimento de SST fazem também parte do leque de atividades exercidas por esta unidade.

Por fim, este departamento deve ainda cooperar de forma operacional com a PCO, DIO e ainda a DCA.

Direção de Concessões e Áreas Dominiais (DCA)

Esta unidade assegura a gestão da ZAL, de contratos de concessão, licenciamentos, das áreas dominiais e do Porto de Recreio.

Cabe aos profissionais inseridos nesta unidade negociar contratos de concessão e licenciamento, gerir as áreas dominiais, supervisionar o cumprimento das condições estabelecidas nos contratos, dos níveis operacionais e do serviço bem como os contactos com concessionários.

A gestão das licenças de atividade, do Porto de Recreio, e da ZAL (bem como do seu desenvolvimento), coopera operacionalmente com a DQA e define tarifários próprios que serão submetidos a aprovação dos concessionários.

No âmbito das responsabilidades do sistema integrado de qualidade ambiente e segurança esta unidade gere os processos de realização de Gestão de contratos de

concessão e licenciamento e da ZALSINES, identifica e trata, corrigindo e aplicando ações de prevenção das não conformidades neste âmbito. É ainda responsável por assegurar o cumprimento adequado das normas de segurança da informação, participa na gestão e no plano de tratamento de risco de segurança da informação.

Direção de Recursos Humanos (DRH)

Esta é uma unidade de apoio que tem a missão de assegurar a gestão do capital humano e isto faz com que estabeleça relações com toda a empresa.

É da responsabilidade dos profissionais desta unidade um vasto leque de atividade de gestão, como de sindicatos, de recrutamento e seleção (colaborando com as unidades), da avaliação de desempenho, de planos de viagens, formação e estágios, de retribuições, remunerações e benefícios sociais, do serviço de expediente e do posto médico. Em parceria com a DQA a DRH coordena o cumprimento da Saúde e Segurança no Trabalho.

Como todas as outras unidades esta também assume um conjunto de responsabilidades no SI. Determinar a competência necessário para os recursos humanos que desempenham trabalho que afete a conformidade dos requisitos do produto. A gestão dos planos de formação de forma a proporcionar e empreender ações com o objetivo de atingir a competência necessária e efetuar uma avaliação da eficácia destas. Os profissionais desta unidade trabalham também no sentido de manter os registos da escolaridade, formação, saber-fazer, experiência dos trabalhadores atualizados e apropriados. Identificar, tratar, corrigir e prevenir as não conformidades no âmbito do SI é mais uma responsabilidade que esta unidade assume, bem como, assegurar que as normas de segurança da informação são corretamente cumpridas, e confirmar a sua participação na Gestão e no Plano de Tratamento de Risco de Segurança da Informação.

3. PLANO DE ESTÁGIO

Inicialmente foi preparado todo um plano de estágio onde constavam as atividades planeadas para o período de envolvimento com o ambiente organizacional. As atividades estavam planeadas de forma organizada ao longo de cada um dos seis meses de estágio. É importante referir que foi planeado também um período dedicado à elaboração do relatório.

Segue o plano de estágio:

ENTIDADE/LOCAL	OBJECTIVO	ACTIVIDADES/TAREFAS	SETEMBRO																																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
APS	Acolhimento	visionar o filme institucional da APS e efectuar visita guiada ao Porto Sensibilização em qualidade, ambiente segurança e segurança da informação																																						
APS Unidades	Enquadramento legal da empresa	Tomar contato com a legislação aplicável e outra documentação																																						
APS Unidade DRH	Orçamento de RH	Participação na elaboração do orçamento de RH para o triénio 2015-2017 Participação na elaboração do orçamento de formação para o triénio 2015-2017 Participação no processo de avaliação do desempenho																																						
APS/UNIV EVORA	Relatório de Progresso	Elaboração do Relatório de Estágio e tratamento de dados																																						

ENTIDADE/LOCAL	OBJECTIVO	ACTIVIDADES/TAREFAS	OUTUBRO																																						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31								
APS Unidade DRH	Formação Profissional	Lançamento de necessidades de formação em SAP																																							
APS Unidade DRH	Gestão documental	Participação no processo de gestão da documentação																																							
APS/UNIV EVORA	Relatório de Progresso	Elaboração do Relatório de Estágio e tratamento de dados																																							

ENTIDADE/LOCAL	OBJECTIVO	ACTIVIDADES/TAREFAS	NOVEMBRO																																						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30									
APS Unidade DRH	Processamento salarial	Acompanhamento do processamento salarial																																							
APS Unidade DRH	Benefícios Sociais	Acompanhamento dos benefícios sociais																																							
APS Unidade DRH	Estágios	Acompanhamento do processo de estágios (curriculares, profissionais)																																							
APS Unidade DRH/DQA	SST	Acompanhamento do processo de SST																																							
APS/UNIV EVORA	Relatório de Progresso	Elaboração do Relatório de Estágio e tratamento de dados																																							

ENTIDADE/LOCAL	OBJECTIVO	ACTIVIDADES/TAREFAS	DEZEMBRO																																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
APS Unidade DRH	Recrutamento e Seleção	Participação no processo de recrutamento e seleção																																	
APS Unidade DRH/DQA	SST - Posto Médico	Acompanhamento do processo relativo ao posto médico																																	
APS Unidade DRH	Deslocações e Estadas	Participação na gestão de viagens e alojamento																																	
APS/UNIV EVORA	Relatório de Progresso	Elaboração do Relatório de Estágio e tratamento de dados																																	

ENTIDADE/LOCAL	OBJECTIVO	ACTIVIDADES/TAREFAS	JANEIRO																															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
APS Unidade DRH	Plano de Igualdade	Participação no acompanhamento do Plano de Igualdade																																
APS Unidade DRH	Plano de Prevenção de Riscos de Compliance	Participação na monitorização do Plano de Prevenção de Riscos de Compliance																																
APS Unidade DRH	Sustentabilidade	Participação na elaboração do plano de sustentabilidade																																
APS/UNIV EVORA	Relatório Final	Elaboração do Relatório Final de Estágio e tratamento de dados																																

ENTIDADE/LOCAL	OBJECTIVO	ACTIVIDADES/TAREFAS	FEVEREIRO																															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
APS Unidade DRH/DQA	EPI's - Equipamentos de Proteção Individual	Participação no Projeto de alteração ao Regulamento de Equipamento de Proteção Individual																																
APS Unidade DRH/DQA	Acidentes em serviço e acidentes de trabalho	Acompanhamento do processo de acidentes em serviço e de trabalho																																
APS Unidade DRH	Férias, Faltas e Licenças	Acompanhamento do processo de férias, faltas e licenças																																
APS Unidade DRH	Ajudas de custo	Acompanhamento do processo de ajudas de custo																																
APS/UNIV EVORA	Relatório Final	Elaboração e revisão do Relatório Final																																

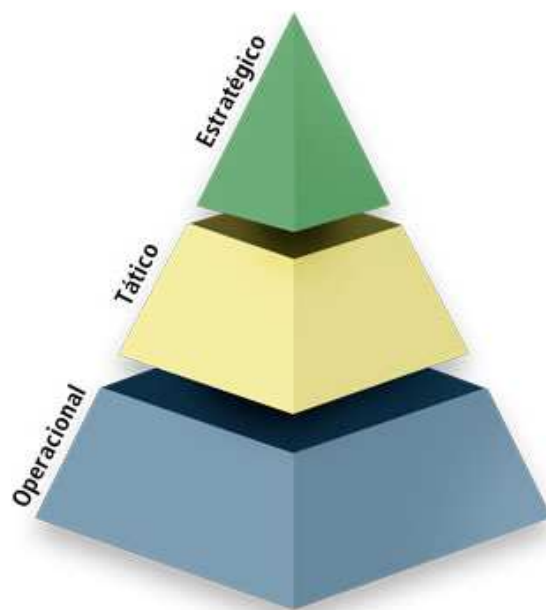
Este plano sofreu ao longo do período de estágio uma redefinição e reorientação direcionada às novas necessidades. Isto é, o estágio teve início num período de gestão política de inserção, ou seja, a administração acabara de acolher mais dois portos que passara a administrar à pouquíssimo tempo, o porto de Faro e o porto de Portimão.

Uma mudança deste calibre acarreta um vasto leque de alterações, ajustes e adaptações que são necessários quando se dá uma inserção destas. Surgiram mais dois portos, duas antigas administrações, dezenas de recursos humanos (mencionado neste documento como RH) a acolher e gerir, um sem fim de processos e procedimentos que necessitavam um ajuste e adaptação à presente administração. Todo este processo veio alterar mas não prejudicar o estágio, na verdade enriqueceu o plano de estágio com uma visão de mudança e seus procedimentos, muitas atividades que não iriam ser postas em prática pois já estavam enraizadas e arquivadas no contextos dos Recursos Humanos do porto de Sines tiveram de ser realizadas para acolher os novos colaboradores, e isto enriqueceu o leque de atividades.

3.1. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

Antes de serem descritas as atividades realizadas e acompanhadas em estágio é importante posicionar o estágio quanto ao nível da gestão em que este se enquadrou.

Na gestão divide-se em três principais níveis:



O nível estratégico diz respeito ao planeamento executado de forma a ir ao encontro aos objetivos da organização para conseguir atingi-los. As ações e decisões a este nível são orientadas para a definição de planos de ação. Isto é, as tarefas e decisões a este nível da gestão são tomadas por elementos do topo hierárquico, como a administração e direção e são direcionadas para a tomada de decisões, decide-se quais os objetivos organizacionais, decide-se como e quais os recursos a utilizar, as políticas pelas quais se vão reger e como irá a organização atingir esses objetivos com a máxima eficácia, porém todas estas decisões são feitas de forma geral sem nunca detalhar a forma de execução.

Quanto ao nível tácito, a monitorização é um ponto chave deste nível da gestão. A este nível o planeamento de cada um dos setores organizacionais de forma detalhada é a prioridade, são estabelecidas e decretadas, por chefias de nível intermédio que irão gerir a utilização consciente de recursos, quais as direções e melhores métodos e recursos de forma a que os objetivos já planeados sejam atingidos de forma eficaz e que se atinja o sucesso. Em busca de uma eficiência sem falhas, aqui é trabalhado pelas chefias cada área e os seus objetivos de forma detalhada.

Por fim, o nível operacional, este nível de gestão foca-se na distribuição de tarefas pontuais, solicitando a sua execução a cada um dos colaboradores da organização, da totalidade de áreas e setores da mesma. Esta distribuição de tarefas são o resultados da gestão já efetuada nos dois níveis já referidos.

Aqui, quem atua, são chefias de nível hierárquico inferior às já mencionadas. As atividades exercidas a este nível são de carácter operacional, produção e prestação de serviços.

Em suma, pode-se afirmar que o nível estratégico foca-se na gestão de toda a organização a longo prazo, no que diz respeito ao nível tácito, é uma gestão mais direcionada para cada área, e o planeamento é feito mais detalhadamente e a prazos estabelecidos. O nível operacional é onde a atuação é mais a nível de tarefas pontuais, produção e prestação de serviços, onde os colaboradores fazem parte de um nível hierárquico mais baixo.

O estágio e as suas atividades, tal como é fácil presumir, tiveram atuação a nível tácito e sobretudo operacional, focando-se em tarefas de gestão administrativa e técnicas. Muitas atividades foram executadas no sentido de auxiliar as tarefas de chefias, isto é, elaboração documentos, listagens e tabelas de informação, organização de informação e documentação. Gestão de informação, correspondência e dados individuais. Entre muitas mais atividades em que a aprendizagem foi contínua e muito relevante.

Ao longo do período de estágio realizado no departamento de Direção de Recursos Humanos da Administração dos Portos de Sines e do Algarve a estagiária acompanhou e participou em diversas atividades não só dentro do âmbito da Gestão de Recursos

Humanos, mas também no âmbito de administração, secretariado, documental e ainda foi privilegiada com a participação numa ação de formação.

É de extrema importância mais uma vez relembrar que o estágio foi iniciado numa altura em que o departamento estava a sofrer alterações e a gerir todas as mudanças causadas pela recente integração dos portos de Faro e de Portimão ao de Sines, passando assim a ser administrados pela mesma entidade.

Uma transferência desta dimensão e complexidade origina um vasto leque de adaptações, alterações, integrações, ajustes, remodelações entre outras ações decorrente desta agregação.

3.1.1 Listagem das atividades desenvolvidas durante o estágio

- Análise documental da legislação aplicável;
- Consulta medicina do trabalho;
- Sessão de integração e visita guiada;
- Manutenção de arquivo documental;
- Gestão de documentação e processos individuais;
- Triagem e gestão de candidaturas;
- Controlo de cargos de chefia;
- Controlo de assiduidade;
- Planeamento de RH;
- Gestão e controlo de deslocações e estadas;
- Planeamento de viagem;
- Listagem de acordos com hotéis;
- Monitorização de certificação profissional;
- Tarefas administrativas e de secretariado;
- Controlo orçamental;
- Observação de auditoria interna;
- Formação “Igualdade de género no trabalho e no emprego”;

- Apresentação e demonstração do software “Sharepoint”
- Processamento salarial;
- Lançamento das necessidades de formação.

3.1.2. Descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio

- **Integração: Análise documental da legislação aplicável, consulta medicina do trabalho e sessão de integração e visita guiada**

As primeiras atividades que foram solicitadas foi a leitura de documentação referente à legislação aplicável à envolvente bem como o estatuto do trabalhador portuário. Isto de forma a integrar na realidade a que a estagiária acabara de chegar.

De acordo com as normas e cultura da empresa, como recente colaboradora da APS, SA a colaboradora foi submetida ao processo de medicina do trabalho, onde são realizados uma consulta e exames de rotina.

A empresa oferece a todos os colaboradores recém chegados uma sessão de acolhimento de que fazem parte uma apresentação no seu auditório da empresa, quem são, o que fazem, quais os seus valores, políticas e cultura, etc. Seguidamente é feita uma visita guiada por todos os edifícios e terminais técnicos e administrativos. Para a empresa é importante receber e integrar com dignidade e primazia todos os seus novos colaboradores, dando-lhes a conhecer cada uma das áreas administradas.

- **Manutenção de arquivo documental**

Uma das primeiras atividades exercidas e que permaneceu ao longo de todo o estágio foi a participação na manutenção e mudança do arquivo. O arquivo documental da APS, SA encontra-se em manutenção e mudança de local. Até então eram milhares de documentos que permaneciam arquivados num anexo na garagem do edifício da

administração, a organização estava em falta, e muito deste material era já desnecessário e inválido pelo que a sua permanência em arquivo era inútil. A tarefa neste caso seria o levantamento de toda a documentação, seleção do que faria falta arquivar e qual o seu método de arquivo. A empresa está a promover a diminuição de papel, bem como do seu arquivo, pelo que, muitos dos documentos que teriam que fazer parte do arquivo foram digitalizados e gravados em formato digital, sendo esta a forma mais confortável e ecológica de o fazer. Entre toda a documentação já processada, alguns documentos foram digitalizados e arquivados em formato digital, outros que documentos que se mantiveram intactos em formato tradicional apenas mudados para novas pastas com lombadas atualizadas e adaptadas ao novo arquivo, documentos que já teriam passado a sua validade que foram destruídos. Contudo, toda a documentação e bibliografia considerada arquivo histórico foram detalhadamente inventariadas e arquivadas nas novas instalações que a APS, SA delegou para o arquivo. Este novo local encontra-se totalmente remodelado e equipado corretamente no piso -1 do edifício da ZAL. Todos estes procedimentos foram feitos consoante as normas aplicáveis às técnicas de gestão documental, coordenadas por uma técnica de gestão documental em parceria com a diretora do departamento de RH.

- **Gestão de documentação e processos individuais**

Outra atividade que acompanhou todo o estágio foi a organização e gestão dos processos individuais, tanto de trabalhadores que já faziam parte da APS, SA à vários anos (colaboradores do Porto de Sines), como dos trabalhadores recém chegados (colaboradores dos Portos de Faro e Portimão). Coloca-se em ênfase estes mais recém chegados colaboradores, que os seus processos individuais chegaram à administração em Sines com imensa falta de organização e que careceram de um inventário de vários documentos referentes às habilitações literárias, formação, cédulas profissionais, entre outros. A tarefa da estagiária neste momento foi o levantamento de todos os documentos necessários para a atualização da ficha de trabalhador, manutenção de pastas de arquivo, organização de documentação contidos. Paralelamente a esta

atividade, eram feito o arquivo de toda a documentação que chegava, como por exemplo, acordo de cedência de interesse público, documentação de benefícios sociais, contrato, declarações de exercício de função, documentação referente ao processo de mobilidade, etc.

- **Triagem e gestão de candidaturas**

A atualização constante e sistemática da base de dados de candidaturas (ANEXO 1) foi outra das atividades realizadas em estágio. Diariamente chegam ao departamento da direção de recursos humanos várias candidaturas espontâneas e cabe aos técnicos deste registar toda a informação numa base de dados em Excel. Nome, data de nascimento, habilitações, cargo a que se candidata, entre outra informação dos candidatos é arquivada para ser utilizada em necessidade de recrutamento. Com as mesmas categorias de preenchimento são criadas duas bases de dados idênticas, com a única diferença: uma para candidaturas a emprego, outra para candidaturas a estágio profissional. A base de dados está formatada em formato de tabela dinâmica o que torna mais fácil e rápido processo de pesquisa de candidatos para quando assim for necessário proceder-se ao recrutamento e seleção.

- **Controlo de cargos de chefia**

Outra atividade presente no estágio foi a colaboração de uma listagem de controlo de cargos de chefia (ANEXO 2), numa base de dados em Excel foi criada uma listagem de todos os colaboradores que ocupam cargos de chefia, acompanhados por dados básicos e essenciais como o tipo de cargo de chefia, a unidade que chefiam, e a data de celebração do seu contrato. Numa empresa desta dimensão é importante a criação de listagens e que exista esta preocupação de controlo e organização de recursos humanos.

- **Controlo de assiduidade**

O controlo da assiduidade foi outra das tarefas em que a estagiária participou. Consiste na criação de uma base de dados (ANEXO 3) em formato grelha no Excel. Esta grelha mensal é composta por uma coluna com os números e nomes dos trabalhadores e em linha os dias do mês e reporta todas as ausências dos colaboradores e os motivos, estes são categorizados por cores distintas para uma mais rápida e fácil leitura. O preenchimento desta base de dados era feito através dos documentos justificativos que davam entrada na secretaria da administração e que após o registo de entrada chegavam a mim. Posteriormente eram lançados estes dados em SAP por uma técnica competente para este exercício. Como esta tarefa serve de apoio ao lançamento de faltas e ausências a estagiária teve total liberdade na criação e gestão do documento criado para controlo e organização que precedem o lançamento mostrando autonomia e dinâmica. Esta prática administrativa conduz a um registo e gestão organizada de todas as ausências e irá auxiliar mais tarde o processamento salarial.

- **Planeamento de RH**

O planeamento de RH foi outra das tarefas a executar, é importante estudar os recursos humanos disponíveis e as suas condições de forma a prever as necessidades de recrutamento a curto, médio e longo prazo e desta forma recrutar, seleccionar, formar, desenvolver e capacidades novo capital humano que possa exercer as funções do cargo a vagar dentro da sua normalidade e máxima eficiência. Este levantamento de informação é também desenvolvido em formato de base de dados em Excel em tabela dinâmica (ANEXO 4) mais uma vez tornando facilitando e tornando mais rápido a pesquisa neste documento e desta forma agilizando o trabalho dos técnicos. Repartido em colunas onde identificam o colaborador através de número e nome, a sua data de nascimento e data de admissão na organização de forma a calcular a coluna final que consiste no ano que irá perfazer a sua primeira condição, isto é, o ano em que reúne condições de aposentação.

No final de completar esta listagem, foi solicitada a redação de um relatório escrito em que relatava todos estes factos, e planeava as possíveis necessidades de recrutamento, dando prioridade sempre aos postos de trabalho que as suas funções sejam exercidas em regime de turnos dado que o trabalho é exercido por equipas de número planeado e estabelecido previamente.

- **Gestão e controlo de deslocações e estadas, planeamento de viagem, listagem de acordos com hotéis**

O estágio teve também atuação na área das deslocações e estadas dos colaboradores da APS, SA. A tarefa em questão foi a criação de uma base de dados de alojamento em viagem, isto é, acordos diretos com hotéis com tarifas fixas e orçamentos feitos à medida.

A estagiária recebeu uma pasta que continha toda a correspondência escrita entre a DRH da APS, S.A e vários hotéis e agências de viagens onde eram acordados taxas de alojamento fixas e orçamentos à medida. Com base nessa informação a minha tarefa foi criar uma base de dados em Excel que mostrasse com facilidade e de forma organizada hotéis, localizações, tipologias de alojamento (e/ou salas de reuniões ou eventos empresariais), preços, condições de alojamento e qualquer tipo de informação extra. Esta prática permite uma gestão organizada e atualizada das possibilidades de alojamento de recursos humanos no caso de deslocação em trabalho, e todo o planeamento corretamente antecipado de viagens ou perspectivas de viagens dá à empresa e seus colaboradores inúmeros benefícios tais como, viagens ao melhor preço, acordos a longo prazo com hotéis e empresas de transportes, melhores condições de deslocações e estadas e a tranquilidade de uma viagem altamente organizada.

Outra tarefa realizada no âmbito de deslocações e estadas foi a atualização e manutenção de uma base de dados (ANEXO 6) que fizesse a gestão e o controlo de viagens, alojamentos e estadas planeadas e efetuadas, bem como o seu custo. Desta forma pode ser gerido não só as efetivas viagens e alojamentos, bem como o seu custo e o que significam no orçamento organizacional. Toda a informação, desde o

planeamento da viagem, número e horário de voo (quando utilizado este meio de transporte), cidade e hotel de estada, agência de viagens utilizada, motivo de viagem, custo de viagem e alojamento, dados de faturação, agência de viagens entre outra informação detalhada está presente nesta base de dados discriminando toda a deslocação. Esta base de dados mantém registado, organizado e justificado toda a informação de deslocações e estadas, planeadas e realizadas.

Ainda dentro do âmbito das deslocações e estadas e com base nos dados que foram fornecidos por uma agência de viagens e acordados entre empresa-agência, a estagiária teve a criou um mapa de planeamento de viagem Lisboa-Roma para um dos administradores da empresa em contexto profissional. No mapa constam duas opções de voos e três de hotéis. No que diz respeito aos hotéis, o mapa conta também com o regime de alojamento, o tipo de hotel, a sua localização e distância do local que deveria ser visitado pelo administrador. Conta ainda as várias opções de voos+estadia para uma mais fácil e rápida leitura.

- **Monitorização de certificação profissional**

Na direção de recursos humanos da APS, S.A são exercidas maioritariamente tarefas de cariz administrativo, entre elas está outra das atividades na qual o estágio recaiu, posicionado no âmbito da gestão da certificação profissional, as técnicas administrativas de recursos humanos têm a tarefa de gerir e controlar constantemente a certificação profissional do capital humano bem como o seu período de validade e caso seja o caso de expiração próxima direcionar a situação para a renovação da certificação.

Neste âmbito são vários os elementos que são geridos e controlados, cédulas profissionais, certificados VHF (certificado que permite operar estações de embarcações costeiras), CAP (certificado de aptidão profissional) referente a vários cargos, formações no âmbito do serviço de bombeiros, socorrismo, etc., cartas de condução, formações de aprendizagem e/ou reciclagens, entre todas as outras certificações profissionais existentes na organização. A tarefa em questão esteve relacionada com a carta de condução, a sua tipologia e validade. Após a leitura de uma base de dados que continha várias da informação já descrita, e a função que a estagiária assumiu foi a de

consultar nos processos individuais dos trabalhadores o tipo de carta de condução que possuíam bem como a sua validade (ANEXO 7). Isto acontece nos casos em que o cargo de um colaborador exige determinada tipologia de carta de condução para poder efetuar todas as tarefas designadas. Desta forma é a empresa que controla e é responsável pela renovação da carta, e é este assunto tratado como certificação profissional.

• **Tarefas administrativas e de secretariado**

Na direção de recursos humanos da APS, S.A são exercidas maioritariamente tarefas de cariz administrativo, entre elas está outra das atividades na qual o estágio recaiu, posicionado, A APS, S.A, não possuía, no período em que o estágio decorreu, necessidades de recrutamento, bem fornecida de capital humano profissional, competente, muito eficiente e equipas completas, não são previstas tais necessidades. Contudo durante o período de estágio deu-se três processos de recrutamento interno pela ação de mobilidade. Em relação a estes processos de mobilidade, a estagiária operou transcrevendo a informação emitida na ata da reunião de conselho de administração para deliberação e aprovação destes processos, para o documento de registo de processo de admissão (ANEXO 8). Foram três cargos distintos que passaram por este processo, o cargo de marinheiro, operador de cais e de técnica. Neste documento pode-se encontrar informação oficial e de extrema importância ao processo como, código de requisição de admissão, data de aprovação em CA, fonte de recrutamento, informação acerca do júri, informação referente ao documento de parecer final, etc.

O processo apesar de ser iniciado pela direção de recursos humanos, tem de ser deliberado e admitido em conselho administrativo, isto é, aprovado e autorizado pelo grupo de administradores da APS, SA em reunião para que seja oficialmente registado pela direção de recursos humanos.

Nestes processos a tarefa de organizar e arquivar a documentação referente ao júri e as declarações de isenção de interesse que estes assinam antes de exercerem o cargo de júri no CA, foi efetuada pela estagiária.

Tal como já foi referido, as tarefas administrativas e de secretariado fizeram parte do dia a dia do estágio, dentro do vasto leque de atividades diretamente associadas à gestão dos recursos humanos todos os dias surgem várias tarefas de caráter geral que precisam ser feitas dentro de um escritório. Manutenção de pastas de arquivo, criação e atualização de lombadas com o novo logótipo da empresa (agora que administra mais dois portos portugueses), organização e arquivo de documentação vária, desde fichas de avaliação de desempenho, documentação de benefícios sociais, documentos de caráter privado e individual dos colaboradores que necessitam fazer parte do seu processo, ou seja, toda a documentação que chega ao departamento precisa ser arquivada, essas atividades foram diariamente executadas pela estagiária, com rapidez, eficácia e dedicação. Impressão e organização de documentos, listagens, declarações de várias atividades geridas pela direção de recursos humanos foram também outras atividades que se juntam às anteriores mencionadas e pelas quais a estagiária foi inúmeras vezes responsável ao longo dos seis meses de estágio, aumentando assim a noção que esta tinha acerca da importância de uma boa gestão administrativa e de secretariado. Estas atividades aparentemente simples são cruciais ao bom funcionamento e organização de qualquer departamento organizacional.

- **Controlo orçamental**

O controlo orçamental foi outra das áreas da gestão em que foram realizadas atividades durante o estágio, a APS, S.A possui, tal como qualquer empresa um orçamento, neste caso de capitais exclusivamente públicos. O orçamento é controlado de forma a estabelecer uma relação entre os valores orçamentados e os totais realizados. A tarefa executada foi o preenchimento das grelhas de controlo orçamental (ANEXO 9) do ano de 2014 referente aos três portos agora administrados por esta entidade. As grelhas seriam preenchidas por valores realizados que foram fornecidos pela coorientadora de estágio. O controlo orçamental é efetuado com os dados lançados mensalmente. A grelha de lançamentos foi exportada do software oficial para um folha de Excel de forma a que fosse possível passar todos os valores para uma nova grelha e dispô-los de forma a relacionar o valor realizado mensalmente e o desvio deste valor em

relação ao valor médio mensal orçamentado previamente. Estes valores são distribuídos por dezenas de contas contabilísticas de ambas as áreas administradas (Sines e Algarve), com contas contabilísticas podemos traduzir vulgarmente em áreas onde está direcionado determinado valor, por exemplo (dados fictícios), valor orçamentado e realizado na conta contabilística número 12345678 referente à pensão transitória de aposentação, perante esta linha na grelha são apresentadas várias colunas, primeiramente os valores orçamentados anuais para Sines e valores orçamentados anuais para o Algarve, seguido dos valores médios mensais orçamentados.

A esta coluna irá ser mensalmente subtraída cada uma das 12 colunas seguintes, os totais realizados meses. O controlo é feito em parte neste cálculo dado que este irá mostrar a situação do orçamento face ao valor já despendido. Será ainda parte deste controlo orçamental a coluna referente ao total acumulado realizado e a diferença entre este e o orçamentado. É de ressaltar que esta é uma tarefa de extrema importância em qualquer organização, e que esta importância é acrescida e a tarefa meticulosa dado a dimensão da empresa em questão, pois como foi referido, além das dezenas de contas contabilísticas a administrar, são agora parte delas administradas em três portos ao invés de apenas um. Quando se diz que parte delas são administradas em três áreas, é importante justificar esta afirmação referindo que as contas contabilísticas referentes à administração são apenas orçamentadas na área de Sines, pois é na cidade que se encontra o edifício da administração e se concentram os serviços administrativos.

Esta foi a tarefa mais trabalhosa de todo o estágio, porém foi também a mais desafiante, não tendo a estagiária qualquer conhecimento em controlo orçamental até então.

- **Observação de auditoria interna**

Durante o período de estágio, a empresa permitiu à estagiária assistir a parte de uma auditoria interna à direção de recursos humanos. Foi realizada por colaboradores da empresa de outros departamentos. Em suma o que se sucedeu foi uma verificação de

vários documentos e processos com o intuito de avaliar a eficiência, eficácia e averiguar se as normas, condutas, planificações, procedimento decorridos em certo período.

- **Formação “Igualdade de género no trabalho e no emprego”**

Outra atividade que a empresa proporcionou à estagiária foi a possibilidade de frequentar uma formação sobre a igualdade de género, na APS, S.A defende-se e respeita-se a igualdade de género, e existe uma política sobre a mesma, inclusive é elaborado um plano de igualdade de género trienal.

A formação foi dada pela CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (www.cite.gov.pt). A formação teve a duração de 21 horas divididas em três dias. Dentro da igualdade de género foram abordados vários sub-temas como conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, proteção de parentalidades, benefícios sociais e apoios financeiros a trabalhadores e suas famílias, assédio no local de trabalho, posição de igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, salários, entre outros.

Foi uma formação de conteúdo interessante, com uma dinâmica própria, entre apresentações orais, visualização de vídeos, jogos, manteve-se sempre um bom ambiente, com diferentes pontos de vista mas com muito respeito e aprendizagem. Um ponto a referir, a APS, S.A conta com a única piloto de Portugal como sua colaboradora.

- **Apresentação e demonstração do software “Sharepoint”**

Outra atividade, foi a apresentação e demonstração do novo software de gestão documental que está a ser implementado na organização. Sharepoint, trata-se de uma plataforma da Microsoft que é utilizado por empresas para a criação de web sites, portais colaborativos e intranet, é ainda utilizado como ferramenta de gestão documental e como um local seguro para armazenar, organizar aceder e partilhar informações por toda a organização.

No decorrer da apresentação foi notória uma certa resistência de alguns colaboradores, principalmente com a justificação da interiorização enraizada da plataforma em vigor. Outra observação é que esta nova plataforma utilizaria mais “passos” para efetuar as ações pretendidas que a atual.

Este é mais um passo que a organização dá no sentido da melhoria de condições de trabalho, inovação, modernidade de forma a acompanhar todo o processo de interrupta globalização e inovação a que o mundo está todos os dias sujeito. Trata-se de uma ferramenta muito útil e que irá facilitar todo o trabalho dentro da organização bem como a comunicação, e a diminuição do papel e impressões, mostrando desta forma consciência ambiental.

Seguem as 10 funcionalidades desta plataforma:

- Carregar ficheiros para o OneDrive, a sua biblioteca de documentos online pessoal, de modo a poder aceder aos mesmos a partir de qualquer lugar
 - Abrir um documento numa biblioteca de documentos
 - Trabalhar com outros colegas no mesmo documento, ao mesmo tempo
 - Partilhar documentos com pessoas dentro da empresa
 - Partilhar documentos e sites com pessoas fora da empresa (apenas SharePoint Online)
 - Criar um site de equipa
 - Adicionar uma lista ou biblioteca ao seu site de equipa
 - Manter versões anteriores de um documento enquanto faz alterações no mesmo
 - Procurar algo (ferramenta de “pesquisar/procurar”)
 - Partilhar informações com toda a empresa
-
- SAP e suas funcionalidades: processamento salarial e lançamento de necessidades de formação

O momento a APS, S.A utiliza um software de gestão empresarial e processamento de dados eficaz e que tem a particularidade de se adequar à empresa: SAP.

SAP é um software que foi criado por uma empresa alemã denominada pelo mesmo nome que o programa, SAP. Em Alemão Systeme, Anwendungen and Producte in der Datenverarbeitungm que significa em português Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados.

Na vertente de recursos humanos o objetivo do software é permitir às empresas o processamento dos dados do seu capital humano. É utilizado um sistema de agrupamento de dados que são denominados de infotipos. Os infotipos são identificados por um código numérico, cada infotipo tem um número pelo qual é identificado.

SAP HR, dimensão do SAP referente à gestão de recursos humanos, contém o processo da gestão do capital humano, toda a informação é lançada em SAP.

Informações como contagem de tempo, processamento salarial, benefícios sociais, processo individual, formação profissional e necessidades desta, assiduidade, férias, ausências, gestão de carreira, processos de recrutamento, mobilidades, e toda a mais diversificada informação que se enquadre na gestão do capital humano tem a sua informação processada neste sistema.

Além de organizado e eficaz, este programa é seguro e devido a isso apenas os colaboradores dos quadros da APS, S.A têm acesso a ela através de um LOGIN e uma PASSWORD privado. Contudo, com o estatuto de estagiária, a esta não lhe era permitido o acesso ao programa – por motivos óbvios e perfeitamente aceitáveis e compreensíveis – e por isso não o conseguiu explorar como o desejado. Porém e apesar de o acesso ser vedado pode esta participar em algumas tarefas do seu âmbito observando e auxiliando as técnicas de Recursos Humanos a utilizá-lo.

• **Processamento salarial**

Com base na informação dada anteriormente, neste âmbito o estágio permitiu o auxílio no lançamento de horas extras dos trabalhadores dos portos do Algarve, onde a técnica competente ia preenchendo os campos referentes a cada trabalhador lançando

assim informação que iria influenciar a tarefa que pode assistir mais tarde, o processamento salarial.

No SAP é possível calcular a remuneração do colaborador de acordo com o seu contrato, tendo como base as quantias a pagar e as quantias a deduzir.

De forma básica no processamento salarial têm-se em conta várias parcelas além do vencimento base, tais como, IHT (isenção de horário de trabalho), subsídio de turno, abono de faltas, horas noturnas, subsídio de refeição, subsídio de férias, descontos de ADSE (Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas), CGA/SS (Caixa Geral de Aposentação/Segurança Social), IRS. A parte do processamento salarial que houve acompanhamento melhor foi a parte final da verificação e afastamento de lapsos. Isto é, exceto em meses de subsídios de férias, ou de natal ou outros acontecimentos que causem efetivamente uma diferença salarial relativamente aos meses anteriores o despiste de lapsos é feito através de comparação aleatória com salários anteriores. Por exemplo, se o trabalhador esteve de baixa no mês do presente processamento, sabe-se à partida que a diferença salarial face ao mês anterior existirá e tem justificação. Contudo se uma diferença significativa ocorrer num trabalhador que exerceu as suas funções normalmente em ambos os meses, não usufruiu de subsídios de férias nem natal, terá de ser verificado novamente de forma a encontrar o lapso.

- **Lançamento das necessidades de formação.**

E por fim, o estágio atuou no âmbito da formação e necessidades desta, a atividade área disse respeito ao lançamento de necessidades de formação também no software em questão, para lançar uma necessidade de formação é necessário criar códigos e inserir informações sobre a área da formação, o tipo de formação, a designação da formação, a entidade formadora e o local de formação, o valor da formação, a duração, o número e identificação dos colaboradores a quem está direcionada a ação, os conteúdos programáticos, e a data prevista da formação.

Ao acompanhar este procedimento, deu-se entendimento mais aprofundado acerca da real importância de fazer um plano de formação de forma a chegar às necessidades

de todos os funcionários, enriquecendo assim o capital humano de uma organização. A APS, S.A tem uma real preocupação em proporcionar aos seus colaboradores as formações devidas para um crescimento não só da empresa mas também que fomentem o crescimento e realização pessoal e profissional dos seus colaboradores.

4. ANÁLISE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS À LUZ DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO

4.1. A Gestão de Recursos Humanos

Quando abordamos a Gestão de Recursos Humanos, encontramos várias descrições, entre elas,

“A Gestão de Recursos Humanos consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas que promovam o desempenho pleno, eficiente e eficaz do capital humano de uma organização. Paralelamente, esta deve permitir e criar condições aos seus colaboradores para que estes consigam alcançar os seus objetivos e metas individuais, direta ou indiretamente relacionadas ao seu trabalho.” (Chiavenato, 1987: 74)

O mesmo autor, escreve acerca das políticas implementadas no âmbito dos Recursos Humanos, sendo estas consideradas um agregado de princípios e normas que conduzem e orientam as decisões tomadas bem como as mais variadas atividades neste âmbito

Chiavenato distingue cinco tipologias de Políticas. Políticas de Suprimento (referindo-se à pesquisa de mercado de Capital Humano, recrutamento, seleção, integração). Políticas de Aplicação (que se focam na análise e discriminação de funções, planeamento dos RH, plano de carreiras e avaliação de desempenho. Políticas de Manutenção (referindo-se a atividades como administração de salários, plano de benefícios sociais). Políticas de Desenvolvimento, onde se enquadram a formação, o desenvolvimento de pessoas e organizacional. E por último, Políticas de Controlo, isto é, criação e manutenção de base de dados, sistemas de informação e auditoria de Recursos Humanos.

A GRH associa não só políticas, mas métodos, talentos, técnicas e práticas que são definidas pela organização e têm por objetivo gerir as performances e potencializar o capital humano a fim de alinhar todo este conjunto à estratégia organizacional

Alinhada com a estratégia organizacional está a estratégia de Recursos Humanos, que se baseiam na criação e na crença de uma cultura organizacional, com técnicas de organização e qualidade de vida no trabalho, que ligam os objetivos e metas da organização aos dos próprios trabalhadores de forma a criar um ambiente de eficiência, satisfação e eficácia.

“Por modo ou método de gestão entendemos o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram.” Chanlat, Jean-François (1996; p.119)

A forma como uma organização é gerida, os seus métodos e práticas irão ter uma enorme influência no seu grau de sucesso.

4.2. Evolução da gestão de recursos humanos

Ao longo dos tempos o setor organizacional sofreu algumas alterações e com isto também as suas prioridades sofreram modificações, se anteriormente as pessoas eram pouco valorizadas no seio organizacional, hoje o recurso humano é visto como o recurso mais importante da organização.

Recursos Humanos, como hoje se denomina, já foi “batizado” de inúmeras formas, Organização de Pessoal, Direção de Pessoal, Direção de Assuntos Sociais, Direção de Relações Humanas, Administração de Pessoal, entre outras. Vários autores, várias

teorias e abordagens surgiram com denominações distintas para o que é hoje o mais vulgar termo: Gestão de Recursos Humanos.

Se o nome foi algo em constante modificação ao longo da história, também a criação da Gestão de Recursos Humanos passou por uma grande constante evolução.

Com a Revolução Industrial dá-se o primeiro grande passo na evolução de uma sociedade tradicional para uma sociedade moderna, seguido pelo segundo grande marco que se deu entre o final do século XIX e o início do século XX. Depois deste marco, há uma evolução da perspectiva que se focava na produtividade para uma perspectiva focada no trabalhador. Padial (2005) defende que esta mudança deve-se a vários elementos, tais como, as conjunturas social, económica, política e tecnológica, a vertente complexa e de interdependência que nesta altura dominou as organizações, e ainda a evolução das ciências sociais, humanas e de gestão. Nos anos 50 surge a designada de Função Pessoal que viria tratar do processamento salarial, questões jurídico-laborais e relações com entidades oficiais. Neste período o controlo e a disciplina no trabalho ganham relevância, o que leva a um “esquecimento” da real importância do trabalhador causando assim um clima de insatisfação.

Na década seguinte surge a denominação de Direção de Pessoal, um departamento com mais autonomia, inicia-se processos de recrutamento, seleção, avaliação e formação.

Surgiu a Gestão de Pessoal nos anos 70, período em que se deu uma enorme evolução a nível legislativo e de trabalho coletivo com foco nas necessidades do capital humano e na sua satisfação numa lógica de minimização de custos.

Os anos 80 foram palco do maior marco de evolução e mudança, foi neste período que o recurso humano passa a ser visto como o mais importante recurso de uma organização, nasce assim uma forte preocupação no seu bem-estar e satisfação. Perante esta grandiosa evolução, nos anos 90 a Gestão de Recursos Humanos ganha relevância no seio da organização e nasce uma preocupação com o seu posicionamento estratégico, visualizando-se assim o recurso humano como forte influenciador do desenvolvimento, eficácia, competitividade, lucro e sucesso da organização.

Ainda sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos,

“A designação do conceito de GRH revelada é uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva, vêm sendo substituídos progressivamente pelos conceitos de gestão, investimentos, desenvolvimento, negociação individual, e trabalho em equipa” (Caetano e Vala, 2002, p.11).

“Nas últimas décadas assistiu-se a uma evolução sem precedentes no que diz respeito à GRH. Um novo tipo de sociedade e de economia está a emergir a cada dia que passa, caracterizadas pela informação e conhecimento. Originaram novos tipos de emprego, métodos, modos e ferramentas de produção e comunicação originando novas configurações estruturais e estilos organizativos da imagem clássica” (Carvalho, 2011, p. 70).

Pode-se desta forma afirmar que a Gestão de Recursos Humanos é dotada de uma vasta importância, na atualidade vivida e tendo em conta toda a envolvente global e evolução da sociedade e economia, as empresas procuram atrair, vincular os melhores talentos, criando condições atrativas e que sejam benéficas para ambas as partes. Todo este processo só se consegue com uma boa gestão deste capital.

4.3. Práticas da Gestão de Recursos Humanos

Borges (2009) define como práticas de Gestão de Recursos Humanos as atividades organizacionais que se destinam a gerir o capital humano de encontro as metas e objetivos da organização. São atividades de grande importância estratégica pois têm o poder de efetuar melhorias diretas no desempenho da organização, fomentando a motivação dos recursos humanos, o recurso base de uma organização.

Demo (2010) defende que, “A gestão de pessoas nas organizações assume um papel especialmente estratégico, uma vez que as políticas e as práticas devem criar capacidades organizacionais que levem a uma competitividade maior”.

Por sua vez, Sousa et al. (2006) defende que as práticas da GRH têm capacidade de ajudar as organizações na melhoria da sua capacidade de atraírem e cimentarem recursos humanos dotados de competências que melhor de adequem aos objetivos organizacionais.

Esta atração e vinculação de talentos à organização pode ser fomentado através de implementação de processos, técnicas e práticas corretas e atrativas, tais como:

- Adequação de processos de recrutamento e seleção ao contexto da organização;
- Implementação de um sistema de recompensas atrativo;
- Incentivo de padrões comportamentais ajustados à estratégia da organização;
- Incentivo de criar possibilidade de desenvolvimento de competências e saberes;
- Criação de planos de carreiras de forma a fomentar a evolução profissional;
- Associar o desenvolvimento individual ao desempenho da organização, associando ainda o sistema de remuneração a este ponto.

4.4. A gestão administrativa

A gestão administrativa é uma atividade fundamental para que o funcionamento da empresa ocorra de forma correta. Esta gestão é crucial dentro de uma instituição, responsável pela criação um ambiente adequado e funcional entre todos os departamentos de forma a que estes possam coordenar e organizar as suas atividades e criar uma relação funcional e estratégica. O profissional que atua neste âmbito é responsável por toda a organização funcional de uma empresa(instituição)/departamento. Um exemplo prático irá demonstrar melhor a importância desta gestão. Quando ocorre uma nova contratação esta irá implicar um vasto leque de procedimentos e contactos formais. O departamento de Recursos Humanos assume as atividades de recrutamento e seleção, o departamento financeiro dá o seu aval para que seja efetuada a contratação com base no capital orçamentado

disponível para investir contratações, o departamento jurídico que trata da redação do contrato individual de trabalho, o departamento de contabilidade que irão disponibilizar o capital para o pagamento de salários. Os procedimentos administrativos e a sua gestão dentro de uma empresa ou mesmo no seio de cada um dos departamento levam a que o funcionamento de toda a organização ocorra de forma correta, funcional e sustentável, valorizando a empresa e todos os seus capitais. A compra, distribuição e aplicação de matérias-primas e equipamentos, as novas contratações, a prestação de atividades e serviços aos clientes, a gestão de correspondência e informação, pagamentos, questões legais, entre outras. Desta forma é a este gestor que cabe estabelecer e controlar todos os procedimentos administrativos bem como organizar a circulação de toda a informação. O gestor administrativo tem como função gerir toda a informação que entra, circula e sai da empresa.

4.5. Mobilidade

As políticas de emprego e mobilidade das empresas são compostas por um vasto leque de objetivos a atingir, porém, num ambiente cada vez mais instável e em constante mudança, estes objetivos deparam-se com dificuldades no seu prosseguimento.

Estas políticas têm como objetivo garantir aos trabalhadores emprego e proporcionando-lhes a possibilidade de promoção e desenvolvimento profissional bem como o desenvolvimento das suas capacidades e competências. Assim a empresa prepara o seu recurso mais valioso capacitando-o para se adaptar às constantes mudanças técnicas e a nível organizacional.

Quanto aos processos de recrutamento. Atualmente as empresas têm ao seu dispor capital humano que ocupa determinados cargos, executando com funções específicas. Quando surge a necessidade de preencher um posto de trabalho que vagou ou no caso de criação de novo posto as empresas deparam-se com dois mercados a que podem recorrer: o mercado interno, e o mercado externo.

Porém, nem sempre têm o mesmo grau de acesso e manobra sobre ambos os mercados, dependendo de fatores internos e externos à sua envolvente.

Por vezes dá-se preferência à formação interna de recursos humanos disponíveis dentro da organização.

Segundo Maurin (1992:11) a utilização deste método é mais frequente em grandes empresas e quando estão em causa postos de trabalho mais qualificados.

As promoções internas, no que diz respeito ao seu desenvolvimento, vão depender do número e diversidade de postos de trabalho onde surge a possibilidade de mobilizar capital humano. Relativamente aos postos de trabalho e à sua quantidade, o primeiro ponto a evidenciar é que quantos mais forem os postos de trabalho disponíveis a serem ocupados maior a probabilidade de diversificação. Logo, cargos distintos, formas de os gerir também distintas.

Por exemplo, quando se dá a situação do posto de trabalho em questão ser mais qualificado, é necessário que seja preenchido por alguém com um leque de saberes e competências mais vasto e específico. Aqui iria dar-se prioridade a recursos humanos com experiência e conhecimentos aprofundados oriundos do chamado “know-how”.

É importante lembrar que o recurso ao mercado interno de trabalho, seguramente tem imensas vantagens, mas também custos a elas associados.

Ao efetivar um colaborador à empresa em questão existirão custos de antiguidade, quer diretos, como a remuneração, quer indiretos, como as formações. As vantagens associadas são distintas de acordo com o cargo em causa, por exemplo, um posto onde o trabalho a desenvolver é minucioso e bastante específico irá possuir a necessidade da experiência profissional, desta forma a fidelização do capital humano à empresa será sem dúvida uma mais-valia. Quando o cargo a ocupar está inserido num sistema de produção taylorizado, onde as tarefas são relativamente fáceis de aprender, a tendência é priorizar o recurso ao mercado externo.

Porém, até em caso de produção por método de Taylor, o recurso ao mercado interno poderá continuar a ser uma mais-valia pois poderá esta prática ser utilizada como motivação e envolvimento dos RH na dinâmica da empresa pois é visto como segurança de emprego face à precariedade existente atualmente.

Vários autores consideram que a existência de mercados internos competentes são um dos fatores para a estabilização do emprego e por consequência fuga à sua precariedade. Fomentam a motivação, fidelização, dedicação e envolvimento dos seus

colaboradores o que vai ter resultados positivos na performance dos seus colaboradores e no exercício das suas funções o que levará à boa performance da própria empresa.

Esta prática tem implicação direta na gestão de carreias, dado que é necessário que frequentemente existam vagas para ocupar cargos de nível superior levando assim a mobilidade ascensional. O crescimento empresarial e a formação de RH estão assim diretamente associados às estratégias empresariais e são vistos como fatores essenciais ao desenvolvimento de fortes mercados internos.

Quanto ao mercado externo de trabalho, está sobretudo associado a trabalhadores operacionais com pouca qualificação que ocupam cargos situados na base da hierárquica organizacional. Aqui as perspectivas de carreira não muito fluentes, e o número de promoções ou mobilidade de funções são muito poucas, criando desta forma um sistema de emprego com base no imobilismo.

Neste tipo de recrutamento os critérios a ter em conta variam de acordo com os sistemas de produção e os cargos a exercer, muitas vezes é privilegiado a formação técnica, as suas competências relacionais e de trabalho em equipa, e a experiência mais valorizada é a funcional, capacidades manuais como a destreza e a rapidez de execução de tarefas.

"Uma carreira numa empresa é uma sucessão de afetação a postos de trabalho" Baranger, Helfer, Bruslerie et al. (1990: 371).

Esta afirmação está intimamente ligada à evolução e promoção do capital humano de uma empresa.

Quando se fala em práticas de mobilidade interna, fala-se da forma como as organizações gerem as carreiras e promoções do seu recurso mais valioso.

Quanto à gestão de carreiras, trata-se de avaliar as necessidades da empresa e do colaborador tendo em conta o presente e o futuro de ambos. Com base nesta avaliação é elaborada uma planificação de carreiras que se associa diretamente a políticas organizacionais de promoções.

Para esta planificação é utilizado o recurso à avaliação de desempenho bem como análise, qualificação e avaliação de diversas funções. Segundo Peretti (1991: 225), destas práticas é possível agilizar de três formas, através de promoções e mudanças de

funções, melhorar as capacidades dos RH e da própria organização, ajustar justamente as remunerações.

Dentro de uma organização as promoções podem ser feitas no âmbito de uma atividade profissional ou funcional, alterando apenas os patamares dentro dela, ou podem acontecer entre profissões ou funções distintas.

A antiguidade, as capacidades individuais, desempenho em equipa, competências oriundas de formações, inadaptação ao atual posto de trabalho, mérito individual, são alguns dos fatores a ter em conta quando se dá a possibilidade de mobilidade interna ou promoção.

Segundo Baranger, Helfer e Bruslerie (1990: 375), as promoções e/ou mobilidades podem acontecer por dois motivos, à necessidade de preenchimento de um posto de trabalho onde surgiu uma vaga, ou com base numa gestão de emprego, na avaliação de desempenho e gestão de carreira, sendo esta última designada de “promoção organizada”.

As empresas podem e devem planear e desenvolver um conjunto de políticas de apoio à formação, ou podem elas próprias proporcionar aos seus colaboradores ações de formação de acordo com as necessidades da organização e dos seus colaboradores. Isto para além de alentar os processos de mobilidade, vão fomentar a capacidade de adaptação dos colaboradores a todo o ambiente organizacional atual pautado pela instabilidade e mudança contínua.

Maurin (1992), defende que a organização das carreiras e a formação contínua contribuem para tornar o mercado de trabalho mais fluído e melhoram a ligação entre a formação e o emprego. O autor admite ainda que, “são também um meio de evitar que a especialização das formações iniciais não produza, a prazo, um agravamento das dificuldades de reconversão” (Maurin, 1992: 14).

Quando existe um plano de carreiras estruturado, este funciona como fator motivacional dos colaboradores, estes são mobilizados para a sua evolução profissional, apostando na sua formação e desenvolvimento das suas capacidades teórico-práticas no sentido de atingirem uma promoção que irá ter efeitos tanto no seu estatuto como na sua remuneração.

No que diz respeito ao nível de formação escolar e profissional, os colaboradores que têm níveis de qualificação mais baixos, a promoção profissional é feita através do critério de antiguidade. Este tipo de promoção após a revolução de Abril de 1974 em Portugal adquiriu um carácter automático. No que diz respeito ao capital humano com níveis de qualificação mais alta, a promoção vai além do carácter legal, e tem em conta as suas capacidades, mérito, desenvolvimento de competências, e pode ser efetuada no sentido vertical ou horizontal face à pirâmide hierárquica.

4.6. Aculturação, socialização e acolhimento e integração dos colaboradores

Camara et al. (2007) defende que a cultura de uma organização é um conjunto de normas e valores partilhados, que se vão refletir em comportamentos e atitudes postas em prática de forma homogénea pelos seus colaboradores. Tratam-se de mecanismos que moldam e guiam os seus colaboradores, integrando-os nos valores defendidos pela organização.

Segundo Gomes (2004) a cultura é um método que visa atrair e reter capital humano, motivando e fomentando um conjunto de comportamentos adaptados às normas, crenças e políticas organizacionais.

A socialização organizacional é definida, segundo Ascensão (2009) como o processo que leva o indivíduo a aprender e interiorizar os valores, competências, comportamentos e conhecimento social esperado e necessário para que estes possam assumir o seu papel no seio da organização e sentir-se membro integrante da organização a que está associado.

Existem práticas diversas e distintas de colocar em prática o processo de socialização entre colaboradores, priorizando sempre a integração organizacional.

Esta socialização e integração podem ser feitas através de duas dimensões, a dimensão formal (através de programas já estabelecidos, por exemplo), e através da

dimensão informal, podendo esta ser feita junto dos seus colegas, em clima de receção ou através de práticas de socialização continuadas.

As práticas de socialização e integração poderão ser implementadas de forma informal pelos colegas de trabalho, fomentando assim o fator de continuidade, fomentando um padrão de reação ou resposta. Pode também ser fomentado o método de autodidática, onde o novo colaborador pode usar a criatividade e inovação na interiorização das práticas organizacionais, porém há o risco deste se sentir desprotegido e desamparado.

O processo de socialização deve prosseguir após as práticas de acolhimento, devendo sim manter-se ativo por todo o percurso do colaborador na empresa.

Na verdade o acolhimento e integração dos colaboradores deve possuir uma natureza contínua. Esta natureza é justificada pelas constantes mudanças e inovações organizacionais que caracterizam a realidade organizacional atual. Esta atual conjuntura organizacional, pautada pela mudança e adaptação contínua requer aprendizagens e ajustamentos contínuos do capital humano de uma empresa.

Mosquera (2002) defende que devia ser posto em prática processos de socialização sempre que surgirem alterações aos diversos âmbitos organizacionais, de forma a gerir e influenciar as atitudes e os comportamentos do capital humano bem como a interiorização destas alterações. Medidas de socialização e integração levam à mais fácil compreensão, aceitação, motivação e bons desempenhos.

Inicialmente, a integração é feita como processo de acolhimento e boas vindas ao novo membro da organização. É importante inserir e envolver o colaborador na organização e na sua cultura e processos organizacionais. Segundo Gomes, et al (2008) este processo faz parte do processo de socialização. A duração do processo de Acolhimento e Integração é variável, dependendo da própria cultura da organização e da influência e profundidade que esta deverá ter no colaborador, porém processo de orientação do novo membro pode ir desde as boas vindas até à avaliação do novo colaborador.

É importante referir que os primeiros dias são essenciais no que diz respeito a adaptação do novo colaborador à organização.

Vários autores como, Antony, et al (1993), Barber (1998), Trice & Beyer (1993) defendem que quando ocorre o acolhimento e integração deve ser proporcionado ao colaborador o contacto com a documentação essencial sobre a organização, a sua cultura, políticas, missão e valores.

4.7. Auditoria interna

A auditoria interna é uma “auditoria realizada pela organização, para assegurar que os seus ativos estão devidamente salvaguardados e que os seus registos financeiros são confiáveis” Stonner e Freeman (1985): 455

Quando falamos em controlo interno, falamos de todo um processo posto em prática por órgãos de gestão, desenhado e planeado com a finalidade de proporcionar um grau de confiança aceitável no que diz respeito aos objetivos principais da instituição, tendo em conta os objetivos operacionais, os objetivos de eficácia e eficiência dos recursos, os objetivos de fiabilidade da informação financeira e os objetivos de cumprimento da legislação e normas aplicáveis.

É da responsabilidade de qualquer administração assegurar o funcionamento de um sistema de controlo interno eficaz e adaptado à sua realidade e necessidades. Apesar dessa prática não garantir que não possam surgir erros, irregularidades ou fraudes. O controlo através de auditoria, interna ou externa que pode ser feita previamente, em simultâneo ou posteriormente. Este controlo é por norma executado através de auditoria, interna ou externa, e a avaliação é feita à organização e ao seu funcionamento e procedimentos.

Segundo as normas internacionais de auditoria:

“O sistema de controlo interno é o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adotados pela administração de uma entidade, para auxiliar a atingir o objetivo de gestão de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência às políticas da administração, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a 1 Resolução da

Assembleia da República nº 28/90, de 23 de Outubro. A Auditoria Interna nos Municípios Portugueses 8 precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna”. (IFAC, 2001, IPSAS nº 6):

Segundo o The Institute of Internal Auditors (IIA, 2004) os objetivos do controlo interno são no sentido de assegurar a confiança e integridade da informação, a conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos, a salvaguarda de ativos, a utilização económica e eficiente dos recursos, e a realização dos objetivos estabelecidos para as operações ou programas.

A auditoria interna pode ser definida como uma atividade independente com o objetivo de melhorar as operações e procedimentos de organização.

Segundo Pradas (1995) a auditoria interna auxilia a organização a atingir os seus objetivos através de uma abordagem sistémica e rígida que assiste a avaliação e melhoria da eficácia dos procedimentos de gestão de risco, controlo e governação.

A auditoria interna é executada por um órgão interno da entidade auditada, e podem existir vários tipos de auditoria interna de acordo com o seu objeto, auditoria de contas, auditoria da situação financeira, da regularidade e legalidade e de gestão.

A auditoria pode ser desempenhada em vários universos, e através disto podem ser designadas de acordo com o tipo, gerais (com o objetivo é uma visão global da organização auditada), parciais (quando são auditadas uma área, atividade, setor), permanentes (quando são realizadas várias vezes ao longo de um procedimento), ocasionais ou únicas (quando são realizadas devido a um acontecimento especial), de fim de exercício (quando analisam a veracidade de documentos relacionados com a prestação das contas), integrais (quando são examinados todos os procedimentos e operações ocorridas num determinado período) e por sondagens (quando têm o objetivo de comprovar situações ou registos mediante um número previamente selecionado.

A auditoria interna analisa os procedimentos e critérios previamente definidos e a serem utilizados, avalia as políticas e normas definidas e busca a identificação dos desvios e discrepâncias encontrados, bem como os riscos que a organização e a sua gestão podem correr.

Para concluir, Etienne Barbier afirma que à auditoria interna não compete assegurar os equilíbrios, compete sim e apenas verificar se as condições necessárias para o equilíbrio e bom funcionamento da organização estão reunidas e postas em prática.

Barbier defende ainda que do mesmo modo, sempre que seja encontrada uma divergência nas práticas auditadas, não é da responsabilidade da auditoria interna corrigir a falha mas ao departamento onde o erro foi encontrado.

4.8. Gestão documental/arquivo

Camargo e Machado (2000), afirmam que “a origem do arquivo obedece a imperativos de ordem prática, corresponde à necessidade de constituir e conservar registros das ações e de fatos, a título de prova e de informação”.

A gestão documental é uma mais-valia para uma organização, e para as suas atividades. Documentos devidamente geridos e organizados levam a uma redução de tempo e custos que beneficia. As políticas de gestão documental têm de estar adaptadas e enquadradas na cultura organizacional da organização, ultrapassando barreiras como a resistência à mudança e a comunicação e cooperação entre departamentos.

A criação e aplicação de políticas e práticas de gestão documental podem ter vários motivos:

- Organização de documentação;
- Rápida pesquisa de documentos;
- Conservação e mais fácil manutenção do arquivo documental;
- Mais organização e aproveitamento do espaço físico destinado ao arquivo de documentação;

Lopes (2003) define arquivo,

“Locais destinados à guarda ordenada de documentos criados por instituições ou pessoas, no decorrer de suas atividades, buscando a preservação desta documentação como um conjunto e não como unidades isoladas, pois estes na sua maioria servem de

prova de transações documentais, realizadas e estão relacionadas com os direitos e deveres destas instituições ou pessoas” Lopes (2003: 113)

O principal objetivo do arquivo numa organização é dar resposta de carácter informacional aos vários departamentos. Se este estiver bem organizado será uma mais-valia na procura e obtenção de informação fomentando desta forma um bom funcionamento administrativo e da organização em geral.

Em qualquer organização, presencia-se, desde a sua fundação, uma produção documental contínua. Existem diferentes tipos de documentos, documentos correntes que são alvo de constante consulta ou necessidade de rápido acesso são arquivados em locais de acesso rápido, estando facilmente ao acesso dos colaboradores. Com o passar do tempo, alguma documentação passa ao chamado arquivo intermédio, estando o seu acesso mais restrito ficando muitas vezes apenas à disposição de níveis hierárquicos superiores. O seu destino final é o arquivo permanente ou a sua destruição dependendo do que estabelecido da tabela de temporalidade documental e das políticas de gestão documental postas em prática na organização em questão.

O arquivo permanente carece de uma organização disciplinada e de um mapa de localização de documentação de forma a qualquer documento em qualquer altura ter uma fácil localização.

É de máxima importância que os arquivos sejam geridos de forma organizada e que toda a documentação seja minuciosamente preservada, tornando a sua localização fácil, rápida e segura.

Um técnica muito utilizada hoje em dias nas práticas de gestão documental é a digitalização de documentos e arquivo destes em suporte digital.

Gestão documental é a gestão de documentos, através de técnicas de direção, coordenação, planeamento, organização e controlo de arquivo. É uma forma de controlar e organizar toda a documentação de uma organização de forma rápida e segura.

4.9. Controlo Orçamental

Para que uma empresa tenha sucesso é crucial uma ótima capacidade de gestão e de planeamento financeiro.

A elaboração de um orçamento é uma ferramenta de gestão onde consta um resumo ordenado e classificado das despesas previstas, bem como das receitas planeadas com o intuito de cobrir essas despesas. Esta ferramenta vai mostrar claramente a forma como se vai aplicar os recursos. Esta ferramenta é baseada em dados históricos de forma a que exista o princípio da previsibilidade.

O orçamento de uma empresa é uma ferramenta que auxilia a medição de custo e controle de atividades organizacionais.

Apesar de ser uma ferramenta de real valor, o orçamento só funciona quando devidamente controlado e com acompanhamento mensal.

O controlo orçamental é uma prática crucial no âmbito empresarial, ele vai mostrar se os objetivos e o orçamento estão a ser alcançados e cumpridos, se existem variações negativas entre os valores orçamentados e os valores realizados, se existem discrepâncias ou movimentos erróneos que precisem de correção,

“O controlo orçamental é uma ferramenta de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano orçamental” (Jordan et al, 2003).

Claramente que um orçamento têm um papel vastamente importante no controlo organizacional. Caiado (1997) acrescenta que a comparação entre os totais orçamentados e os totais realizados permitem o controlo de cada conta contabilística, entender “para onde vai o capital” e encontrar e corrigir caso haja alguma discrepância ou sejam ultrapassadas as margens razoáveis de orçamento.

Um sistema de controlo orçamental eficiente deve proporcionar que se cumpra os objetivos orçamentais, uma avaliação constante da relação do capital orçamentado e do capital realizado, identificar necessidades de intervenção de correção e a prestação de informação indispensável.

Os orçamentos podem ser referentes a receitas, despesas, investimentos. Conforme se a informação pretendida.

Um orçamento muito importante para a área de Recursos Humanos é o orçamento referente aos gastos com RH ou gastos com mão-de-obra, com recursos humanos, com pessoal, são várias as denominações para a mesma prática. Esta prática consiste na projeção de gastos que a despesa terá relacionados com os seus colaboradores.

Estes gastos podem estar relacionados com várias tipologias:

Salários: remunerações diretas pagas ao colaborador pelas tarefas desempenhadas, podendo ser taxas fixas ou variáveis;

Encargos: taxas legais de carácter obrigatório, podendo ser pagas diretamente ao colaborador (no caso de subsídio de férias, alimentação, horas extra, horas noturnas, baixas, licenças, entre outros) ou benefícios sociais, garantias, que apesar de não serem pagos diretamente ao trabalhador constam nas despesas da organização (ADSE por exemplo).

Benefícios: são valores extra que cada organização faculta aos seus trabalhadores, por exemplo, transporte, plano de saúde, bolsa de estudos, etc.

É importante lembrar que quando uma empresa decide a contratação de um novo colaborador não tem só em conta o salário direto deste mas sim todos os encargos e benefícios.

A previsão de reajustes e renegociações é um fator crucial na elaboração do orçamento, por exemplo os planos de saúde podem sofrer alterações quanto às suas taxas, o serviço de transporte, reivindicações salariais da parte dos funcionários, etc. E ainda salvaguardar as despesas maiores e concentradas num período específico como o subsídio de férias, ou prever a possibilidade de se dar rescisões e contratos e precisarem ser pagas indemnizações.

As contas contabilísticas associadas a gastos com os recursos humanos tem imensa importância quando a análise de orçamento da despesas organizacionais, dado isto é importante que seja dada igual parcela de importância quer na elaboração do orçamento como nas suas ferramentas de controlo.

Referindo um fato de extrema importância, o orçamento e o seu controlo devem ser elaborados minuciosamente, sempre com uma determinada margem, ou a empresa pode sofrer graves consequências de uma má gestão orçamental, causando graves problemas em termos de capital e caixa.

4.10. Formação

De forma genérica, Gomes et al. (2008) defendem que a formação corresponde ao processo formal ou informal, planeado ou não planeado, através do qual os indivíduos aprendem novos conhecimentos, capacidades, comportamentos e atitudes importantes para o exercício da sua função profissional. A formação é sem dúvida uma ferramenta de gestão estratégica, pois estas novas competências irão, ao ser corretamente postas em prática, ser um fator de crescimento e desenvolvimento quer a nível organizacional quer a nível do próprio colaborador.

A formação é uma ferramenta benéfica e eficaz não só para os próprios colaboradores como também para a própria organização e meio social envolvente.

Esta ferramenta vai permitir a aquisição de novos conhecimentos e competências aplicáveis no exercício da função em questão, aumentando a aprendizagem de normas, comportamentos, conhecimentos técnicos e operacionais e uma visão mais ampla da empresa.

A literatura existente acerca da formação, mostra que esta ferramenta é de facto uma mais-valia e que produz reais melhorias no âmbito da qualidade da força de trabalho, contribuindo assim para o crescimento económico nacional, como é defendido por Aguinis e Kraiger em 2009.

Um estudo realizado por Brewster (1995) mostram que as organizações europeias têm aumentado o seu investimento em formação, principalmente em formações destinadas a chefias e quadros técnicos.

Uma equipa de colaboradores do Observatório do Emprego e Formação Profissional coordenada por António Caetano afirma na sua obra *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* que no nosso continente a formação é vista como uma estratégia organizacional a longo prazo pois permite que se efetue um planeamento adequado do capital humano bem como fomentar o desenvolvimento das competências necessárias para que a empresa e os seus recursos se adaptem à constante mudança do contexto organizacional.

Segundo, Leeuwen e Praag. (2002) , apesar das inúmeras e comprovadas vantagens, o uso da formação como ferramenta de gestão estratégica requer

investimento, isto é, existem custos a suportar pelas formações, e a maioria é da responsabilidade organizacional. Isto leva à necessidade que o plano de formação seja planeado ao pormenor e posto em prática com disciplina e rigor, isto, para que não ocorram erros que levem a um gasto excessivo.

A formação tem influência em três âmbitos (Gomes et al, 2008):

- “saber saber” – aqui o objetivo é adquirir conhecimentos de natureza tanto geral e específica;
- “saber fazer” – relacionado com a aquisição de capacidades e competências motoras mais específicas para o exercício de determinada função.
- “saber ser e estar” – relacionado com a melhoria de atitudes, comportamentos e abrange o relacionamento interpessoal.

Existem três tipos de métodos de formação (Gomes et al, 2008):

- Método de conteúdo: transmissão de conhecimentos através de técnicas expositivas e diretivas, técnicas de transmissão oral, como conferências, filmes, áudios, leituras, etc.
- Método de processo: tem como objetivo não só uma mudança de atitudes e comportamentos mas também o desenvolvimento de capacidades interpessoais e relacionais dos colaboradores, utilizando técnicas como role-playng, atividades, exercícios e jogos de grupo, etc.
- Métodos mistos: transmissão de conhecimentos e de mudança de atitudes, através de formação on-the-job, rotação de funções, e-learning, coaching ou mentoring.

A formação é um processo organizado, e como qualquer processo obedece a uma cronologia de etapas ou fases designado de ciclo formativo, este ciclo é formado por cinco fases (Gomes et al, 2008):

- Fase zero: alinhamento entra as políticas de formação e a estratégia organizacional;
- Fase um: levantamento das necessidades de formação, através de uma análise organizacional, operacional e individual;

- Fase dois: elaboração do plano de formação, onde contarão os objetivos de formação, a quem se dirige a formação, entidade formadora, conteúdos da ação de formação, localização, horário, custos e recursos da formação.
- Fase três: execução da formação, tendo especial atenção a fatores que condicionam o seu sucesso, adequação da mesma à organização, material necessário, qualidade da entidade formadora, motivação, dedicação e capacidades dos formandos, etc.
- Fase quatro: avaliação da formação e dos conhecimentos adquiridos através dela.

A última fase do ciclo formativo diz respeito à avaliação da formação, o autor Kirkpatrick (2005) divide esta prática em quatro níveis sequenciais:

1. Reação: foca-se na reação e opinião dos formandos em relação aos inúmeros aspetos relacionados com a formação, método utilizado, conteúdos, materiais, etc.

2. Aprendizagem: avalia-se a eficácia da formação face aos resultados de aumento de conhecimentos e competências, mudanças de comportamento, etc.

3. Comportamento: foca-se na aquisição de competências técnicas ou comportamentais.

4. Resultados: avalia-se o impactos da formação no âmbito da qualidade, produtividade, volume de vendas, acidentes, custos, etc.

A formação é uma ferramenta organizacional de importância incontestável quer a nível pessoal quer a nível organizacional e até mesmo inter organizacional. Trata-se de um aumento de competências e capacidades do recursos mais importante que uma organização pode ter. Posto isto, é crucial proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento dos recursos humanos e das suas capacidades e competências. Esta ferramenta, quando agregada à gestão estratégica de uma empresa irá fomentar o aumento das capacidades dos seus colaboradores, tornando-os mais competentes e eficientes agregando desta forma valor à organização levando ao aumento da sua vantagem competitiva elevando o seu sucesso.

4.11. Processamento salarial

As práticas e políticas de retribuição são parte dos principais objetivos da Gestão de Recursos Humanos. A entidade patronal tem o dever de liquidar periodicamente a retribuição aos colaboradores, sem qualquer tipo de discriminação pelo sexo, etnia, religião, e cumprindo religiosamente o princípio da igualdade. (art.º 25 do código do trabalho, nº 1 e 2).

O art.º 270 da Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro afirma que, *“a determinação do valor da retribuição deve ter-se em conta a quantidade, natureza e qualidade do trabalho, observando-se o princípio de que, para trabalho igual ou de valor igual, salário igual”*.

O art.º 258 dá uma definição determinante de retribuição, *“Só se considera retribuição aquilo a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito como contrapartida do seu trabalho”*

A retribuição é restrito ao contrato individual de trabalho, a um nível hierárquico de funções a desempenhar, a uma categoria profissional ou a um escalão de funções, e o seu pagamento é feito de forma periódica e regular

A retribuição é adstrita ao contrato individual de trabalho, a um nível hierárquico de funções, a uma categoria profissional ou a um escalão funcional, cujo pagamento seja regular e periódico e onde existe a perspectiva de ser recebido novamente no mês seguinte.

O art.º 262 referente ao cálculo das prestações complementares e acessórias afirma que a retribuição base e as diuturnidades são base de cálculo das prestações complementares e acessórias.

Falamos em retribuição base quando nos referimos ao valor estabelecido nos termos de contrato ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho. É correspondente à função desempenhada pelo colaborador no seu período normal de trabalho previamente estabelecido.

Da retribuição base fazem parte o vencimento base, a isenção de horário de trabalho, o subsídio de turno, a percentagem de atingimento de objetivos (comissões ou rubricas).

Diuturnidades, são montantes de natureza retributiva e de vencimento periódico, são asseguradas nos termos do contrato ou como instrumento de regulamentação coletiva de trabalho. O fundamento desta prestação é a antiguidade do colaborador.

No que diz respeito à retribuição do período de férias, o colaborador tem direito ao valor que receberia se estivesse em serviço efetivo, e tem ainda direito a um subsídio de férias cujo valor compreende a retribuição base e as prestações associadas à execução do trabalho. Este pagamento deve ser efetuado no período que antecede o de férias, porém este subsídio pode ser pago num único mês, isto é, se o pagamento deste subsídio é feito apenas em Agosto, mesmo que o colaborador marque os 10 dias úteis de férias (estabelecidos no nº 8 do artigo 239) fora deste mês apenas irá receber o montante referente ao subsídio no período estabelecido.

Outro subsídio a ter em conta nas rubricas salariais é o subsídio de natal. Nesta âmbito os colaboradores têm direito a um mês de salário que será pago até 15 de Dezembro de cada ano. A proporcionalidade do valor deste subsídio prende-se ao tempo de serviço prestado durante o ano civil.

Em suma, a retribuição diz respeito à remuneração/vencimento base e a todas as prestações regulares e periódicas, e ainda o trabalho de carácter ocasional.

O processamento salarial é uma prática e extrema importância no âmbito da gestão de Recursos Humanos. A remuneração mensal de um trabalhador vai muito além do valor base que consta no contrato por si assinado. Existem inúmeras parcelas a serem contabilizadas quando se processa o salário. Na folha de pagamento, onde são lançados os dados para o cálculo das remunerações, consta além do salário base já estabelecido, as retribuições, os bónus, os benefícios, as deduções, os subsídios, etc. O processamento salarial é efetuado com o apoio do mapa de presenças, assiduidade, ausências dos trabalhadores e suas justificações. Cada colaborador de uma organização possui de uma ficha de dados, onde está retida toda a informação disponível de foro individual, contratual e legal.

O processamento salarial, como já foi referido ultrapassa a quantia base, na folha do processamento salarial fazem parte taxas de remunerações, subsídios e descontos.

Normalmente os salários são pagos por meio de cheque ou transferência bancária nos últimos dias de cada mês.

Existe um leque de parâmetros que fazem parte de todo este processo:

- Parâmetro Geral: Nome, morada, contacto, descrição da entidade empregadora.
- Parâmetro de Identificação: Género, data de nascimento, nacionalidade, habilitações literárias, profissão, número de contribuinte, número de bilhete de identidade ou cartão único.
- Parâmetro de Caracterização: Categoria e situação profissional, nível de qualificação, regime de trabalho, carga horária.
- Parâmetro de IRS: número de titulares e de dependentes, taxa fixa a aplicar no calculo do IRS.
- Parâmetro de descontos: Seguros, sindicatos, centro, regime e número de Segurança Social;
- Parâmetro do vínculo: Tipo de Contrato, data de admissão, data de cessão de contrato.
- Parâmetro de pagamentos: Forma de pagamento (transferência, cheque)
- Parâmetro de subsídios: Total de dias de subsídio de Natal e de Férias, total de dias de férias não gozadas de anos anteriores, total de dias de férias a gozar no ano seguinte.
- Parâmetro de valores: Valores referentes ao vencimento base, subsídios de férias, natal e refeição.

No final de cada mês, para o processamento salarial é efetuado o cálculo de número de dias de trabalho efetivo, são lançadas as alterações mensais referentes a valores fixos, tais como, faltas, horas extraordinárias, baixas, número de dias de atribuição de subsídio de refeição, entre outros.

Nos recibos são claramente discriminados o vencimento base, as deduções, os subsídios e o vencimento líquido.

No fim, confirma-se os dados, identifica-se e corrige-se qualquer discrepância ou lapso que possa existir, verifica-se a sua veracidade e emite-se o documento. Posteriormente estes documentos são assinados e é efetuado o pagamento pelos responsáveis.

4.12. Necessidades de recrutamento / planeamento de RH

Toda a organização deve adotar políticas de planeamento de recursos humanos, estas procuram assegurar a identificação e determinar necessidades futuras de recursos humanos. Estas políticas precisam estar alinhadas com o plano de estratégia empresarial, de forma a existir uma adequação dos recursos humanos às necessidades organizacionais de forma a manter margens vantajosas de eficiência e competitividade e assegurando a performance e posição da organização no mercado

Stoner e Freeman (1985: 277) alertam que, “uma organização que não planeie os seus recursos humanos frequentemente descobrirá que não está a alcançar com eficácia nem as suas necessidades de pessoal nem os seus objetivos gerais”.

Por sua vez (1986), define planeamento de recursos humanos como: “um esforço para antecipar as necessidades futuras da organização, relativamente ao ambiente e fornecer os recursos humanos para preencher essas necessidades”.

É importante integrar o planeamento de RH à gestão estratégica da empresa, Chiavenato (1999) defende que o planeamento estratégico leva a que os objetivos e estratégica organizacional se tornam em objetivos e estratégias do seu capital humano, salientando a importância que este tem no alcance de objetivos da organização e que desta forma a integração destes no plano estratégico da organização é crucial.

Antecipar e prever as necessidades futuras da organização é um fator muito importante para a sua eficácia e boa performance, quando estas necessidades são de capital humano a sua importância só aumenta, ou não seria este considerado o capital mais valioso de uma organização. Desta forma é importante prever as necessidades que irão surgir, os cargos que irão vagar e planejar estrategicamente a sua ocupação.

Neste processo é importante ter em conta os seguintes aspetos: os cargos com funções mais simples são fáceis e rápidos de preencher a curto prazo, não requerem formação muito específicas, e facilmente é selecionado um novo colaborador sem que a organização corra grandes riscos. Os cargos mais especializados e de carácter mais técnico carecem de maior formação e específica tornando assim o seu preenchimento um processo mais complexo e demorado.

Muitas vezes não se trata apenas de seleccionar uma pessoa para ocupar determinado cargo, é necessário preparar esse indivíduo para a função, isso implica por vezes algum tempo de aprendizagem e adaptação, e até mesmo formação específica para exercer a atividade.

Desta forma é de extrema importância a empresa conseguir prever e antecipar os cargos que irão vagar e assim poder planejar estrategicamente o seu capital humano. Assim, o gestor terá tempo para procurar colaboradores capacitados para ocupar os cargos bem como planejar as formações necessária.

Segundo Stoner e Freeman (1985) a previsão de recursos humanos tenta prever e projetar as necessidades futuras de recursos humanos.

Esta previsão pode ser feita com base em vários aspetos:

- Estratégia organizacional;
- Estrutura da organização;
- Orçamentos;
- Produção;
- Análise de cargos;
- Sistema de dados de capital humano atualizado.

O tempo de antecipação deste planeamento vai depender da natureza da organização e da sua estratégia empresarial.

Há três pontos essenciais a analisar:

- Previsão de RH's necessários (Determinar o número e tipo de recursos humanos que a organização necessita para atingir os seus objetivos);
- Previsão de RH's disponíveis (Determinar o número e tipo de recursos humanos existentes na organização bem como a sua situação no que diz respeito ao exercício das suas funções);

- Equilíbrio entre RH's necessários e disponíveis (Neste caso tem-se em conta se existe escassez ou excesso de recursos humanos, bem como delinear ações estratégicas para o caso de ocorrer uma das situações).

É preciso que através de todo um procedimento estratégico e amplamente planeado, sejam determinados o número e tipo de recursos humanos que a organização necessita para atingir os seus objetivos.

4.13. Assiduidade e absentismo

Peiró et al. (2008: 19) defende que “o absentismo é um fenómeno característico e inevitável do mundo do trabalho. No entanto, quando os comportamentos de ausência dos trabalhadores excedem certos limites considerados normais, coloca-se um problema para a organização, na medida em que se compromete o alcance adequado dos seus objetivos”.

Cunha et al. (2010) definiram absentismo de uma forma simples, defendendo que o absentismo é a ausência inesperada de um trabalhador no seu local de trabalho. Com o uso do termo “inesperado” exclui-se da abrangência desta definição todas as ausências decorridas devido a férias, folgas, licenças especial de ausência (maternidade, paternidade, etc), ou qualquer outro motivo que seja planeado ou de conhecimento prévio da organização.

O fenómeno do absentismo tem uma enorme importância, ele está diretamente associado ao fator crucial em qualquer empresa, a necessidade de eficácia. Toda e qualquer empresa irá sofrer casos de absentismo, é importante que os gestores sejam capazes de identificar as razões e o tipo de absentismo que ocorre no seu na sua organização bem como estudar e ponderar quais as medidas que deverá tomar para gerir a situação e assegurar o regresso dos colaboradores à empresa o mais rápido possível. Obviamente que esta brevidade de ausência dependerá de caso para caso, bem como terá motivos e causas distintas.

O absentismo resulta de diversos fatores, e isso complexifica o seu estudo e afeta parte da sua gestão.

Cunha et al. (2010) alegam que o absentismo não pode ser visto de forma única, pode variar e ser afetado devido a um vasto leque de fatores de carácter contextual (legislação laboral, sistema de proteção social, mercado de trabalho, conjuntura económica, zona geográfica, cultura e clima organizacional, dimensão da empresa, sector e área de atuação, remunerações, condições laborais. Paralelamente existem ainda fatores de natureza individual, tais como, idade, sexo, qualificação, satisfação profissional, suporte a nível social, familiar, estado de saúde.

Os mesmos autores afirmam ainda que a decisão de absentismo pode ter várias causas, quer de carácter individual ou extra-organizacionais, e que este fenómeno pode ser classificado de várias formas.

As classificações mais utilizadas são:

- Absentismo de curta duração e absentismo de longa duração;
- Absentismo voluntário e absentismo involuntário.

Enquanto voluntárias, a ausência devido a assuntos familiares são as predominantes, resumindo-se na necessidade do próprio colaborador se ausentar. Quando ao absentismo involuntário, este é consequência de assuntos de saúde e bem-estar, mais claramente, doenças, acidentes (derivados ou não de causas profissionais), não sendo previsíveis.

A forma mais fácil de distinguir os tipos de ausência é confrontar os motivos desta com o seu nível de inevitabilidade, ou seja, as voluntárias podem ser evitadas, pois acontecem devido à intenção do colaborador. Já as causas involuntárias, são alheias à vontade ou intenção do colaborador que se ausenta (doenças súbitas, assistências a familiares, doenças imputáveis à atividade profissional, acidentes de trabalho).

Por vezes torna-se um trabalho complexo distinguir as ausências voluntárias de involuntárias, e muitas vezes uma ausência voluntária pode facilmente ser apresentada e aceite como involuntária.

Não é só o tipo de absentismo que é importante manobrar dentro de uma organização, a sua frequência também é um fator a ter em conta e que merece alguma preocupação.

A forma de medir esta frequência é por recolha de número de ausências que ocorreram num determinado período de tempo, apenas o número e não a duração.

O autor Ortiz (2003) defende que, quando se mede um período de um ano, em geral a tendência que se encontra na frequência das ausências, esta tendência associa-se à antiguidade, à função, ao estilo de liderança, as responsabilidades que suporta, condições de trabalho, regime horário, recuperação da remuneração do exercício perdido, entre outros. O autor, com base nestes dados afirma que a ausência está muitas vezes associada ao absentismo voluntário, influenciada pelo nível de motivação.

Contudo, este fenómeno pode ser observado ainda por outro prisma, prisma este que divide as ausências dos colaboradores em faltas justificadas ou injustificadas, diferenciadas claramente pelas implicações que cada uma tem no colaborador.

Podem existir diversas justificações para uma falta, porém considerada injustificada qualquer falta que não apresente uma justificação aceitável.

Segue abaixo a transcrição de um artigo do código do trabalho referente à classificação de faltas como justificada e injustificada.

Artigo 249.º

Tipos de falta

1 – A falta pode ser justificada ou injustificada.

2 – São consideradas faltas justificadas:

- a) As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;*
- b) A motivada por falecimento de cônjuge, parente ou afim, nos termos do artigo 251.º;*
- c) A motivada pela prestação de prova em estabelecimento de ensino, nos termos do artigo 91.º;*
- d) A motivada por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto não imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prescrição médica no seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;*
- e) A motivada pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar de trabalhador, nos termos dos artigos 49.º, 50.º ou 252.º, respectivamente;*
- f) A motivada por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente*

necessário, até quatro horas por trimestre, por cada um;

g) A de trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores, nos termos do artigo 409.º;

h) A de candidato a cargo público, nos termos da correspondente lei eleitoral;

i) A autorizada ou aprovada pelo empregador;

j) A que por lei seja como tal considerada.

3 – É considerada injustificada qualquer falta não prevista no número anterior.

Os trabalhadores têm ainda direito a faltar 15 dias por ano para assistência inadiável e imprescindível nos casos de acidente ou doença ao cônjuge ou pessoa em união de facto, ascendente, descendente com mais de 10 anos de idade ou afim na linha reta. No caso de colaboradores que possuam a guarda de um menor serão aplicadas as mesmas políticas.

Quando uma falta justificada é de carácter previsível, o colaborador deve por obrigação avisar a entidade patronal com cinco dias de antecedência, no caso da sua imprevisibilidade, a comunicação deve ser efetuada o mais breve possível.

O empregador tem o direito de exigir ao colaborador comprovativos da sua ausência para que esta seja justificada, contudo esta ação terá de ser feita 15 dias após a comunicação da ausência.

No caso da ausência ser derivada de doença, a comprovação é efetuada através de uma declaração do estabelecimento onde esteve presente ou por atestado médico. Caso haja alguma discrepância neste assunto, requer-se a intervenção da junta médica.

Quando a falta é devidamente justificada, esta não implica nenhuma perda ou prejuízo de qualquer direito de trabalhador, com a exceção, mesmo em caso de faltas justificadas, da perda da retribuição nos casos abaixo mencionados:

Em caso de doença, quando o trabalhador obtém benefícios de um regime da segurança social de proteção na doença;

Em caso de acidente de trabalho, quando o trabalhador tem direito a qualquer subsídio ou seguro;

Quando, apesar de justificadas, as faltas forem superiores a 30 dias por ano;

Em caso de autorizadas e aprovadas pelo empregador,

No caso das faltas injustificadas, estas constituem uma violação do dever de assiduidade do trabalhador e têm como consequência a perda da retribuição correspondente ao período de ausência, tendo apenas implicações na antiguidade do colaborador à qual irá ser subtraído este período.

A infração aumenta a sua gravidade se estas ausências se derem se ocorrerem nos períodos imediatamente anteriores ou posteriores a dias de descanso ou a feriados.

As faltas não terão à partida nenhum efeito sobre o direito que o colaborador têm a períodos de férias, contudo, se implicarem a perda de retribuição e se o trabalhador assim preferir pode dar-se a substituição da ausência como dia de férias.

4.14. Medicina do trabalho

Ao longo da história os problemas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) tiveram duas abordagens: uma mais básica, focando-se na reparação da incapacidade para o trabalho causada por acidente em contexto laboral ou doença profissional, e em segundo plano uma abordagem mais complexa, a abordagem da prevenção de riscos profissionais e de vigilância da saúde dos recursos humanos

Rodrigues e Lima (1987) afirmam que esta abordagem é contemporânea da abordagem do taylorismo-fordismo, abordagem esta de lenta introdução em Portugal. E é considerada uma abordagem redutora (Graça e Faria, 1991) pois fundamenta-se numa conceção biomédica da saúde/doença, naturaliza e desagrega a produção de riscos laborais, e rejeita a possibilidade de o trabalhador ser um sujeito ativo na construção da sua própria saúde, controlando os fatores que protegem ou colocam em risco quer dentro ou fora do seu local de trabalho.

A medicina do trabalho vista de uma perspetiva empresarial pode ser visto como um serviço de carácter funcional de que fazem parte os inputs que dizem respeito a exames de admissão e fichas de aptidão, os throughputs, que são exames periódicos de vigilância médica e os outputs, isto é, exames de alta após uma baixa por acidente ou doença laboral.

Graça (2000) defende que na abordagem tradicional a vigilância médica dos trabalhadores e dos riscos no trabalho não possui grandes diferenças face à manutenção de máquinas e equipamentos.

Afinal, os Homens têm algo em comum com as máquinas, são ambos fatores de produção e são cruciais para o bom funcionamento de uma organização. Além de fatores de produção essenciais, são também recursos caros.

Porém, apesar das semelhanças os recursos humanos têm particularidades face às máquinas, são os inputs mais complexos que uma organização introduz, são imprevisíveis, podem adoecer, sofrer acidentes, provocam conflitos, recebem capital em caso de incapacidade, em suma, não são mecânicos nem podem ser mecanizados.

Os serviços de medicina do trabalho em Portugal foram criados em 1962 primeiramente como serviços médicos para a prevenção de silicose, posteriormente em 1967 passaram a serviços médicos do trabalho na empresa. A sua missão baseava-se em obter o máximo de rendimento possível com o mínimo desgaste biológico.

Nesta época era bastante visível, na legislação aplicada em Portugal, a forte influência do racionalismo tecnicista e economista oriundo da segunda revolução industrial e das ideologias da Escola das Relações Humanas.

Com a crescente industrialização, e com a influência da OCT (Organização Científica do Trabalho) o legislador português começou a ver que as máquinas e os homens eram os dois elementos mais fundamentais do trabalho contemporâneo, e que uma boa associação entre eles iria alcançar um objetivo primordial – produzir mais e melhor no menor período de tempo possível. Porém esta organização teria a separação destes dois elementos como consequência. Posto isto, surge assim uma necessidade da criação de uma organização humana do trabalho, promovendo desta forma uma compatibilidade.

Nesta época, e de acordo com a ideologia e perspectiva próprias da mesma, a medicina do trabalho era vista como uma forma de luta pela defesa do trabalhador e pelo respeito da dignidade humana, porém, e como seria de esperar no âmbito do pensamento do legislador e entidades patronais altamente rígidos e controladores da altura, esta humanização deveria ser orientada e organizada.

Aos poucos surgiam no nosso país algumas ideias da doutrina social defendida pela Igreja pós-Vaticano II ao mesmo tempo que a velha guarda Salazarista era aos poucos substituída por novos dirigentes e que a economia do país começava a passar fronteiras.

Numa altura de expansão comercial e económica levaram à criação e regulamentação dos serviços médicos em Portugal. Nesta altura a silicose era um problema grave que afetava um grande número de trabalhadores e conseqüentemente as indústrias e empresas, posto isto, a sua prevenção era considerada uma necessidade social com necessidade urgente. Este fenómeno é entendido através da conjuntura demográfica, económica e social de uma época que ficou marcada pela desruralização do país, a emigração para a Europa em grande escala, a guerra colonial, a integração do país da EFTA (Associação Europeia do Comércio Livre), a abertura ao capital estrangeiro e a internacionalização da economia portuguesa (Graça, 1996; Barreto, 1996)

Em 1963 foi criado o atual curso de especialização em medicina do trabalho que seria lecionado do Instituto Superior de Higiene Dr. Ricardo Jorge.

Surgindo primeiramente como uma especialização do Curso de Medicina Sanitária sendo precursor do que atual Curso de Especialização em Saúde Pública lecionado hoje pela Universidade Nova de Lisboa.

Faria (1983: 6) defende que o legislador português mostra uma clara intenção de integrar a prática da medicina do trabalho no âmbito da saúde pública devido á restrição que este faz no contexto da frequência do curso de Medicina do Trabalho, que só poderiam frequentar indivíduos que possuíssem o diploma de medicina sanitária.

Em 1962 surge um decreto-lei que torna obrigatória a organização de serviços médicos do trabalho em minas, estabelecimentos industriais, ou qualquer outro local de trabalho onde fosse uma realidade o risco de silicose. É neste âmbito da prevenção médica da silicose que em Portugal é feita a primeira referência ao Curso de Medicina do Trabalho.

Em 1964 a frequência no Curso de Medicina do Trabalho foi autorizada a todos os que tivessem diploma em medicina, deixando a promessa no ar que esta possibilidade frequência pudesse mais tarde abranger técnicos de outras profissões, tais como, engenheiros, químicos, enfermeiros, etc.

Em 1966 foi criada a Sociedade Portuguesa da Medicina do Trabalho, e em 1979 surge a criação da efetiva especialidade de medicina do trabalho no nosso país em 1979.

É necessário um conhecimento sólido acerca da relação existente entre trabalho e saúde, porém, segundo a Organização Mundial de Saúde (1981) é crucial além deste conhecimento, que a sociedade, a sua estrutura política e a sua estrutura económica vejam e assumam a saúde ocupacional como uma prioridade e que sejam criadas condições técnicas, profissionais, materiais e legais para que esta prática da medicina possa ser posta em prática com toda a sua potencialidade.

Em Portugal, esta prática vem de todo um processo demorado e de imensa complexidade, em meados dos anos setenta, é imposto em Portugal um modelo legal de serviços de Medicina do trabalho, neste modelo fatores políticos, sociais, económicos, científicos e técnicos tiveram relevância e influência. Segundo o Faria et al (1985) este modelo veio criar toda uma evolução na saúde dos trabalhadores e nas práticas dos médicos do trabalho.

O mesmo autor afirma que a prática desta especialidade, que é por várias vezes designada de saúde ocupacional, faz parte do sistema legal criado no nosso país que defende os cuidados médicos, isto pois a Medicina do trabalho ao contrário de outras áreas da medicina este trás na sua retaguarda leis, regulamentos ou normas.

Na verdade, este modelo tornou-se inadequado sendo mais tarde em 1994 e 1995 subsistido por uma nova legislação que defende uma nova estrutura que engloba serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST), porém, como defende Santos (1998) até esta estrutura não consegue ser corretamente adequada à realidade da evolução da produção, das empresas, das indústrias e da saúde e bem estar dos trabalhadores. Posto isto, como é previsível vários autores defenderam a reformulação da política, tendo este movimento início pelos anos oitenta.

Esta declarada necessidade tornou-se ensurdecadora na verdade, acordando assim várias entidades sociais e políticas o que levou a uma mudança que se iniciou pela aprovação de um acordo denominado de “Acordo de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho” que foi aprovado pelo Conselho Permanente de Concertação Social em Julho de 1991 que mais tarde foi substituído e renovado pelo “Acordo sobre Condições de

Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho e Combate à Sinistralidade” criado pelo Conselho Económico e Social no mês de Fevereiro do ano de 2001

Os médicos do trabalho e a prática desta especialidade são elementos cruciais na evolução da saúde dos trabalhadores, e a adoção de modelos e políticas de SHST são cada vez mais relevantes.

Em 1991, as universidades de Coimbra e Porto começam a lecionar os Cursos de Medicina do Trabalho.

Em 1995 foi aprovada pela Assembleia Mundial de Saúde a Estratégia Global da Saúde Ocupacional. Esta estratégia integra na nova política de saúde ocupacional e prioriza o desenvolvimento dos seus serviços ao dispor dos trabalhadores, sendo que estes serviços devem ser eficientes e ter como base a compreensão, prevenção multidisciplinar e vigilância do ambiente laboral e de saúde dos trabalhadores bem como promover a saúde e bem estar dos mesmos. Promovendo desta forma um ambiente saudável e seguro.

4.15. Igualdade de género no âmbito laboral

Apesar de não estar ainda incluído vulgarmente nos planeamentos executados no âmbito da gestão de recursos humanos, a promoção da igualdade de género no trabalho e no emprego e a defesa desta é uma tarefa que bate à porta do departamento de recursos humanos. Gerir o capital mais importante de uma entidade é também defender os seus direitos e promover um bom e justo ambiente de trabalho. É importante para qualquer gestor e gestora de recursos humanos estar ciente da importância deste assunto.

A Constituição da República Portuguesa defende a igualdade entre cidadãos, no Artigo 13.º (Princípio da Igualdade),

**“Artigo 13.º
(Princípio da igualdade)**

1. *Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.*

2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”

Em Portugal a CITE é o mecanismo nacional de igualdade entre homens e mulheres no trabalho e no emprego. Ligado ao Ministério que possui a tutela da área do emprego. Fazem parte quatro representantes do Estado, quatro representantes sindicais e quatro representantes patronais o que faz com que a sua composição seja tripartida entre estes três grupos de representantes.

Os principais objetivos deste mecanismo é prosseguir a igualdade e a não discriminação entre homens e mulheres em contexto laboral. A proteção na parentalidade e a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar são outras das preocupações deste mecanismo.

A CITE, está ao serviço de trabalhadores e trabalhadoras, de entidades empregadoras e da igualdade, prestando vários serviços ao público, tais como:

- Atendimento jurídico presencial;
- Atendimento jurídico por escrito;
- Atendimento jurídico por telefone (através da sua linha verde);
- Centro de documentação temático.

Esta comissão que defende a igualdade de género no trabalho, no emprego e na formação profissional e a conciliação da vida profissional e familiar atua em várias áreas e exerce várias funções dentro do meio

É da responsabilidade da CITE emitir pareceres e analisar queixas de pessoas interessadas, emitir também pareceres prévios relativos a despedimentos de trabalhadoras grávidas, puérperas e lactantes, ou de trabalhador ou trabalhadora que esteja em gozo de licença parenta. Emite ainda pareceres quando a entidade empregadora se recusa a autorizar o trabalho a tempo parcial ou a acordar um horário flexível a trabalhadores e trabalhadoras com filhos menores de 12 anos.

Junto da comissão pode ainda solicitar-se informação e apoio jurídico bem como uma apreciação da legalidade em questões relativas à igualdade e não discriminação entre homens e mulheres no trabalho e no emprego.

A CITE presta assistência a qualquer vítima de discriminação de género no trabalho, no emprego e na formação profissional.

Trabalha no sentido da conciliação, em casos de conflitos individuais porém quando solicitados por ambas as partes intervenientes. Promove o Diálogo Social na área da igualdade de género em contexto laboral e realiza estudos sobre o mesmo.

A comissão promove formações no âmbito da igualdade de género no mundo laboral para públicos alvo, entidades patronais e empresas nacionais e internacionais, criando um regime de cooperação.

A CITE lembra as empresas que é preciso “tempo para ter tempo”, trata-se de uma frase promocional da comissão para promover a conciliação da vida profissional com a vida familiar.

Hoje em dia, num mercado de trabalho onde as mulheres já trabalham em igualdade de período laboral como os homens, qualquer pessoa que exerça atividade profissional admitirá que lhe falta tempo. E a conciliação entre a vida laboral e a vida familiar torna-se assim cada vez uma tarefa mais árdua.

Assim sendo, e perante a conjuntura atual que presenciamos uma gestão que aposta na conciliação entre o mundo laboral e familiar terá um leque de benefícios garantido. Um gestão com este perfil irá promover e acima de tudo reter os seus colaboradores, potenciando talentos e promovendo a melhoria da performance profissional mantendo os seus colaboradores confortáveis, seguros, integrados e motivados.

É importante clarificar que uma gestão que se preocupa e proporciona uma conciliação laboral e familiar potencia o seu capital humano e desta forma a sua empresa, tendo desta forma uma vantagem na competitividade sustentável das empresas.

5. CONCLUSÕES

O estágio realizado na APS, S.A. foi deveras gratificante, e sem qualquer dúvida que gerou um crescimento a nível profissional mas também a nível pessoal.

O objetivo principal da realização do estágio era a aplicação de conhecimentos e competências ao longo das unidades curriculares do mestrado bem como a aquisição de novas práticas, competências e aprendizagens. Pode-se assim afirmar que o objetivo foi seguramente atingido.

Este período na APS, S.A permitiu colocar em prática conhecimentos e competência e a organização proporcionou a aquisição de um vasto leque dos mesmos junto a profissionais auxiliaram, acompanharam e fomentaram o desenvolvimento e crescimento ao longo destas 24 semanas em contacto com o mundo laboral e dinâmicas organizacionais.

Todos os dias eram aplicados saberes e retidas novas aprendizagens que se solidificavam.

Ao longo do estágio houve o claro entendimento que desde a atividade de maior responsabilidade à atividade de cariz mais básico a aprendizagem é constante, e a certeza que para um departamento funcionar corretamente todas as atividades têm de estar coordenadas, e todas as atividades são de importância crucial. Quer a redação de um documento importante, quer o seu arquivo são tarefas que mantêm a gestão organizada e a funcionar corretamente.

A entidade acolhedora possui uma forte política de integração e aculturação, e aposta constante nos seus Recursos Humanos.

A cada tarefa solicitada, a coorientadora de estágio ou qualquer outra técnica que o solicitasse forneceu a explicação do seu contexto e importância de forma a inteirar a estagiária sem que limitassem a sua autonomia.

Durante este período a maior parte das tarefas que foram delegadas foram efetuadas com autonomia e onde a estagiária fomentou a sua auto-aprendizagem e auto-

superação. Nenhuma dificuldade sentida não foi ultrapassada, todas as tarefas foram finalizadas com sucesso, dedicação e profissionalismo.

O estágio superou as expectativas, colocou o conhecimento e capacidades em prática, incentivou e proporcionou a aprendizagem contínua.

O conhecimento adquirido foi além da gestão e da administração. Um ponto a referir, foi a aprendizagem profunda do Microsoft Excel, até à data a estagiária sabia o básico acerca do funcionamento desta ferramenta.

O Excel é uma ferramenta prática e ao alcance de todos, sendo uma ferramenta tão útil e de fácil acesso é importante usufruir deste proporcionando um trabalho mais rápido, organizado e ágil. O contacto com técnicas de arquivo ao lado de uma técnica superior de arquivo e documentação na gestão e transferência do arquivo da organização foi muito enriquecedor.

É importante realçar a polivalência de conhecimentos e práticas que estiveram presentes no decorrer do estágio, nos tempos atuais e com as constantes mudanças e evolução constante é importante um profissional ter esta característica, esta polivalência e vontade de se desafiar.

A aluna estagiária recebeu durante as sessões de orientação um desafio do Professor Doutor Paulo Resende Silva, filtrar o que foi aprendido e o que foi realmente útil dessa aprendizagem.

Após uma longa reflexão, que levou a questionar todas aprendizagens, inclusive questionar a utilidade do que foi aprendido não só no estágio como no mestrado.

Porém, ao longo do estágio foi clara a aplicação competências adquiridas ao longo da formação curricular.

Assim sendo, conclui-se que de tudo o que foi aprendido a maior aprendizagem foi a responsabilidade de administrar e gerir quer documentação quer o próprio departamento ou organização com a máxima organização e planeamento. Estes são dois fatores cruciais a qualquer gestão.

Pode-se assim afirmar que todo o conteúdo retido e adquirida foi útil, desde a mais direta e específica do ramo profissional à mais genérica que será utilizar em qualquer contexto, e aqui o exemplo da gestão da mudança, polivalência e ajuste a novas necessidades no qual se deu a oportunidade de trabalhar.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, Herman & Kraiger, Kurt. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. Annual Review Psychology. 60: 451-74.
- Administração dos Portos de Sines e do Algarve, S.A. consultada periodicamente em <http://www.apsinesalgarve.pt>
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamo Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. Universidade de Lisboa. Lisboa
- Baranger, P e outros (1990). *Gestão*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Barbier, E. (1992). *Auditoria interna*. Edições Cetop
- Borges, R. (2009). *Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso Brasileiro*. Brazilian Business Review. Volume 6, n.º 3, p.299-311.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas* (3ªed.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A., Passos, A., e Tavares, S. (2000). *Mudanças Organizacionais e gestão de pessoas: Tendências*. Lisboa, OEFP
- Caiado A. e Pinto A. I. (1997). *Controlo de Gestão: Caderno de Apoio*. Universidade Aberta, Lisboa
- Camara, Pedro, Guerra, Paulo; Rodrigues, Vicente (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Carvalheiro, C. (2011). *A evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Curricular em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra
- Cascio, W. (1998). *Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profits*. (5th Ed). Irwin cGraw-Hill. Boston

- Chanlat, Jean-Francois & Torres, Ofélia de Lanna Sette. (1996). *Da informação à argumentação. O Indivíduo na organização*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Charbel, J. C. J. et al. (2012). *Human resource management and operational performance: empirical evidence*. São Carlos, Gestão e Produção, volume 19, São Carlos.
- Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos*. (2º Edição). São Paulo, Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos o Capital Humano das Organizações*. (8ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos Humanos* (9ª Edição) Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração*. 2.ed. New York: McGraw-Hill
- Chiavenato, Idalberto. *Administração*. 3.ed. São Paulo: Makron-Books, 2004.
- CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, consultado a 10 de Março de 2015 em <http://www.cite.gov.pt/>
- Cunha, M. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª Edição)
- Demo, G. Fogaça, N. Nunes, I. Edrei, L. e Francischeto, L. (2011). *Políticas de Gestão de Pessoas no Novo Milênio: Cenário dos Estudos publicados nos Periódicos da Área de Administração Entre 2000 e 2010*. Revista de Administração Mackenzie. Volume 12, n.º 5, p.15-42.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Gomes, J. et al. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Graça, L. (2000). *Notas sobre a Evolução do Ensino e da Prática da Medicina do Trabalho em Portugal*. Escola Nacional de Saúde Pública, Universidade de Lisboa, Lisboa

- Jordan, H., J. Neves e J. Rodrigues (2003). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (5ª ed.), Lisboa: Áreas Editora
- Kirkpatrick, D. L. (2005). *Evaluating a Training Course on Performance Appraisal and Coaching*. In D. L. Kirkpatrick.
- Leeuwen, M., & Praag, B. (2002). The Costs and Benefits of Lifelong Learning: The Case of the Netherlands. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 151-169
- Monteiro, Amadeu Pires & Jorge, Fátima. (2014). *Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. VIII Congresso Português de Sociologia, Évora.
- Mosquera, P. (2002). *Integração e acolhimento*. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa Editora RH
- Ortiz, Y. (2003). *Fatores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública. Tese de doutoramento. Universidade de Granada* – consultado a 13 de Abril de 2014 pelas 21h20 em <http://digibug.ugr.es/handle/10481/4424>
- Peiró, J. M., Rodríguez, I. e González-Morales, M.G. (2008). *El Absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Peretti, J.-M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M. et al (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 2ª edição. Lisboa: Edições sílabo
- Pradas, L. T. e Salvador, I. C. (1995), *Auditoria de entidades locais*, Instituto de Auditores – Censores Jurados de Cuentas de España, Madrid.
- Rees, Gary & Smith, Paul E. (2014). *Strategic Human Resource Management: An internacional Perspective*, 1st publish, London, SAGE Publications.
- Rodrigues, Ana M. L. (2006). *A teoria dos arquivos e a gestão de documentos*. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 102-117

- Seixo, J. M. (2005). *Gestão Administrativa dos Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel
- Sousa, M. J. et al (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Técnicas.
- Sousa, M.J. et al (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Stoner, James A. F. & Freeman, R. (1982). *Administração*. 5ª edição, Editora Prentice-hall do Brasil.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. 6th ed.. Harlow: Prentice-Hall
- Torrington, D., Hall. L. & Taylor, S. (2002). *Human resource management*. 5th ed, Harlow: Prentice Hall.

7. ANEXOS

ANEXO 1 - Base de dados de Candidaturas

	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Data de Candidatura	Nome	Data Nascimento	Idade	Morada	Contacto telefone/telemóvel	Contacto email	Nível Habilitações	Grau	Curso	Escola	Informação Adicional
2	DD-MM-AAAA	XX	DD-MM-AAAA	00	XX	123456789	XXXX@XXXX	XX	0	XX	XX	XX
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												

ANEXO 2 – Listagem de Controlo de Cargos de Chefia

	A	B	C	D	E	F
1	Nº	Nome	Codigo Sexo	Cargo de Chefia	Unidade	Data da celebração do contrato
2	11111	XX	1	CH IV	DQA	DD-MM-AAAA
3	11112	XX	2	CH I	DRH	DD-MM-AAAA
4	11113	XX	2	CH IV	CLT	DD-MM-AAAA
5	11114	XX	1	CH I	DCA	DD-MM-AAAA
6	11115	XX	2	SUB CHEFE	DIO	DD-MM-AAAA
7	11116	XX	1	CH IV	DFE	DD-MM-AAAA

ANEXO 3 – Mapa de Assiduidade

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG		
1	MAPA DE ASSIDUIDADE - MÊS (ANO)																																		
2	Número	Nome	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
3	11111	xxxx														FG						F.P.F.P.													
4	11112	xxxx	CM (10h-11h11)																																
5	11113	xxxx																											D						
6	11114	xxxx	A.F (16h20-17h15)													FE																			
7																																			
8																																			
9																																			
10																																			
11	Legenda do mapa																																		
12	A.F	Assistência à família																																	
13	C.M	Consulta médica																																	
14	D	Doença																																	
15	E.M	Exame médico																																	
16	FE	Férias																																	
17	FG	Folga																																	
18	P.I	Periodo de incapacidade																																	
19	FAL	Falecimento																																	
20	F.P	Formação Profissional																																	

ANEXO 4 – Planejamento de RH

	A	B	C	D	E
1	Nº	NOME	DATA DE NASCIMENTO	DATA DE ADMISSÃO NA APS	ANO EM QUE PREFAZ A PRIMEIRA CONDIÇÃO
2	11111	XX	DD-MM-AAAA	DD-MM-AAAA	AAAA
3	11112	XX	DD-MM-AAAA	DD-MM-AAAA	AAAA
4	11113	XX	DD-MM-AAAA	DD-MM-AAAA	AAAA
5	11114	XX	DD-MM-AAAA	DD-MM-AAAA	AAAA
6	11115	XX	DD-MM-AAAA	DD-MM-AAAA	AAAA
7	11116	XX	DD-MM-AAAA	DD-MM-AAAA	AAAA
8	11117	XX	DD-MM-AAAA	DD-MM-AAAA	AAAA

ANEXO 5 – Acordos Diretos (alojamento em viagem)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Cadeia de Hotéis	Hotel	Localização	Período	Tipologia de Alojamento	Preço (€)	Regime	Informação extra Hotel	Informação extra Cadeia de Hotéis
2	XY HOTÉIS	HOTEL X	LISBOA	2015	Alojamento - SINGLE	50,00 €	Alojamento + p. almoço	Acesso à internet gratuito nos quartos	XXXX
3					Alojamento - DUPLO	60,00 €			
4					Alojamento - CAMA EXTRA	20,00 €			
5									
6					Sala 1	175,00 €			
7					Sala 2	175,00 €			
8					Sala 3	150,00 €			


ANEXO 6 – Deslocações e Estadas

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	
TIPO Alojamento Nacional Alojamento Estrangeiro Viagem Nacional Viagem Estrangeira	UNIDA DE	CENTR O DE CUSTO	Nº TRABAL HADORA A	NOME TRABALHA DOR/A	SEX O	DESCRIÇ ÃO ÂMBITO/AÇ ÃO	Nº AÇÃO DRH/SA P	REQUISIÇ ÃO DE COMPRA	C A	ESTAD O	PAÍS DESTIN O	CIDADE DESTIN O	DATA DE ENTRAD A/ IDA	Nº VOO	HORÁRI O VOO	DATA DE SÁDIA/ REGRESS O	Nº VOO	HORÁRI O VOO	CIDAD E HOTEL	Nº CONTRIB UITE HOTEL	Nº DE ESTRELA S	Nº DE NOITES DE ALOJAMEN TO	UTILIZAD ORES/IAS	FATURA/ RECIBO	AGÊNCI A DE VIAGEN S	Nº CONTRIBU ITE AGÊNCIA DE VIAGENS	CUSTO TOTAL(AL OJAMENT O, VIAGEM, TAXAS)	GARAGEM	MINI- BAR, OUTROS	CUSTO TOTA	


ANEXO 7 – Controlo de Certificação Profissional

	A	B	C	D	E	F	G
1	Nº	Trabalhador/a	Unidade	Carta de Condução			
2				Nº	Tipo	Descrição	Validade
3	11111	XX	DQA	SE-123456	B1, B, C1, C, BE, C1E, CE	Quadríciclos, Automóveis Ligeiros, Automóveis Pesados de Mercadorias cujo peso bruto não exceda 7500kg, Automóveis Pesados de Mercadorias, Conjunto de Veículos Compostos por um Automóvel Ligeiro e Reboque, Conjunto de Veículos Acoplados da Categoria C1 e Reboque ou Semirreboque	B1, B, BE: 04-07-24 C1, C, C1E, CE: 04-07-19
4	11112	XX	DQA	E-1234567	A1, A, B1, B	Motociclos de Cilindrada não Superior a 125cm ³ e Potência até 11kw, Motociclos, Quadríciclos, Automóveis Ligeiros	19-10-2020
5	11113	XX	DQA	L-1234567	A1, A, B1, B, BE	Motociclos de Cilindrada não Superior a 125cm ³ e Potência até 11kw, Motociclos, Quadríciclos, Automóveis Ligeiros, Conjunto de Veículos Compostos por um Automóvel Ligeiro e Reboque	03-06-2018
6	11114	XX	DQA	SE-123456	A1, A, B1, B, C1, C	Motociclos de Cilindrada não Superior a 125cm ³ e Potência até 11kw, Motociclos, Quadríciclos, Automóveis Ligeiros, Conjunto de Veículos Compostos por um Automóvel Ligeiro e Reboque, Automóveis Pesados de Mercadorias cujo peso bruto não exceda 7500kg, Automóveis Pesados de Mercadorias	A1, A, B1, B: 10-05-21 / C1, C: 10-05-16
7	11115	XX	DQA	L-1234567	A1, B1, B	Motociclos de Cilindrada não Superior a 125cm ³ e Potência até 11kw, Quadríciclos, Automóveis Ligeiros	03-04-2016

ANEXO 8 – Processos de Mobilidade

	REGISTO DE PROCESSO DE ADMISSÃO	N.º DRHaa.nnn Aaaa.mm.dd
Requisição de admissão nº <input style="width: 100px;" type="text"/>		Data de aprovação em CA <input style="width: 100px;" type="text"/>
1 FONTE DE RECRUTAMENTO		
<input type="checkbox"/> Recrutamento Externo <input type="checkbox"/> Recrutamento Interno <input type="checkbox"/> Concurso de admissão <input type="checkbox"/> Concurso de admissão <input type="checkbox"/> Base de dados <input type="checkbox"/> Mobilidade interna / reconversão <input type="checkbox"/> Bolsa de trabalho (estagiários/as) <input type="checkbox"/> Requisição <input type="checkbox"/> Entre Administrações Portuárias <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Transferência / requisição <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Consulta restrita		
2 NOMEAÇÃO DE JÚRI PELO CA		
Sim <input type="checkbox"/> Doc. Ref.º <input style="width: 100px;" type="text"/> Data <input style="width: 100px;" type="text"/> Não <input type="checkbox"/>		
2.1 Composição do Júri		
	Membro	Unidade
1		
2		
3		
2.2 Parecer Final		
Documento de Referência	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Data <input style="width: 100px;" type="text"/>
3 RELAÇÃO DE ANEXOS		
-		
4 DESPACHO (ARA)		
5 DELIBERAÇÃO DO CA (CA)		

APS - ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DE SINOS E DO ALGARVE, S. A.
 O presente documento é propriedade da APS, que mantém a sua reserva nos termos da lei.
 ML6682

	REGISTO DE PROCESSO DE ADMISSÃO	N.º DRHaa.nnn Aaaa.mm.dd		
6 LISTAS DE VERIFICAÇÃO / ACOMPANHAMENTO				
6.1 Recrutamento externo				
Ação	Responsável	Documento de Referência	Data conclusão	Observações
Publicação	DRH			
Tragem de candidaturas	DRH			
Seleção	Júri			
Parecer final	Júri			
Homologação	CA			
Notificação de candidatos/as	Júri			
Convocação dos/as selecionados/as	DRH			
Exames médicos	DRH / MT			
Admissão	DRH			
Acolhimento	DRH			
Arquivo do processo	DRH			
6.2 Recrutamento interno				
Ação	Responsável	Documento de Referência	Data conclusão	Observações
Ordem de serviço	CA			
Receção de candidaturas	DRH			
Seleção	Júri			
Parecer final	Júri			
Homologação	CA			
Notificação dos/as candidatos/as	Júri			
Convocação dos/as selecionados/as	DRH			
Exames médicos	DRH / MT			
Admissão	DRH			
Integração	DRH			
Arquivo do processo	DRH			

APS - ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DE SINOS E DO ALGARVE, S. A.
 O presente documento é propriedade da APS, que mantém a sua reserva nos termos da lei.
 ML6682

	REGISTO DE PROCESSO DE ADMISSÃO	N.º
		DRHaa.nnn Aaaa.mm.dd

6.3 Transferência / Requirição

Ação	Responsável	Documento de Referência	Data conclusão	Observações
Requerimento	Interessado(a)			
Deliberação	Adm. origem			
Comunicação à APS	Adm. origem			
Análise de transferência/requirição	DRH			
Deliberação	CA AP 8			
Comunicação à entidade de origem	CA			
Parecer	Adm. Origem			
Não favorável <input type="checkbox"/>				
Favorável <input type="checkbox"/>				
Notificar interessado/s	DRH			
Exames médicos	DRH / MT			
Transferência ou requisição	DRH			
Acolhimento	DRH			
Arquivo do processo	DRH			

6.4 Consulta restrita às Administrações Portuárias

Ação	Responsável	Documento de Referência	Data conclusão	Observações
Consulta às AP's	DRH			
Tratagem de candidaturas	DRH			
Seleção	Júri			
Parecer final	Júri			
Homologação	CA			
Notificação de candidatos/es	Júri			
Notificação das AP's	Júri			
Convocação dos/es selecionados/es	DRH			
Exames médicos	DRH / MT			
Admissão	DRH			
Acolhimento	DRH			
Arquivo do processo	DRH			

APS - ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DE SINES E DO ALGARVE, S. A.
O presente documento é propriedade da APS, que mantém a sua reserva nos termos da lei.
MIGORS

	REGISTO DE PROCESSO DE ADMISSÃO	N.º
		DRHaa.nnn Aaaa.mm.dd

7 REGISTO DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO

7.1 Identificação do processo de recrutamento

Referência	
Câmara	
Unidade	

7.2 Registo do processo de recrutamento

Número de candidaturas para apreciação curricular	N.º de candidaturas apresentadas em entrevistas de pré-selecção		N.º de candidaturas aguardando ingresso		Resultados de TAREFAS ou provas de admissão ou seleção	Balanço social relativo a dados, que permitam analisar a existência de eventual discriminação de pessoas de um dos sexos no acesso ao emprego, formação e promoção profissional e condições de trabalho
	H	M	H	M		
						Consultar processo(s) autónomo(s)

7.3 Autenticação

Responsável pela elaboração	
Data ____/____/____	Assinatura _____

Responsável pela DRH	
Data ____/____/____	Assinatura _____

¹ Em cumprimento do artigo 22º do Código do Trabalho em anexo à Lei nº 75009 de 10-0

APS - ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DE SINES E DO ALGARVE, S. A.
O presente documento é propriedade da APS, que mantém a sua reserva nos termos da lei.
MIGORS

ANEXO 9 – Controlo Orçamental

Nº CONTA CONTABILISTICA	DESCRIÇÃO CONTA CONTABILISTICA	VALOR ORÇAMENTADO ANUAL (SEM REDUÇÕES) - SINES	VALOR ORÇAMENTADO ANUAL (SEM REDUÇÕES) - ALGARVE	VALOR ORÇAMENTADO ANUAL (SEM REDUÇÕES) -	VALOR ORÇAMENTADO ANUAL (COM REDUÇÕES)	VALOR ORÇAMENTADO MENSAL (SEM REDUÇÕES)	VALOR REALIZADO MÊS "X"	DESVIO REALIZADO MÊS "X" (MENSAL)	ACUMULADO REALIZADO	DIFERENÇA ENTRE ACUMULADO-ORÇAMENTADO- REALIZADO
1234567890	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (REMUNERAÇÃO BASE)									
1234567890	SUBSÍDIO DE FÉRIAS OS (14ª Prestação)									
1234567890	SUBSÍDIO DE NATAL OS (13ª Prestação)									
1234567890	AJUDAS DE CUSTO OS									
1234567890	DESPESA FIXA DE REPRESENTAÇÃO									
1234567890	ASSEMBLEIA GERAL (SENHAS DE PRESENÇA)									
1234567890	CONSELHO FISCAL									
1234567890	INDEMNIZAÇÃO POR CESSAÇÃO DE FUNÇÕES									
1234567890	SUBSÍDIO DE ALIMENTAÇÃO									
1234567890	ENCARGOS REMUNERAÇÕES TSU ORGÃOS SOCIAIS									
1234567890	ENCARGOS REMUNERAÇÕES CGA ORGÃOS SOCIAIS									
1234567890	ENCARGO COM ADSE ORGÃOS SOCIAIS									
1234567890	PENSÃO PREÇO DE SANGUE									
1234567890	ASSISTÊNCIA NA SAÚDE ORGÃOS SOCIAIS									
1234567890	PRESTAÇÕES FAMILIARES ORGÃOS SOCIAIS (AUX. ESTUDOS)									
1234567890	ACIDENTES DE TRABALHO									
1234567890	QUOTIZAÇÃO ADSE									
1234567890	MEDICAMENTOS									
1234567890	MEDICINA NO TRABALHO									
1234567890	COMPARTICIPAÇÃO ADSE (RO's)									
	SUBTOTAL (ORGÃOS SOCIAIS)									
1234567890	REMUNERAÇÃO BASE (E DIUTURNIDADES)									
1234567890	DIFERENCIAL DE VENCIMENTO (DIFERENCIAL DE BR)									
1234567890	HORAS EXTRAORDINÁRIAS									
1234567890	SUBSÍDIO DE TURNO									
1234567890	PRÉMIO SAÍDAS COMERCIAIS									
1234567890	SUBSÍDIO DE IHT									
1234567890	SUBSÍDIO DE FÉRIAS FUNCIONÁRIOS									
1234567890	SUBSÍDIO DE NATAL FUNCIONÁRIOS									
1234567890	AJUDAS DE CUSTO									
1234567890	SUBSÍDIO DE ALIMENTAÇÃO									
1234567890	ABONO PARA FALHAS									
1234567890	SUBSÍDIO COMPENSATÓRIO TRABALHO TURNOS									
1234567890	SUB. CHEFIA I E II (PILOTOS)									

1234567890	TSDf									
1234567890	RETRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO									
1234567890	INDEMNIZAÇÃO / COMPENSAÇÃO POR CESSAÇÃO CONTRATO									
1234567890	DESPESA DE REPRESENTAÇÃO DE CHEFIAS									
1234567890	PENSÃO TRANSITÓRIA DE APOSENTAÇÃO									
1234567890	UTILIZAÇÃO DE VIATURA DO COLABORADOR									
1234567890	INDEMNIZAÇÃO P/ CESSAÇÃO DE FUNÇÕES - FUNCIONÁRIOS									
1234567890	ENCARGOS REMUNERAÇÕES TSU FUNCIONÁRIOS									
1234567890	ENCARGOS REMUNERAÇÕES CGA FUNCIONÁRIOS									
1234567890	ENCARGO COM ADSE FUNCIONÁRIOS									
1234567890	PRESTAÇÕES FAMILIARES COLABORADORES									
1234567890	AUXÍLIO NA ALEITACÃO									
1234567890	AUXÍLIO NOS ESTUDOS									
1234567890	AUXÍLIO NA INFÂNCIA									
	SUBSÍDIO DE FUNERAL									
	SUBSÍDIO DE MORTE									
1234567890	COMPARTICIPAÇÃO ADSE (RO's)									
1234567890	ASSISTÊNCIA NA SAÚDE (COMPARTICIPAÇÃO C/ ACTOS MÉDICOS)									
1234567890	ACIDENTES DE TRABALHO									
1234567890	QUOTIZAÇÃO ADSE									
1234567890	MEDICAMENTOS									
1234567890	MEDICINA NO TRABALHO									
1234567890	PROTECÇÃO NA PARENTALIDADE									
1234567890	FORMAÇÃO DE PESSOAL									
1234567890	REFEIÇÕES									
1234567890	GASTOS C/RECRUTAMENTO DE PESSOAL									
1234567890	OUTRAS DESPESAS PESSOAL									
1234567890	SEGUROS SAÚDE CIT									
1234567890	FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO (ENIDH)									
1234567890	ESTÁGIOS PROFISSIONAIS									
	SUBTOTAL DOS TRABALHADORES									
	TOTAL GLOBAL ORGÃOS SOCIAIS E TRABALHADORES									
	TOTAL ORÇAMENTADO									
1234567890	INDEMNIZAÇÕES									