



FEUC

Faculdade de Economia Universidade de Coimbra



Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano



Relatório de Estágio Curricular de Mestrado em Gestão
(2.º ciclo – Bolonha)

Coimbra, Julho 2009

Relatório de Mestrado apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de mestre em gestão sob orientação do professor doutor Filipe Almeida.

Elaborado por:

Aluna: Sara Marina Oliveira Ramos

Nº estudante: 20030857

Agradecimentos

A realização deste estágio curricular apenas foi possível com a colaboração de muitas outras pessoas, às quais não poderia deixar de prestar o meu agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Filipe Almeida pelo acompanhamento, apoio e disponibilidade.

Ao Dr. Tiago Henriques da Cunha pela oportunidade que me concedeu em estagiar na sua empresa e numa função que me permitiu contactar com a área estratégica da organização.

Aos restantes sócios, Eng. José Miguel Faria e Dra. Catarina Monteiro, que me acolheram com manifesta consideração.

A todos os colaboradores da organização que me receberam e apoiaram neste caminho.

À minha supervisora, Dra. Cátia Madeira, que me orientou e apoiou nesta distinta realidade que é o contacto com a vida empresarial. Sendo simultaneamente uma supervisora e uma amiga, que me ajudou a crescer a nível profissional e pessoal. Agradeço a partilha de conhecimento, a amizade e dedicação.

Aos meus pais, em especial à minha mãe, por todo o apoio e todos os conselhos, que me ajudaram a crescer de forma humilde e motivada. A vocês o meu eterno agradecimento.

Ao meu irmão, por ser acima de tudo uma figura de referência para mim, do qual me orgulho a cada dia.

Aos meus amigos e restantes familiares, por estarem sempre presentes.

A duas pessoas muito especiais, que apesar de já não estarem comigo, reconheço a sua importância e influência na minha personalidade. A coragem e a força que nunca me abandonou. A vocês, avó e avô, faço esta primeira homenagem...

E à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, instituição e académicos, que me proporcionou uma boa preparação académica e excelentes momentos de lazer.

A todos vocês o meu sincero “*AGRADECIMENTO*” ...

Índice

AGRADECIMENTOS	3
APRESENTAÇÃO.....	6
PARTE 1: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA – EMPTOR, LDA.....	7
1.1. MISSÃO E VISÃO	7
1.2. MODELO DE NEGÓCIO	8
1.3. REDE DE ESCRITÓRIOS.....	10
1.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E HUMANA DA EMPRESA.....	11
1.5. PRODUTOS / SERVIÇOS.....	14
PARTE 2: TAREFAS DESENVOLVIDAS	18
2.1. LISTAGEM DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS NA ORGANIZAÇÃO.....	19
2.1.1. <i>Tarefas desenvolvidas na organização – Área Administrativa</i>	20
2.1.2. <i>Tarefas desenvolvidas na organização – Área Financeira</i>	24
2.1.3. <i>Tarefas desenvolvidas na organização – Área Recursos Humanos</i>	28
2.1.4. <i>Tarefas Externas</i>	38
PARTE 3: AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES.....	39
3.1. BREVE REVISÃO HISTÓRICA	39
3.2. A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS.....	41
3.3. MOTIVAÇÃO: CONCEITO E TEORIAS	42
3.3.1. <i>O conceito da Motivação</i>	42
3.3.2. <i>Teorias da motivação humana</i>	42
3.4. SATISFAÇÃO: CONCEITO E ABORDAGENS	49
3.4.1. <i>O conceito de Satisfação</i>	49
3.4.2. <i>Modelos de Investigação</i>	50
3.4.3. <i>Dimensões da satisfação no trabalho</i>	52
PARTE 4: ESTUDO DE CASO – NÍVEL DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.....	53
4.1. OBJECTIVO.....	53
4.2. AMOSTRA	53
4.3. QUESTIONÁRIO.....	53
4.4. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....	54
4.5. RESULTADOS.....	55
4.5.1. <i>Caracterização demográfica da amostra</i>	55
4.5.1.1. <i>Caracterização dos colaboradores quanto à experiência profissional</i>	55
4.5.1.2. <i>Caracterização dos colaboradores quanto ao tempo na empresa</i>	56
4.5.1.3. <i>Caracterização dos colaboradores quanto às suas funções</i>	56
4.5.2. <i>Avaliação crítica da satisfação dos colaboradores</i>	57
4.5.2.1. <i>Satisfação global com o trabalho</i>	57
4.5.2.2. <i>Satisfação com a gestão e os sistemas de gestão</i>	58
4.5.2.3. <i>Satisfação com o envolvimento activo na organização</i>	59
4.5.2.4. <i>Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências</i>	59
4.5.2.5. <i>Satisfação com as condições de trabalho</i>	60
4.5.2.6. <i>Ordenação das dimensões de satisfação profissional</i>	61
4.5.2.7. <i>Satisfação global dos colaboradores com o trabalho</i>	63
4.5.2.8. <i>A percepção sobre o esforço dos responsáveis da empresa na motivação dos colaboradores</i>	64
4.5.2.9. <i>Satisfação VS Bom desempenho: Opinião dos colaboradores</i>	64
4.5.3. <i>Propostas dos colaboradores</i>	65

PARTE 5: SUGESTÕES DE MELHORIA.....	66
PARTE 6: BALANÇO DE COMPETÊNCIAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS.....	71
ANEXOS	72
ANEXO 1: ORGANOGRAMA ACTUAL	73
ANEXO 2: DIÁRIOS.....	74
ANEXO 3: AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO DIRECTO (ADC).....	75
ANEXO 4: MAPA DE ASSIDUIDADE DO ESTAGIÁRIO	76
ANEXO 5: FICHA DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO	77
ANEXO 6: RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ESTAGIÁRIO	79
ANEXO 7: CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE ESTÁGIO PROFISSIONAL.....	82
ANEXO 8: LISTAGEM MENSAL DAS DESPESAS PAGAS	83
ANEXO 9: MAPA DE PAGAMENTOS AOS ESTAGIÁRIOS.....	84
ANEXO 10: MAPA DE EXECUÇÃO FÍSICA E FINANCEIRA	85
ANEXO 11: ISENÇÃO DO PAGAMENTO DE CONTRIBUIÇÕES.....	88
ANEXO 12: FICHA DE FUNCIONÁRIO.....	92
ANEXO 13: MAPA PROCESSAMENTO SALARIALANEXO 14: DECLARAÇÃO PARA PAGAMENTO DA SEGURANÇA SOCIAL	93
ANEXO 14: DECLARAÇÃO PARA PAGAMENTO DA SEGURANÇA SOCIAL	94
ANEXO 15: DECLARAÇÃO DE DESEMPREGO.....	95
ANEXO 16: “SOBRE O QUESTIONÁRIO”	97
ANEXO 17: QUESTIONÁRIO – NÍVEL DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.....	98

Apresentação

Este trabalho é elaborado no âmbito do 2.º ciclo do mestrado em gestão e tem como tema “Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano”.

Para finalizar a minha formação, realizei um estágio curricular com duração de 5 meses, o que permitiu o primeiro contacto com a realidade empresarial. Esse estágio decorreu numa empresa situada em Coimbra, Emptor Serviços de Gestão, Lda., na qual desempenhei a função de “*Assistente de Direcção Geral*”. Desenvolvi actividades de apoio administrativo e financeiro e também na área de recursos humanos.

O enfoque deste relatório é no âmbito dos recursos humanos. Optei por aprofundar este tema, pois trata-se, no meu entender, de uma questão actual e relevante, cuja importância é reconhecida consensualmente, apesar de muitas vezes não ultrapassar as barreiras do ideal, em várias organizações.

Os principais objectivos deste trabalho são:

- Identificar e caracterizar a entidade de acolhimento;
- Reconhecer a importância dos recursos humanos nas organizações;
- Realizar uma breve abordagem histórica sobre a evolução do comportamento organizacional;
- Definir o conceito de motivação e satisfação;
- Enunciar algumas teorias motivacionais;
- Apresentar de forma sucinta modelos de investigação do estudo da satisfação;
- Descrever as actividades desenvolvidas na organização no âmbito do estágio;
- Aferir o nível de satisfação e motivação dos colaboradores da organização;
- Apresentar à organização alguns considerandos e sugestões a desenvolver para aumentar o nível da satisfação e motivação dos seus colaboradores, baseados na minha opinião pessoal resultante deste estudo.

Parte 1: Apresentação da empresa – Emptor, Lda.

A Emptor é um projecto empresarial iniciado em 2001, apesar de apenas ter sido fundada em Setembro de 2004. Os seus fundadores foram: o Dr. Tiago Henriques da Cunha, a Dra. Catarina Monteiro e o Eng.º José Miguel Faria.



A empresa tem como actividade principal a prestação de serviços de apoio à gestão e consultoria. Atendendo à realidade da concorrência no sector, podemos afirmar que se trata de um projecto inovador, que aposta continuamente na área de Investigação e Desenvolvimento – I&D. O projecto Emptor baseia-se num sistema global e integrado de colaboração, baseado em tecnologia própria, que garante:

- A proximidade com o cliente;
- A separação entre actividades de *front-office* e *back-office*;
- Uma plataforma tecnológica integrada que permite o controlo e interacção em rede.

1.1. Missão e Visão

Toda e qualquer empresa de sucesso deve ter a sua visão e missão claramente definidas e difundidas pela organização. Consciente desta necessidade, a Emptor difunde pelos seus membros o espírito da empresa e congrega contínuos esforços para a prossecução dos seus objectivos gerais. Os responsáveis pela organização focam e reforçam constantemente a importância de conhecer a missão e visão da empresa (Figura 1) e, acima de tudo, vivê-las, pois são o suporte e alicerce de qualquer relação entre colaborador e organização.

Figura 1 – Missão e Visão da Emptor, Lda.



Com o objectivo de responder à sua missão, a Emptor assume-se como uma rede de escritórios que se dedica à prestação de serviços financeiros de aconselhamento, informação e processamento, distinguindo-se por:

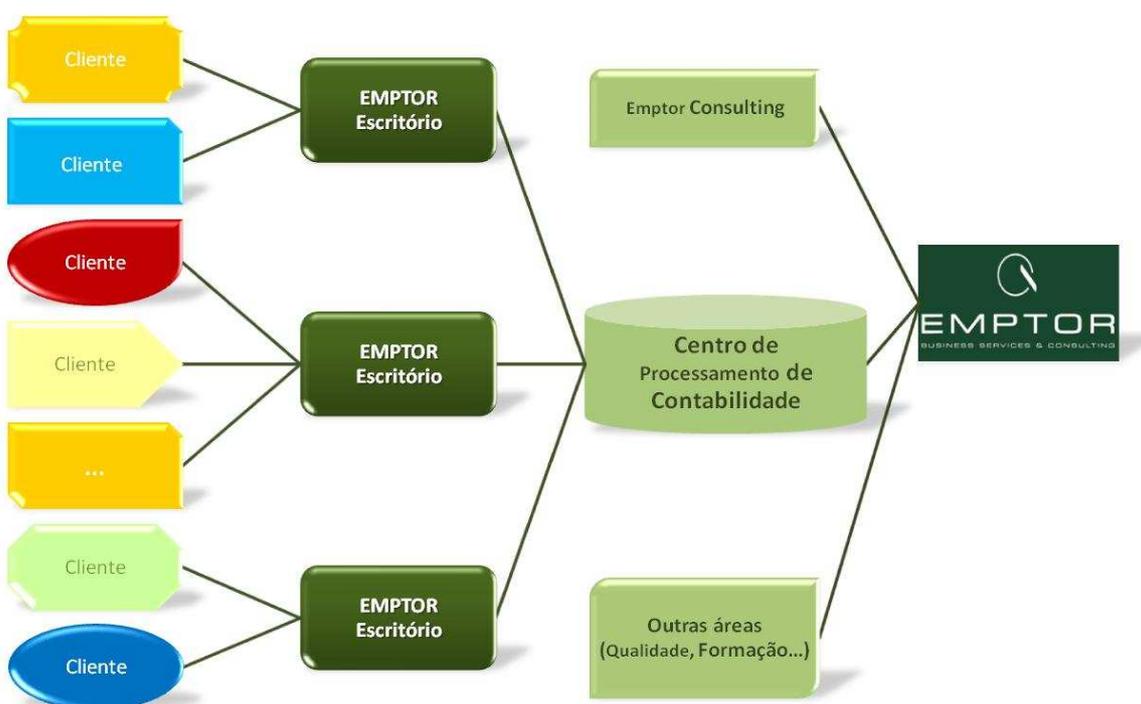
- Maximizar o dinheiro ganho pelos seus clientes;
- Minimizar o tempo dispendido por estes em funções administrativas;
- Garantir a máxima segurança nos processos fiscais e de informação económico - financeira.

Para além disso, os fundadores definiram como ideal e razão de ser da organização, a liderança a nível nacional no sector da prestação de serviços de apoio à gestão e consultoria a pequenas e médias empresas. Esta é sem dúvida a aspiração dos fundadores da Emptor.

1.2. Modelo de Negócio

Uma das coisas que uma empresa tem de entender muito bem se quiser competir com vantagem sobre seus concorrentes é o seu modelo de negócio. O modelo de negócio traduz "o que fazemos e por quê". Representa o sistema da empresa, ou seja, a forma como as peças do “quebra-cabeças” se unem.

Figura 2: Modelo de Negócio da Emptor



Clientes: São a base de todo o processo. Estabelecem contactos via telefone, Internet ou pessoalmente e em reuniões periódicas, com os escritórios. São responsáveis pelo envio, semanalmente, dos documentos via RSF.

Emptor Sede: Não estabelece qualquer contacto directo com o cliente, excepto nos casos em que o Escritório solicite apoio nas áreas que não se encontra apto para responder às necessidades dos clientes, nomeadamente ao nível da consultoria.

Escritório Emptor: Os colaboradores dos escritórios, ou seja, os Gestores Financeiros (GF's), têm como principais tarefas: interagir com o cliente e tomar as decisões técnicas a nível contabilístico e fiscal. Esta especialização de tarefas permite uma maior disponibilidade do GF para o cliente e permite um atendimento personalizado e acompanhamento contínuo.

Centro de Processamento de Contabilidade (CPC): Os colaboradores do CPC, ou seja, os contabilistas, têm como principais funções: o processamento contabilístico dos documentos dos clientes, o processamento dos salários dos clientes e o apoio aos escritórios na prestação de serviços aos clientes. O CPC fornece aos escritórios relatórios de apoio ao serviço por eles prestados.

Centro de Processamento e Secretariado (CPS): Os colaboradores nesta função têm como funções: recepção dos documentos dos clientes, separação e digitalização desses documentos para posterior tratamento contabilístico no CPC., atendimento telefónico, apoio aos GF's a nível do processamento de salários e resolução de problemas junto de entidades externas (finanças, segurança social e conservatória) e, ainda, expedição de correspondência.

Sistemas de Inovação e Desenvolvimento (I&D): Os colaboradores deste departamento desenvolvem *softwares* de apoio à gestão e troca de informação entre a Sede e os Escritórios, bem como, entre os Escritórios e os seus Clientes. Permitem à Emptor dispor de plataformas de gestão tecnológica do mais alto nível e, consequentemente, apostar numa estratégia de diferenciação.

Sistema Administrativo e Financeiro (SAF): Os colaboradores deste departamento são responsáveis por todos os serviços administrativos e financeiros da Emptor Sede. Normalmente têm o apoio do Director Geral da organização.

Emptor Consulting: Os consultores têm como principais funções: complementar os serviços prestados pelos escritórios, analisar projectos e angariar novos clientes. Este departamento acompanha os escritórios Emptor na sua implementação e presta auxílio, tal como referi, na prestação de serviços do escritório quando solicitado.

1.3. Rede de escritórios

A sede da empresa situa-se em Coimbra, no edifício do Arnado, no 11º andar e possui escritórios em vários pontos do país.

A Emptor Coimbra surgiu em Setembro de 2004, sendo o primeiro escritório da rede Emptor. Actualmente tem a mesma localização da sede, o que me permitiu não só os contactos pessoal e profissional com os seus colaboradores, mas também um contacto directo com a estrutura, funcionamento do escritório e as tarefas desempenhadas pelos seus colaboradores.

No Outono de 2005 abriu o primeiro escritório distante da Sede e com a apresentação do sistema “*Emptor Homeaccounting*”. Este sistema permite, a todos os clientes Emptor, o acesso aos seus registos contabilísticos e à digitalização de todos os documentos de suporte.

À medida que a empresa se foi fortalecendo e provando a sua competência e qualidade, foram inaugurados outros escritórios Emptor no nosso país. Actualmente, a Emptor tem escritórios em:

Vila Nova de Gaia

Oliveira do Hospital

Coimbra

Avelar

Caldas da Rainha



Torres Vedras

Abrantes

Oeiras

Lisboa

Portalegre

Recentemente, a Emptor abriu também um escritório em Cabo Verde – Ilha de São Vicente (Mindelo). Trata-se de uma unidade de processamento contabilístico com colaboradores de nacionalidade cabo-verdiana.

1.4. Estrutura organizacional e humana da empresa

Na Figura 3 é apresentado o organograma da empresa, tal como é formalmente divulgado pela empresa.

Figura 3: Organograma da Emptor, Lda.



Esta estrutura organizacional sofreu, no entanto, algumas alterações significativas, espelhadas no organograma actual que consta do Anexo 1 e que traduz a realidade da empresa.

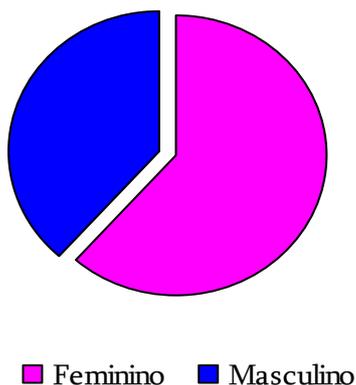
De seguida, é apresentada a estrutura humana da empresa, onde se caracteriza os colaboradores da organização no seu todo (empresa-mãe e escritórios) quanto ao sexo, idade, qualificações e funções desempenhadas na organização.

A Emptor Serviços de Gestão, Lda. é constituída por 13 colaboradores. Por outro lado, a Emptor Coimbra, Lda. (escritório) tem 10 colaboradores. Os restantes escritórios têm um quadro de pessoal mais reduzido.

Já o recente escritório localizado em Cabo Verde é constituído por três colaboradores e um gerente. Notar que o objectivo deste escritório é apoiar a empresa-mãe no processamento contabilístico e não prestar serviços directamente ao cliente.

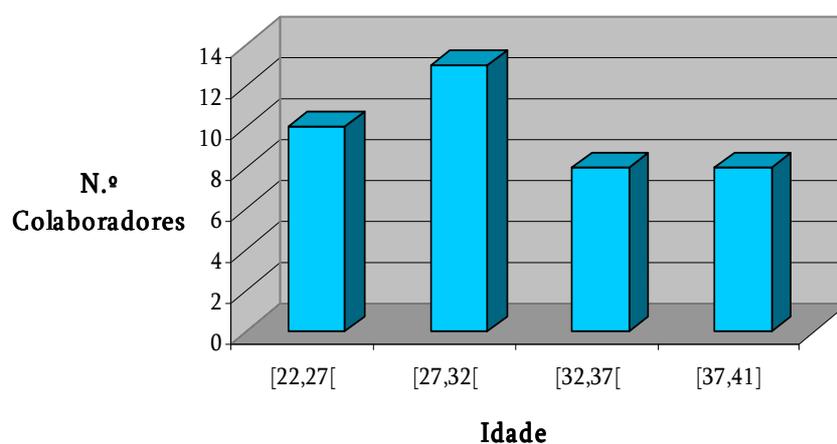
Na totalidade, o grupo Emptor é constituído por 39 colaboradores.

Figura 4: Caracterização dos colaboradores do grupo Emptor quanto ao género



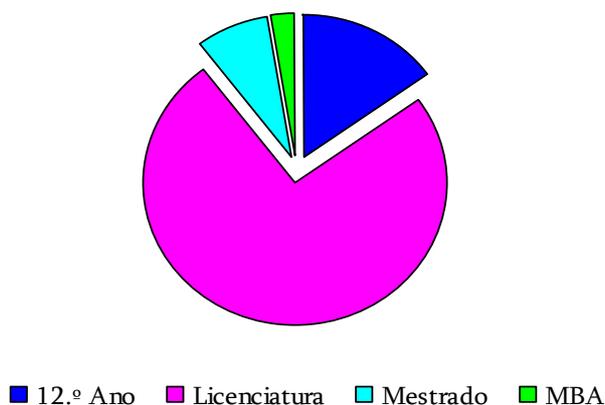
- Através da Figura 4, verifica-se que existe maior incidência de colaboradores do sexo feminino. Segundo as informações recolhidas, 62% do total dos colaboradores do grupo Emptor são mulheres.

Figura 5: Caracterização dos colaboradores do grupo Emptor quanto à idade



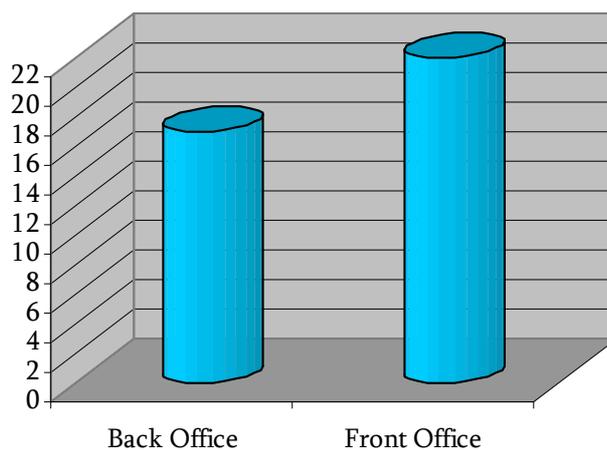
- Tal como se afirmou anteriormente, a Emptor é uma empresa que aposta num jovem quadro de pessoal. O gráfico da Figura 5 vem reiterar essa realidade. A média de idades dos colaboradores do grupo Emptor é de apenas 31 anos.

Figura 6: Caracterização dos colaboradores do grupo Emptor quanto às qualificações



- Facilmente se conclui que o grupo Emptor aposta fortemente no recrutamento de colaboradores qualificados. Para além disso, e atendendo que se trata de um grupo que presta serviços de contabilidade e auditoria, não é de surpreender que se verifique uma grande aposta em colaboradores inscritos na Câmara dos Técnicos Oficiais de Contabilidade. A maior parte dos colaboradores da Emptor têm a licenciatura em Gestão, Economia e Auditoria e Contabilidade (cerca de 74%).

Figura 7: Caracterização dos colaboradores do grupo Emptor quanto às suas funções



- Pode-se distinguir dois tipos de funções dentro do grupo Emptor: funções de “*Back Office*” e funções de “*Front Office*”. Segundo a Figura 7, pode-se constatar que a maior parte dos colaboradores do grupo (cerca de 56%)

desempenham funções de “*Front Office*”, ou seja, ou seja, realizam tarefas “directamente” com o cliente. Os restantes colaboradores (aproximadamente 44%) desempenham funções de “*Back Office*”, ou seja, tarefas a nível do processamento de informação. Excepcionalmente, estes colaboradores podem contactar com os clientes caso a organização assim o necessite, como por exemplo, no atendimento e apoio ao cliente.

- A maior parte dos colaboradores da empresa-mãe e do novo escritório em Cabo-Verde (cerca de 53%) desempenham essencialmente funções de processamento contabilístico. Os restantes colaboradores ocupam uniformemente as demais funções (consultoria, inovação e desenvolvimento, serviços administrativos e financeiros e secretariado).
- Os escritórios são constituídos essencialmente por Técnicos Oficiais de Contas, que lidam diariamente com os clientes, e pelo gerente/gerentes dos respectivos escritórios com quase plena autonomia.

1.5. Produtos / Serviços

Tal como já foi referido, a Emptor presta vários serviços na área administrativa e financeira aos seus clientes. Neste tópico, pretende-se descrever cada um desses produtos/serviços:

- Business Services Clássicos
- Business Services Secretariado
- Consulting

Business Services Clássicos

- a) **Relatórios Financeiros Mensais:** Apresentados ao cliente entre os dias 15 e 20 de cada mês, enviados por correio ou Internet. Esta informação, recebida em tempo útil, permite ao empresário uma gestão próxima dos problemas, aumentando a sua capacidade de planeamento e controlo.

- b) Planeamento Fiscal:** A Emptor é constituída por um quadro de profissionais qualificados que apoia os clientes na obtenção das soluções fiscais que melhor se adequam aos seus perfis, de forma atempada, para evitar surpresas de última hora.
- c) Processamento de Salários:** Trata-se de uma responsabilidade administrativa de todas as empresas que exige um tratamento rigoroso e atempado e com fortes implicações fiscais e laborais. Na Emptor existe um conjunto de profissionais dedicados que prestam este serviço de forma exemplar, respeitando as normas das empresas clientes.

Business Services Secretariado

- a) Facturação:** A Emptor trata da emissão e expedição de todos os documentos comerciais das empresas suas clientes: facturas, recibos, notas de débito e crédito, orçamentos. Evitando assim o investimento em software por parte dos clientes.



- b) Gestão de Pagamentos:** A Emptor proporciona aos seus clientes um serviço de gestão de pagamentos, com projecções diárias e semanais da tesouraria da empresa.
- c) Gestão de Recebimentos:** A Emptor põe em prática todos os procedimentos de cobrança necessários para o sucesso do cliente, seguindo a política da empresa.

- d) Gestão Documental e Atendimento Telefónico:** A Emptor gere toda a correspondência e telefonemas do cliente comunicando-lhe o conteúdo dentro de 24 horas. Evitando assim que o cliente invista em colaboradores e espaço.



Consulting

A Emptor presta ainda serviços nas seguintes áreas:

- Apoio à compra e venda de empresas
- Avaliação de empresas
- *Balanced Scorecard*
- *Business plans*
- Planos de marketing
- Reestruturação de processos
- *Software*

O que diferencia a Emptor

A Emptor é uma empresa jovem e dinâmica, 100% detida por jovens empresários, que aposta continuamente na inovação e desenvolvimento. Está empenhada na sua divulgação e numa nova forma de apresentar a contabilidade às empresas.



- a) **Homeaccounting:** Permite aos clientes aceder a todos os balancetes e saldos da sua contabilidade, consultar todos os movimentos históricos da sua empresa e visualizar todos os documentos da sua empresa a qualquer hora (ferramenta disponível através do site da empresa).
- b) **Gestor Financeiro:** Cada gestor financeiro acompanha uma carteira limitada de clientes, o que garante o atendimento personalizado e profissional. O GF tem como funções: aconselhamento fiscal e o aconselhamento financeiro e de gestão, bem como ser o TOC dos seus clientes.
- c) **Intranet Clientes:** Permite aceder a uma área reservada a cada cliente disponível 24 horas por dia, no qual o cliente pode realizar pedidos, consultar o histórico de registos e apresentar sugestões. Os seus pedidos são atendidos no prazo máximo de 2 dias úteis.

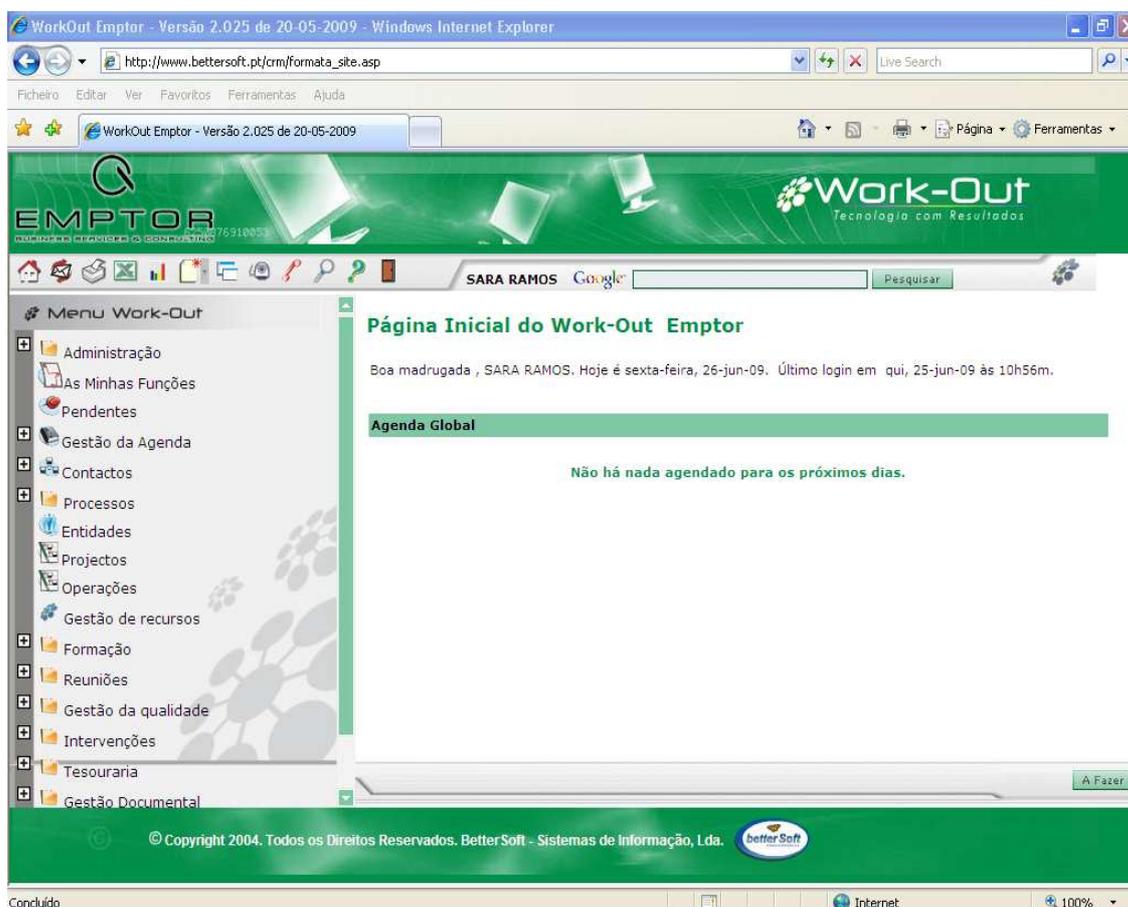


Plataforma colaborativa Work-Out

Para responder a esta necessidade, a Emptor oferece, por exemplo, a plataforma colaborativa **Work-Out™**:

- Funciona em ambiente browser, acessível a partir de qualquer computador com Internet;
- Disponibiliza um conjunto de funcionalidades, cuja utilização permitirá otimizar a organização e gestão dos processos da empresa a vários níveis, tais como: gestão de recursos humanos, gestão da qualidade, gestão documental, entre outros.

Figura 8: Exemplo do Work-Out (conta pessoal)



Parte 2: Tarefas Desenvolvidas

Ao longo do período de estágio desenvolvi várias tarefas na área administrativa, financeira e de recursos humanos. Apesar do contacto com mais funções e tarefas realizadas por outros colaboradores, que assisti e apoiei, como por exemplo, a entrega das declarações do IVA das empresas internas ou até alguns lançamentos contabilísticos ou emissão de facturas e recibos, optei por referir apenas as tarefas que realizei com a mínima autonomia e responsabilidade, pois foram essas na verdade que exigiram a minha concentração, dedicação e conhecimentos.

Num primeiro ponto, irei citar por tópicos, de forma directa e objectiva, as várias tarefas por mim desenvolvidas. Posteriormente, irei descrever de forma detalhada cada uma das actividades enumeradas.

Antes disso, refiro ainda os vários programas (software) com os quais trabalhei ao longo destes 5 meses de estágio:

- Primavera – Contabilidade, Vendas, Tesouraria, Recursos Humanos
- *E-Soft* – Plataforma desenvolvida pela Empresa de apoio à circulação de Informação entre os Escritórios e o CPC
- *MS-Office* – Microsoft Excel; Microsoft Word; Mind Manager
- *Work-Out* – Sistema de Apoio à Gestão (auxilia os colaboradores no processo de prestação de serviço)

2.1. Listagem das tarefas desenvolvidas na organização

a) Área Administrativa

- Solicitação de cartões de visita para alguns colaboradores
- Acompanhamento do processo de internacionalização: Cabo Verde: Mindelo – Ilha de São Vicente
- Relatório de actividades de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho
- CIS 2008 – Inquérito comunitário à inovação 2008
- Expedição de correspondência
- Atendimento Telefónico/Pessoal

b) Área Financeira

- Separação de documentos e sua digitalização
- Diagnósticos *E-Soft*
- Actualização de ficheiros financeiros
- Sistemas de Débitos Directos
- Controlo das despesas a pagar aos colaboradores e dos saldos de contas de fornecedores

c) Área Recursos Humanos

- O plano de férias para os vários departamentos
- Estágios InovJovem
- Os novos benefícios da segurança social
- Admissão de novos colaboradores
- Cessação de relação laboral entre a empresa e o colaborador
- Participação em processo de recrutamento
- Processamento de salários
- Acompanhamento de processo de despedimento por justa causa

d) Tarefas Externas

2.1.1. Tarefas desenvolvidas na organização – Área Administrativa

a) **Solicitação de cartões de visita para alguns colaboradores**

A empresa tem um fornecedor fixo de cartões de visita com quem estabelece uma relação privilegiada. É simultaneamente cliente e fornecedor da empresa. Sempre que a empresa necessita de cartões de visita basta estabelecer contacto com o respectivo fornecedor e referir o nome, cargo e e-mail que pretende ver mencionado no respectivo cartão. Apesar desta relação cliente/fornecedor, entendo que seria mais vantajoso para a empresa, efectuar pesquisas e solicitar vários orçamentos com a finalidade de perceber se é possível obter o mesmo serviço a um preço inferior.

b) **Acompanhamento do processo de Internacionalização: Cabo Verde – Mindelo (Ilha de São Vicente)**

Trabalhar directamente com a direcção geral da empresa permitiu-me contactar com várias questões interessantes e que a maior parte dos colaboradores não acompanha. A opção da empresa abrir actividade em Cabo Verde foi uma delas.

Acompanhei várias reuniões organizadas pelo director geral e onde estavam presentes os responsáveis pelos vários departamentos da empresa. Nessas reuniões eram discutidas as várias necessidades e as tarefas a desenvolver por cada um dos participantes.

Reconhecidas as vantagens da implementação de um centro de processamento contabilístico em Cabo Verde, eu fiquei com a responsabilidade de efectuar um conjunto de pesquisas a nível de apoios ao investimento externo, estatuto de investidor externo, estatuto de empresa franca, universidades como fonte de recursos humanos, câmbio e legislação (códigos fiscais e código do trabalho). Entre as várias pesquisas que desenvolvi, houve algumas informações que achei bastante interessantes: o Sistema de Normalização Contabilístico entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 2009, não existe o conceito de ordenado mínimo, os recursos humanos qualificados são baratos comparando com a média da UE e a taxa de câmbio é fixa.

Para além das pesquisas, foi de minha responsabilidade uma parte do processo de recrutamento e selecção de colaboradores e, também, a marcação das viagens do Director Geral da empresa a Cabo Verde.

Ao nível da marcação das viagens, solicitei orçamentos a três agências de viagem: Halcon Viagens, ISIDEI Viagens e Mondego Viagens. Após a recolha dos valores praticados por cada uma das agências, contactei directamente a agência mais competitiva e dei seguimento a todo o processo.

Quanto ao processo de recrutamento e selecção, fui responsável pela elaboração do anúncio da oferta de emprego, pela triagem dos currículos e pela marcação das entrevistas a realizar em Cabo Verde, pelo Director Geral da empresa.

c) Relatório de actividades de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho

O preenchimento e envio deste relatório é, desde 2002, um acto revestido de obrigatoriedade legal. Consiste em relatar o que foi feito, em cada estabelecimento durante o ano transacto relativamente à Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

O prazo legal de entrega do relatório anual SHST é de 1 a 30 de Abril de cada ano civil. Todas as entidades empregadoras estão obrigadas a responder ao relatório desde que tenham 1 trabalhador. De referir, ainda, que o não envio deste relatório constitui uma contra-ordenação laboral correspondente no mínimo a 192,00 €.

Apesar da obrigatoriedade deste relatório, desconhecia a sua existência. Atendendo que fiquei responsável pelo seu envio pesquisei toda a legislação subjacente a este assunto.

O envio deste relatório por meio informático é uma novidade. Nesse sentido, a empresa recebeu na sua sede uma carta com o nome de utilizador e a palavra passe para aceder e enviar o relatório através do site www.gep.mtss.gov.pt (Figura 9). De referir o contributo da “Cliso Clínica de Saúde Ocupacional”, empresa responsável pela higiene e saúde na Emptor, no apoio ao preenchimento do relatório e no fornecimento de dados essenciais (nome e cédula do médico do trabalho, informações sobre os técnicos superiores de higiene e segurança do trabalho, entre outras).

Figura 9: Entrega do relatório anual SHST



SHST 2008 - Mozilla Firefox

File Edit View History Bookmarks Tools Help

https://ru.gep.mtss.gov.pt/mtssWeb/login.seam

gop

Sistema de Entrega do Relatório SHST 2008

Dados de Acesso

Por favor faça login:

NIF *

Código do utilizador *

Palavra-chave *

Entrar

Obter dados de acesso

Dificuldades de Autenticação

Perquntas Frequentes

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

GOVERNO DA REPÚBLICA
PORTUGUESA

MTSS

QREN
QUADRO DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL

POA FSE
PROGRAMA OPERACIONAL DE
ASSISTÊNCIA TÉCNICA
FUNDOS SOCIAIS EUROPEUS

Apoio ao Utilizador: Telefone: 213114900, dias úteis das 9:00 às 18:00 Email: Apoio.Informático Dúvidas.no.âmbito.da.saúde

Site optimizado para Internet Explorer 7, Mozilla Firefox 3, Opera 9

Desenvolvido por Sebasi, SA 2008 - Versão: 1.0.27

Done

ru.gep.mtss.gov.pt

d) CIS 2008 – Inquérito comunitário à inovação 2008

Este é um inquérito realizado em todos os Estados Membros da UE, segundo as orientações metodológicas do EUROSTAT com o objectivo de recolher informação sobre a inovação nas empresas europeias (www.gpeari.mctes.pt).

Atendendo ao vasto universo de empresas, as empresas inquiridas são apenas uma amostra seleccionada de forma aleatória, onde “cada empresa é representativa de empresas com a mesma actividade económica, classe de dimensão (número de empregados) e região”. Notar que este questionário é também de resposta obrigatória.

De facto, preencher este género de questionários é um grande desafio. Surgem sempre algumas dúvidas. Questões que não sabemos responder, ou até simplesmente o facto de desconhecer o mecanismo e existência destes questionários.

e) Expedição de correspondência

No decorrer das minhas funções, por várias vezes houve a necessidade de elaborar cartas e faxes, que tive oportunidade de redigir e de seguida enviar ao respectivo destinatário. Toda a correspondência enviada era arquivada num dossier de correspondência e, simultaneamente, guardada numa pasta própria na rede da empresa.

f) Atendimento Telefónico/Pessoal

Esta é sem dúvida uma função elementar. Surge então a questão “Qual o motivo de dedicar algum espaço a esta tarefa?”. Fácil! Sair da faculdade, entrar numa empresa na qual exerci funções da minha área de formação e que imediatamente após a minha entrada na empresa, tive ao meu cargo algumas funções de grande responsabilidade. Perante tudo isto, o receio de errar, de desiludir as pessoas que confiaram em mim e desiludir-me a mim própria, é muito grande... E de facto, esta nova realidade é um grande desafio que nos deixa sempre um pouco nervosos. Cresci... Cresci como profissional e como pessoa. E até esta simples tarefa de atender um telefone ou falar com um cliente ou um fornecedor contribuiu fortemente para isso.

2.1.2. Tarefas desenvolvidas na organização – Área Financeira

a) Separação de documentos e sua digitalização

O processo de separação e digitalização de documentos é, actualmente, uma das funções do CPS, no entanto, atendendo às funções que desempenhava na organização, todos os documentos das empresas internas depois de recepcionados e registados eram entregues a mim.

Numa primeira fase, visualizava todos os documentos com o objectivo de seleccionar os documentos a pagar e inseria esses valores num ficheiro próprio, o que possibilitava o controlo de todos os valores pendentes para pagamento.

Posteriormente, seleccionava todos os documentos a digitalizar. Os documentos contabilísticos são separados de acordo com uma classificação própria definida pela empresa (Anexo 2 - Diários). Cada documento é carimbado com um número sequencial e único, que posteriormente permite identificar e classificar o documento. Após a digitalização destes documentos, arquiva-os no dossier de contabilidade, por ordem crescente, de acordo com o número de carimbo. Por outro lado, os documentos não contabilísticos, como por exemplo extractos bancários, eram digitalizados sem carimbo e posteriormente arquivados nos respectivos dossiers (extractos bancários, dossier fiscal, etc.).

Numa segunda fase, após o processo de digitalização, os gestores financeiros procediam à catalogação dos diversos lotes segundo a empresa, diário e mês a que correspondiam. Finalmente, os lotes seguiam para o Centro de Processamento Contabilístico, onde eram efectivamente contabilizados. Consta-se assim uma forte especialização das tarefas, o que garante maior eficiência e eficácia no processo.

b) Diagnósticos *E-Soft*

No seguimento da tarefa anterior, é possível que ocorram erros de digitalização. A empresa dispõe de um software (*E-Soft*) que permite detectar esses erros de forma rápida e eficaz. De forma regular efectuei estes diagnósticos, a fim de corrigir as várias situações.

Esses diagnósticos de *E-Soft* permitem detectar:

- Documentos (números de carimbo) em falta. Esta situação pode acontecer por duas razões:
 1. O documento não existe, logo o número de carimbo nunca foi utilizado. Pelo que esse carimbo deve ser utilizado nos próximos documentos a inserir na contabilidade.
 2. Ou o lote foi mal catalogado (e o sistema acusa falta do documento), pelo que o documento correspondente ao carimbo em falta deve ser redigitalizado.
- Documentos repetidos (i.e. documentos com o mesmo número de carimbo). Esta situação também pode acontecer por dois motivos:
 1. O mesmo documento foi digitalizado duas vezes. A solução é enviar uma mensagem ao contabilista a informar.
 2. Existem dois documentos distintos com o mesmo número de carimbo. Neste caso, devemos corrigir um dos documentos. Atribuir-lhe um novo número de carimbo e redigitalizar.

c) Actualização de ficheiros financeiros

Diariamente efectuava a verificação das contas bancárias de empresas do grupo Emptor (Emptor Serviços de Gestão, Lda. e Emptor Coimbra, Lda.). Esta verificação era realizada através da consulta, em modo de homebanking, às contas bancárias de disponibilidades e responsabilidades (caucionadas). A empresa dispõe de um ficheiro de tesouraria próprio, que era actualizado diariamente por mim, para que o saldo nesse ficheiro fosse igual ao saldo do extracto bancário on-line.

Sempre que registava um recebimento de um cliente e assim que esse dinheiro ficasse disponível, enviava uma mensagem ao CPC através do Work-Out a solicitar a emissão do recibo.

Através do confronto dos valores pendentes a pagamento e do saldo de tesouraria, agendava os vários pagamentos a efectuar. Após a aprovação do Director Geral e/ou da directora financeira, preparava os pagamentos e recolhia as assinaturas dos gerentes necessárias à execução dos pagamentos preparados.

Durante a minha estadia na empresa, acompanhei e elaboração de um programa próprio, desenvolvido internamente, para controlar todas as despesas a pagamentos. Participei não na sua elaboração, mas no seu aperfeiçoamento, pois comunicava alterações a realizar no sentido de garantir um controlo mais eficaz de todas as actividades financeiras da organização. Como por exemplo, definir uma hierarquia de prioridades nos valores pendentes para pagamento, guardar no mesmo ficheiro os valores já efectivamente pagos para garantir maior controlo, entre outros aspectos que entendi e foram reconhecidos como importantes.

d) Sistemas de Débitos Directos (SDD)

Existe uma forma muito confortável de cobrar os valores aos nossos clientes, nomeadamente, o sistema de débitos directos (SDD). Eu era responsável por, todos os meses, enviar para o banco da empresa um ficheiro próprio com as indicações das cobranças a efectuar. Depois do recebimento dos respectivos valores, enviava mensagem ao CPC a solicitar a emissão dos recibos.

Este é um dos serviços oferecidos pelos bancos, que permite a centralização das cobranças e oferece várias vantagens, tal como: a redução de carga administrativa, a melhor gestão e controlo das cobranças e a maior rapidez na cobrança das avenças.

O processo de adesão a este sistema é muito simples, basta solicitar ao banco credor o código que identifica a empresa credora no sistema e assinar o contrato com o banco credor. É ainda necessário informar os clientes devedores da nova forma de cobrança. A obtenção de ADC do cliente devedor pode ser feita de duas formas: activação automática da ADC (informação ao “devedor” dos códigos necessários à activação da ADC numa ATM) ou autorizações truncadas no credor (obtenção de uma ADC assinada pelo cliente devedor). Na Emptor, optou-se por esta última. Nesse sentido, basta obter do cliente devedor uma ADC com a assinatura conferida contra um documento de identificação que tem uma estrutura obrigatória (Anexo 3 - ADC). De seguida, enviamos ao banco credor um ficheiro de activação de ADC com os seguintes dados retirados da autorização: código de entidade credora, referência normalizada e NIB do cliente devedor. Finalmente, preparara-se o ficheiro de instruções de débito directo.

e) Controlo das despesas a pagar aos colaboradores e dos saldos de contas de fornecedores

Na Emptor, existem alguns colaboradores que se deslocam para contactar com actuais ou potenciais clientes. Estas despesas de representação são contabilizadas numa conta “268 – Devedores e Credores Diversos”. Um dos desafios que me colaram, foi apurar os valores a pagar aos colaboradores, para efectuar um plano de pagamentos.

A análise da totalidade das dívidas da empresa com os vários fornecedores foi um outro desafio, que tinha como finalidade compilar num ficheiro todos os valores pendentes.

Estas tarefas resultaram da constatação de perda de algumas informações, originada pela recente reestruturação das funções efectuada na empresa, bem como de erros normais de contabilização que eram necessários corrigir para obter uma informação fidedigna.

A realização destas tarefas, permitiu-me conhecer o programa “Primavera”, contactar com a área da contabilidade e aplicar alguns dos conhecimentos contabilísticos adquiridos ao longo da minha formação.

2.1.3. Tarefas desenvolvidas na organização – Área Recursos Humanos

a) O plano de férias para os vários departamentos

A estruturação do plano de férias dos respectivos colaboradores foi uma das minhas funções. Aos responsáveis de cada departamento, foi dada a possibilidade de escolha, enquanto que aos restantes colaboradores a escolha foi limitada a dois planos, definidos de acordo com as necessidades da empresa. Segundo a Lei n.º 7/2009, o empregador deve elaborar o mapa de férias, com indicação do início e do termo dos períodos de férias de cada trabalhador, até 15 de Abril de cada ano, devendo afixá-lo nos locais de trabalho entre esta data e 31 de Outubro.

b) Estágios InovJovem

A Emptor é uma empresa jovem e que aposta igualmente num quadro jovem de recursos humanos. Esta iniciativa é, simultaneamente, apoiada pelo Estado, que desenvolveu o programa “Medida INOV-JOVEM”. Esta medida apoia a realização de estágios profissionais em PME’s e é promovida, gerida e executada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. – IEFP, I. P. Os estágios profissionais promovidos ao abrigo desta medida têm a duração de 12 meses, e destinam-se a jovens desempregados com idade até 35 anos, inclusive, habilitados com qualificação de nível superior em áreas de formação específicas e que reúnam as seguintes condições: jovens à procura do primeiro emprego ou jovens à procura de novo emprego.

Todo este processo, desde a candidatura até à fase final, foi da minha inteira responsabilidade e constituiu um forte desafio, devido à elevada burocracia e complexidade dos documentos solicitados.

Numa primeira fase, apresentei a candidatura através dos formulários electrónicos disponíveis no site do IEFP, I.P., (automaticamente é atribuído um número provisório à candidatura). Os dados utilizados no preenchimento do formulário foram recolhidos essencialmente da IES (Informação Empresarial Simplificada) da empresa, que contém dados de natureza contabilística, fiscal e estatística.

Após o envio on-line da candidatura, a empresa recebe um e-mail com o número definitivo do processo e com o pedido de toda a documentação necessária, quer da

entidade quer do candidato ao estágio. Após a entrega dos documentos, o processo é analisado pelos serviços competentes e depois de aprovado, recebemos a notificação da decisão de aprovação relativa ao projecto. É necessário proceder à devolução dessa decisão de aprovação, devidamente assinada com reconhecimento das respectivas assinaturas, e tomar um conjunto de acções burocráticas necessárias ao seguimento do processo.

Todo este processo é bastante complexo e exigiu da minha parte, uma leitura atenta da legislação e do regulamento do programa (Portaria n.º 1103/2008, de 2 de Outubro).

Todo o processo que descrevi, refere-se à fase inicial do programa. No entanto, acompanhei também a fase final. Em que tive que preencher e entregar no IEFP, I.P. um conjunto de documentos referente a cada estágio:

- Mapa de Assiduidade (Anexo 4) – Elaborado mensalmente e entregue ao estagiário, para este rubricar e obtermos assim um registo diário das suas presenças;
- Ficha de Avaliação do Estágio (Anexo 5) – Elaborado pelo estagiário;
- Relatório de Acompanhamento e Avaliação do Estagiário (Anexo 6) – Preenchido pelo orientador designado na fase inicial do processo;
- Certificado de Frequência de Estágio Profissional (Anexo 7) – Emitido pela empresa no final do estágio e entregue aos estagiários com cópia para o Centro de Emprego;
- Listagem Mensal das Despesas Pagas (Anexo 8) – Elaborado por mim, no final do estágio. Exigiu a consulta de documentos contabilísticos e a utilização do Primavera;
- Mapa de Pagamentos aos Estagiários (Anexo 9) – Essencialmente um resumo (soma) dos valores do mapa anterior para o período em causa;
- Mapa de Execução Física e Financeira (Anexo 10) – Onde é identificada a empresa, o projecto e o período de referência do respectivo mapa. Este mapa exige bastantes cálculos. Recorre à Decisão de Aprovação e tem como suporte todas as despesas já realizadas pela empresa. O produto final é o montante a pagar pelo IEFP à empresa, tendo em conta as despesas já incorridas pela organização.

c) Os novos benefícios da segurança social

Atendendo à crise económica e financeira mundial, o Governo instaurou uma «Iniciativa para o investimento e o emprego», onde se destacam medidas de isenção ou redução contributiva para a segurança social ou apoios directos à contratação (Portaria n.º 130/2009, de 30 de Janeiro). Neste âmbito, a minha tarefa residiu em preencher o formulário Mod. GTE18 (Anexo 11), que descarreguei do site da segurança social, com o objectivo de solicitar a isenção do pagamento de contribuições. Notar que para obter estes benefícios é essencial cumprir um conjunto de requisitos expressos na Portaria mencionada, como por exemplo, a criação líquida de postos de trabalho e o contrato de trabalho do respectivo colaborador deve ser sem termo e este nunca pode ter tido já um contrato sem termo.

d) Admissão de novos colaboradores

Eu acompanhei a entrada de novos colaboradores na organização e apoiei nas exigências administrativas subjacentes.

Assim que um novo colaborador era convidado a fazer parte da equipa da empresa, recolhia os seus dados (B.I., Cartão de Contribuinte e Cartão de Beneficiário) e de seguida elaborava o contrato do novo colaborador, que deveria ser assinado antes de iniciar as suas funções na empresa. Para a elaboração dos contratos, recorri a alguns exemplos de outros contratos de actuais colaboradores da organização, a legislação laboral (leis mencionadas na bibliografia) e ao instrumento de regulamentação colectiva de trabalho que abrange a empresa. Após a elaboração de cada contrato, enviava o mesmo para a advogada da empresa, a fim de obter o seu parecer e respectiva validação. De seguida, o mesmo deveria ser aprovado pelo Director Geral e assinado pelos intervenientes.

Após a assinatura do contrato, procedia ao preenchimento da FR0031, modelo próprio da empresa (Anexo 12 – Ficha de Funcionário), e enviava a respectiva ficha para a contabilidade, para se iniciar a ficha de cadastro (registada no Primavera). Esta ficha de cadastro é obrigatória e deve estar sempre actualizada (artigo 127º, da Lei n.º 7/2009).

Para além disso, comunicava à Segurança Social e à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) a admissão do novo colaborador.

e) Cessação de relação laboral entre empresa o colaborador

Quando a relação laboral entre trabalhador e colaborador chega ao fim, a entidade empregadora é obrigada a entregar ao colaborador um conjunto de documentos (Lei n.º7/2009, artigo 341º).

Durante o meu estágio, enfrentei algumas situações destas e tive como responsabilidade:

- Elaborar um certificado de trabalho, indicando as datas de admissão e de cessação, bem como o cargo desempenhado, que no fim era assinado pelos responsáveis legais da empresa;
- Entrar no site da Segurança Social e informar sobre a cessação de actividade do colaborador, bem como o respectivo motivo;
- Preencher a Declaração de Situação de Desemprego (Anexo 15), quando solicitada pelo colaborador.

f) Participação em processo de recrutamento

Ao longo da minha passagem pela empresa, acompanhei e participei em dois processos de recrutamento. Um dos aspectos a reter é a participação activa do Director Geral neste processo. É o Director que reconhece a necessidade de efectuar o recrutamento e que define o perfil pretendido para a função a ocupar. De seguida, comunica as suas intenções ao departamento de Recursos Humanos. Após esta primeira fase, são definidos os canais de divulgação a utilizar. Eu anunciei a oferta de emprego no site do IEFP (canal de divulgação gratuito, simples e bastante eficiente) e pesquisei bases de dados em alguns sites de emprego. No site do IEFP, basta descrever o perfil pretendido para a função e o período de duração do recrutamento que se prevê neste processo. Assim que o processo era concluído, eu comunicava no site a cessação da respectiva oferta.

Ao receber as candidaturas para aquela oferta, eu realizava uma primeira triagem dos currículos e, de seguida, o director geral seleccionava os candidatos finais, a serem entrevistados.

Efectuei os contactos com os candidatos via telefónica para marcar a entrevista e via e-mail a confirmar a respectiva marcação.

No dia da entrevista, eu estabelecia o primeiro contacto com os candidatos, aos quais entregava um questionário, explicava o objectivo do seu preenchimento e apoiava-os caso surgissem dúvidas. Nesse questionário, os candidatos preenchiam os seus dados pessoais, realizavam uma auto-avaliação das suas competências gerais e técnicas. Para além disso, eram descritas algumas questões situacionais e solicitava-se ao candidato um comentário de possíveis reacções. De seguida, era realizada a entrevista ao candidato pelo Director Geral da empresa.

Após a realização de todas as entrevistas e a análise de todos os candidatos, o candidato seleccionado para ocupar a função era contactado por mim, via telefónica, onde o informava sobre a data a comparecer na empresa para dar início à sua formação e ao início das suas funções. Aos candidatos não seleccionados, enviava um e-mail de agradecimento, informando da sua não selecção e da colocação do Curriculum Vitae na base de dados da empresa.

g) Processamento de salários

Outra das funções da minha responsabilidade era a recolha de dados para o processamento salarial de algumas das empresas internas (Emptor Serviços de Gestão, Lda.; Emptor Gaia, Lda., Emptor Coimbra, Lda. e Emptor Beira Serra, Lda.) e a emissão das guias e respectivos pagamentos da Segurança Social e das retenções de IRS da empresa.

Tal como já referi, sempre que um colaborador é admitido, é norma da empresa e do grupo, preencher a “Ficha de Funcionário” (Anexo 12). Esta ficha deve manter-se constantemente actualizada, pois é através destas que se define todas as especificidades de cada colaborador, como por exemplo, a determinação das taxas de IRS e da Segurança Social.

É igualmente norma da empresa, até ao dia 22 de cada mês, reunir toda a informação relevante para o processamento salarial. Eu recolhia toda a informação (entrada ou saída de funcionários, alteração dos vencimentos, faltas, baixas médicas, processamento de férias, prémios ou outros dados importantes a ter em conta) e

sintetizava-a no Mapa de Processamento Salarial (Anexo 13), que enviava de seguida para o CPC (responsáveis pelo processamento salarial).

Após o respectivo processamento, eu recebia toda a informação e imprimia os recibos, os mapas da segurança social e das retenções de IRS.

Ao dia 8 de cada mês, procedia ao pagamento dos salários aos respectivos colaboradores, através de transferência bancária ou cheque.

Antes de avançar, é importante salientar as datas limite de pagamento da segurança social – dia 15 de cada mês – e das retenções de IRS por parte da empresa – dia 20 de cada mês.

Devido a estas restrições, ao dia 14 de cada mês, enviava a declaração de remunerações para a Segurança Social:

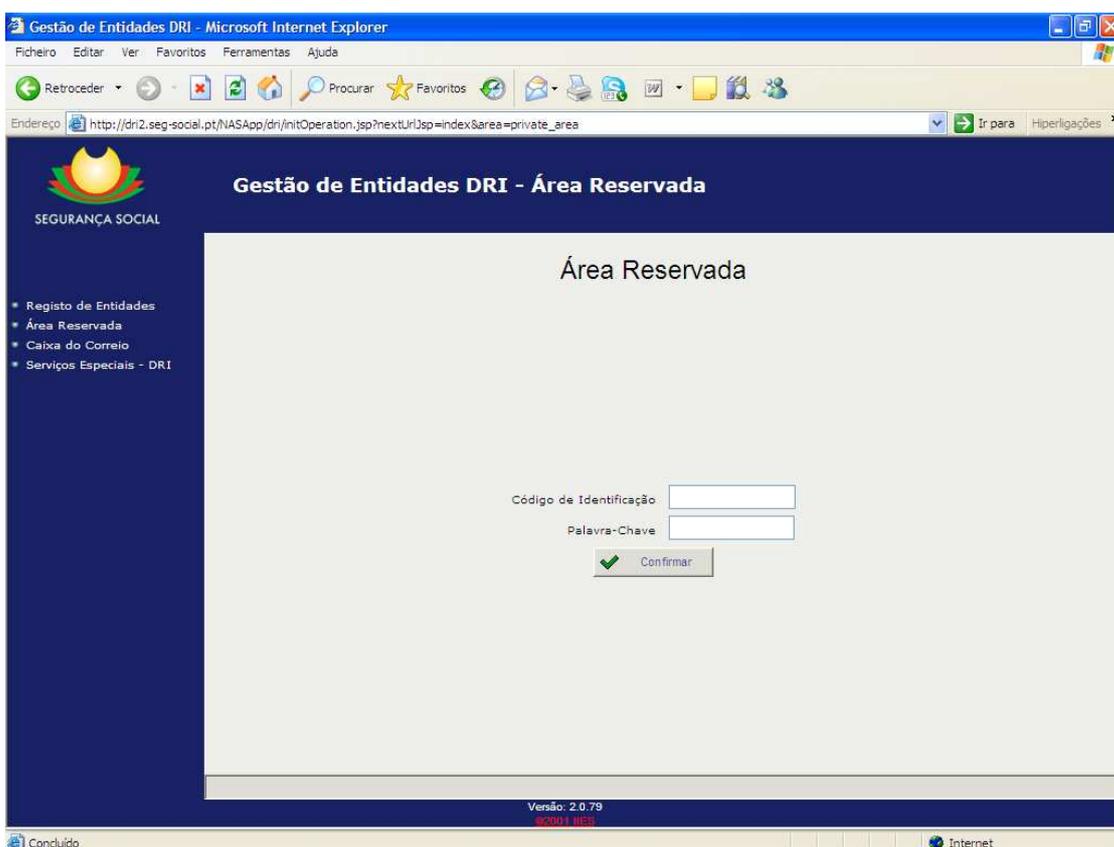
- Aquando o processamento de salários é gerado um ficheiro magnético (folha de Remunerações para a Segurança Social), que era enviado através da “Aplicação de Gestão de Ficheiros DRI” (Figura 10).

Figura 10 – Aplicação de Gestão de Ficheiros DRI



- Esta aplicação pode ser descarregada do site da segurança social. Trata-se de um sistema de envio bastante simples: escolhemos a opção “validar e enviar ficheiro”, seleccionamos o magnético a enviar, validamos o ficheiro e é emitido um relatório de envio.
- Depois de validado e enviado, é necessário ir ao site <https://dri2.seg-social.pt>, “Gestão de entidades de DRI” (Figura 11), verificar se não existiu nenhum erro ou falha na entrega e imprimir o comprovativo, que servirá de guia de pagamento. Esta guia será arquivada no dossier de processamento salarial, juntamente com o comprovativo de pagamento, de forma a constituir o histórico das entregas de DRI para a Segurança Social.

Figura 11: Gestão de Entidades de DRI



- O pagamento da Segurança Social era efectuado ao dia 15 de cada mês através do homebanking ou, nessa impossibilidade, preparava uma declaração de pagamento por transferência bancária (Anexo 14), que depois de ser assinada por um dos representantes legais da empresa, me era devolvida para realizar o pagamento directamente no banco.

Ao dia 20 de cada mês, procedia à entrega das retenções na fonte (trabalho dependente):

- Através do site: www.portaldasfinancas.gov.pt; Entregar; [Retenções na fonte IRC/IRS e I. Selo](#) e imprimia a respectiva guia de pagamento (Figura 12 e 13).
- O pagamento era efectuado através do *Homebanking* (pagamentos ao Estado).
- Esta guia era arquivada no dossier de processamento salarial, juntamente com o comprovativo de pagamento, de forma a constituir o histórico das entregas das retenções na fonte.

Figura 12 – Entrega de retenções na fonte IRS

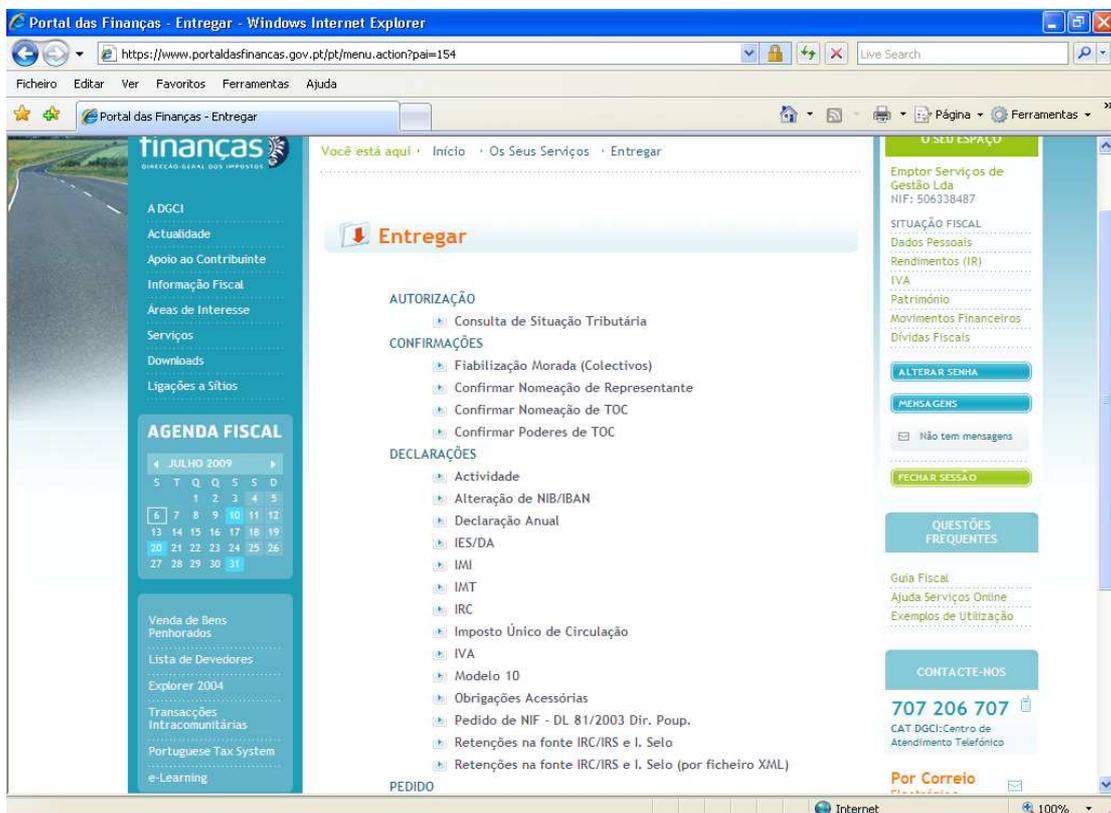
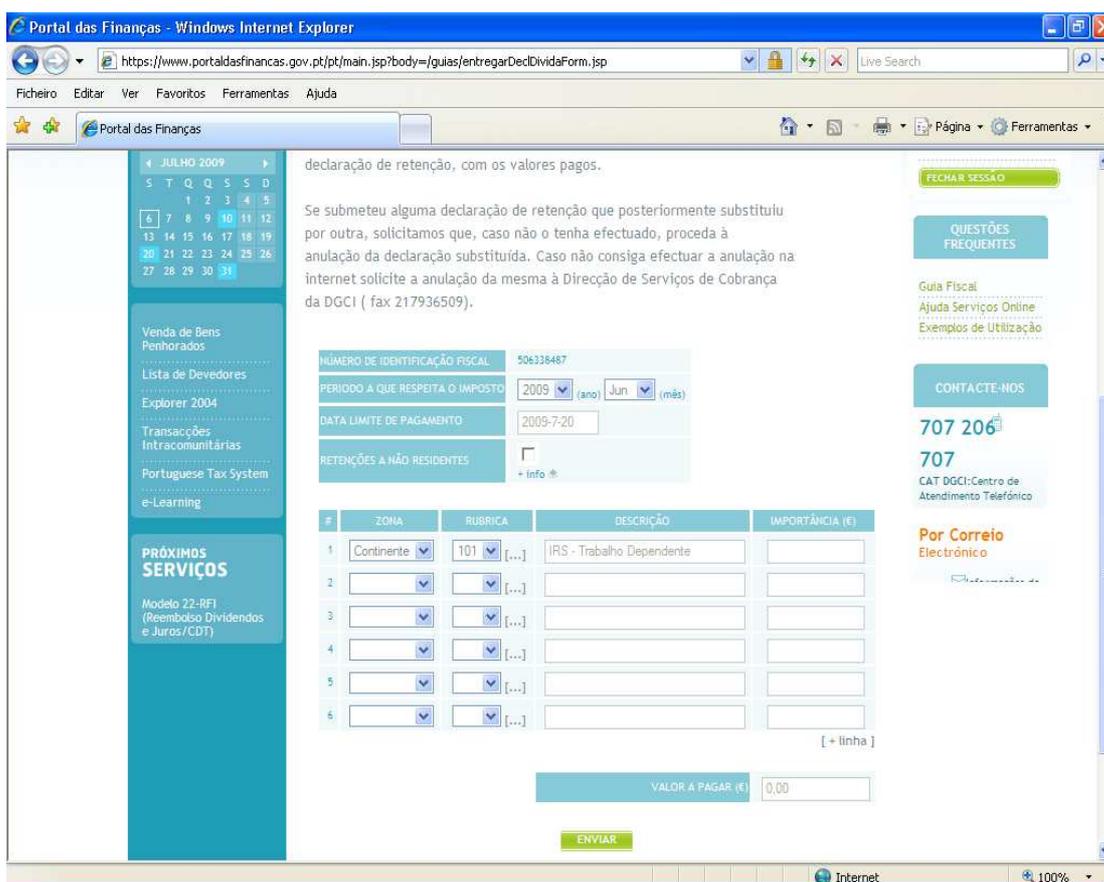


Figura 13 – Entrega de retenções na fonte IRS


Portal das Finanças - Windows Internet Explorer

https://www.portaldasfinancas.gov.pt/main.jsp?body=/guias/entregarDeclDividaForm.jsp

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

Portal das Finanças

declaração de retenção, com os valores pagos.

Se submeteu alguma declaração de retenção que posteriormente substituiu por outra, solicitamos que, caso não o tenha efectuado, proceda à anulação da declaração substituída. Caso não consiga efectuar a anulação na internet solicite a anulação da mesma à Direcção de Serviços de Cobrança da DGCI (fax 217936509).

FECHAR SESSÃO

QUESTÕES FREQUENTES

Guia Fiscal
Ajuda Serviços Online
Exemplos de Utilização

CONTACTE-NOS

707 206
707
CAT DGCI-Centro de Atendimento Telefónico

Por Correio Electrónico

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL: 506338487

PERÍODO A QUE RESPEITA O IMPOSTO: 2009 (ano) Jun (mês)

DATA LIMITE DE PAGAMENTO: 2009-7-20

RETENÇÕES A NÃO RESIDENTES: + info

#	ZONA	RUBRICA	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA (€)
1	Contente	101	IRS - Trabalho Dependente	
2				
3				
4				
5				
6				

[+ linha]

VALOR A PAGAR (€) 0,00

ENVIAR

h) Acompanhamento de processo de despedimento por justa causa

Este estágio foi de facto um autêntico desafio. Acompanhei um processo disciplinar da empresa sobre um colaborador. Tratava-se de alguém com quem comunicava diariamente e com quem tinha alguns laços afectivos. No entanto, participei activamente no processo, mantendo sempre o profissionalismo exigido nestas situações.

Este processo iniciou-se, tal como é referido na lei (Lei n.º 7/2009, artigo n.º 353º) com uma comunicação, por escrito, ao trabalhador quanto à intenção de proceder ao seu despedimento, juntando nota de culpa com a descrição circunstanciada dos factos que lhe são imputados.

Esta nota de culpa foi formalizada pelos advogados da empresa, aos quais forneci todas as informações solicitadas sobre os erros e culpa do colaborador.

No seguimento da recepção da nota de culpa, o colaborador respondeu onde argumentou a sua inocência. O passo seguinte foi a inquirição das testemunhas do

trabalhador e da empresa realizada pela advogada da empresa (responsáveis legais assinaram um documento que lhe atribuía esse poder). Após a recepção das conclusões, a empresa decidiu demitir o trabalhador por justa causa. Foi da minha responsabilidade a entrega ao colaborador das conclusões do processo e da carta a declarar o seu despedimento.

Não foi uma tarefa fácil, mas devo reconhecer que me ajudou a crescer como profissional.

2.1.4. Tarefas Externas

Durante o meu período de estágio surgiram algumas tarefas que implicaram ir a outras instituições, o que constituiu um grande desafio.

- Ida ao banco depositar cheques relativos a pagamentos de clientes e efectuar pagamentos da Segurança Social;
- Ida à repartição de finanças resolver questões das empresas internas: solicitar certidões de não dívida, entregar declarações de Alteração/Início de Actividade, entre outras;
- Ida à ACT (Autoridade para as Condições de Trabalho) entregar documentos;
- Ida ao Instituto de Emprego e Formação Profissional tratar de assuntos relacionados com os Estágios InovJovem (assunto da minha inteira responsabilidade);
- Ida ao advogado da empresa solicitar reconhecimento de assinaturas, entregar documentos, entre outras;
- Ida à Segurança Social entregar documentos e solicitar extractos de conta corrente;
- Ida à Conservatória do Registo Civil proceder ao registo de actas.

Parte 3: As Pessoas e as Organizações

3.1. Breve revisão histórica

A realidade empresarial tem sofrido fortes modificações na sua estrutura, fortemente influenciadas pelas novas tecnologias de informação e pela exponencial globalização dos mercados. De facto, desde a primeira revolução industrial, muitos pressupostos da vida social e económica foram postos em causa.

Antes da primeira revolução industrial, que teve início no século XVIII, em Inglaterra, as condições de trabalho e as necessidades dos trabalhadores não eram motivo de preocupação para a maioria das pessoas.

Robert Owen, industrial e reformador galês, que idealizou o socialismo utópico no século XIX, foi um dos primeiros autores que manifestou preocupações a este nível. Num dos seus livros, utiliza a metáfora “Máquinas Vitais” para definir os trabalhadores, o que demonstra o seu grande reconhecimento pelos respectivos operários. Para além disso, aplicou fortes e distintas inovações no tecido empresarial: redução da jornada de trabalho dos operários numa fábrica, construção de casas para os operários, construção do primeiro jardim-de-infância e da primeira cooperativa (associação de desempregados).

Os vários esforços isolados que se verificaram nesta época, no sentido de dar maior relevância ao factor humano, não alcançaram o tão procurado reconhecimento da importância dos trabalhadores em relação à sua produção.

Apenas no início do século passado se pode notar um novo esforço, no sentido de olhar para o homem como um factor importante na indústria. A importância das pessoas no trabalho foi despertada por Taylor, nos Estados Unidos, no início de 1900. Taylor considerava a participação do homem fundamental para a eficiência da produção, e defendia que o homem encarava o trabalho apenas como meio para alcançar a satisfação das suas necessidades económicas. A administração científica de Taylor e seus seguidores baseava-se na concepção do Homo – Económicos, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Taylor defendeu vários princípios, tais como, seleccionar os

melhores trabalhadores para as funções consoante as características, dar formação aos trabalhadores para estes poderem realizar o seu trabalho de forma eficiente e monitorização do desempenho dos trabalhadores. Estes princípios conduziram à criação de técnicas importantes e ainda hoje utilizadas na Gestão de Recursos Humanos, tais como: a selecção e formação pessoal, o sistema de recompensas, a definição de objectivos e o feedback sobre o desempenho. De facto, apesar da submissão à máquina organizacional e empobrecimento do próprio trabalho, as inovações que foram introduzidas na gestão abriram caminhos para as posteriores contribuições no campo das relações humanas no trabalho.

Neste âmbito, importa também mencionar o contributo dos princípios defendidos pela escola das Relações Humanas (1920). Esses princípios emergiram de um estudo realizado numa fábrica, em Chicago, por Elton Mayo. Os resultados mostraram que os trabalhadores não eram simples peças do processo, mas sim indivíduos com personalidade complexa, relacionando-se com os demais numa situação de grupo, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica. A escola das Relações Humanas defende que os trabalhadores são sobretudo entes sociais, movidos por necessidades de pertença e aceitação.

É de referir também o contributo do sucesso das empresas japonesas (por volta de 1980-1993) para o estímulo da criação de culturas fortes. De facto, desenvolveu-se a teoria de que a excelência profissional está ligada à existência de um conjunto de valores partilhados por toda a organização.

No entanto, a crise japonesa conduziu ao aparecimento de uma nova técnica de gestão, a reengenharia dos processos produtivos. Com o auxílio das tecnologias de informação e comunicação, tornou-se possível redesenhar todos os processos tornando-os mais eficientes, o que implicou na maioria das organizações a prática de *downsizing*. Neste sentido, é importante questionar os limites e os riscos individuais, familiares e sociais da filosofia de *downsizing*, bem como o papel do trabalho, das empresas e dos Estados nas sociedades contemporâneas.

3.2. A importância das pessoas

Os recursos humanos são considerados, no contexto competitivo actual, o activo mais importante de qualquer organização. Perante as fortes inovações tecnológicas e a concorrência internacional, os recursos humanos são os únicos onde as empresas podem efectivamente diferenciar-se dos seus concorrentes, uma vez que o restante é facilmente imitável.

Conforme pressupostos das teorias baseadas em recursos, a fonte básica para a “*Vantagem Competitiva*” são os recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas organizações, os quais são elementos escassos e valiosos, assim como de difícil imitação e substituição. Desta forma, facilmente se compreende que os recursos humanos possam representar uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização. Um bom exemplo que demonstra a importância das pessoas dentro das organizações foi dado pelo fundador da IBM, *Thomas Watson*, que afirmou:

“Acabem com os meus recursos financeiros, acabem com os meus prédios, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem a minha equipa de trabalhadores. Em quem eu investi, com quem trabalho, porque reconstruirei o meu Império outra vez”.

(Fonte: www.tiadro.com/newsletter/phases.html – Portal das Pessoas)

Esta declaração sugere que a vantagem competitiva de uma organização resulta dos seus colaboradores e não propriamente das suas inovações tecnológicas ou dos seus recursos financeiros. De facto, são os recursos humanos que pesquisam, trazem novas ideias, produzem, atendem os clientes, procuram clientes, procuram mercado, etc. Desta forma, a estratégia das empresas para se manterem competitivas deve passar pela valorização constante dos recursos humanos, através da sua formação e incentivos.

Notar ainda, que as pessoas, enquanto fonte de vantagem competitiva nas organizações, dependem de três aspectos:

- Das suas competências;
- Das práticas de recursos humanos desenvolvidas pela organização;
- Da gestão estratégica de competências, ou seja, da coordenação entre as competências existentes, as práticas na sua gestão e desenvolvimento e o alinhamento com a estratégia global da organização.

3.3. Motivação: Conceito e Teorias

3.3.1. O conceito da Motivação

A literatura que abrange este tema apresenta um conjunto variado de definições. Trata-se na verdade de um conceito abstracto e que é analisado segundo diferentes perspectivas.

A **motivação** é definida, segundo Baron (1991), como o “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”.

Para além disso, ainda podemos distinguir a motivação em:

- **Motivação Intrínseca:** Comportamentos estimulados pelo prazer que o trabalho em si origina na pessoa que o realiza;
- **Motivação Extrínseca:** Comportamentos resultantes da intenção da pessoa atingir determinada recompensa (social ou material) ou evitar alguma forma de punição.

3.3.2. Teorias da motivação humana

Nos últimos anos, foram desenvolvidas várias teorias e muitas pesquisas relevantes sobre a motivação humana. Irei apresentar um conjunto de teorias motivacionais que são apenas resultado das várias pesquisas realizadas e da bibliografia consultada.

As Teorias de Motivação estão classificadas segundo dois grandes grupos: as **Teorias de Conteúdo** e as **Teorias de Processo**. As primeiras incidem na questão: o que motiva os colaboradores, explicam a motivação humana a partir das necessidades do indivíduo, afirmando que a conduta é orientada para a sua satisfação. As Teorias de Processo respondem à questão: como se desenrola o comportamento motivado, entendem a motivação como um processo de tomada de decisão, em que estão em jogo as percepções, os objectivos, as expectativas e as metas pessoais.

Estas teorias dividem-se, ainda, em dois grupos: as **Teorias Gerais** (referem-se às aspirações genéricas de qualquer ser humano e que orientam as suas escolhas) e as **Teorias Organizacionais** (incidem directamente sobre a motivação em ambiente de trabalho).

Figura 14: Classificação das Teorias de Motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarquia das necessidades ▪ Teoria ERG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoria Bifactorial ▪ Teoria das características da função
Teorias de Processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equidade ▪ ModCO 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição de Objectivos ▪ Expectativas

Fonte: Cunha, Miguel Pina et al., 2006

Teorias de Conteúdo Gerais

a) **A hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow**

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo americano (considerado o pai da psicologia humanista) e é autor de uma das teorias de motivação mais citadas na literatura: "Hierarquia das Necessidades" (Figura 15).

Segundo Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas para as mais elevadas.

Apesar da sua popularidade, o trabalho de Maslow foi muito criticado por falta de confirmação empírica. De facto, as pessoas divergem na hierarquia de prioridades que atribuem à satisfação das várias necessidades e a satisfação de algumas necessidades poderá ser instrumental para a satisfação de outras (por exemplo, alcançar uma com a satisfação de uma de nível superior).

Figura 15: Pirâmide das Necessidades



b) A Teoria ERG, de Clayton Alderfer

A teoria de ERG (do inglês: *Existence, Relatedness* e *Growth*) desenvolvida por Alderfer foi descrita como uma variante da hierarquia das necessidades de Maslow, por via do agrupamento de categorias pela qual ficou conhecida: Existência (necessidades básicas, consideradas por Maslow como fisiológicas e de segurança), Relacionamento (que reúne as necessidades sociais e de estima) e Crescimento (que equivale à necessidade de auto-realização). Diferentemente de Maslow, Alderfer considera possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis. Para além disso, nesta teoria, a motivação da conduta humana não obedece a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar, por outro lado, a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior.

Teorias de Conteúdo Organizacionais

a) A Teoria Bifactorial, de Frederick Herzberg

Nesta teoria são analisados os factores que proporcionam satisfação às pessoas, sendo classificados em dois grupos: *Factores Higiénicos* (proporcionados pelo ambiente de trabalho, a sua existência apenas previne a insatisfação das pessoas, sendo a sua falta fortemente desmotivadora, como por exemplo, o salário, a segurança, o relacionamento com a chefia e as condições de trabalho) e os *Factores Motivacionais* (relacionados com aquilo que a pessoa faz, a sua existência promove a forte motivação e satisfação das pessoas, como por exemplo, a realização profissional, o reconhecimento e a autonomia). Apesar de ser uma das abordagens da motivação mais conhecidas está também sujeita a várias críticas, como por exemplo, a constatação de que alguns factores têm natureza híbrida (ex. salário).

b) O Modelo das Características da Função, de Hackman e Oldham

Segundo Hackman e Oldham podemos identificar cinco características da função que contribuem para o aumento da motivação: *Variedade* (grau em que a função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados), *Identidade* (grau de desenvolvimento da tarefa do início ao fim, o que proporciona ao colaborador identificar-se com o que produziu), *Significado* (impacto do trabalho nas vidas dos outros, dentro ou fora da organização), *Autonomia* (nível de independência no planeamento do trabalho e na respectiva forma de execução) e *Feedback* (quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançado). Estudos demonstram que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a satisfação geral face ao trabalho. O modelo sugere ainda o efeito de variáveis moderadoras (necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, capacidade da pessoa para responder às exigências do trabalho e satisfação com o contexto) na relação entre as características do trabalho e os resultados alcançados.

Teorias do Processo Gerais

a) Teoria da Equidade, de J. Stacy Adams

A teoria da equidade defende a necessidade de justiça no local de trabalho, assente na ideia central que os trabalhadores comparam os seus contributos (empenhamento, formação, esforço) para a organização com aquilo que dela recebem (salários, recompensas, estatuto, segurança no emprego). Numa lógica de equidade, quem investe mais, deve receber mais da organização. Subjacente a esta teoria está a noção de relação de contingência entre os ganhos e investimentos, isto é, o colaborador tende a esforçar-se mais se perceber que um maior esforço conduzirá a uma melhor recompensa.

b) ModCO Teoria do Comportamento Organizacional, de Luthans e Kreitner

Esta teoria enfatiza as causas externas do comportamento: defende que o comportamento é consequência de estímulos e reforços. Define quatro tipos de reforços que podem ser usados para aumentar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos e para enfraquecer outros: *Reforço Positivo* (recompensa oferecida se o comportamento da pessoa for o pretendido), *Reforço Negativo* (suspensão de uma contingência indesejada, ou seja, castigo, devido ao surgimento de um comportamento desejável), *Extinção* (retira-se um reforço positivo, de forma a corrigir/extinguir o comportamento indesejável) e *Punição* (proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejável de forma a diminuir a sua frequência ou até eliminá-lo).

Teorias do Processo Organizacionais

a) Teoria da definição de Objectivos, de Edwin Locke e Gary Latham

Esta teoria baseia-se no efeito motivador da existência de objectivos. A mais importante conclusão desta teoria refere-se ao facto de os objectivos mais eficazes serem os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART, isto é, os objectivos têm que ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*agreed*), realistas mas difíceis (*realistic*) e com prazos (*timed*). No entanto, a aceitação dos objectivos e a participação na definição dos mesmos por parte dos colaboradores, o feedback sobre o trabalho desenvolvido e a existência de recompensas são condições essenciais ao sucesso da definição de objectivos. Apesar da evidência empírica da teoria, existem alguns aspectos negativos associados a este modelo motivacional: ao focar os colaboradores numa meta, diminui-se a probabilidade de os levar a produzir outros comportamentos eventualmente relevantes e a possível falta de competências dos colaboradores neutraliza os efeitos motivadores decorrentes da definição de objectivos.

b) Teoria das Expectativas, de Victor Vroom

A teoria das expectativas é uma teoria cognitiva segundo a qual o desempenho e comportamento das pessoas resultam de uma escolha consciente e racional, em que a motivação da pessoa estará dependente da satisfação das seguintes condições: *Valência* (recompensa pelo esforço deve ser valiosa para o indivíduo que a recebe), *Expectativa* (probabilidade subjectiva de que se for desenvolvido um determinado esforço e se este for bem sucedido, então será obtido um dado resultado desejado) e *Instrumentalidade* (capacidade do resultado atingido depois do esforço, possibilitar ou não, atingir algo). Segundo o autor, “Motivação = Expectativas x Instrumentalidade x Valência” (se um destes valores for “0”, não haverá motivação). Esta teoria é severamente criticada por considerar os seres humanos muito calculistas nos seus processos de tomada de decisão assumindo, desta forma, que a motivação é um processo de escolha racional e consciente.

Conclusão: Perante vários estudos realizados no âmbito desta temática, chegou-se ao consenso de que a produtividade/desempenho dos colaboradores está intimamente associada à motivação e por conseguinte à sua satisfação e bem-estar. No entanto, não devemos ignorar que diferentes pessoas são motivadas por circunstâncias distintas, cabendo ao responsável pelos recursos humanos conhecer os fundamentos da motivação humana, com base nas quais possa sugerir e implementar as modificações necessárias que assegurem elevados níveis de motivação, otimizando o talento disponível e maximizando o retorno para a organização.

3.4. Satisfação: Conceito e Abordagens

3.4.1. O conceito de Satisfação

No dia a dia e no senso comum, muitas são as pessoas que confundem os conceitos satisfação e motivação no trabalho. No entanto, são conceitos distintos. A motivação no trabalho traduz-se no desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes por parte do colaborador, no sentido de alcançar determinados resultados, enquanto que a satisfação com o trabalho resulta de uma avaliação subjectiva das condições do trabalho e dos resultados. Ora, é importante o gestor ou responsável de recursos humanos compreender que é possível ter um colaborador satisfeito mas não motivado.



Na vasta literatura sobre o comportamento organizacional, são apresentadas várias definições de satisfação. Apresento aqui a noção oferecida por Locke (1976): *“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”*.

No entanto, e de forma a compreender os resultados dos esforços das organizações neste âmbito, é importante perceber que o aumento da satisfação resultante de qualquer acontecimento tende a estabilizar, pois devido à característica rotineira do trabalho, deixa de ser novidade e passa a ser comum.

Na análise das causas da satisfação com o trabalho devem ser considerados três factores: o indivíduo, o trabalho e a interacção indivíduo/trabalho, pelo que podemos afirmar que se trata dum conceito multidimensional (decorre, por exemplo, de factores como a satisfação com o chefe, com os colegas e com a remuneração).

Actualmente, a maioria dos gestores tem consciência que a insatisfação dos colaboradores pode ter consequências negativas nas organizações, nomeadamente, a possível saída de colaboradores competentes e importantes para a organização, a permanência de colaboradores descontentes e que propõem mudanças (o que pode ajudar a organização a melhorar o seu desempenho) ou simplesmente adoptam um comportamento passivo e, em casos extremos, colaboradores insatisfeitos que permanecem, mas que enfrentam um forte desinteresse perante o trabalho e a organização no seu todo.

Logo, torna-se interessante analisar o nível de satisfação dos colaboradores e compreender o que provoca essa mesma satisfação, para poder desenhar intervenções que possibilitem melhorar os níveis de satisfação no trabalho.

3.4.2. Modelos de Investigação

Arvey, Carter e Buerkley (1991) abordam quatro modelos que abrangem, no seu conjunto, as diferentes linhas de pesquisa no estudo da satisfação no trabalho. Segue-se uma breve explicação de cada uma dessas abordagens:

a) Modelo dos efeitos de variáveis pessoais específicas

Este modelo assume uma relação causal entre as variáveis pessoais e a satisfação com o trabalho. As variáveis pessoais específicas apresentam duas subcategorias: variáveis demográficas (idade, sexo, habilitações académicas) e diferenças individuais (afectos positivos ou negativos e necessidade de crescimento psicológico). De um modo geral, os resultados da aplicação deste modelo demonstram a influência destas variáveis na satisfação.

b) Modelo dos efeitos de variáveis pessoais não específicas

Por outro lado, este modelo procura determinar a influência das variáveis pessoais na satisfação sem tentarem especificar quais são essas mesmas variáveis. Atende apenas às fontes intrínsecas da satisfação no trabalho.

No entanto, vários estudos e trabalhos desenvolvidos neste âmbito apresentam uma crítica construtiva para estes dois modelos, defendendo que é insuficiente explicar a satisfação atendendo apenas a características pessoais (específicas e/ou não específicas).

c) Modelo dos efeitos de variáveis situacionais

Este modelo considera as características da situação como as principais determinantes da satisfação.

As variáveis mais representativas na influência da satisfação são: clima organizacional (clima dentro da organização que inclui os valores, as normas, os conhecimentos, as atitudes e os sentimentos dos membros), características do trabalho (características da função e estrutura do grupo de trabalho) e informação social (os indivíduos adoptam as suas crenças, atitudes e comportamento ao contexto social). Estudos realizados no âmbito deste modelo sugerem que não existe nenhum factor situacional que considerado isoladamente possa explicar diferenças relevantes no grau de satisfação profissional do indivíduo.

d) Modelo interactivo

Este modelo baseia-se numa síntese entre as abordagens individual e situacional. Considera o comportamento como um resultado de convergência de factores internos (pessoais) e externos (situacionais). Com esta ideia de base, foram desenvolvidas duas correntes de investigação:

- Corrente de congruência: a satisfação resulta do ajustamento entre pessoa e função. As funções a desenvolver devem ser compatíveis com as expectativas, competências e necessidades do colaborador.
- Corrente de interdependência: a satisfação resulta da interacção dinâmica entre o colaborador e o seu ambiente de trabalho. Para além do comportamento, que é função do colaborador e do contexto, o próprio contexto é função da pessoa e do comportamento. Existe uma interacção contínua e permanente entre o colaborador, o seu comportamento e o seu ambiente de trabalho.

3.4.3. Dimensões da satisfação no trabalho

Após esta breve exposição, facilmente se depreende que a análise e o estudo da satisfação deve incidir sobre variadíssimos aspectos. Dos imensos estudos e trabalhos já realizados, existem várias características avaliadas comuns, como por exemplo:

- Satisfação com a organização
- Satisfação com os colegas
- Satisfação com as condições de trabalho
- Satisfação com o salário
- Satisfação com os subordinados
- Satisfação com o tipo de trabalho
- Satisfação com o volume de trabalho
- Satisfação com as perspectivas de promoção na carreira

Parte 4: Estudo de Caso – Nível de satisfação e motivação dos colaboradores

4.1. Objectivo

A partir da revisão de várias literaturas sobre comportamento organizacional, elaborei um questionário para avaliar o nível de satisfação e de motivação dos colaboradores da Emptor, Lda.

4.2. Amostra

Apesar de o meu estágio se ter realizado na Emptor Serviços de Gestão, Lda., contactei diariamente com um dos escritórios Emptor, tal como referi inicialmente. Desta forma, optei por aplicar o questionário aos colaboradores das duas empresas (a empresa-mãe e uma filial). Perante o reconhecimento da importância desta iniciativa, nasceu a hipótese de num futuro próximo este questionário se realizar em todos os escritórios Emptor.

Tal como foi afirmado na secção da apresentação da empresa, a Emptor Serviços de Gestão, Lda. e a Emptor Coimbra, Lda. têm, no total, 23 colaboradores, os quais constituem a amostra do estudo. A Emptor Serviços de Gestão é constituída por 13 colaboradores e a Emptor Coimbra, Lda. por 10 colaboradores.

4.3. Questionário

Atendendo a que esta pesquisa implica o contacto com uma realidade muito complexa e frágil, tentei reunir, de forma objectiva e clara, as informações que entendo necessárias para um estudo credível e fundamentado.

O questionário encontra-se dividido em três partes (Anexo 17):

- **Parte 1** – *“Caracterização geral dos colaboradores”*: onde se pretende caracterizar a experiência profissional dos colaboradores, os anos de serviço na organização e a rotatividade nas funções e a satisfação com a mesma.

- **Parte 2** – “*Caracterização do nível de satisfação e motivação*”: com o objectivo de identificar a satisfação dos colaboradores com as várias políticas definidas pela organização e outros factores considerados relevantes e perceber o que motiva cada colaborador.
- **Parte 3** – “*Considerações finais*”: Questões-chave que permitam confrontar as conclusões resultantes da análise das perguntas anteriores e “dar voz” às opiniões dos vários colaboradores.

4.4. Procedimentos de recolha e análise de dados

Perante a decisão de efectuar o estudo na entidade de acolhimento, contactei o Director Geral, Dr. Tiago Henriques da Cunha, a quem expliquei o objectivo do estudo, solicitei a sua autorização para realizar o questionário junto dos colaboradores e comprometi-me a apresentar os resultados finais com algumas sugestões de melhoria.

Através do *Work-Out*, enviei uma mensagem a todos os colaboradores (Emptor Serviços de Gestão, Lda. e Emptor Coimbra, Lda.) onde expliquei o objectivo do estudo e solicitei a participação voluntária de todos, frisando o anonimato das respostas. Esse primeiro contacto foi realizado no dia 11 de Junho de 2009. Procedi à entrega dos questionários pessoalmente aos colaboradores da organização, no dia 15 de Junho de 2009, esclarecendo mais uma vez, através de uma carta (Anexo 16), que acompanhou todos os questionários, que se tratava de um estudo académico, com o objectivo de avaliar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores. No dia seguinte procedi à recolha de todos os questionários.

Os resultados foram submetidos a análises estatísticas descritivas simples com a finalidade de sintetizar e representar de forma compreensível a informação contida nos questionários.

4.5. Resultados

4.5.1. Caracterização demográfica da amostra

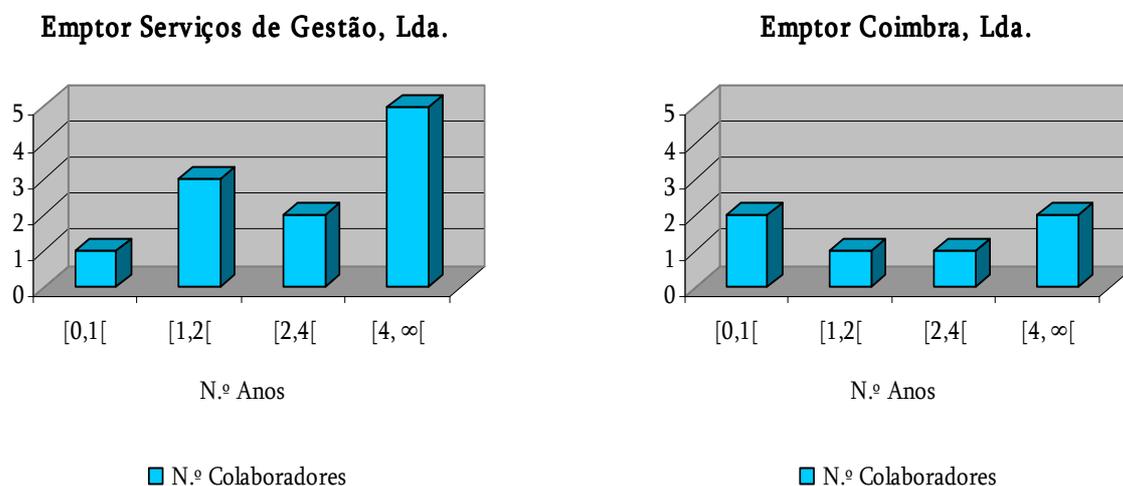
Como já foi referido, o questionário tinha natureza confidencial, de forma a garantir rigor e sinceridade nas respostas. No entanto, no questionário foram considerados aspectos gerais que entendi relevantes e que não colocassem em causa o seu anonimato, tais como: experiência profissional, tempo na empresa e funções realizadas.

Tal como já foi referido, o questionário foi entregue a todos os colaboradores. Dos 23 questionários entregues, obtive 17 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 74% aproximadamente (74% da amostra).

A taxa de resposta por empresa reparte-se da seguinte forma:

- Taxa de resposta da Emptor Serviços de Gestão, Lda. = 85% (11 respostas)
- Taxa de resposta da Emptor Coimbra, Lda. = 60% (6 respostas)

4.5.1.1. Caracterização dos colaboradores quanto à experiência profissional



Aquando a apresentação da Emptor, Lda. demonstrou-se que a empresa é constituída por um quadro jovem. Para além disso, constata-se através da experiência profissional dos inquiridos, a Emptor não tem receio de apostar em jovens com reduzida experiência profissional. É razoável defender que pessoas com poucos anos de experiência tornam-se mais ambiciosas e com um forte espírito de iniciativa. De facto, estas são

qualidades nas quais a Emptor tendencialmente investe quando recruta os seus colaboradores.

4.5.1.2. Caracterização dos colaboradores quanto ao tempo na empresa

A Emptor é uma empresa recente, em forte crescimento e expansão. Como resultado, verificou-se a contratação recente de novos colaboradores. A média do tempo de serviço prestado na Emptor Serviços de Gestão, Lda. e na Emptor Coimbra, Lda. pelos inquiridos é de apenas 2 anos. Este facto deve merecer a atenção dos representantes da organização, pois exige o desenvolvimento de esforços no sentido de permitir a integração dos novos colaboradores e de dar a formação necessária no âmbito das suas funções dentro da organização.

4.5.1.3. Caracterização dos colaboradores quanto às suas funções

Consciente da rotatividade dos colaboradores nas várias funções da empresa, organizei duas questões (4 e 5 da parte 1 do questionário) com o objectivo de avaliar a satisfação dos colaboradores com essa mesma rotatividade.

Após a análise dos resultados, verifica-se alguma insatisfação com esta realidade. Apesar de os colaboradores terem conhecimento de que esta situação resulta das necessidades temporárias da empresa, no sentido de colmatar algumas falhas e carências que possam colocar em causa o desempenho global da organização, existe alguma insatisfação por parte dos inquiridos, pois as funções que desempenham actualmente comparativamente a tarefas já realizadas não os preenchem nem os fazem sentir realizados.

Esta situação pode originar situações de conflito e de desmotivação acentuada com consequências graves no desempenho. No meu entender, seria importante os responsáveis pela organização desenvolverem esforços no sentido de conduzir a uma convergência das funções já desenvolvidas e as funções que mais satisfazem cada um dos colaboradores.

4.5.2. Avaliação crítica da satisfação dos colaboradores

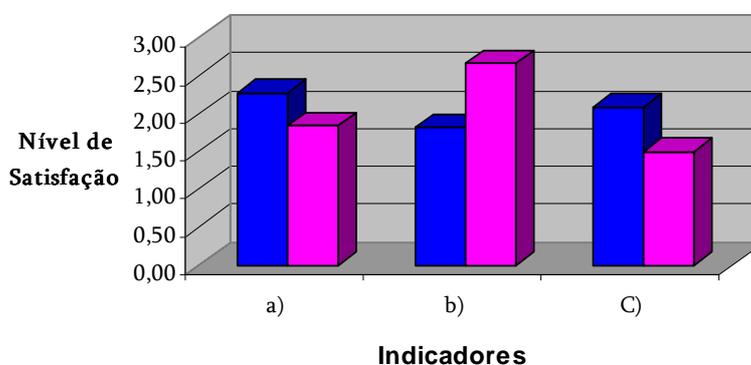
No questionário foi utilizada uma escala de 1 a 3 (1 = Insatisfeito; 2 = Satisfeito; 3 = Muito Satisfeito) e apresentei ainda a possibilidade de o colaborador mencionar a existência/inexistência (NE = Não Existe) do indicador descrito, para evitar o enviesamento dos dados.

4.5.2.1. Satisfação global com o trabalho

Quanto à análise da satisfação global com o trabalho, avaliei os seguintes indicadores:

- O contributo do colaborador para o desempenho global da organização;
- A imagem da organização no ambiente competitivo;
- As tarefas que o colaborador desempenha actualmente na organização.

Figura 12: Satisfação global com o trabalho



■ Emptor Serviços de Gestão, Lda. ■ Emptor Coimbra, Lda.

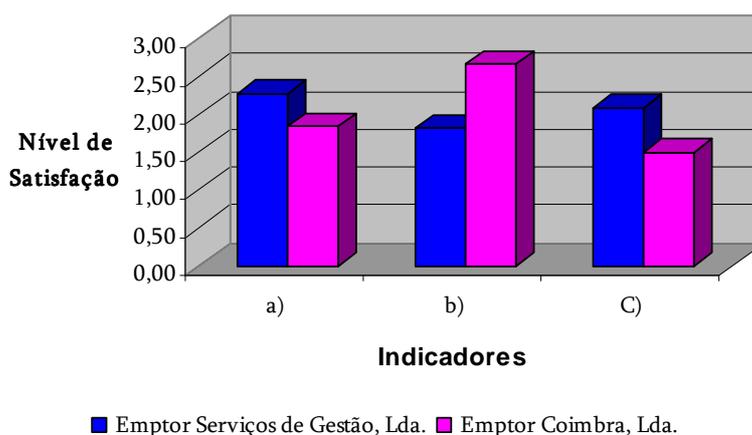
Tal como se pode observar na Figura 12, os colaboradores sentem-se globalmente satisfeitos com o seu trabalho. No entanto, pode-se constatar que os colaboradores da Emptor Serviços de Gestão, Lda. estão preocupados com a imagem da organização. Por outro lado, nota-se um ligeiro descontentamento dos colaboradores da Emptor Coimbra, Lda. ao nível das funções realizadas. Seria interessante a organização reunir-se com os respectivos colaboradores, para perceberem quais as causas deste descontentamento.

4.5.2.2. Satisfação com a gestão e os sistemas de gestão

Quanto à análise da satisfação com a gestão/sistemas de gestão, avaliei os seguintes indicadores:

- a) O tipo de comunicação efectuada pela gestão de topo;
- b) O tipo de comunicação efectuada pela gestão intermédia;
- c) A forma como são fixados os objectivos individuais e comuns dentro da organização;
- d) O sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objectivos fixados;
- e) O sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo;
- f) A remuneração e outros benefícios adicionais;
- g) O reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores.

Figura 13: Satisfação com a gestão e os sistemas de gestão



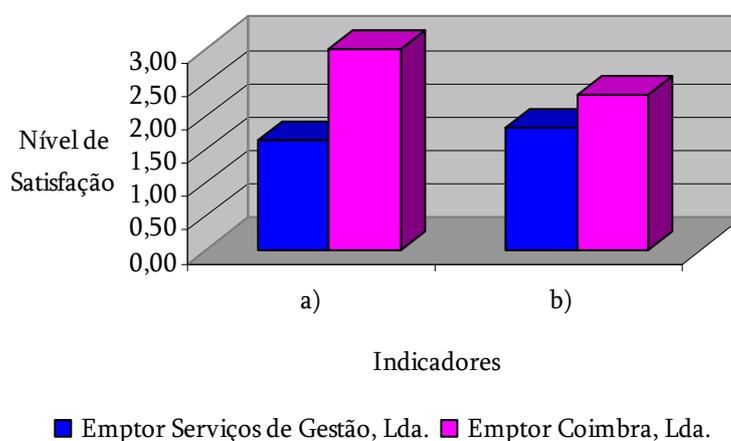
Esta parece ser uma área mais delicada. A média de satisfação global com a gestão e os sistemas de gestão demonstra que existe um certo descontentamento por parte dos colaboradores (média global = 1,7). Este desagrado quanto às políticas dos responsáveis da empresa reflecte-se na satisfação dos colaboradores com o trabalho, logo deve ser explorado pelos respectivos responsáveis.

4.5.2.3. Satisfação com o envolvimento activo na organização

Quanto à análise do envolvimento activo na organização, avaliei os seguintes indicadores:

- a) O seu envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão;
- b) O seu envolvimento e participação em actividades de melhoria e desenvolvimento.

Figura 14: Satisfação com a gestão e os sistemas de gestão



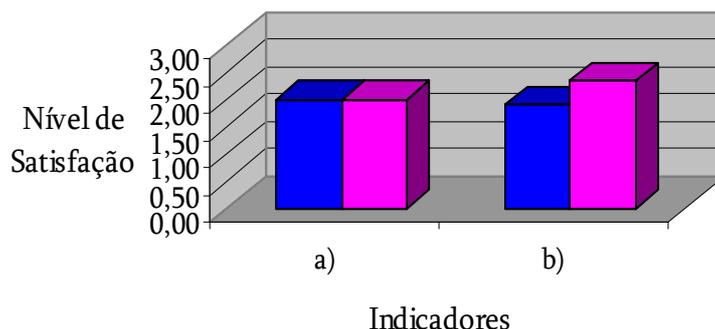
Ao nível do envolvimento na organização, continua a verificar-se um maior descontentamento por parte dos colaboradores da Emptor Serviços de Gestão, Lda. Perante estes resultados, pode-se interpretar que os colaboradores gostariam de ter uma intervenção mais activa na organização, mas essa participação não é solicitada pelos responsáveis da empresa.

4.5.2.4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

Quanto à análise da satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências, avaliei os seguintes indicadores:

- a) As oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais;
- b) As oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção.

Figura 15: Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências



■ Emptor Serviços de Gestão, Lda. ■ Emptor Coimbra, Lda.

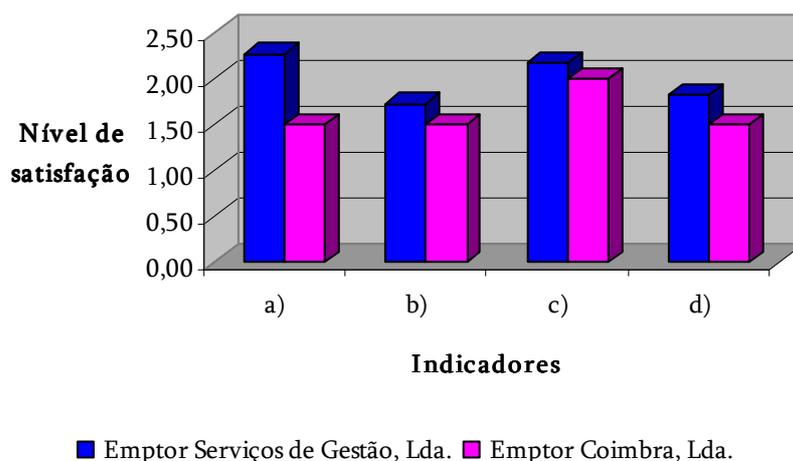
Quanto à satisfação com as políticas adoptadas pela empresa a nível da promoção de carreiras e do desenvolvimento de competências os colaboradores sentem-se no geral satisfeitos. O que não significa propriamente que a empresa adopte a postura correcta neste âmbito. Para uma organização se manter competitiva é importante que invista continuamente na formação dos seus recursos humanos. É igualmente importante que os colaboradores sintam esta necessidade. Caso isso não aconteça, é necessário alimentar essa necessidade.

4.5.2.5. Satisfação com as condições de trabalho

Quanto à análise da satisfação com as condições de trabalho, avaliei os seguintes indicadores:

- a) A qualidade das relações interpessoais entre colegas/ entre funcionários e chefias;
- b) A forma como o horário de trabalho é aplicado na organização;
- c) A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;
- d) A igualdade de tratamento dentro da organização.

~

Figura 16: Satisfação com as condições de trabalho


Nota-se algum descontentamento dos colaboradores quanto às condições de trabalho (média = 1,81). Constatase que os colaboradores não estão satisfeitos com as relações pessoais e profissionais dentro da organização. No meu entender este é um ponto crítico na organização. É importante para o bem-estar e qualidade de serviço do colaborador que este se sinta bem no seu local de trabalho. Para além disso, existe uma grande insatisfação quanto à forma como o horário é aplicado e os colaboradores sentem que existe desigualdades dentro da organização. No meu entender, é essencial que os colaboradores sintam uma elevada motivação com as condições de trabalho, pois só assim se garante o esforço e dedicação no trabalho.

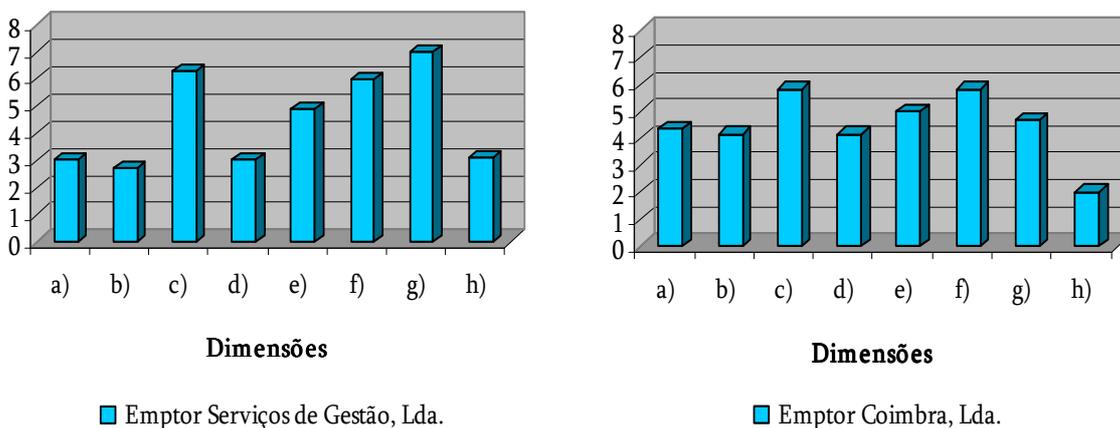
4.5.2.6. Ordenação das dimensões de satisfação profissional

Numa segunda fase, foi solicitado aos inquiridos que ordenassem oito dimensões de satisfação profissional de acordo com a importância motivacional para cada um. Esta questão é importante, pois permite à organização perceber “*o que motiva*” e “*como motivar*” o colaborador. Avaliei as seguintes dimensões, que me pareceram as mais relevantes:

- a) Remuneração e outros benefícios
- b) Estabilidade no emprego
- c) Condições físicas do trabalho
- d) Reconhecimento do desempenho
- e) Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas

- f) Status e Prestígio Socioprofissional
- g) Autonomia e poder
- h) Realização pessoal e profissional

Figura 17: Ordenação das dimensões de satisfação profissional



Quando uma organização pretende realizar alterações no sentido de proporcionar melhor satisfação e motivação aos colaboradores, deve conhecer as suas necessidades e a forma como eles percebem as coisas à sua volta. Isto deve-se ao simples facto de o ser humano ser distinto, logo com necessidades diferentes. Perante esta complexidade, compreende-se a dificuldade de garantir um bom nível de satisfação e motivação aos colaboradores. No entanto, esta deve ser uma luta do departamento de recursos humanos e da organização no geral: “Conhecer os seus recursos humanos, o que os motiva e como”.

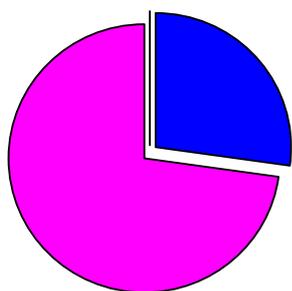
Na Emptor Serviços de Gestão, Lda. são notórias as dimensões que os colaboradores mais valorizam: boas condições físicas, relações de trabalho agradáveis, desenvolvimento das suas actividades com autonomia e poder e o status e prestígio socioprofissional. Já na Emptor Coimbra, Lda. esta distinção não é tão fácil, no entanto podemos perceber que os colaboradores valorizam igualmente estas dimensões. Pelo que será correcto afirmar que seria uma boa estratégia da empresa investir nestas dimensões.

4.5.2.7. Satisfação global dos colaboradores com o trabalho

O colaborador foi desafiado a avaliar a sua satisfação global com o trabalho. Os resultados são apresentados na Figura 18:

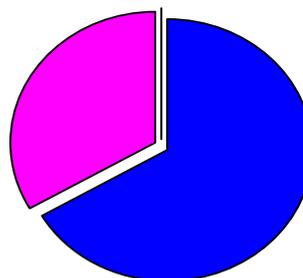
Figura 18: Satisfação global dos colaboradores com o trabalho

Emptor Serviços de Gestão, Lda.



■ Insatisfeito ■ Satisfeito ■ Muito Satisfeito

Emptor Coimbra, Lda.



■ Insatisfeito ■ Satisfeito ■ Muito Satisfeito

Na Emptor Coimbra, Lda. 67% dos colaboradores inquiridos manifestam-se insatisfeitos. O que demonstra que os resultados obtidos da análise anterior devem ser analisados com cuidado, do modo a que os resultados não sejam enviesados pela média ou até pelo conjunto dos valores. A insatisfação dos colaboradores é evidente e é importante para a organização desenvolver iniciativas no sentido de contornar esta situação.

Já na Emptor Serviços de Gestão, Lda. os resultados mostram-se mais positivos, tendo 73% dos colaboradores inquiridos afirmado estar satisfeitos. É importante que a organização continue a desenvolver esforços no sentido de manter ou até melhorar esta realidade.

4.5.2.8. A percepção sobre o esforço dos responsáveis da empresa na motivação dos colaboradores

Perante a análise da satisfação/insatisfação surgiu a curiosidade de saber o que pensam os colaboradores quanto ao esforço dos representantes da organização na procura da satisfação e motivação dos colaboradores. De facto, 83% dos colaboradores da Emptor Coimbra, Lda. entendem que os representantes não usam os meios disponíveis para motivar os colaboradores. Esta situação demonstra alguma desconfiança sobre os representantes e desconforto nas suas acções. Por outro lado, 64% dos colaboradores inquiridos da Emptor Serviços de Gestão, Lda. acreditam que os representantes da organização usam os meios disponíveis para motivar os colaboradores.

As divergências de opinião mostram-se agora incontestáveis. É importante analisar as políticas adoptadas e definidas em cada uma das organizações e tentar cruzar a aprender com as acções e de cada uma delas. De facto, é possível aprender com os erros dos outros. Investir nas políticas de sucesso, com resultados positivos na percepção dos colaboradores e desinvestir nas políticas menos positivas, tentando corrigir os aspectos com impactos negativos nos seus colaboradores. Mas para isso é necessário analisar, discutir e tomar decisões estratégicas.

4.5.2.9. Satisfação VS Bom desempenho: Opinião dos colaboradores

Os colaboradores foram ainda questionados se acreditam que a satisfação é indispensável ao bom desempenho. Analisadas as respostas, verifica-se que 100% dos inquiridos respondeu que sim, o que prova a importância da existência de colaboradores satisfeitos e motivados numa organização.

4.5.3. Propostas dos colaboradores

Finalmente, e porque entendo que a voz dos colaboradores se deve fazer ouvir em qualquer organização, deixei a oportunidade aos inquiridos de proporem as suas sugestões com o objectivo de melhorar o nível de satisfação e motivação na organização.

Contrariamente ao idealizado, foram poucos os inquiridos a aceitar este desafio, o que nos leva a questionar e ponderar se na realidade são apenas os responsáveis da organização que não se predispõem a ouvir e a aceitar as opiniões dos seus colaboradores, ou se os próprios colaboradores não estão mentalmente preparados para ter essa participação activa que tanto se idealiza nos nossos dias. De facto, apenas 50% dos colaboradores da Emptor Coimbra, Lda. e 36% dos colaboradores da Emptor Serviços de Gestão, Lda. aproveitaram esta oportunidade.

Propostas dos colaboradores da Emptor Serviços de Gestão, Lda.:

- Reconhecimento do esforço/desempenho profissional (a nível interno e externo);
- Maior liberdade e autonomia profissional no desempenho das tarefas;
- Envolvimento e participação dos colaboradores na definição de objectivos e propostas de melhoria;
- Eventos de socialização e incentivo ao espírito de grupo;
- Maior estabilidade de horários de trabalho;
- Remuneração de acordo com o desempenho.

Propostas dos colaboradores da Emptor Coimbra, Lda.:

- Reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores por parte dos responsáveis da organização;
- Envolvimento dos colaboradores no processo de decisão e na definição de objectivos;
- Aposta na comunicação da gestão de topo e intermédia com os colaboradores (divulgação dos objectivos, estratégia da empresa)
- Reforço do espírito de equipa e comunicação entre todos.

Parte 5: Sugestões de melhoria

Actualmente, é consensual o reconhecimento do papel vital das pessoas nas organizações. No entanto, apesar da imensa literatura sobre esta temática, a realidade é muito mais complexa do que os modelos que se constroem. E sem embargo da validade ou utilidade de alguns deles, dificilmente essa utilidade se verifica quando as organizações não têm um entendimento mínimo de aspectos elementares da chamada “Gestão de Recursos Humanos”. De facto, cada organização tem necessidades próprias que carecem de respostas à medida.

Através da pesquisa efectuada nas duas empresas, é possível reconhecer alguns pontos críticos, que conduzem inevitavelmente a situações de insatisfação e desmotivação nos colaboradores.

Após a análise dos resultados da pesquisa e conciliando simultaneamente o conhecimento resultante da minha integração nesse clima organizacional, proponho à organização (Emptor) algumas acções a desenvolver no sentido de melhorar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores:

- Formalização do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, com prévia preparação dos avaliadores. Nesse processo, deve-se procurar avaliar a forma como os colaboradores utilizam as suas competências na obtenção de resultados. Realizar uma avaliação essencialmente qualitativa, orientada para o futuro e focada no desenvolvimento. No meu entender, esta avaliação deve ser a 360°, pois fornece uma avaliação mais precisa e com pareceres de todos os ângulos (supervisores, colegas, subordinados, clientes). Todo este processo deve permitir ao superior, a oportunidade de discutir o registo de desempenho dos colaboradores e de explorar áreas de possível melhoramento e crescimento.
- *Feedback* como ferramenta na condução das relações humanas. Este processo deve servir como um instrumento de comunicação dos responsáveis da empresa que ajuda os colaboradores a compreender como é que os seus comportamentos se ligam com os objectivos organizacionais. Para além disso, deve ser dado um feedback da análise do desempenho e dos resultados dos colaboradores no sentido de trabalharem juntos na resolução dos problemas e colmatar as falhas verificadas. Deve-se, igualmente, usar esta ferramenta no sentido de combater a

percepção que os colaboradores têm quanto às desigualdades de tratamento dentro da organização.

- Levantamento das necessidades de formação dos colaboradores a fim de verificar as suas carências a nível dos conhecimentos, habilidades e atitudes coerentes com as funções exercidas. Desta forma, investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.
- Criação e optimização dos canais de comunicação entre os responsáveis da organização e os colaboradores onde seja estimulado o clima de contribuição para sugestões e opiniões de todos.
- Direcção reuniões em conjunto e individuais, referente a cada departamento.
- É importante que paralelamente à avaliação de desempenho, a empresa defina um sistema de recompensas. Este sistema deve estar alinhado com os objectivos da empresa e fomentar acções e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. Simultaneamente, deve ser aceite pelos colaboradores e percebido por estes como justo e objectivo. Para além das componentes monetárias dos sistemas de recompensas, a empresa pode utilizar componentes não monetárias, tais como: oportunidades de desenvolvimento pessoal (atendendo que o quadro da empresa é bastante jovem pode-se presumir que seria bastante motivador para os seus colaboradores) e recompensas adicionais (por exemplo, mais tempo livre, uma vez que se constatou que existe alguma insatisfação por parte dos colaboradores na forma como o horário de trabalho é aplicado na organização).
- Na minha passagem pela empresa, foi possível constatar a dependência ao nível da realização das tarefas entre alguns departamentos. De facto, a qualidade e o desempenho das tarefas de alguns colaboradores, depende da qualidade e apoio de outros, o que demonstra a importância do espírito de equipa na organização. Seria importante a empresa desenvolver actividades de grupo e eventos de socialização no sentido de aumentar e difundir o espírito de equipa na organização, podendo até desenvolver incentivos para a obtenção de resultados de trabalhos em grupo para mostrar aos colaboradores esta necessidade.

Parte 6: Balanço de competências e considerações finais

A realização deste estágio faz parte do plano de estudos do Mestrado em Gestão (2.º ciclo – Bolonha). Por vezes surge a questão, “*Por que razão realizar um estágio com duração de 5 meses numa organização sem qualquer contrapartida monetária?*”. É simples. Faz parte da nossa preparação para finalmente entrar no mercado de trabalho com as competências exigidas: forte capacidade de trabalho, motivação, conhecimento, facilidade de adaptação e acima de tudo, para percebermos que somos capazes, evitando qualquer sentimento de receio ou dúvida.

Durante o período de estágio desempenhei funções com algum nível de liberdade e autonomia, o que me ajudou a crescer a nível profissional e pessoal. A organização demonstrou confiança nas minhas qualidades e competências, o que apesar do peso da responsabilidade me permitiu reconhecer que a “faculdade” me deu a preparação necessária para enfrentar esta nova realidade.

Esta preparação não se limitou aos conhecimentos teóricos, foi mais além. O elevado nível de exigência que marca esta faculdade, permite-nos desenvolver uma capacidade de raciocínio, adaptação a diferentes ambientes e capacidade de autonomia e independência que são essenciais nesta nova realidade empresarial marcada pela globalização e competitividade.

Ao longo do período de estágio tive a oportunidade de pôr em prática vários conhecimentos teóricos, adquiridos na minha formação: contabilidade, fiscalidade, gestão e pessoas, noções gerais de direito, análise e gestão financeira, estratégia, entre outras. Para além disso, as disciplinas de matemática, economia e estatística, permitem desenvolver a nossa capacidade de raciocínio que é indispensável nesta nova realidade que está em constante mudança.

Apesar de todos estes aspectos positivos que marcaram esta experiência, também existiram alguns negativos. Receio de não corresponder às elevadas expectativas, políticas de gestão com as quais discordava, formas de trabalho desajustadas segundo a minha percepção e relacionamentos interpessoais inadequados. Contudo, estes obstáculos fizeram-me sentir mais preparada para enfrentar o mercado de trabalho e mais confiante no desempenho das minhas funções.

Finalizei esta fase com a certeza de que cada vez mais é preciso esforçar-nos para sermos bons profissionais, ajustando-nos sempre às exigências do mercado e renovando constantemente os nossos conhecimentos. Para além disso, percebi que podemos aprender com realidades que podem contrariar os nossos princípios e valores. Apesar de circunstâncias que contrariam os nossos ideais, devemos essencialmente limitar-nos ao desempenho das nossas funções e tentar aprender o máximo possível com os acontecimentos que ocorrem à nossa volta.

Referências Bibliográficas

- Almeida, António José; Perfis de Competências dos profissionais de gestão de Recursos Humanos. Centro de estudos sobre a mudança económica, Dezembro 1999, N.º 99/15
- Bilhim, João Abreu de Faria; Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Superior de ciências sociais e políticas, 2006, 2.ª Edição, Lisboa
- Bilhim, João Abreu de Faria; Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. Instituto de Ciências Sociais e Políticas, Agosto 2006
- Cascão, Ferreira; Gestão por Competências, Novos Instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações. Edições IPAM, Outubro 2005, N.º6, Porto
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cardoso, Carlos Cabral; Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH, Lda., 2006, 5.ª edição
- Domsch, Michael E.; Hristozova, Elena; Human Resource Management in Consulting firms. Springer, 2006
- Ferreira, J. M. Carvalho; Neves, José; Caetano, António; Manual de Psicossociologia das Organizações. McGraw-Hill, 2001
- Ivancevich, John M.; Human Resource Management. McGraw-Hill, 2007, Tenth edition
- Moura, Estêvão; Manual de Gestão de Pessoas. Edição Sílabo, 2004, Lisboa

Legislação:

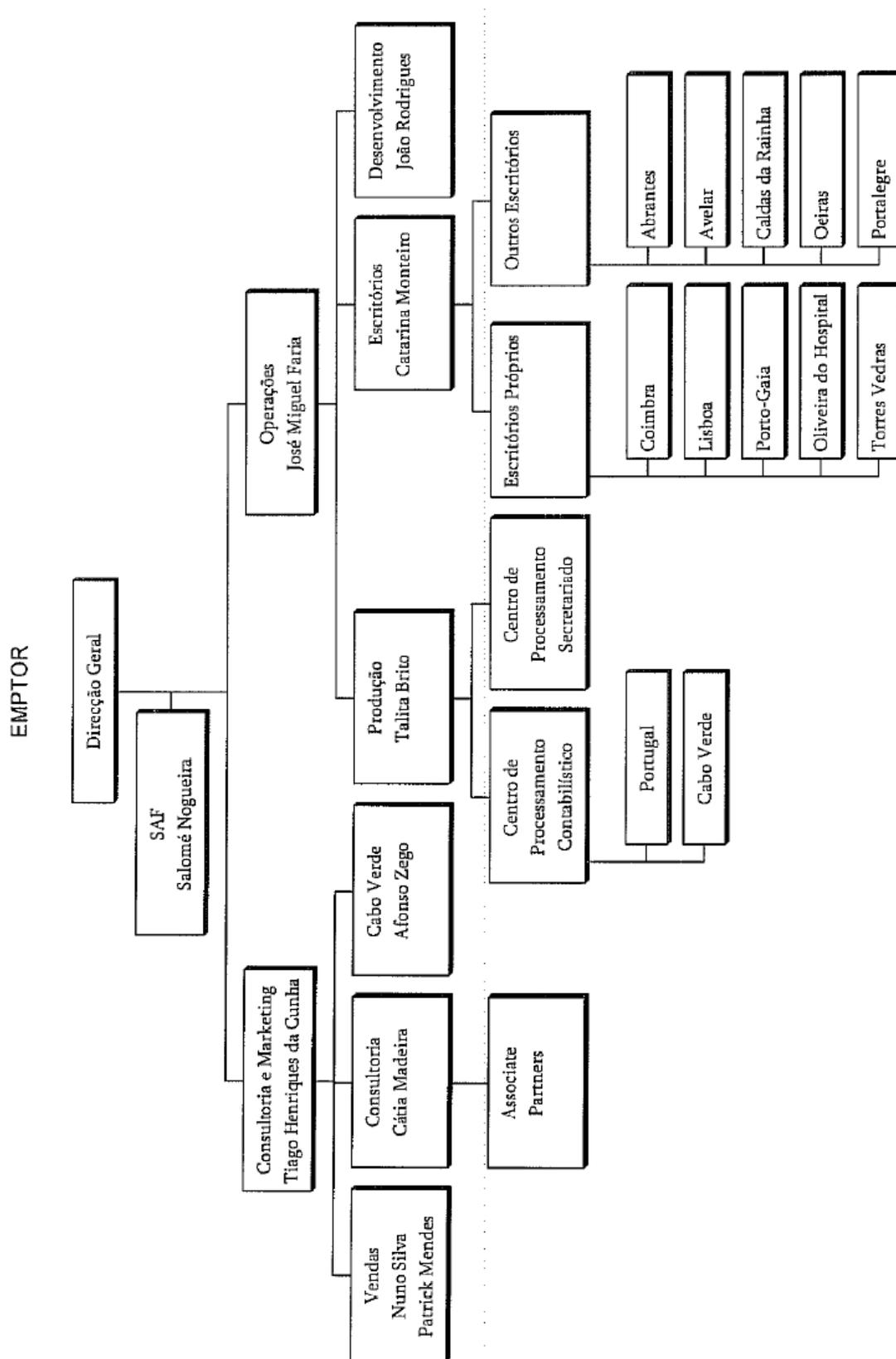
- Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto
- Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho
- Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro
- Portaria n.º 1103/2008, de 2 de Outubro
- Portaria n.º 130/2009, de 30 de Janeiro
- Portaria n.º 288/2009, de 20 de Março

Referências Electrónicas

- www.emptor.biz
- www.gep.mtss.gov.pt
- www.gpeari.mctes.pt
- www.inovjovem.gov.pt
- www.l.seg-social.pt
- www.apeca.pt
- www.act.gov.pt
- <https://dri2.seg-social.pt>
- www.portaldasfinancas.gov.pt
- www.netemprego.gov.pt/IEFP
- www.rhonline.pt
- www.portaldaempresa.pt
- www.anerh.pt

ANEXOS

Anexo 1: Organograma Actual



Anexo 2: Diários

Diários:

- 10 – Abertura (Balancete)
- 21 – Caixa.
- 31 – Bancos
- 41 – Compras
- 49 – Amortizações
- 51 – Vendas
- 61 – Salários
- 62 – Apuramento do IVA
- 72 – Apuramento de resultados
- 91 – Operações diversas
- 94 – Processamento de salários
- 95 – Contratos
- 96 – Documentos bancários não contabilísticos
- 97 – Dossier Fiscal
- 99 – Outros

Anexo 4: Mapa de Assiduidade do Estagiário

Medida INOV-JOVEM
 Portaria 1103/2008, de 2 de Outubro
MAPA DE ASSIDUIDADE DOS ESTAGIÁRIOS

ENTIDADE BENEFICIÁRIA: _____

MÊS DE: _____ SEMANA DE: _____ a _____

Nome dos Estagiários	Período de Estágio (Início a Fim)	Dias da semana							N.º de Faltas			
		De	a	De	a	De	a	De	a	Justificadas	Injustificadas	TOTAL
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											
	De _____ a _____											

Anexo 5: Ficha de Avaliação do Estágio



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MEDIDA INOV-JOVEM Portaria 1103/2008, de 2 de Outubro

FICHA DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

A preencher pelo Estagiário

AVALIAÇÃO INTERCALAR

AVALIAÇÃO FINAL

A avaliação refere-se ao período de: ____ - ____ - ____ a ____ - ____ - ____

Designação da Entidade Beneficiária: _____

Nome do Estagiário: _____

Profissão: _____

Habilitações académicas e profissionais: _____

Data de início do estágio: ____ - ____ - ____

Data de fim do estágio: ____ - ____ - ____

Nome do Orientador: _____

1. INTERESSE E UTILIDADE DO ESTÁGIO

1.1 Objectivos do estágio

Confusos ¹ ² ³ ⁴ Muito Claros

1.2 Conteúdo do estágio

Inadequado ¹ ² ³ ⁴ Completamente Adequado

1.3 Utilidade das actividades

Pouco úteis ¹ ² ³ ⁴ Muito Úteis

2. ENTIDADE BENEFICIÁRIA

2.1 Condições físicas do ambiente

Inadequadas ¹ ² ³ ⁴ Completamente Adequadas

Apreciação Qualitativa: _____

2.2 Condições técnico-pedagógicas

Inadequadas ¹ ² ³ ⁴ Completamente Adequadas

Apreciação Qualitativa: _____

3. APOIO PRESTADO PELO ORIENTADOR DE ESTÁGIOFraco ¹ ² ³ ⁴ Muito BomApreciação Qualitativa: _____

_____**4. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Considera que as actividades que desenvolveu, no período em referência, corresponderam aos objectivos estabelecidos no seu Plano Individual de Estágio, para esse mesmo período?

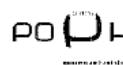
Sim Não **5. SUGESTÕES**

(Caso tenha respondido negativamente e face à avaliação efectuada nos pontos 1 a 4, queira sugerir, caso considere necessário, alterações/melhorias a introduzir no processo)

Data ____ - ____ - ____

O Estagiário _____

Anexo 6: Relatório de Acompanhamento e Avaliação do Estagiário



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MEDIDA INOV-JOVEM Portaria 1103/2008, de 2 de Outubro

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ESTAGIÁRIO

A preencher pelo Orientador de Estágio

RELATÓRIO SEMESTRAL RELATÓRIO FINAL

O Relatório refere-se ao período de : ____ - ____ - ____ a ____ - ____ - ____

Designação da Entidade Beneficiária: _____

Nome do Orientador: _____

Nome do Estagiário: _____

Área Profissional: _____

Habilitações Académicas e Profissionais: _____

Data de início do Estágio: ____ - ____ - ____ Data de fim do Estágio: ____ - ____ - ____

1. AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

Factores	Avaliação			
	1	2	3	4
Assiduidade				
Pontualidade				
Interesse				
Progressão da Aprendizagem				
Conhecimento da Profissão				
Relacionamento				

1 Insuficiente
 2 Suficiente
 3 Bom
 4 Muito Bom

Mod. IEFP 9835 590

2. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ESTAGIÁRIO

Face à avaliação efectuada no ponto anterior, considera que as actividades desenvolvidas pelo estagiário no período em referência, corresponderam aos objectivos estabelecidos no plano individual de estágio, para esse mesmo período?

Sim Não **3. SUGESTÕES**

(No caso de ter respondido negativamente, queira sugerir, caso considere necessário, alterações ou melhorias a introduzir no processo, assinalando com uma cruz na respectiva quadrícula)

- Reajustamento do Plano Individual de Estágio
- Reforço do Acompanhamento do Estagiário
- Outras

Se assinalou Outras, refira quais? _____

4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ORIENTADOR

(Descreva as actividades desenvolvidas junto do estagiário, bem como o número de horas gastas com o mesmo, ao longo dos meses de cada semestre a que se reporta este relatório)

- Nº de Horas de Orientação
- Mês _____
- Descrição das Actividades Desenvolvidas

<ul style="list-style-type: none">• Nº de Horas de Orientação• Mês _____• Mês _____• Mês _____• Mês _____• Mês _____ <ul style="list-style-type: none">• Descrição das Actividades Desenvolvidas	
--	--

O Orientador _____

Anexo 7: Certificado de Frequência de Estágio Profissional

UNIAO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

MODELO DE CERTIFICADO COMPROVATIVO DA FREQUÊNCIA OBTIDA PELO ESTAGIÁRIO

Entidade

(Designação da Entidade Beneficiária)

CERTIFICADO

DE FREQUÊNCIA DE ESTÁGIO PROFISSIONAL NO ÂMBITO DA MEDIDA INOV- JOVEM

Portaria n.º 1103/2008, de 2 de Outubro

Certifica-se que _____ (Nome do Estagiário),
natural de _____ (Local de Nascimento), nascido a ___ - ___ - ___
portador do BI nº _____ emitido pelo Arquivo de Identificação de _____, em ___ - ___ - ___
concluiu, nesta Entidade, um Estágio Profissional, em contexto real de trabalho, na
Função/Profissão de _____
que decorreu de ___ - ___ - ___ a ___ - ___ - ___, com a duração total de ___ meses e
_____ dias, tendo obtido o seguinte aproveitamento: _____ (Indicar
o Aproveitamento Obtido: Suficiente / Bom / Muito Bom).

_____ de _____ de _____
(Local) (Data)

O Representante da Entidade,

(Assinatura e Carimbo)

Anexo 9: Mapa de Pagamentos aos Estagiários

GOVERNO DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA

PO PH

SUBSIDIAR (PROGEM)

UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

MAPA DE PAGAMENTOS AOS ESTAGIÁRIOS

PROGRAMA NOV-JOVEM - MEDIDA ESTÁGIOS PROFISSIONAIS

1. IDENTIFICAÇÃO DO TITULAR DA ENTIDADE BENEFICIÁRIA

1.1 Denominação social ou Nome _____

1.2 NIPC _____

NIF _____

2. IDENTIFICAÇÃO DA CANDIDATURA

2.1 Designação da medida activa de emprego _____

2.2 Projecto N.º _____

3. IDENTIFICAÇÃO DO PERÍODO DE REFERÊNCIA DO MAPA

_____ a _____

(diá/mês/ano) (diá/mês/ano)

	Nome completo	B/n.º	Bolsa de estágio mensal (Euros)	N.º de dias	Despesas realizadas e comprovadamente pagas no período (Euros)					Total	
					Bolsa de estágio	Subsídio de alimentação	Subsídio de alojamento	Despesas de transporte	Seguro sc. Trabalho		Garantias bancárias
Financiamento IEFP, I. P.											
Compart. da entidade											
Total											
Financiamento IEFP, I. P.											
Compart. da entidade											
Total											
Financiamento IEFP, I. P.											
Compart. da entidade											
Total											
Financiamento IEFP, I. P.											
Compart. da entidade											
Total											
Financiamento IEFP, I. P.											
Compart. da entidade											
Total											
Total / Subtotal											

Mod. IEFP 9235 350

Folha n.º / num total de _____

Anexo 11: Isenção do pagamento de Contribuições



SEGURANÇA SOCIAL

REQUERIMENTO

MEDIDAS EXCEPCIONAIS DE APOIO AO EMPREGO

ANTES DE PREENCHER LEIA COM ATENÇÃO AS INFORMAÇÕES

1. Identificação da entidade empregadora

Nome completo _____

Nº Identificação de Seg. Social _____

Nº Identificação Fiscal _____ Cód. Rep. Finanças _____ Código de CAE _____

Código de acesso à Certidão Permanente de Registo Comercial _____

Morada da sede _____

_____ C. Postal _____

Distrito _____ Concelho _____ Freguesia _____

Telefone _____ Fax _____ E-mail _____

2. Apoio pretendido

Isenção do pagamento de contribuições Redução da taxa contributiva

Se indicou isenção do pagamento de contribuições, assinale a opção pretendida:

36 meses

24 meses, em acumulação com apoio directo à contratação até ao valor de dois mil euros

12 meses, na situação de estágio profissional promovida no âmbito de programa público de apoio a estágios profissionais

Se indicou isenção do pagamento de contribuições e o contrato de trabalho foi celebrado sem termo, indique se:

Se trata da primeira relação de vínculo laboral com esta entidade empregadora

Resultou de conversão de prestação de serviço

Resultou de conversão de contrato a termo

Resultou da existência de estágio profissional na entidade empregadora

Resultou da prestação de trabalho ao abrigo de contrato de trabalho temporário

Se indicou redução da taxa contributiva, assinale a opção pretendida:

Durante o período de 36 meses, por celebração de contrato de trabalho sem termo e a tempo completo, resultante de conversão de contrato de prestação de serviços a entidade empregadora/grupo empresarial.

Durante a vigência do contrato, por celebração de contrato a termo certo e a tempo completo

3. Elementos relativos ao trabalhador contratado

3.1 Identificação

Nome completo _____

Data de Nascimento _____ Nacionalidade _____

_____ Ano _____ Mês _____ Dia _____

Número de identificação civil _____ Nome do documento (B.I., Cartão Cidadão, etc.) _____ Válido até ____/____/____

Nº Identificação de Seg. Social _____ Sexo M F

Nº Identificação Fiscal _____ Cód. Rep. Finanças _____

(continua no verso)

3.2 Caracterização do trabalhador

- Jovem à procura do 1.º emprego, com idade até aos 35 anos, inclusive, que nunca celebrou contrato de trabalho sem termo e possui ensino secundário completo ou nível 3 de qualificação ou frequente acções para obtenção desse nível de ensino ou de qualificação.
- Jovem, com idade até aos 35 anos, inclusive, independentemente do nível de habilitação e qualificação:
 - Cujos contrato resulte da conversão de prestação de serviços ou contrato de trabalho a termo
 - Tenha estado vinculado à entidade empregadora na qualidade de prestador de serviços ou contratado a termo
 - Se encontre a efectuar ou tenha efectuado estágio nesta entidade empregadora
 - Se encontre a prestar ou tenha prestado trabalho, nesta entidade empregadora, ao abrigo de contrato de trabalho temporário
- Prestador de serviços em entidade empregadora/grupo empresarial, independentemente da idade, em situação de forte dependência económica (*)
- Desempregado de longa duração, inscrito no Centro de Emprego há mais de nove meses
- Desempregado com idade igual ou superior a 55 anos, inscrito no Centro de Emprego há mais de seis meses
- Beneficiário do Rendimento Social de Inserção
- Pensionista de Invalidez
- Ex-recluso
- Ex-toxicodependente

(*) Considera-se que o prestador de serviços está em forte dependência económica da entidade empregadora/grupo empresarial, se tiver emitido a esta(s), no ano anterior, pelo menos dois recibos, em impresso de modelo oficial, de rendimentos da categoria B ou se lhes facturou um volume de 50% ou mais do total da sua facturação, verificado no referido ano.

3.3 Contrato de trabalho actual

Data do contrato de trabalho ____/____/____ Data de início da prestação de trabalho ____/____/____

- Natureza do contrato: Sem termo e a tempo completo
 Sem termo e a tempo parcial
 A termo certo e a tempo completo

Se assinalou contrato sem termo e a tempo parcial, indique a percentagem de trabalho, por referência ao período de trabalho normal semanal a tempo completo _____ %

Morada do local de trabalho _____

____ C. Postal _____

Distrito _____ Concelho _____ Freguesia _____

3.4 Situação laboral anterior

Existiu, nos últimos três anos, uma relação de trabalho/estágio com a entidade empregadora? Sim Não

Se assinalou SIM, indique:

- Prestação de serviços
- Relação de estágio
- Contrato de trabalho a termo

Se assinalou relação de estágio, indique:

- Estágio de natureza curricular, nomeadamente do ensino profissional, do sistema de aprendizagem, dos cursos de especialização tecnológica ou de graus do ensino superior
- Estágio obrigatório para acesso a profissão legalmente regulada
- Estágio profissional promovido no âmbito de qualquer programa de apoios a estágios profissionais
- Outro _____

(continua na pág. seguinte)

5. Certificação da entidade empregadora (continuação)

Esta entidade empregadora autoriza os serviços competentes da segurança social a:

- Proceder à averiguação oficiosa, junto da administração fiscal, dos elementos necessários à comprovação da veracidade das declarações prestadas
- Comunicar ao Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. o Número de Identificação Bancária (NIB) ou quaisquer outros elementos relevantes, para efeitos de eventual pagamento de apoio directo à contratação.

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

Data ____/____/____

(caminho da entidade empregadora e assinatura do seu representante legal)

Anexo 12: Ficha de Funcionário

CLIENTE

NIF

Nº EMPTOR

Tipo Registo

Data de entrada em vigor:

Identificação	
Nome Completo*	Nº
Morada*	
Código Postal*	Localidade*
Nacionalidade*	Naturalidade
Estado Civil*	
Sexo*	Data Nasc.*
Nº Bilhete Identidade	Data Emiss.
Arquivo	

Dados Fiscais	
Nº Contribuinte*	Pertence Orgão Sociais*
Nº Suj. Passivos Agregados*	Nº Titulares Deficientes*
Nº Dependentes*	Nº Depend. Deficientes*
Nº Segurança Social*	Taxa Segurança Social*
Nome Cônjuge	
Domicílio Fiscal	

Dados de Processamento	
Vencimento Líquido*	Data Admissão*
Diuturnidades - €	Data Diuturnidade
Outra Rem. Fixas Mensais	Valor - €
Sub. Alimentação	Tipo Valor - €
Centro(s) de Custo	

Balanço Social	
Habilitações Académicas*	Código
Profissão*	Código
Tipo de Contrato*	Duração
Tipo de Horário*	Nº Horas Semanais
CIRT - Código IRT	Estabelecimento
Categoria Prof. - CIRT*	Código

Instituições	
Seguradora	Rural Apólice Nº

Observações	

* Campos de preenchimento obrigatório

Responsável

Anexo 13: Mapa Processamento Salarial

CLIENTE: XPTO, Lda		Mês: Novembro	
Nº	Funcionário	NIF	Nº EMPTOR
001	Sofia Marques		
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			

Observações:

Não existem faltas

Legenda:
 GF - Gozo Férias (Desconta Subsídio de Alimentação)
 Fs - Falta Justificada - SEM Perda de Subsídio Alimentação nem V
 Fc - Falta Justificada - COM perda de Subsídio de Alimentação e
 Fca - Falta Justificada - COM perda de Subsídio de Alimentação e
 Fi - Falta Injustificada COM perda de Subsídio de Alimentação e
 Bm - Baixa Médica
 Bs - Baixa Seguro

Responsável

Anexo 14: Declaração para pagamento da segurança social

DECLARAÇÃO

A empresa XPTO, LDA., com o NIB: 0010 0210 00104310000 24, e NIF 508 000 848 declara autorizar o pagamento por transferência bancária do valor de **140,63 € (cento e quarenta euros e sessenta e três cêntimos)**, para pagamento ao Instituto de Gestão Financeira de Segurança Social das contribuições referentes ao mês de Junho/2009.

Por corresponder à verdade passo a seguinte declaração, que depois de datada vai ser assinada por mim.

Coimbra, 15 de Julho 2009

Anexo 15: Declaração de Desemprego



SEGURANÇA SOCIAL

DECLARAÇÃO DE SITUAÇÃO DE DESEMPREGO (1)

1. Elementos de empregador	
Nome (pessoa singular ou colectiva) _____	
N.º Identificação de Segurança Social _____	
N.º Identificação Fiscal _____	Cód. Rep. Finanças _____
Cód. Actividade (CAE) _____	
2. Elementos do trabalhador	
2.1. Identificação	
Nome completo _____	
Data de Nascimento	N.º Identificação de Segurança Social
Dia Mes Ano	_____
N.º Identificação Fiscal _____	Cód. Rep. Finanças _____
2.2. Elementos relativos à situação profissional	
Data da cessação do contrato de trabalho ____/____/____	
Valor base da última retribuição (mensal) _____, _____ data ____/____/____	
Última profissão desempenhada na empresa _____	
2.3. Motivos de cessação do contrato de trabalho	
Assinale, apenas, o motivo correspondente	
Iniciativa do empregador	
<input type="checkbox"/> 1	Justa causa de despedimento por facto imputável ao trabalhador
<input type="checkbox"/> 2	Despedimento colectivo
<input type="checkbox"/> 3	Despedimento por extinção do posto de trabalho
<input type="checkbox"/> 4	Danúncia do contrato no período experimental
<input type="checkbox"/> 5	Despedimento por inadaptação superveniente ao posto de trabalho
<input type="checkbox"/> 6	Cessação de comissão de serviço ou situação equiparada, quando não subsista um contrato de trabalho
Iniciativa do trabalhador	
<input type="checkbox"/> 7	Resolução com justa causa
<input type="checkbox"/> 8	Resolução com justa causa por retribuições em mora (salários em atraso)
<input type="checkbox"/> 9	Denúncia do contrato de trabalho/demissão
<input type="checkbox"/> 10	Denúncia do contrato de trabalho no período experimental
(continua na verso) →	
(1) A emitir pelo empregador nos termos do art.º 43º da Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de Novembro, no prazo de cinco dias úteis a contar da data do pedido do trabalhador	

2.3. Motivos de cessação do contrato de trabalho (continuação)**Revogação por acordo**

- 11 Acordo de revogação por a empresa se encontrar em processo especial de recuperação previsto no Código dos Processos Especiais de Recuperação da Empresa ou em processo extrajudicial de conciliação
- 12 Acordo de revogação com redução de efectivos por a empresa se encontrar em situação económica difícil, assim declarada nos termos do disposto no DL n.º 353-H/77, de 29 de Agosto
- 13 Acordo de revogação com redução de efectivos por a empresa se encontrar em reestruturação, pertencente a sector assim declarado por diploma próprio
- 14 Acordo de revogação com redução de efectivos por a empresa se encontrar em reestruturação, declarada por despacho do Ministro responsável pela área do emprego
- 15 Acordo de revogação fundamentado em motivo que permita o despedimento colectivo ou extinção de posto de trabalho, tendo em conta a dimensão da empresa e o número de trabalhadores
- Fei dado conhecimento ao trabalhador, para efeitos de atribuição de prestações de desemprego, de que a cessação do contrato de trabalho respeitou os limites de quotas estabelecidas no n.º 4 do art.º 10.º, do Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de Novembro.
- 16 Acordo de revogação não previsto nos n.ºs de 11 a 15

Fundamentação do motivo assinalado (do 11 ao 15)

Caducidade do contrato

- 17 Termo de contrato a termo
- 18 De militar em regime de contrato ou de voluntariado
- 19 Despedimento promovido pelo administrador da insolvência, antes do encerramento definitivo do estabelecimento
- 20 Morte do empregador, extinção ou encerramento da empresa (quando não se verifique a transmissão do estabelecimento ou empresa)
- 21 Reforma por velhice do trabalhador
- 22 Reforma por invalidez do trabalhador

3. Certificação**3.1. Empregador**_____/_____/_____
Assinatura e carimbo

Assinatura e carimbo

3.2. Entidade competente em matéria de inspeção de trabalho
(no caso de impossibilidade ou de recusa de emissão por parte do empregador)_____/_____/_____
Assinatura e carimbo

Assinatura e carimbo

OS DADOS CONSTANTES DESTA DOCUMENTO SERÃO OBJECTO DE REGISTO INFORMÁTICO NA BASE DE DADOS DA SEGURANÇA SOCIAL. PODERÁ ACEDER À INFORMAÇÃO QUE LHE DIZ RESPEITO E PROCEDER À SUA CORRECÇÃO

AS FALSAS DECLARAÇÕES SÃO PUNIDAS NOS TERMOS DA LEI

Esta declaração pode ser apresentada on-line no sítio da Internet da segurança social, em www.seg-social.pt

Anexo 16: “Sobre o Questionário”

Caros colaboradores,

Como todos vocês sabem foi-me dada a possibilidade de estagiar nesta empresa, onde também vocês têm participação activa.

Todos têm contribuído positivamente, de forma directa ou indirecta, nesta minha experiência e aproveito desde já para vos agradecer.

Para além disso, no âmbito do meu estágio e elaboração do respectivo relatório, tomei a iniciativa de elaborar um questionário que contempla variadíssimas questões e que tem como finalidade avaliar a vossa satisfação e motivação sobre as actividades que desenvolvem na empresa.

Esta opção deve-se essencialmente à minha percepção sobre o forte e distinto contributo do capital humano no desempenho de qualquer organização.

Reforço a importância da vossa participação e máximo rigor e sinceridade.

A vossa resposta é importante para mim e simultaneamente para a organização, para uma aposta contínua no aperfeiçoamento das relações humanas.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento do mesmo será efectuado de uma forma global, o que garante o respeito total pelo anonimato.

Agradeço desde já a vossa colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Sara Marina Oliveira Ramos

Anexo 17: Questionário – Nível de Satisfação e Motivação dos Colaboradores

Identificação da Organização: Emptor, Lda.

Data de realização: 15 de Junho de 2009

Objectivo: Avaliar a actual satisfação e motivação dos colaboradores

Parte I: Caracterização geral dos colaboradores

1. Caracterize a sua experiência profissional (anos de experiência)

- Sem experiência
- Experiência inferior a 1 ano
- Experiência entre 1 a 2 anos
- Experiência entre 2 a 4 anos
- Experiência superior a 4 anos

2. Indique há quanto tempo desempenha funções nesta organização (n.º de anos): _____

3. Atendendo às seguintes definições:

- **Front Office:** Trabalho realizado/Funções desempenhadas directamente com os clientes
- **Back Office:** Todo o trabalho/funções realizadas a nível de processamento de informação

Indique em qual destas duas áreas se insere a sua actividade:

- Front Office
- Back Office

4. Indique cargos/funções que já tenha desempenhado na organização:

5. Entre os diferentes cargos que já desempenhou na organização indique o cargo no qual se sentiu mais satisfeito(a) e motivado(a):

Parte II: Caracterização do nível de satisfação e motivação

Satisfação: *“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” Locke (1976)*

1. Avalie o seu nível de satisfação de acordo com a seguinte escala:

1 = Insatisfeito, 2 = Satisfeito, 3 = Muito Satisfeito, NE = Não existe na organização

Qual a sua satisfação com...	Grau de Satisfação			NE
	1	2	3	
O seu contributo para o desempenho global da organização				
A imagem da organização no ambiente competitivo (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.)				
O seu envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão				
O seu envolvimento e participação em actividades de melhoria e desenvolvimento				
O tipo de comunicação efectuada pela gestão de topo				
O tipo de comunicação efectuada pela gestão intermédia				
A forma como são fixados os objectivos individuais e comuns dentro da organização				
O sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objectivos fixados				
O sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo				
A remuneração e outros benefícios adicionais (ex.: assistência médica e odontológica, complementação de auxílio – doença)				
A qualidade das relações interpessoais entre colegas/ entre funcionários e chefias				
A forma como o horário de trabalho é aplicado na organização				
A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais				
As oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais				

As oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção				
A igualdade de tratamento dentro da organização				
As tarefas que desempenha actualmente na organização				
O reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores				

Motivação: “O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração” Baron (1991)

2. Ordene as seguintes dimensões de satisfação profissional de acordo com a sua importância motivacional (ou seja, aquela que deveria contribuir mais para a sua satisfação em termos ideais). Utilize a seguinte escala: De 1 (mais importante) a 8 (menos importante), não podendo a pontuação ser repetida.

Dimensão	Ordenação
Remuneração e outros benefícios (horas extraordinárias, prémios)	
Estabilidade no emprego	
Condições físicas do trabalho	
Reconhecimento do desempenho	
Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas que estabelece com os restantes colaboradores	
Status e Prestígio Socioprofissional (inclui a auto-imagem e a auto-estima)	
Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das suas funções, bem como a responsabilidade e independência)	
Realização pessoal e profissional (concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional)	

Parte III: Considerações Finais

1. Encontra-se globalmente satisfeito com a organização onde trabalha?

- Insatisfeito
 Satisfeito
 Muito Satisfeito

2. Considera que os seus superiores hierárquicos (intermédios e de topo) usam dos meios disponíveis para motivar o seu desempenho?

- Sim
 Não

3. A satisfação é, na sua opinião, um factor indispensável para o bom desempenho?

- Sim
 Não

4. Cada pessoa tem as suas necessidades. Ninguém melhor que nós próprios para saber o que nos motiva e nos deixa satisfeitos. Perante o reconhecimento das diferenças, desafio-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior satisfação e motivação. (Tente enunciar ideias simples e claras a fim de facilitar o tratamento dos dados)

Muito obrigado pela sua colaboração.

