

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

CARTA DE ATRIBUIÇÕES ORGÂNICAS FUNCIONAIS

E

MANUAL DE ACOLHIMENTO

DA TAVIRAVERDE - EMPRESA MUNICIPAL DE AMBIENTE, E. M.

Ana Mónica Assunção Soares Mendonça

Orientadora: Professora Doutora Ileana Monteiro

Coorientadora: Professora Dr^a. Manuela Neto

ANO: 2017

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO

CARTA DE ATRIBUIÇÕES ORGÂNICAS FUNCIONAIS E MANUAL DE ACOLHIMENTO DA TAVIRAVERDE – EMPRESA MUNICIPAL DE AMBIENTE, E. M.

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

/ Assinatura do candidato/

Copyright © Ana Mónica Mendonça

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

Agradecimentos

Chegando ao fim de mais uma etapa da minha vida, quero agradecer o apoio que me foi dado por algumas pessoas importantes sem as quais não teria conseguido realizar este 2.º ano de Mestrado.

Em primeiro lugar agradeço à Administração da Taviraverde, E.M., por me ter dado a oportunidade de realizar o estágio nas suas instalações. Agradeço em especial, à Dr.^a Cecília Barros, a Diretora da Direção Administrativa e Financeira (DAF), pela confiança que depositou em mim e pelo apoio prestado ao longo de todo o Estágio. Um especial obrigada à equipa fantástica da DAF que sempre esteve presente e me esclareceu dúvidas nas tarefas do dia-a-dia dentro da empresa.

Agradeço às minhas orientadoras de Estágio, a Professora Doutora Ileana Monteiro e à Doutora Manuela Neto pela orientação, apoio e aconselhamento prestado durante a elaboração do presente relatório.

Agradeço em especial ao meu filho, Tibor, pelo apoio e incentivo que me deu ao longo de todo o Mestrado. Muitas horas que deviam ter sido dedicadas somente a ele tiveram de ser divididas entre o Mestrado e a pessoa mais importante da minha vida.

Obrigada ao meu irmão, José, à minha prima, Petra, e à minha amiga, Sofia, por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida, sejam eles bons ou maus.

A todos, o meu sentido obrigado!

Dedicatória

In Memoriam, à minha mãe, Arminda, e ao meu pai, Fernando, pela educação que me facultaram e pelo apoio incondicional que sempre me deram em todos os momentos da minha vida.

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ganhar mais e mais importância no meio empresarial. As empresas cada vez mais reconhecem e investem no valor e nas competências dos seus colaboradores, tendo como maior desafio o encontrar o melhor indivíduo para a função certa. Uma boa Gestão de Recursos Humanos ajudará a recrutar o tão desejado trabalhador certo para o lugar certo e assegurar a sua permanência na empresa.

Das diversas áreas de Gestão de Recursos Humanos, foram selecionadas três delas para serem aplicadas durante o Estágio, com o intuito de aperfeiçoar a política de Recursos Humanos existente na Taviraverde – Empresa Municipal de Ambiente, E.M..

A Análise de Funções, o Recrutamento e Seleção e o Acolhimento e Integração são as três áreas principais abordadas neste relatório e que foram alvo de estudo nos projetos realizados para a empresa.

Durante o estágio foram elaborados dois projetos principais: um na área de Análise de Funções, o projeto piloto da elaboração das Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais da Direção Administrativa e Financeira (DAF), com vista à reformulação das antigas fichas de função existentes na empresa; e um na área de Acolhimento e Integração, o projeto que originou a conceção do Manual de Acolhimento da Taviraverde, E. M., inexistente até então. Para além desses dois projetos, foram atualizados o Organigrama Funcional da Empresa e o procedimento de Recrutamento e Seleção e foi criado o procedimento de Acolhimento e Integração.

Estes projetos foram realizados através do uso de diversas técnicas de investigação como a observação direta, análise documental e entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da organização. O Manual de Acolhimento, o Organigrama Funcional da Empresa e os procedimentos de Recrutamento e Seleção e Acolhimento e Integração assim que ficaram concluídos começaram imediatamente a ser utilizados pela empresa. As Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais serão aplicadas na empresa mais tarde quando todas as funções estiverem contempladas.

Palavra-chave: Estágio; Gestão de Recursos Humanos; Análise de Funções; Competências; Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração.

Abstract

Human Resources Management (HRM) has been gaining more and more importance in the business world. Companies are increasingly recognizing and investing in the value and skills of its employees, being the greatest challenge to find the best individual for the right job function. A good HRM policy will help find and recruit the coveted right employee for the right place and ensure their permanence in the company.

From the various areas of HRM, three of them were selected to be applied during the internship, in order to improve the existing Human Resources' policy in *Taviraverde, Empresa Municipal de Ambiente, E.M.*

Job Analysis, Recruitment and Selection (RS) and the Integration of New Employees (Onboarding) are the three main areas discussed in this report and which have been the subject of study in the projects carried out for the company.

During the internship two main projects were developed: one in the field of Job Analysis, a pilot project where the Organic Functional Assignments Letters (OFAL) of the Administrative and Financial Department (DAF) were created, in order to update the existing files in the company; and one in the field of Integration of New Employees (Onboarding), the project that led to the conception of the Welcome Manual for New Employees from Taviraverde, E.M., nonexistent until then. Furthermore, in addition to these two projects, the Company's Functional Organization Chart and the procedure of Recruitment and Selection were updated and the procedure of Integration of New Employees (Onboarding) was created.

These projects were carried out using various research techniques such as direct observation, document analysis and semi-structured interviews with the organization's employees. The Welcome Manual for New Employees, the Company's Functional Organization Chart and the procedures for Recruitment and Selection and the Integration of New Employees (Onboarding), as soon as they were completed they immediately began to be used by the company. The Functional Organic Assignments Letters will be applied later on when all the jobs functions are contemplated.

Keywords: Internship; Human Resources Management; Job Analysis; Skills; Recruitment and Selection; Integration of New Employees (Onboarding).

Índice

Agradecimentos.....	i
Dedicatória.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Quadros.....	viii
Lista de Siglas.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1. Análise de Funções.....	4
2. Recrutamento e Seleção.....	7
3. Acolhimento e Integração.....	9
CAPÍTULO II – O ESTÁGIO NA TAVIRAVERDE, E.M.	13
1. A TAVIRAVERDE – EMPRESA MUNICIPAL DE AMBIENTE, E.M.	13
1.1. Missão.....	14
1.2. Visão.....	14
1.3. Valores.....	14
1.4. Objetivos.....	14
1.5. Política de Qualidade.....	15
1.6. Área de Atuação.....	16
1.7. Atividades.....	16
1.8. Estrutura Organizacional.....	17
2. O ESTÁGIO.....	19
2.1. Objetivos do Estágio.....	19
2.2. Local do Estágio - Direção Administrativa e Financeira.....	19
2.3. Apresentação do Estágio.....	21
2.4. Atividades desenvolvidas no estágio.....	21
2.4.1. Atividades Administrativas.....	22
2.4.1.1. Expediente.....	22
2.4.1.2. Recursos Humanos.....	23
2.4.1.3. Contabilidade.....	23
2.4.2. Atividades Técnicas.....	24

2.4.2.1. Análise de Funções.....	25
2.4.2.2. Recrutamento e Seleção	26
2.4.2.3. Acolhimento e Integração	27
CAPÍTULO III – PROJETOS.....	30
1. Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais	30
1.1. Objetivo.....	30
1.2. Metodologia	31
1.3. Guião de Entrevista	31
1.4. Os Entrevistados.....	33
1.5. As Entrevistas.....	34
1.6. Resultados	35
1.7. Elaboração de Proposta da Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais.....	35
1.8. Limitações ao Projeto.....	35
2. Manual de Acolhimento	36
2.1. Objetivo.....	36
2.2. Metodologia	36
2.3. Guião de Entrevista	37
2.4. Os Entrevistados.....	37
2.5. As Entrevistas.....	39
2.6. Resultados	39
2.7. Elaboração de Proposta de um Manual de Acolhimento.....	40
2.8. Limitações ao Projeto.....	42
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES FINAIS	43
1. Breve Análise Crítica – Literatura versus Práticas na Taviraverde.....	43
1.1. Análise de Funções.....	43
1.2. Recrutamento e Seleção	44
1.3. Acolhimento e Integração	46
2. Apreciação Global do Estágio e Limitações	47
3. Sugestões de Melhoria	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS.....	52
ANEXO 1. Antigo Organigrama.....	53
ANEXO 2. Novo Organigrama.....	54
ANEXO 3. Listagem de Funções da Taviraverde.....	55

ANEXO 4. Guião de Entrevista para a Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais.....	60
ANEXO 5. Registo de Entrevistas para as Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais.....	61
ANEXO 6. Modelo da Antiga Ficha de Função	107
ANEXO 7. Modelo da Nova Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais	108
ANEXO 8. Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais da DAF – Projeto Piloto.....	109
ANEXO 9. Antigo Procedimento de Recrutamento	121
ANEXO 10. Novo Procedimento de Recrutamento e Seleção.....	127
ANEXO 11. Novo Procedimento de Acolhimento e Integração.....	133
ANEXO 12. Guião de Entrevistas para o Manual de Acolhimento	138
ANEXO 13. Lista de Entrevistados	139
ANEXO 14. Entrevistas para o Manual de Acolhimento	140
ANEXO 15. Manual de Acolhimento	146

Índice de Figuras

Figura 1 – Objetivos	14
Figura 2 – Política de Qualidade	15
Figura 3 – Organigrama Funcional (versão simplificada)	17
Figura 4 – Caracterização da DAF	20
Figura 5 – Processamento Salarial	24

Índice de Quadros

Quadro 1 – Satisfação dos inquiridos no seu processo de AI	39
------------------------------------------------------------------	----

Lista de Siglas

ADE – Administração Executiva

AF – Análise de Funções

AI – Acolhimento e Integração

CAOF – Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais

DAF – Direção Administrativa e Financeira

DC – Departamento Comercial

DGPI – Departamento de Gestão Patrimonial de Infraestruturas

DJ – Departamento Jurídico

DME – Departamento de Manutenção e Equipamentos

DOR – Direção de Operações de Redes

DPO – Direção de Planeamento e Obras

DQAS – Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança

DRLJ – Direção de Recolha, Limpeza e Jardins

E.M. – Empresa Municipal

EEAA – Estação Elevatória de Águas de Abastecimento

EEAR – Estação Elevatória de Águas Residuais

EPC's - Equipamentos de Proteção Coletiva

EPI's - Equipamentos de Proteção Individual

ESGHT – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

ETA – Estação de Tratamento de Águas

ETAR – Estação de Tratamento de Águas Residuais

FCBS – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MA – Manual de Acolhimento

RS – Recrutamento e Seleção

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações com mais sucesso e com mais poder competitivo são aquelas que reconhecem e investem no valor e nas competências dos seus colaboradores. Encontrar a pessoa certa para o lugar certo é um desafio constante e para se obterem os melhores colaboradores para a organização, numa função específica, é preciso haver um bom planejamento por parte dos Recursos Humanos (RH), onde deve haver a preocupação de se selecionar os métodos mais eficazes para os atrair, escolher, receber, desenvolver e reter.

Existem três áreas de Recursos Humanos (RH) que são essenciais nessa procura do colaborador certo para o lugar certo. A Análise de Funções (AF) é uma ferramenta indispensável aos RH, porque reúne informação sobre vários aspetos das funções, os quais servem posteriormente de apoio à tomada de decisão noutras áreas. Uma boa descrição de funções pode atrair a pessoa certa para o lugar certo. O Recrutamento e Seleção (RS) tendo por base a AF tem acesso ao desenho do perfil do candidato ideal a contratar e à definição dos critérios de seleção desse candidato. Os métodos a adotar na escolha desse candidato diferem, mas o objetivo final é a contratação do indivíduo que melhor poderá assegurar a função disponível. Um bom Acolhimento e Integração (AI), que está intimamente ligado ao RS, é essencial para a retenção do indivíduo certo para o lugar certo. Um sujeito motivado que se sinta como membro da organização desde o início, ao qual são fornecidas as melhores condições de integração, dificilmente considerará sair da empresa.

O presente relatório refere-se a um estágio realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na empresa Taviraverde – Empresa Municipal de Ambiente, E.M.. Nele, se documenta todas as aprendizagens e tarefas desenvolvidas, em contexto organizacional, na área de Recursos Humanos (RH), bem como os desafios adotados durante o mesmo.

O objetivo geral do estágio foi o de adquirir experiência prática específica na área de Gestão de Recursos Humanos estando inserida no seio de uma organização.

Como objetivos específicos, para além de se pretender conhecer a dinâmica de uma organização e do seu Departamento de Recursos Humanos, também houve o interesse

de realizar práticas de intervenção em RH específicas em contexto de trabalho e participar nas diferentes atividades de maneira a compreender como uma empresa funciona por dentro. Para além destes pontos, decidiu-se adotar dois grandes desafios, um na área de Análise de Funções (AF) e outro na área de Acolhimento e Integração (AI), com vista a melhorar as práticas dessas áreas na empresa. O resultado decorrente dos dois desafios foi a concretização de dois projetos essenciais para a Taviraverde – Empresa Municipal de Ambiente, E.M., a Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais (CAOF) e o Manual de Acolhimento (MA). Ambos os projetos foram realizados com a finalidade de serem aplicados e constituir assim uma mais-valia, não só para os Recursos Humanos, mas como para toda a organização.

Para além desses dois grandes desafios, houve outros mini projetos aos quais se dedicou mais tempo durante o estágio, como a atualização do Organigrama da Empresa e a reformulação do procedimento de Recrutamento e Seleção (RS), onde se atualizou o procedimento existente e se criou outro novo para o Acolhimento e Integração (AI).

Esquemáticamente, este relatório está dividido em cinco partes específicas: a Introdução, o Enquadramento Teórico, o Enquadramento Prático, os Projetos e as Considerações Finais.

Na primeira parte - Introdução, descreve-se qual é o objetivo do estágio e a estrutura do relatório.

Na segunda parte - Enquadramento Teórico, é feita uma breve revisão de literatura sobre as três áreas, de Gestão de Recursos Humanos, em que mais se incidiu no estágio, a Análise de Funções, o Recrutamento e Seleção e o Acolhimento e Integração.

Na terceira parte - Enquadramento Prático, apresenta-se a organização onde foi realizado o estágio, desde os seus primórdios até agora, bem como quais são a sua missão, visão, valores e objetivos, entre outros pontos relevantes. Ainda dentro deste âmbito, relatam-se as várias tarefas desempenhadas na empresa durante a duração do estágio.

Na quarta parte - Projetos, inventaria-se tudo o que foi feito para chegar à realização dos dois projetos, desde a existência de necessidades identificadas na empresa, passando pela metodologia e resultados até à concretização dos mesmos. Os dois projetos realizados durante o estágio incidem, como já foi referido anteriormente, na Análise de

Funções e Acolhimento e Integração de novos funcionários. Os produtos propriamente ditos que foram deixados na empresa são: a Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais (CAOF) e o Manual de Acolhimento (MA).

Na quinta parte, Considerações Finais, começa-se por apresentar uma breve análise crítica comparativa entre a Literatura versus as práticas da empresa, faz-se uma apreciação global do estágio, salientando-se as limitações existentes e por fim conclui-se com algumas sugestões de melhoria para a empresa.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se uma breve compilação de literatura cujo foco é, primeiramente, na Análise de Funções (AF) e, posteriormente, no Recrutamento e Seleção (RS) e no Acolhimento e Integração (AI) de novos funcionários numa organização.

1. Análise de Funções

Uma boa Gestão de Recursos Humanos (GRH) está assente na integração harmoniosa das diferentes áreas que lhe competem, sem nunca esquecer de ter em conta todos os condicionantes internos e externos, e na focalização do potencial dos indivíduos e nas suas competências (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Considerada a “mãe” de todos os processos de GRH (Tyler, 2013), a Análise de Funções (AF) é de facto a aplicação que sustenta praticamente todas as outras áreas de GRH. A AF é o suporte essencial para os processos de Recrutamento e Seleção (RS), de Avaliação de Desempenho (AV), de Gestão de Carreiras (GC), de Formação (F) e de Sistemas de Recompensas (SR) entre outros (Sanchez & Levine, 2012; Tyler 2013). É, sem dúvida, uma das áreas mais influente e indispensável na GRH já que contém informação variada sobre as funções, informação essa que será de extrema importância para as outras áreas de GRH (Siddique, 2004).

A Análise de Funções (AF) é todo o processo que faz parte da criação de uma determinada função. A AF permite o entender as especificações de uma função desde as tarefas inerentes à mesma como os conhecimentos, capacidades e competências que os indivíduos necessitam de ter para exercer essa mesma função (Brannick, Cadle & Levine, 2012).

A AF, é no fundo, toda a informação recolhida de forma sistematizada e estruturada que nos dá os padrões comportamentais de trabalho dos colaboradores de uma empresa para determinada função (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012).

A origem da AF estima-se que tenha ocorrido em meados do início do século XX, com os princípios da racionalização, padronização e divisão de tarefas feita por Frederick Taylor. Segundo a sua teoria, para se encontrar a forma mais eficiente de se exercer uma

atividade laboral, era necessário realizar a análise do conteúdo desse trabalho em si. Essa análise de conteúdo foi concretizada através da observação direta dos trabalhadores no seu dia-a-dia e na execução de tarefa a tarefa, originando no fim um conjunto de processos próprios de uma determinada função. Isto deu origem ao perfil “ideal” de cada função (Cunha *et al.*, 2012; Singh, 2008).

Contudo, essa visão das funções, apesar de ser bastante perspicaz para a época, é hoje bastante limitativa. Isto porque essa visão era quase totalmente virada para as tarefas executadas dentro de cada função, deixando de lado o colaborador em si. Felizmente, com as mudanças que têm vindo a acontecer desde essa altura no seio empresarial, passou-se a valorizar cada vez mais o trabalhador que deixou de ser meramente um “cumpridor” de tarefas.

Hoje em dia, devido à necessidade de adaptação a um mercado de trabalho mais competitivo, houve mudanças ocorridas no meio organizacional e nos padrões de trabalho. Atualmente, na diversidade da força de trabalho existente, as responsabilidades dos trabalhadores aumentam e/ou mudam rapidamente, privilegiando-se a interação e o trabalho em equipa mais do que antes, e onde existe uma especial atenção ao papel das emoções, da personalidade, dos valores e atitudes dos indivíduos (Levine & Sanchez, 2007).

As empresas de hoje procuram na força de trabalho o valor acrescentado que as diferencie num contexto laboral extremamente competitivo. Os colaboradores são cada vez mais visíveis e é-lhes atribuído cada vez mais e maiores responsabilidades. São acima de tudo vistos como uma fonte de vantagem competitiva no mundo empresarial, especialmente se detém as competências certas para a função que desempenham e para a organização da qual fazem parte.

As competências dos indivíduos tomam assim um papel mais relevante e apesar de as atividades/tarefas ainda deterem um papel importante já não são o foco principal da AF. Uma força de trabalho com capacidade de adaptação à mudança e com capacidade de aprendizagem, com facilidade em comunicar eficazmente e desenvolver relações positivas e que não é somente detentora de conhecimentos e aptidões para executar determinadas tarefas, é a que é cada vez mais valorizada pelas organizações atuais (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002).

São diversas as características que influenciam o desempenho dos indivíduos numa função. Segundo o *Modelo de Iceberg* de Spencer e Spencer (1993, cit. in Ying & Frampton, 2010), umas são mais fáceis de identificar do que outras. As mais fáceis de identificar são mais facilmente modificáveis – como os conhecimentos e as capacidades (Sanghi, 2007), enquanto que as outras mais difíceis de identificar são também mais difíceis de modificar – como a auto-percepção, os valores, os traços de personalidade ou os motivos que levam alguém a agir de uma determinada forma (Sanghi, 2007; Ying & Frampton, 2010). Estas características no seu conjunto perfazem as competências dos indivíduos.

É importante identificar e desenvolver as competências dos indivíduos, mas também é essencial identificar e desenvolver as competências organizacionais. É fundamental que cada empresa crie um modelo de competências que nivele o desempenho de cada indivíduo com os objetivos e estratégia dessa empresa. Uma gestão baseada nas competências alinhadas (de gestão e dos indivíduos) promoverá certamente a mudança organizacional e será uma vantagem competitiva face à concorrência.

As competências são assim de central relevância não só para a AF, como também o são para as outras áreas de GRH. A título de exemplo, o Recrutamento e Seleção (RS) é realizado com base num perfil de competências de forma a atrair e reter os colaboradores que mais se adequam ao lugar disponível na empresa; o planeamento de Formação é elaborado com base na falta de competências que é necessário preencher; na Avaliação de Desempenho, os colaboradores são avaliados não só pelos resultados obtidos, mas também com base nas competências adquiridas já que influenciam o seu desempenho a médio e longo prazo (Câmara *et al.*, 2007).

O futuro de uma empresa é, por isso, tanto mais promissor quanto maior for a capacidade da empresa em criar vantagem competitiva através do conhecimento do potencial dos seus colaboradores (Siddique, 2004).

Uma análise de funções tradicional, direcionada para o trabalho e para as tarefas, não prevê a instabilidade das funções que precisam de uma renovação constante, pelo que os documentos resultantes desta análise rapidamente se tornam obsoletos, como referem os críticos (Levine & Sanchez, 2007). Por outro lado, uma análise focada nas competências, não só procura um entendimento da função em si, mas também das competências de quem a executa. Este tipo de abordagem requer uma atualização

constante das competências de cada função o que facilita o crescimento e a competitividade de uma organização. A revisão regular das funções é fundamental para compreender como as necessidades mudam, identificar desvios e corrigi-los, garantindo assim que a AF seja reflexo da realidade organizacional (Kantke, 2013; Tyler, 2013).

2. Recrutamento e Seleção

Um bom processo de Recrutamento e Seleção (RS) é essencial para que as empresas possam sobreviver face à competição existente no mercado. Pode-se até mesmo afirmar que a sobrevivência de uma organização depende em grande parte da qualidade e eficácia dos recursos humanos que possui (Muscalu, 2015).

Recrutamento e Seleção, embora sejam conceitos distintos, não podem ser dissociados. Cunha *et al.* (2012:200) definem o Recrutamento como um “(...) conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização, com o objetivo fundamental de identificar um grupo de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os, pelo menos a curto prazo.” Outros autores, como Torrington, Hall e Taylor (2005), definem o Recrutamento como sendo um processo de descobrir, identificar e atrair candidatos capazes e com interesse em ocupar os cargos disponíveis numa empresa.

Sendo assim, a função do Recrutamento é atrair o maior número possível de candidatos com capacidades para poder abastecer o processo de Seleção e no fim deste escolher os melhores para ocupar os cargos existentes dentro de uma organização. Ou seja, o principal objetivo do Recrutamento é atrair um número suficiente de candidatos que possam satisfazer as exigências de trabalho pretendidas (Muscalu, 2015). É um processo de “sedução” da empresa, que deve ser levado até ao fim (Cunha *et. al.*, 2012; Gupta & Jain, 2014).

Existem diversos tipos de Recrutamento como o Interno, Externo, Misto, *Headhunting* e o e-Recrutamento e cabe a cada empresa escolher de entre eles o/os que mais lhe convém.

O processo de Recrutamento é composto por várias fases. Segundo Torrington *et al.* (2005), o Recrutamento é composto por oito fases interdependentes e que se relacionam entre si: I. Análise da situação de Recrutamento; II. Análise do posto de trabalho a preencher; III. Identificação de critérios para avaliar os potenciais candidatos; IV. Identificação de potenciais fontes de candidatos; V. Especificar possíveis técnicas para

atingir as fontes definidas; VI. Seleção das fontes e técnicas mais apropriadas para cada caso; VII. Realizar as atividades inerentes às fontes e técnicas; VIII. Listagem dos candidatos elegíveis para o processo de Seleção.

A Seleção, por sua vez é descrita como “(...) o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de serem recrutadas/atraídas” (Cunha *et al*, 2012:212) ou como sendo “(...) o conjunto de operações, através das quais e pela utilização de métodos e técnicas adequadas se avaliam as capacidades, as características e as qualificações dos candidatos a determinado lugar, escalonando-os face aos requisitos e exigências das respectivas funções” (Machado, 2014:96).

A tarefa da Seleção é a de escolher de entre os candidatos (potenciais futuros colaboradores talentosos) que foram recrutados, o que provavelmente se ajustará melhor ao cargo disponível (Torrington *et al.*, 2005).

Essa escolha deverá basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com a dos candidatos. A seleção tem como uma das principais características o processo de comparação, pois serão comparados os perfis dos vários candidatos sendo o objetivo final selecionar, através de métodos e técnicas de seleção, o candidato mais adequado à função em causa.

Existem vários métodos de seleção, tais como: Análise do *Curriculum Vitae*; Entrevistas; Testes (de aptidão e de personalidade); Exercícios de simulação; Provas de grupo; Exercícios “in box”; Referências; *Assessment Centers* entre outros.

O processo de seleção é constituído por quatro fases sequenciais e interdependentes (Torrington *et al.*, 2005), e tem como objetivo final encontrar a melhor relação candidato-função. As fases de seleção são as seguintes: 1. Definição dos critérios de seleção; 2. Aplicação dos instrumentos de seleção; 3. Recolha de informação sobre os candidatos e 4. Análise da informação para a escolha do candidato.

Um processo completo de RS integra diversas etapas ordenadas, tais como: análise de funções, desenho de perfil de competências, capacidades, aptidões e qualificações necessárias para executar as funções, decisões dos métodos e fontes de recrutamento, seleção dos candidatos, atribuição dos candidatos aos postos de trabalho, observação do

desempenho dos indivíduos selecionados e, por fim, a avaliação do processo de recrutamento e seleção (Cunha *et al.*, 2012).

Em suma, o Recrutamento e a Seleção são processos de procura e obtenção de candidatos para uma empresa, com o objetivo de selecionar os melhores para preenchimento das vagas profissionais existentes (Su & Yang, 2013).

3. Acolhimento e Integração

Terminado o processo de Recrutamento e Seleção (RS), onde foram recrutados e selecionados os candidatos com mais capacidades, passa-se ao próximo passo que acontece quando um candidato é admitido na empresa e passa a ser colaborador da mesma.

A partir desse momento é necessário que a empresa assegure o seu Acolhimento e Integração (AI) no seio da organização. É essencial que se proporcionem ótimas condições de AI para o sucesso organizacional. É de extrema importância que este processo seja muito bem planeado antes do novo colaborador entrar na empresa para que não ocorram falhas. Para Podgorski e Sherwood (2015), caso existam erros nas estratégias de AI poderá ter-se como resultado uma falha de retenção e de motivação das pessoas nas organizações afetando assim a capacidade da organização alcançar os seus objetivos financeiros e estratégicos.

As empresas utilizam a técnica de retenção de colaboradores com vista a manter associados a si os talentos que promovem o negócio e respondem de forma positiva às suas exigências operacionais, financeiras e estratégicas (Mehta, Kurbetti & Dankhar, 2014).

Nesta altura dá-se especial ênfase à socialização do novo funcionário, de forma a permitir a sua rápida integração na cultura organizacional, o que proporcionará o seu desenvolvimento e permanência na empresa. A retenção dos colaboradores inicia-se inclusive antes mesmo da admissão destes na empresa, sendo esta a primeira etapa da socialização, a socialização antecipatória (Torrington *et al.*, 2005).

Acolher e integrar um novo colaborador na empresa consiste em fornecer-lhe as condições necessárias para que este se sinta rapidamente um membro da organização. O processo de AI irá possibilitar ao novo funcionário, entre outras coisas, conhecer a

missão da empresa e as suas chefias, a inserção dentro de um grupo de trabalho que lhe permitirá a partilha de experiências com os novos colegas, bem como a aquisição de novos conhecimentos através de formações e, a médio ou longo prazo, levará à completa integração na sua função dentro da organização.

A admissão numa nova empresa representa para o novo funcionário, um período de aprendizagem de novas atividades relacionadas à sua nova função. Este período inicial pode criar ansiedade no novo colaborador e para minimizar esse problema a organização deverá ter um bom programa de AI. Caetano e Vala (2007) são apologistas da existência de um plano de AI formalizado e referem que tanto o êxito como o fracasso de cada indivíduo, dentro de uma empresa, dependem, em larga escala, das interações sociais que cada colaborador estabelece desde o primeiro dia em que foi admitido. Todavia, nem todas as empresas acham importante e investem tempo e recursos na preparação e planeamento de um processo de AI (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

De referir, que o período de Acolhimento do novo colaborador restringe-se à altura da entrada deste para a empresa e que o período de Integração dura mais tempo, podendo levar vários meses. Nas empresas que possuem AI, a integração do novo colaborador é normalmente facilitada pela presença de um tutor/supervisor responsável pelo seu acompanhamento e aconselhamento durante o seu período de adaptação à nova função e ao novo meio organizacional.

Os procedimentos de AI abrangem dois níveis: o acolhimento na empresa, que inclui geralmente uma sessão de esclarecimento onde são facultadas informações gerais sobre a empresa e sobre segurança e onde é realizada uma visita às instalações; e o acolhimento no serviço, que consiste na apresentação do posto de trabalho, formação específica e uma visita detalhada do lugar onde se vai trabalhar (Torrington *et al.*, 2005).

Segundo Sousa *et al.* (2006) os processos de integração de novos colaboradores numa empresa podem assumir diversas formas independentes e/ou que se complementam tais como: a distribuição de um Manual de Acolhimento (MA), com informação relevante sobre a empresa e de utilidade para o novo colaborador; a realização de uma visita a toda a empresa para permitir ao novo membro conhecer todas as áreas funcionais que a compõem, bem como conhecer quem são as chefias de cada uma dessas áreas; formação

de acolhimento e integração do novo funcionário, que geralmente é o primeiro passo para criar laços de identidade entre a organização e o colaborador e vice-versa. Essa formação pode ser técnica, de mercado ou comportamental.

Para Machado *et al.*, (2014:204), “conhecer a empresa e o seu funcionamento interno, conhecer o seu posto de trabalho e as relações funcionais que este estabelece com outros serviços e organismos, é essencial quer para o desenvolvimento do “Eu”, quer para a motivação do colaborador.” Noutros termos, “facultar os documentos fundamentais sobre a vida da empresa e as respetivas políticas é uma das ações mais importantes no acolhimento de um novo colaborador” (Cunha *et al.* 2012:347).

Uma das primeiras ações mais importantes da fase Acolhimento, é a sessão de formação de AI de um novo funcionário, como já foi mencionado anteriormente, pois é o primeiro passo para criar laços recíprocos de identidade entre o novo colaborador e a empresa. Outra é a “oferta” ou distribuição de um Manual de Acolhimento que é um kit de informações essenciais para o novo colaborador, e no qual deverão constar informações relevantes sobre a empresa, tais como: o Organigrama da Empresa, os Produtos e/ou Serviços facultado pela empresa, o Código de Ética da Empresa, o Mapa de Departamentos, Lista telefónica e eletrónica interna, Plano de compensação e outros benefícios (Ex. Seguros), Cópia de documentos relevantes entre outros. Esta disponibilização de dados traz várias vantagens para a empresa e para o novo colaborador pois facilita a integração e a adaptação deste e previne comportamentos não desejados (Cunha *et al.* 2012).

Por outras palavras, o MA “(...) é um documento destinado a facultar aos novos colaboradores um panorama geral da empresa, designadamente: a sua história, as suas políticas (salariais, de avaliação de desempenho, de promoção, de diversidade, de higiene e segurança), os padrões de conduta, os benefícios, a localização das instalações” (Cunha *et al.* 2012:349).

Durante a fase de Integração deve existir um constante acompanhamento e avaliação do progresso do novo colaborador. Isto é importante porque ajuda a realizar ajustes necessários e a determinar se é desejável a permanência desse colaborador na empresa, quer por parte da empresa quer por parte do colaborador (Sousa *et al.*, 2006). É essencial que sejam realizados testes de autoavaliação, pelo novo colaborador para

avaliar o seu desempenho, e, ao mesmo tempo, este deverá também ser avaliado pela chefia direta durante o seu processo de integração na empresa.

Manter os colaboradores certos na empresa, é uma mais-valia na obtenção da vantagem competitiva, porque dá a possibilidade de lutar contra a elevada competitividade dos mercados (Mehta *et al.*, 2014).

CAPÍTULO II – O ESTÁGIO NA TAVIRAVERDE, E.M.

Neste capítulo, em primeiro lugar, é feita a apresentação da empresa onde o estágio foi realizado, a Tavraverde – Empresa Municipal de Ambiente, E.M., dando-se a conhecer a sua missão, valores, e objetivos, entre outros aspetos, bem como tudo relativo à sua estrutura organizativa. Em segundo lugar serão apresentadas as atividades realizadas durante o estágio, o qual teve lugar na Direção Administrativa e Financeira (DAF) da empresa, mais propriamente, no setor de Recursos Humanos (RH).

1. A TAVIRAVERDE – EMPRESA MUNICIPAL DE AMBIENTE, E.M.

A Tavraverde – Empresa Municipal de Ambiente, E.M. deu início à sua atividade no dia 1 de março de 2005, tendo sido constituída em fevereiro de 2005 ao abrigo da Lei nº 58/98 de 18 de agosto. O objeto da empresa consiste na Gestão dos Sistemas (águas de abastecimento, águas residuais e resíduos sólidos urbanos) e dos contratos-programa (limpeza urbana, limpeza de praias e espaços verdes).

“A Tavraverde, E.M. é uma empresa municipal de capitais maioritariamente públicos, que goza de personalidade jurídica e é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Rege-se pela lei das empresas municipais, intermunicipais e regionais, pelos seus estatutos e, subsidiariamente pelo regime das empresas públicas e, no que não estiver especialmente regulado, pelas normas aplicáveis às sociedades comerciais.”
(www.tavraverde.com)

No início a empresa tinha quatro acionistas: Município de Tavira – 51%; AGS – Administração e Gestão de Sistemas de Salubridade, S.A. – 31,85%; Hidurbe – Gestão de Resíduos, S.A. – 12,25% e Agetav – Agência de Desenvolvimento de Tavira, S.A. – 4,30%. No ano de 2006 a AGS, S.A. comprou a parte da Agetav, S.A. ficando com 36,75% do capital. Em 2015 a participação da Hidurbe, S.A. foi adquirida pela AGS, S.A. e, sendo assim, atualmente existe somente dois acionistas, o Município de Tavira – 51% e a AGS, S.A. – 49%.

Os seus estatutos da empresa foram sofrendo várias alterações ao longo dos anos, de acordo com as alterações legislativas (lei 53-F/2006, lei 50/2012).

Em julho de 2008, a Tavraverde, E.M. tornou-se uma empresa certificada em qualidade de acordo com a norma ISO: 9001. A ERSAR (Entidade Reguladora dos serviços de Águas e Resíduos) é o regulador das principais atividades da empresa.

1.1. Missão

Satisfazer as necessidades de abastecimento de água, de recolha de águas residuais e de RSU da população do município de Tavira num quadro de sustentabilidade económica, financeira, técnica, social e ambiental.

1.2. Visão

A Tavraverde, E.M. tem como desígnio ser uma empresa com responsabilidades e objetivos claros, de referência na sua área de atuação pelo nível de qualidade dos serviços prestados e do atendimento através da adoção das melhores práticas, mais seguras e ambientalmente adequadas e com o envolvimento de todos os colaboradores e clientes.

1.3. Valores

- Orientação para o cliente
- Liderança
- Envolvimento das pessoas
- Qualidade Organizacional

1.4. Objetivos



Figura 1 – Objetivos (Fonte: Elaboração Própria)

1.6. Área de Atuação

“A área de atuação da empresa é o concelho de Tavira, que com uma área de 611 Km² é o terceiro concelho mais extenso da região algarvia. O concelho está dividido em 6 freguesias [União de freguesias de Tavira (Sta. Maria e Santiago), União de freguesias de Luz de Tavira e Santo Estevão, União de freguesias de Conceição e Cabanas, Santa Luzia, Santa Catarina da fonte do Bispo e Cachopo].” (<http://www.taviraverde.pt>)

1.7. Atividades

As atividades pelas quais a Taviraverde é responsável, e que constam do Relatório de Contas da empresa de 2015 (www.taviraverde.com), são as de ampliação, renovação, manutenção e exploração de:

- “Sistema Municipal de águas de abastecimento público, fornecido em alta pela empresa Águas do Algarve, S.A. a partir da ETA de Tavira, para os reservatórios de Perogil, Cruz do Areal, Cumeada, Santo Estêvão, Malhão e Fonte do Bispo; captação e tratamento de água próprios para os reservatórios de Cachopo, Feiteira, Mealha, Carrapateira, Faz Fato, Estorninhos, Bengado e Morenos;
- Sistema municipal de recolha e tratamento de águas residuais entregues às Águas do Algarve S.A. na ETAR da Almargem; tratamento de águas residuais efetuado também em ETAR próprias, como Santa Catarina, Mealha, Feiteira, Carrapateira, Casas Baixas, Bengado, Porto Carvalhoso e Morenos;
- Sistema municipal de recolha, transporte e encaminhamento a aterro de resíduos sólidos urbanos (RSU) produzidos no Concelho, entregues na estação de transferência de Tavira e os resíduos especiais são entregues diretamente no aterro do sotavento, da ALGAR S.A. empresa responsável pelo tratamento em alta;
- Limpeza urbana, que abrange os serviços de varredura manual, mecânica e controle de ervas infestantes em todas as freguesias. Esta atividade está dividida em 26 circuitos.
- Limpeza de praias, que abrange a limpeza do areal e a recolha dos resíduos sólidos urbanos em cerca de 20 Km de costa, desde a praia do Lacém até à barra da Fuzeta, incluindo as duas ilhas (Tavira e Cabanas). O Município de Tavira

tem quatro praias galardoadas com bandeira azul (Barril, Cabanas-Mar, Ilha de Tavira-Mar e Terra Estreita).

- Manutenção de espaços verdes públicos, desde 2006 que a empresa é responsável pelos jardins e espaços verdes entregues pelo Município, com cerca de 140 áreas ajardinadas.”

1.8. Estrutura Organizacional

Devido ao organigrama funcional da empresa (Anexo 1) estar desatualizado, durante o estágio foi proposta a atualização do mesmo. A alteração do organigrama foi necessária devido a terem ocorrido algumas alterações departamentais na empresa. Foram feitas duas versões do organigrama, uma versão simplificada (Figura 3), que será incluída no MA, onde consta a estrutura funcional da empresa e onde se identificam as divisões e os nomes dos responsáveis de cada Direção/Departamento e uma versão completa (Anexo 2), onde consta toda a estrutura funcional da empresa.

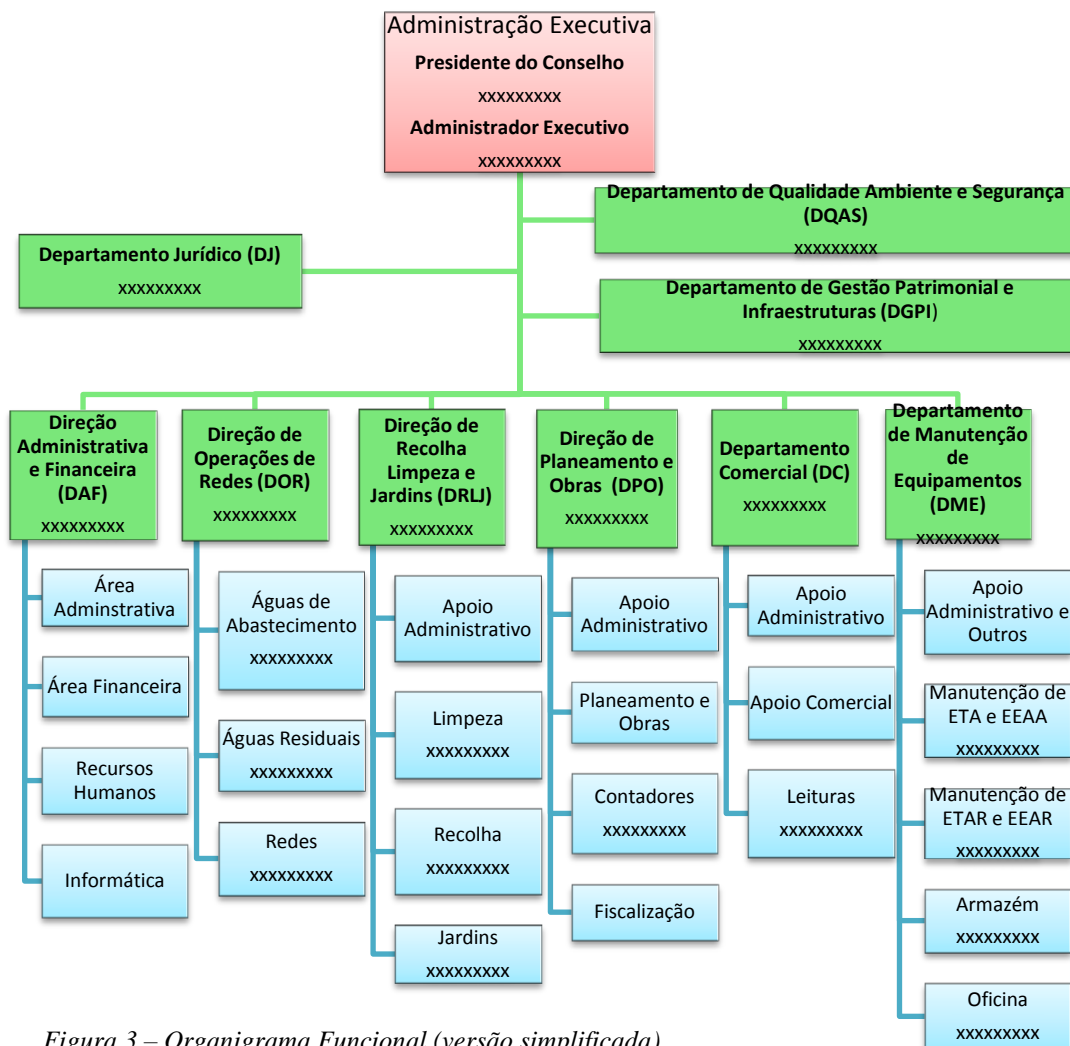


Figura 3 – Organigrama Funcional (versão simplificada)
(Fonte: Elaboração Própria)

Segundo o organigrama acima exposto, a Taviraverde possui uma Administração Executiva (ADE), quatro Direções: Direção Administrativa e Financeira (DAF), Direção de Operações de Redes (DOR), Direção de Recolha Limpeza e Jardins (DRLJ) e Direção de Planeamento e Obras (DPO) e cinco Departamentos: Departamento Jurídico (DJ), Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQAS), Departamento de Gestão Patrimonial e Infraestruturas (DGPI), Departamento Comercial (DC) e o Departamento de Manutenção e Equipamentos (DME).

A Taviraverde tem uma gestão por objetivos. Anualmente é elaborado um plano de atividades com os principais indicadores, onde são definidos os objetivos e as respetivas metas para os diversos departamentos da empresa.

Atualmente a empresa conta com cerca de 210 colaboradores, dos quais 163 são funcionários internos com contrato sem termo, 36 encontram-se em regime de cedência de interesse público e pertencem ao quadro de pessoal do Município de Tavira, 6 são temporários, com contrato a termo, válido para a época sazonal de verão, 3 são estágios participados pelo IEFP e 2 são externos.

Desses 210 colaboradores, a grande maioria são do sexo masculino, existindo 164 homens e 46 mulheres, o que em termos de percentagem se traduz em 78,1% de funcionários do sexo masculino e 21,9% do sexo feminino.

A distribuição desses funcionários, seguindo a disposição do organigrama, é a seguinte:

Administração Executiva (ADE) – 2

Departamento Jurídico (DJ) – 2

Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQAS) – 2

Departamento de Gestão Patrimonial e Infraestruturas (DGPI) – 1

Direção Administrativa e Financeira (DAF) – 11

Direção de Operação de Redes (DOR) – 25

Direção de Recolha, Limpeza e Jardins (DRLJ) – 129

Direção de Planeamento e Obras (DPO) - 10

Departamento Comercial (DC) – 15

Departamento de Manutenção e Equipamentos – 15

A Direção mais proeminente é a DRLJ, que contém 60,9% dos colaboradores da empresa. Esta Direção está subdividida em 3 setores distintos, o setor da Recolha, onde se inclui a Limpeza das Praias do Concelho de Tavira, o setor da Limpeza e o setor dos Jardins. É nesta Direção que normalmente surgem necessidades de contratação de novos funcionários, nomeadamente durante a época sazonal de verão para assegurar a limpeza das praias do Concelho de Tavira.

Na empresa existem 65 funções distintas, as quais podem ser consultadas em detalhe no Organigrama da Empresa (Anexo 2) e na Listagem de Funções da Taviraverde (Anexo 3).

2. O ESTÁGIO

2.1. Objetivos do Estágio

O objetivo geral do estágio foi o de adquirir experiência prática específica na área de Gestão de Recursos Humanos estando inserida no seio de uma organização.

Como objetivos específicos, para além de se pretender conhecer a dinâmica de uma organização e do seu Departamento de Recursos Humanos, também houve o interesse de realizar práticas de intervenção em RH específicas em contexto de trabalho e participar nas diferentes atividades de maneira a compreender como uma empresa funciona por dentro. A elaboração de dois projetos essenciais para a empresa o Manual de Acolhimento e as Cartas de Atribuição Orgânicas Funcionais) foram outros dos objetivos propostos e aceites no início do Estágio.

2.2. Local do Estágio - Direção Administrativa e Financeira

A Direção Administrativa e Financeira (DAF) foi o local onde o estágio teve lugar, isto porque é nesta Direção onde estão incluídos os Recursos Humanos da empresa.

A DAF detém uma grande responsabilidade dentro da organização, porque não só têm a seu cargo a gestão das contas e do pessoal da empresa, como também é o elo de ligação entre as diversas divisões internas e entre a empresa e todas as entidades exteriores. A DAF assegura também o cumprimento de todos os prazos legais que podem ter consequências graves para a empresa se esta não os cumprir pois dão origem a coimas e

situações legais graves que podem prejudicar seriamente o funcionamento da empresa. Todos os processos da empresa, sejam eles internos ou externos iniciam, passam e/ou terminam na DAF.

A DAF é composta por 4 setores: o Administrativo, o Financeiro, o de Recursos Humanos e o Informático. Este último é assegurado por uma empresa externa, não existindo funcionários internos da Taviraverde, E.M. que assegurem esse serviço.

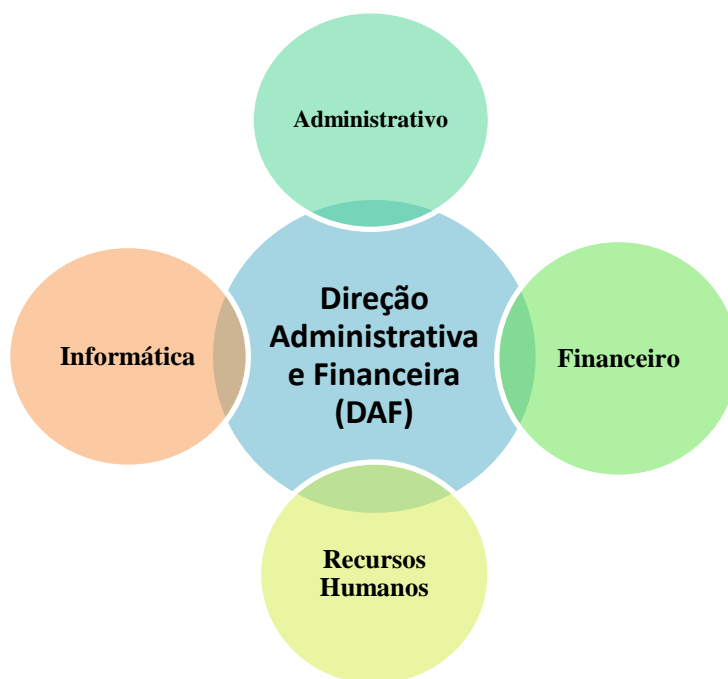


Figura 4 – Caracterização da DAF (Fonte: Elaboração Própria)

Cada um dos 4 setores tem atribuições específicas. Ao setor Administrativo compete a gestão do expediente que consiste no tratamento de toda a documentação da empresa, sejam entradas ou saídas em formato papel ou digital. Para além disso, a manutenção do Arquivo (físico e digital) é também da sua responsabilidade. Ao setor Financeiro compete tudo relativo à Contabilidade, Fiscalidade e Tesouraria. Os Indicadores de Gestão também são da sua responsabilidade. Ao setor de Recursos Humanos compete tudo o que tem a ver com os funcionários da empresa, desde o Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Processamento Salarial, Trabalho Suplementar, Faltas e Férias, Formação e Avaliação de Desempenho, entre outras. Ao setor de Informática compete tudo o que é relativo à instalação e manutenção de material informático existente nas áreas de trabalho. Este setor assegura também a manutenção do servidor e o bom funcionamento da rede interna e externa (Internet).

A DAF é composta por 11 pessoas: a Diretora Administrativa e Financeira, 2 Técnicos Administrativos, 2 Técnicos de Recursos Humanos, 4 Técnicos de Contabilidade, 1 Técnico de Informática e 1 Assistente Administrativo. No entanto, durante o estágio, a DAF passou temporariamente de 11 a 13 pessoas devido à presença de 2 estagiários curriculares.

2.3. Apresentação do Estágio

O estágio teve a duração de 1260 horas distribuídas entre o mês de outubro de 2015 e maio de 2016, em regime de *full time*, das 9h às 18h de segunda a sexta-feira. Durante este período foi recolhida toda a informação relevante para o presente relatório, através do recurso ao programa informático interno *Achiever*, à página *online* da empresa, a documentação interna em formato de papel, da observação direta das atividades realizadas pelos técnicos (Administrativos, Contabilidade e Recursos Humanos) e através da execução das tarefas atribuídas. De salientar que, sempre que houveram dúvidas, estas foram prontamente esclarecidas, tanto pelos técnicos, como pela orientadora do estágio, a Diretora Administrativa e Financeira.

Durante o decurso do estágio, participou-se em 3 formações, a primeira foi a sessão de acolhimento a novos colaboradores na empresa, a segunda foi sobre a nova aplicação da caixa direta na Segurança Social de Faro e a última foi sobre o programa PERSONIS, que irá ser usado no novo Sistema de Avaliação de Desempenho em implementação na empresa, ministrada pela empresa *Global Consulting*. Para além dessas formações houve várias reuniões, ao longo do estágio, com a Administração com o intuito de acompanhar o progresso dos projetos e a própria vivência no seio da empresa como novo colaborador.

2.4. Atividades desenvolvidas no estágio

O estágio teve uma componente de gestão administrativa, onde se desempenharam meramente atividades de carácter administrativo e outra de gestão técnica, onde se colaborou em vários processos de Gestão de Recursos Humanos, desde o Recrutamento e Seleção de novos colaboradores, à elaboração dos novos planos de Formação para 2016, à inserção de dados no novo programa informático (PERSONIS) a ser usado no novo processo de Avaliação de Desempenho em implementação na empresa, entre outros. Porém, o foco primordial do estágio centrou-se principalmente em três áreas técnicas específicas, a área de Análise de Funções (AF), o Recrutamento e Seleção (RS)

e a área de Acolhimento e Integração (AI) onde se atualizou o procedimento de RS, se criou o procedimento de AI e onde se desenvolveram 2 projetos específicos: Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais (área de AF) e Manual de Acolhimento (área de AI).

Contudo, apesar de o estágio incidir essencialmente na área de Recursos Humanos, achou-se como uma mais-valia tomar também conhecimento de algumas tarefas de outras áreas, nomeadamente do Expediente e da Contabilidade, que estão estreitamente ligadas com algumas tarefas de RH, como por exemplo o Processamento de Salários.

2.4.1. Atividades Administrativas

À semelhança do que acontece em grande parte das empresas em todo o mundo, todos os setores dentro de uma organização possuem uma componente de gestão administrativa. Sendo assim, durante o decurso do estágio, e depois de um período inicial de observação direta, colaborou-se na realização de diversas tarefas de carácter administrativo em 3 setores da DAF. Obviamente que essas tarefas foram maioritariamente realizadas no setor de RH, mas também se realizaram algumas no setor de Contabilidade e no de Expediente porque se achou interessante saber algo sobre os outros setores da DAF. As atividades administrativas realizadas dentro de cada setor descrevem-se nos pontos seguintes.

2.4.1.1. Expediente

Tudo o que é relativo à empresa passa pelo expediente. Sendo assim toda a documentação da responsabilidade dos RH passa obrigatoriamente por esse setor em primeiro lugar antes de ser tratada pelo Técnico de RH.

As atividades realizadas neste setor consistiram essencialmente no registo diário de entradas ou saídas de correspondência e/ou documentação referente aos RH, como pedidos de alteração de dias de férias, justificação de faltas, baixas médicas, boletins clínicos, penhoras de vencimento, mapas de horas suplementares, atualização dos dados dos funcionários, candidaturas espontâneas com entrega de Curriculum Vitae, pedidos de reembolsos de despesas médicas, entre outros.

Outras atividades feitas neste setor tiveram a ver com a criação e inserção de dados relativos a novas entidades no sistema informático e auxílio no arquivo de documentação no Arquivo existente nas instalações.

2.4.1.2. Recursos Humanos

Realização mensal do processamento salarial dos funcionários, controlo de assiduidade (faltas), contabilização de horas suplementares, elaboração de mapas de férias para 2016 para todas as Direções/Departamentos da empresa, participação na elaboração do plano de formação para 2016, atualização de base de dados, atualização de todos os impressos, preenchimento mensal dos Indicadores de RH (absentismo, horas extra, formação, acidentes de trabalho), levantamento de legislação laboral nos código do trabalho e para completar as informações internas relativas a faltas e férias, arquivo de documentação entre outros.

2.4.1.3. Contabilidade

As atividades realizadas neste setor consistiram essencialmente em acompanhar todos os passos decorrentes do processamento de salários depois de este ter sido feito pelos RH. Na Contabilidade verificam-se as operações feitas pelo setor de RH através das listagens que se imprimem do programa informático e seguidamente faz-se a integração do processamento salarial. Cada integração origina sempre um lançamento. As integrações que se acompanharam foram as relativas aos Vencimentos, ao Subsídio de Natal (que é pago em duodécimos mensalmente) e ao Subsídio de Férias (onde todos os meses se faz uma estimativa). Caso seja detetado algum erro este será corrigido pelo Técnico de Contabilidade ou pelo Técnico de RH dependendo da gravidade do problema encontrado.

As atividades referidas nos pontos anteriores foram realizadas com acesso aos programas informáticos que a empresa normalmente usa, nomeadamente o PRIMAVERA, SGP (Sistema de Gestão de Pessoal), Microsoft Excel e Microsoft Word, entre outros, e embora tenha havido alguma autonomia para a realização de algumas tarefas, como por exemplo, a elaboração dos mapas de férias, houve outras em que se contou com a constante supervisão dos técnicos, devido ao grau de complexidade da tarefa, como por exemplo o processamento de salários.

O interesse em saber como são realizadas algumas atividades nos outros setores da DAF deveu-se ao facto de muitas das tarefas realizadas nos RH terem um “antes” e um “depois”. Tomando o Processamento Salarial como exemplo, o “antes” será a existência de um bom sistema informático com os programas adequados que facilitam todo o processo, que são da responsabilidade do setor de Informática, seguindo-se o registo da

entrada de toda a documentação, que passa pelo setor de Expediente, referente a cada funcionário, podendo essa ser relativa a faltas, trabalho suplementar, férias, acidentes de trabalho, baixas médicas entre outros, que são essenciais para se proceder ao correto processamento de salários. O “depois” será a verificação do processamento salarial, previamente realizado pelos RH, quando se faz a integração no setor da Contabilidade. Caso não seja detetado nenhum problema, o Processamento Salarial dá-se por concluído aqui e no dia estipulado pela empresa, todos os funcionários receberão o seu salário na sua conta bancária.

Para que o Processamento Salarial seja feito da melhor maneira possível, é necessário assim uma boa coordenação entre todos os setores existentes da DAF. O processo todo pode ser visto como um ciclo vital, onde todas as partes constituem o todo. Uma possível representação gráfica desse ciclo pode ser observada na imagem seguinte.

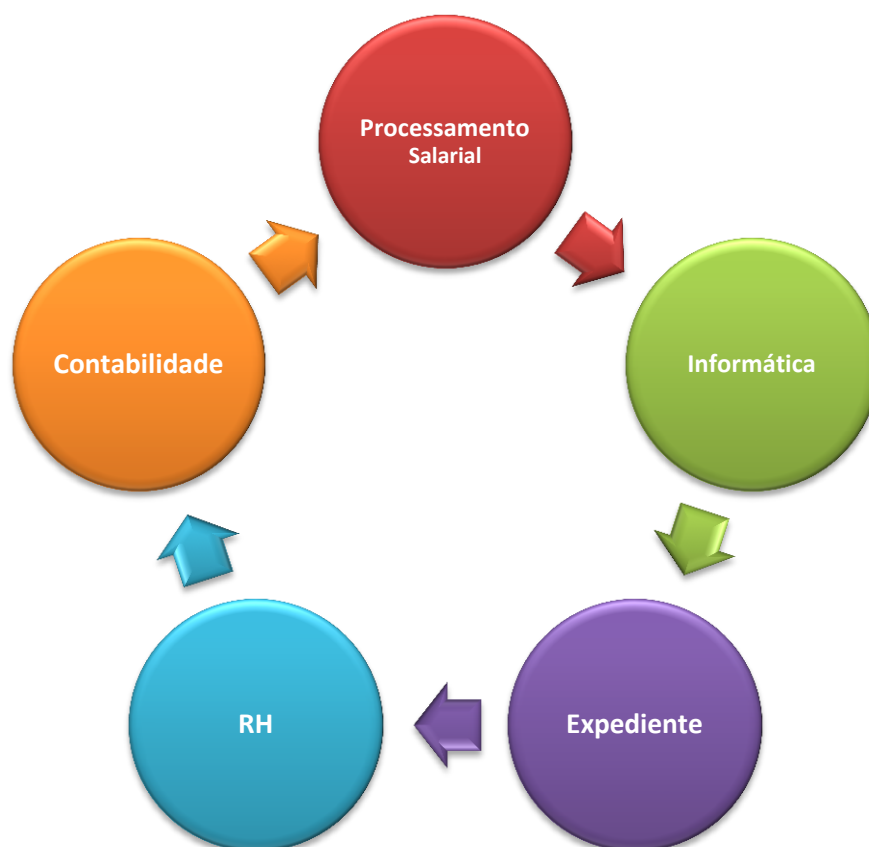


Figura 5 – Processamento Salarial (Fonte: Elaboração Própria)

2.4.2. Atividades Técnicas

Devido à existência de vários processos de extrema importância no âmbito de Gestão de Recursos Humanos, e devido ao facto da necessidade de se restringir a focagem a uma

ou duas áreas específicas com vista à elaboração de projetos essenciais à organização, logo no início do estágio fez-se o levantamento das necessidades da empresa na primeira reunião com a Administração e delimitaram-se as áreas a desenvolver. Sendo assim, e apesar de se ter colaborado e prestado algum auxílio em outros campos, a nível administrativo, como na Avaliação de Desempenho, onde se inseriu dados no novo programa PERSONIS, que será usado na Avaliação e Desempenho e na Formação, onde se prepararam os impressos de avaliação da formação e onde se colaborou no Plano de Formação para 2016, os campos onde se dedicou mais tempo durante o estágio foram essencialmente o da Análise de Funções (AF), Recrutamento e Seleção (RS) de novos colaboradores e Acolhimento e Integração (AI), com especial incidência no primeiro e no último que deram origem a projetos específicos com utilidade para a empresa.

Embora as atividades descritas a seguir possuam um carácter mais técnico do que administrativo, convém referir que todas elas contêm características administrativas que as complementam.

2.4.2.1. Análise de Funções

A Análise de Funções (AF) foi uma das áreas selecionadas para trabalhar durante o estágio devido à necessidade da empresa ter de reformular as suas antigas Fichas de Função (FF) que estavam, na sua grande maioria, desatualizadas. Como a AF está fortemente ligada às restantes áreas de RH, desde o Recrutamento e Seleção, onde as funções são essenciais nas novas contratações, já que contêm as características profissionais e pessoais que os futuros colaboradores deverão possuir, à Avaliação de Desempenho, que a empresa está a implementar e onde a AF contribui para que o processo de avaliação seja objetivo com base na descrição das exigências e objetivos de uma determinada função.

Antes de se começar a reformular as FF, foi necessário fazer um levantamento de todas as funções existentes na empresa (Anexo 3), e houve a necessidade de atualizar o Organigrama da empresa (Anexo 2) para que o mesmo se adequasse à nova realidade.

No capítulo III, será descrito todo o processo que resultou na criação da nova Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais (CAOF). Devido à limitação de tempo, somente foi possível elaborar as CAOF da DAF, como projeto piloto. No entanto, toda a informação relevante para a elaboração das outras funções existentes na empresa, que foi recolhida

através de entrevistas, ficou já tratada para que futuramente se possam criar todas as CAO de funções e competências da empresa e também desenvolver o Manual de Funções e Competências.

2.4.2.2. Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção (RS) foi uma das áreas onde se fizeram melhorias durante o estágio, tanto a nível de atualização de impressos, como da reformulação do próprio procedimento existente.

O antigo processo de Recrutamento e Seleção na Taviraverde, intitulado Recrutamento (PS.06.04 – Anexo 9), necessitava de ser atualizado. Sendo assim, durante o estágio propôs-se a reformulação do mesmo onde se fizeram as atualizações necessárias e onde se optou por retirar a parte de AI existente nesse procedimento. Essa opção deveu-se ao facto de uma das áreas a desenvolver durante o estágio ser o AI, e como tal resolveu-se criar um procedimento próprio para essa área dando-lhe assim mais relevância.

A Taviraverde passou assim a ter dois procedimentos distintos, um para Recrutamento e Seleção, intitulado Seleção e Recrutamento (Anexo 10), e outro para o Acolhimento e Integração dos novos funcionários, intitulado Acolhimento e Integração (Anexo 11).

A estagiária teve a oportunidade de acompanhar, desde o início até ao fim, todas as fases do processo de Recrutamento e Seleção de 12 novos funcionários. Durante o estágio, este foi o maior recrutamento que ocorreu na empresa, daí a sua relevância para a estagiária em acompanhá-lo.

O primeiro passo do procedimento de RS na Taviraverde inicia-se sempre com o levantamento das necessidades da empresa em recrutar novos colaboradores. Devido à necessidade de se efetuar a limpeza das praias do concelho de Tavira durante a época balnear, todos os verões é necessário reforçar a equipa existente de 5 pessoas que fazem a manutenção das praias durante o resto do ano.

O segundo passo é a aprovação da abertura das vagas necessárias para suprir a necessidade identificada. De seguida passa-se ao terceiro passo, que consiste na Identificação de Recursos, que passa pela divulgação interna da vaga, por publicação no Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), publicação em anúncios de 2 jornais e análise de currículos entregues na empresa.

Como os novos funcionários eram todos operacionais, o Técnico de Recursos Humanos da Taviraverde, como habitualmente faz para todas as funções que não sejam de carácter técnico e/ou diretivo, contactou o IEFP a solicitar que enviassem desempregados com os requisitos pretendidos. De referir que a empresa tem uma forte componente de ajuda social aos mais necessitados do concelho de Tavira e que o IEFP é quase sempre o meio através do qual se recrutam novos funcionários. Ao todo foram enviadas 32 pessoas pelo IEFP, das quais 6 não se apresentaram, 2 disseram que não estavam interessados por não ser a sua profissão e 3 ficaram excluídos por falta da entrega da documentação solicitada.

Passou-se de seguida ao quarto passo, onde os 21 candidatos pré-selecionados foram notificados para uma entrevista, que foi o meio privilegiado de avaliação neste processo de recrutamento. Após a análise das entrevistas, o júri, constituído pelo Diretor da DRLJ, pelos Encarregados da Recolha e Limpeza e pelo Técnico de Recursos Humanos, decidiu quais os 12 novos funcionários a contratar. Desses, 3 ficaram efetivos ou com contrato de trabalho sem termo, na secção da limpeza e recolha, e os outros 9 foram contratados para a época sazonal de verão, com contratos de trabalho a termo certo, com duração de 4 e 5 meses.

O quinto e sexto passo finalizam o Procedimento de Recrutamento e Seleção com a redação do relatório do processo de Recrutamento e a admissão do novo funcionário, onde é assinado o contrato de trabalho e onde é criado o processo individual do novo colaborador.

2.4.2.3. Acolhimento e Integração

O Acolhimento e Integração (AI) na Taviraverde foi uma das áreas mais desenvolvidas durante o estágio, visto que a empresa não possuía um procedimento próprio para o efeito e também não possuía Manual de Acolhimento para os novos colaboradores. Ambos estes documentos foram elaborados pela estagiária durante o estágio e ambos já se encontram publicados e em uso na empresa.

O processo de AI na Taviraverde já existia na empresa como um dos pontos do antigo procedimento de Recrutamento (Anexo 9), embora estivesse pouco estruturado e algo incompleto. Sendo assim, resolveu-se criar um novo procedimento de AI, distinto do de RS.

O novo procedimento de Acolhimento e Integração (Anexo 11) foi criado com base na revisão de literatura sobre AI, presente no enquadramento teórico deste relatório. Posteriormente foi adaptado à realidade da empresa através da pesquisa e levantamento de documentação relativa às práticas de Acolhimento e às Sessões de Acolhimento a novos colaboradores que já se faziam na organização.

O novo procedimento de AI é composto por várias etapas. Após a contratação do novo colaborador, que o Técnico de Recursos Humanos comunica via correio eletrónico interno a toda a Taviraverde, este é encaminhado para o local onde se deve apresentar ao trabalho. Seguidamente, o colaborador tem a Sessão de Acolhimento, onde lhe é entregue o Manual de Acolhimento, pelo Diretor Administrativo e Financeiro ou pelo Técnico de Recursos Humanos e onde lhe é apresentada a empresa e o Sistema de Gestão da mesma, pelo Gestor do Sistema. Para além disso, também é feita a sensibilização das normas de Segurança e Higiene no Trabalho a ter em consideração, pelo Técnico de Segurança e Saúde no Trabalho, e a visita às instalações da empresa. Tanto o Acolhimento no posto de trabalho como a Sessão de Acolhimento devem ser realizados no mesmo dia, o primeiro na parte da manhã e a segunda na parte da tarde.

Quando começa a trabalhar, e sempre que a função assim o exija, o Encarregado da respetiva secção preenche a autorização da obtenção do material necessário (fardamento, EPI's), o qual o novo colaborador tem de levantar no Armazém. Após esta etapa passa-se à seguinte, onde o Diretor ou Responsável de Departamento, nomeia um supervisor, monitor ou formador, para acompanhar o colaborador no posto de trabalho. O tempo de formação em contexto de trabalho é definido também pelo Diretor ou Responsável de Direção/Departamento e a duração da mesma pode variar consoante as funções sejam operacionais, técnicas ou de gestão. Esta formação é geralmente ministrada pelo encarregado ou supervisor/monitor/formador à medida que o trabalho se vai desenvolvendo. A necessidade de dar mais ou menos tempo de formação depende da decisão do Diretor ou Responsável de Direção/Departamento e pode variar consoante a complexidade da função a desempenhar.

A última etapa do procedimento de AI termina com a avaliação dessa formação em contexto de trabalho que é feita tanto pelo colaborador como pelo Diretor ou Responsável de Departamento. O colaborador faz a avaliação da satisfação/reação da formação, em impresso próprio, até ao final do mês em que termina a formação e o

Diretor ou Responsável de Departamento faz a avaliação do comportamento e eficácia da formação realizada e a avaliação do desempenho do novo colaborador no período experimental. Em suma, nesta última etapa é feito o balanço do processo de integração do colaborador e, caso este não seja positivo, permitirá aos RH e aos Diretores/Responsáveis desenvolver medidas para uma melhor integração desse novo colaborador, ou de outros futuros novos colaboradores.

O cumprimento de todas as etapas deste procedimento é essencial porque a existência de um bom acolhimento e uma boa integração do novo funcionário trará benefícios como o aumento da motivação e o desenvolvimento de competências o que culminará com uma melhoria dos resultados que são uma mais-valia para a empresa.

CAPÍTULO III – PROJETOS

Neste capítulo descreve-se todo o processo de elaboração dos 2 projetos concebidos no âmbito do estágio curricular, a Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais (CAOF) e o Manual de Acolhimento (MA). Os projetos em si mesmo foram remetidos para anexo onde podem ser consultados na sua versão aprovada pela Administração.

1. Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais

No início do estágio, na primeira reunião com a Administração e a Diretora Administrativa e Financeira, que é a responsável pelos RH da empresa, foram identificadas várias melhorias que seriam benéficas para uma melhor Gestão de Recursos Humanos da organização. De entre um conjunto de áreas a melhorar nos RH, escolheu-se a área de AF devido ao facto de as Fichas de Função (Anexo 6) em uso estarem muito aquém da realidade, estando muitas delas, em grande parte desatualizadas, para não dizer mesmo obsoletas.

Nessas Fichas de Função (FF) privilegiava-se a descrição de tarefas e devido a esse facto algumas delas eram bem extensas. Estas fichas seguiam a “visão antiga” e como tal a função era orientada quase na totalidade para as tarefas e não contemplava as competências de cada pessoa. Daí existir a necessidade de se reformularem as FF para que contemplassem as competências e não só as tarefas. Sendo assim, optou-se por criar as Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais (CAOF), onde as funções valorizam as competências dos trabalhadores e deixam de ser um mero descritivo normativo de tarefas.

Na nova visão de função na era das competências, cada função tem agora uma missão funcional que se relaciona com um conjunto de resultados críticos que a sustenta. Estes últimos são obtidos através de um conjunto de atividades essenciais que requerem a existência efetiva de determinados conhecimentos e competências específicos.

1.1. Objetivo

O objetivo geral foi o de criar um produto que ao mesmo tempo atualizasse as antigas FF e refletisse a nova visão de função na era das competências. O produto final criado foi a Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais (CAOF).

1.2. Metodologia

Primeiro, houve a necessidade de identificar as funções existentes na empresa. No entanto, ao consultar o organigrama da empresa (Anexo 1), verificou-se que este também necessitava de uma revisão para corresponder à realidade da empresa. Após se concluir o novo organigrama (Anexo 2), foi possível identificar 65 funções distintas. Sendo que 63 delas são internas e 2 são asseguradas por pessoas externas à empresa. Antes da realização da entrevista, elaborou-se uma listagem de funções da empresa (Anexo 3) e sinalizaram-se os interlocutores a entrevistar de cada função, optando por se escolher aqueles que possuíssem mais de 5 anos de serviço efetivo na empresa, salvo algumas exceções no caso de cargos ou funções mais recentes.

Os métodos de recolha de dados foram a consulta de documentação interna disponível e a realização de uma entrevista semi-diretiva com perguntas relativamente abertas para dar ao entrevistado a possibilidade de falar abertamente. A entrevista foi feita a colaboradores de cada uma das 65 funções. Antes da realização das entrevistas noutras Divisões, realizou-se primeiramente um pré-teste na DAF para ver se estava tudo bem definido. As entrevistas foram todas realizadas pela estagiária contando sempre com a presença de um dos Técnicos de Recursos Humanos da empresa que a auxiliou no registo escrito dos dados já que nenhuma das entrevistas foi gravada.

1.3. Guião de Entrevista

O Guião de Entrevista (Anexo 4) contém 5 perguntas base, havendo, no entanto, a reformulação dessas perguntas de formas diferentes para tornar o discurso acessível a todos os colaboradores entrevistados. Teve-se este cuidado, devido às baixas habilitações literárias da maior parte dos operacionais entrevistados. As perguntas escolhidas foram elaboradas tendo como base de referência o Manual “Descrever Funções na Era das Competências”, elaborado por José Nuno Ferreira da Costa, o qual fez parte de uma formação dada pela eIC Formação em janeiro de 2016, na qual um dos Técnicos de Recursos Humanos e a Diretora Administrativa e Financeira participaram.

As 5 questões base têm como intuito obter informação sobre as diferentes funções praticadas pelos colaboradores da empresa e obter a resposta a 5 pontos essenciais que são: a Missão da Função, os Resultados Críticos, as Atividades Fundamentais e os Conhecimentos e Competências necessários a cada Função.

O guião é composto pelas seguintes questões, sendo que as que estão a **negrito** são as perguntas base e as outras são reformulações dessas feitas com o intuito de facilitar o entendimento aos colaboradores com baixas habilitações literárias:

Missão:

- **Porque é que existe a sua Função na Empresa?**
- Qual é a essência da sua função?
- Se a sua função não existisse o que é que não seria feito ou garantido?
- Então a sua Missão fundamental nesta empresa é ...?

Resultados Críticos:

- **Que resultados concretos são essenciais para que cumpra a missão que estabelecemos anteriormente?**
- Como podemos ver se a missão foi cumprida?
- O que é que se não acontecer compromete seriamente a missão da função?

Atividades Fundamentais:

- **Quais são as atividades mais importantes para assegurar os resultados críticos que identificámos?**
- Quais são as atividades mais importantes para garantir que cumpra a sua missão funcional? Para garantir os resultados críticos, o que tem de fazer?

Conhecimentos e Competências:

- **O que é preciso saber e saber fazer para ser eficaz na sua função?**
- Quais são os conhecimentos gerais necessários na sua função?
- Quais são as informações ou conhecimentos que, se não forem suficientes, podem comprometer o desempenho da função?
- Se recrutasse alguém para o substituir, que conhecimentos e experiência essa pessoa teria de ter?
- **Fale-me agora das características pessoais que considera importantes para alguém que assuma esta função?**
- Se recrutasse alguém para o substituir, que traços pessoais e qualidades se preocuparia em assegurar que a pessoa escolhida tivesse?

Como já foi referido, as perguntas têm como objetivo obter informação junto dos colaboradores e saber a realidade de cada função descrita por quem a realiza na prática. Essa informação, depois de tratada foi usada para a elaboração das Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais da Taviraverde.

1.4. Os Entrevistados

As pessoas selecionadas para entrevistar foram as seguintes:

1. Na Administração Executiva (ADE) entrevistou-se o Presidente do Conselho de Administração e o Administrador Executivo, no total de 2 pessoas.
2. Na Direção Administrativa e Financeira (DAF) entrevistou-se a Diretora Administrativa e Financeira, um Técnico Administrativo, um Técnico de Contabilidade, um Técnico de Recursos Humanos, e um Assistente Administrativo, no total de 5 pessoas.
3. No Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQAS) entrevistou-se o Gestor do Sistema de Qualidade, o Técnico de Ambiente e o Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho (função exercida pelo Técnico de Redes de Saneamento) e um Auditor Interno (função normalmente exercida pelo Gestor do Sistema), no total de 4 pessoas.
4. No Departamento de Gestão Patrimonial de Infraestruturas (DGPI) entrevistou-se o Gestor Patrimonial de Infraestruturas, no total de 1 pessoa.
5. Na Direção de Operações de Redes (DOR) entrevistou-se o Diretor de Operação de Redes, o Técnico de Redes de Água, o Técnico de Redes de Saneamento, o Técnico de SIG (função exercida pelo Técnico de Redes de Água), o Encarregado de Redes, o Chefe de Equipa de Redes, um canalizador da DOR, um Motorista de Pesados, um Motorista Manobrador, um Manobrador de Equipamentos de Inspeção, um Pedreiro e um Servente de Redes, no total de 12 pessoas.
6. Na Direção de Recolha, Limpeza e Jardins (DRLJ) entrevistou-se o Diretor de Recolha, Limpeza e Jardins, o Técnico Administrativo – Área Operacional, o Assistente Administrativo – Área Operacional, o Encarregado de Recolha, um Motorista de Pesados, o Mestre/Motorista Naval, o Maquinista Naval, o Marinheiro, um Operário de Recolha, o Encarregado da Limpeza, um Motorista de Pesados, um Operário de Limpeza, o Encarregado de Jardins, o Chefe de Equipa de Jardins e três jardineiros, no total de 17 pessoas.
7. Na Direção de Planeamento e Obras (DPO) entrevistou-se o Diretor de Planeamento e Obras, o Técnico Administrativo – Área de Planeamento e Obras, um Fiscal, o

Adjunto de Planeamento e Obras, três Canalizadores da DPO, um Pedreiro, o Desenhador e o Medidor Orçamentista, no total de 10 pessoas.

8. No Departamento Comercial (DC) entrevistou-se o Técnico Comercial, o Técnico Administrativo – Área Comercial, um Assistente Administrativo – Área Comercial, o Coordenador de Leitores e um Leitor, no total de 5 pessoas.

9. No Departamento de Manutenção e Equipamentos (DME) entrevistou-se o Técnico de Equipamento, o Técnico Administrativo – Área de Manutenção, o Assistente Administrativo – Área de Manutenção, o Auxiliar de Limpeza, o Encarregado ETA/EEAA, um Operador de ETA/EEAA, um Servente de ETA/EEAA, o Encarregado ETAR/EEAR, um Operador de ETAR/EEAR, um Servente de ETAR/EEAR, o Fiel de Armazém, o Mecânico e o Ajudante de Mecânico, no total de 13 pessoas.

1.5. As Entrevistas

Antes de iniciar as entrevistas, foi feita sempre a apresentação do entrevistador ao entrevistado, explicou-se o propósito da entrevista (Reformulação das Fichas de Função) e solicitou-se a autorização deste para se poder registar por escrito toda a informação fornecida.

Cada entrevista teve a duração de 15 a 30 minutos, dependendo do grau de complexidade da função desempenhada. O local de realização das entrevistas foram todas realizadas nas instalações da Taviraverde, algumas nos escritórios da Sede/DAF, outras nos escritórios da DQAS/DOR, outras na Loja de Atendimento, outras nos escritórios da DPO e outras nos Viveiros.

As 72 entrevistas (Anexo 5) realizadas proporcionaram uma visão mais concreta e real do que consiste, na prática, cada uma das funções existentes na Taviraverde. De salientar que nas funções onde existe alguma diversidade de tarefas específicas, selecionaram-se diferentes funcionários dentro da mesma função para se poder contemplar essas mesmas especificidades. A exemplo, um Canalizador da DPO, apesar de estar apto a fazer todo o serviço de canalização, tem geralmente uma área específica onde exerce a sua função. Dentro da função de Canalizador da DPO, existem os que são responsáveis pelas instalações e desinstalações de contadores, outros que têm a seu cargo as substituições de contadores e outros que são responsáveis pelos Cortes e Restabelecimentos de Água.

1.6. Resultados

Os resultados foram compilados usando os registos escritos das entrevistas (da estagiária e do Técnico de Recursos Humanos) e foram colocados em anexo devido à sua grande dimensão (Anexo 5). Toda essa informação recolhida junto dos funcionários foi usada para elaborar as CAOF da empresa.

1.7. Elaboração de Proposta da Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais

O modelo da Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais (Anexo 7) foi elaborado com base no Manual “Descrever Funções na Era das Competências”, elaborado por José Nuno Ferreira da Costa, o qual fez parte de uma formação dada pela eIC Formação em janeiro de 2016, na qual um dos Técnicos de Recursos Humanos e a Diretora Administrativa e Financeira participaram.

A CAOF está dividida em 6 partes específicas: Designação da Função, Missão, Resultados Críticos, Atividades, Conhecimentos e Competências e Indicadores.

Na primeira parte, Designação da Função, consta o nome da função em si. Na segunda parte, Missão, conta o propósito fundamental que justifica a existência do posto de trabalho na empresa, e que delimita o espaço de responsabilidade definido para os indivíduos. Na terceira parte, Resultados Críticos, constam os *outputs* que se não forem obtidos, comprometem a razão de ser da função. Na quarta parte, Atividades, constam as tarefas essenciais que têm de ser realizadas com o fim de produzir resultados específicos. Na quinta parte, Conhecimentos e Competências, constam os saberes-fazer que sustentam a execução das Missões quando usados de forma interativa e interatuante. Na sexta e última parte, Indicadores, constam os instrumentos de gestão essenciais nas atividades de controlo e gestão do desempenho usados para a avaliação de desempenho dos colaboradores da organização.

1.8. Limitações ao Projeto

Inicialmente pretendia-se proceder à elaboração de todas as CAOF da empresa, contudo, e devido a este projeto já ter começado a mais de meio do estágio, somente foi possível elaborar as da DAF. O projeto continuará após a conclusão do estágio e o objetivo final, depois de elaboradas todas as cartas para cada função existente na empresa, será a construção de um Manual de Funções e Competências.

2. Manual de Acolhimento

Outra das necessidades da empresa, detetada na primeira reunião com a Administração e com a Diretora da DAF, que foi também a orientadora do estágio, era a construção de um Manual de Acolhimento (MA) para os novos colaboradores.

Salienta-se que a Taviraverde, não estava totalmente desprovida de medidas com vista ao Acolhimento de novos colaboradores, existindo já uma Sessão de Acolhimento, com uma componente formativa inicial, intitulada “Formação para Novos Colaboradores. Esta fazia já parte do antigo procedimento de RS, e continuou a fazer parte do novo procedimento de AC. No entanto, o que não possuía ainda era um MA que complementasse o processo de Acolhimento, algo que seria útil no colmatar de dúvidas essenciais e na integração dos novos funcionários.

Um Manual de Acolhimento, como o próprio nome indica, é um livro que tem como objetivo ser um guia, para o novo colaborador, que se pode usar sempre que necessário, para esclarecer dúvidas existentes ou obter informação rápida e organizada sobre determinada organização.

2.1. Objetivo

O objetivo geral foi a elaboração de um Manual de Acolhimento que não só complementasse a Sessão de Acolhimento existente na empresa, mas também reforçasse todo o novo Procedimento de Acolhimento e Integração a novos colaboradores da empresa.

2.2. Metodologia

Sendo o Manual de Acolhimento (MA) uma das necessidades identificadas pela Administração e especialmente pela responsável dos RH da empresa, logo na primeira reunião de estágio, começaram-se a tomar medidas para a elaboração do mesmo.

Contudo, antes de se passar à elaboração do MA procurou-se confirmar que essa mesma necessidade se verificava junto dos colaboradores mais recentes da empresa. Com isso em vista, recorreu-se a um estudo exploratório qualitativo através da realização de entrevistas semi-diretivas de resposta aberta, aos colaboradores mais recentes da empresa, para obter a sua opinião sobre o seu processo de AI e saber a necessidade e a utilidade de um MA aquando do ingresso na sua função.

A seleção dos colaboradores foi feita com base no tempo de permanência na empresa, tendo sido selecionados 20 funcionários que ingressaram na empresa nos últimos 4 anos.

2.3. Guião de Entrevista

O Guião de Entrevista foi elaborado após várias pesquisas bibliográficas e é composto por 5 questões que têm como intuito obter informação, junto dos colaboradores que estão há menos de 4 anos na Taviraverde, sobre como foram as práticas de Acolhimento e Integração na empresa, bem como saber a sua opinião sobre a necessidade/utilidade de um Manual de Acolhimento na altura em que se entra para a organização.

O guião é composto pelas seguintes questões:

1. Como foi feito o seu acolhimento e integração na Taviraverde? Descreva o seu processo de acolhimento e integração.
2. Refira o que facilitou e o que dificultou o seu processo de Integração na empresa. Justifique.
3. Refira se existiu algum colaborador da Taviraverde que tenha tido influência na sua integração na empresa, explicando o papel desse agente interno.
4. Teria sido útil para si que lhe tivessem facultado um Manual de Acolhimento, com informação relevante sobre a empresa, quando entrou para a empresa? Se sim, que tipo de informação esperaria encontrar nesse Manual?
5. De acordo com a sua experiência na Taviraverde e do balanço que pode fazer hoje relativamente ao seu processo de acolhimento e integração, refira o que poderia ser melhorado, alterado e/ou mantido nesse mesmo processo.

A informação recolhida serviu de suporte e justificação à elaboração do Manual de Acolhimento e no melhoramento do Acolhimento e Integração de futuros colaboradores.

2.4. Os Entrevistados

Os colaboradores entrevistados foram os seguintes:

1. Na Direção Administrativa e Financeira (DAF) entrevistou-se um Técnico de Contabilidade e um Assistente Administrativo, no total de 2 pessoas.

2. No Departamento de Manutenção e Equipamentos (DME) entrevistou-se o Ajudante de Mecânica, o Assistente Administrativo – Área de Manutenção, o Auxiliar de Limpeza, um Operador de ETA/EEA e dois Operadores de ETAR/EEAR, no total de 6 pessoas.

3. No Departamento Jurídico (DJ) entrevistou-se o Assistente Administrativo – Área Jurídica, no total de 1 pessoa.

4. Na Direção de Recolha, Limpeza e Jardins (DRLJ) entrevistou-se um Jardineiro, três Operários de Limpeza e dois Operários de Recolha, no total de 6 pessoas.

5. Na Direção de Planeamento e Obras (DPO) entrevistou-se o Fiscal e o Medidor Orçamentista, no total de 2 pessoas.

5. Na Direção de Operações de Redes (DOR) entrevistou-se um Servente de Redes e o Técnico de Redes de Água, no total de 2 pessoas.

6. No Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (DQAS) entrevistou-se o Técnico de Ambiente, no total de 1 pessoa.

Todos os 20 colaboradores entrevistados (Anexo 13) possuem contrato de trabalho sem termo, sendo que 2 são de Cedência de Interesse Público e 18 pertence ao Quadro de Pessoal da Taviraverde. Todos exercem funções na empresa há menos de 4 anos.

Dos 20 colaboradores entrevistados, 7 eram do sexo feminino e 13 do sexo masculino. O escalão etário variou, tendo o elemento mais novo 24 anos e o mais velho 57 anos de idade. Quanto às habilitações literárias, estas também variaram, tendo-se entrevistados pessoas entre o 2º ciclo do Ensino Básico e o grau de Mestrado. As funções, mais uma vez, à semelhança do escalão etário e das habilitações literárias, também foram diversas, tendo-se entrevistado 3 Operários de Limpeza, 2 Operários de Recolha, 3 Assistentes Administrativos de vários Direções/Departamentos, 2 Operadores de ETAR/EEAR, 1 Operador de ETA/EEA, 1 Servente de Redes, 1 Fiscal, 1 Jardineiro, 1 Ajudante de Mecânica, 1 Auxiliar de Limpeza, 1 Medidor Orçamentista, 1 Técnico de Ambiente, 1 Técnico de Contabilidade e 1 Técnico de Redes de Água, que também desempenha a função de Técnico de SIG.

2.5. As Entrevistas

Após a elaboração de um guião de entrevista (Anexo 12), composto por 5 perguntas que visavam obter informação sobre o AI desses funcionários e a importância de haver ou não um MA na empresa, realizaram-se as entrevistas individuais que à semelhança das realizadas para a CAOF, foram feitas pela estagiária contando com o apoio de um Técnico de Recursos Humanos. Todos os dados foram recolhidos manualmente e as entrevistas não foram gravadas. Mais uma vez, foi realizado um pré-teste na DAF para ver se estava tudo bem definido antes de se realizar as entrevistas aos outros funcionários das outras Divisões/Departamentos.

2.6. Resultados

Após a análise das entrevistas (Anexo 14) retiraram-se os dados exemplificados no quadro seguinte:

Quadro 1 - Satisfação dos inquiridos no seu processo de AI

Questões	Resposta ☺	Resposta ☹
1. Como foi feito o acolhimento e integração na Taviraverde? Descreva o seu processo de acolhimento e integração.	<ul style="list-style-type: none">◆ 19 dos inquiridos (95%) disseram que estavam satisfeitos com o seu AI;◆ 18 dos inquiridos (90%) teve sessão de acolhimento e lembra-se do que lhe foi dito;◆ A visita às instalações foi algo que todos se recordam.	<ul style="list-style-type: none">◆ 1 dos inquiridos (5%) referiu que não teve um bom acolhimento no posto de trabalho;◆ 2 dos inquiridos (10%) não tiveram sessão de acolhimento.
2. Refira o que facilitou e o que dificultou o seu processo de Integração na empresa. Justifique.	<ul style="list-style-type: none">◆ 11 dos inquiridos (55%) não teve dificuldades de Integração.◆ Todos referiram os colegas como o meio facilitador de Integração na empresa.	<ul style="list-style-type: none">◆ 9 dos inquiridos (45%) referiram como dificuldades: falta de orientação e formação inicial no posto de trabalho, atendimento dos telefones e as ordens de serviço, quais os procedimentos existentes na empresa, lidar com os programas informáticos, falta de água e material, falta de transporte e o preconceito das pessoas, não conhecer a estrutura da empresa, falta de envolvimento pessoal.
3. Refira se existiu algum colaborador da Taviraverde que tenha tido influência na sua integração na empresa, explicando o papel desse agente interno.	<ul style="list-style-type: none">◆ 18 dos inquiridos (90%) referiu um colega, encarregado ou Diretor que o tivesse ajudado a realizar e compreender as tarefas a realizar no início.	<ul style="list-style-type: none">◆ 2 dos inquiridos (10%) não tiveram ninguém que os ajudasse no início;
4. Teria sido útil para si que lhe tivessem facultado um Manual de Acolhimento, com informação relevante sobre a empresa, quando	<ul style="list-style-type: none">◆ 20 dos inquiridos (100%) disse que teria sido útil ter tido um Manual de Acolhimento no início;◆ O tipo de informação que a maioria esperava era informação	

entrou para a empresa? Se sim, que tipo de informação esperaria encontrar nesse Manual?	relevante sobre a empresa no geral, sobre as chefias e departamentos, sobre a função, sobre a qualidade e os serviços prestados, informações úteis para esclarecer dúvidas sobre a empresa e os direitos dos trabalhadores, organigrama, etc.	
5. De acordo com a sua experiência na Taviraverde e do balanço que pode fazer hoje relativamente ao seu processo de acolhimento e integração, refira o que poderia ser melhorado, alterado e/ou mantido nesse mesmo processo.	♦ 9 dos inquiridos (45%) fez um balanço positivo do seu processo de AI.	♦ 11 dos inquiridos (55%) referiram algo a melhorar: mais acompanhamento inicial, um Manual Acolhimento, formação, sessão de acolhimento, visita às instalações, mais pessoas a coordenar as equipas de praia.

Assim conclui-se que de uma regra geral, todos estavam satisfeitos com o seu processo de Acolhimento e Integração, havendo, contudo, 1 pessoa que considerou que não tenha tido um bom acolhimento inicial no posto de trabalho e 2 pessoas que não tiveram a Sessão de Acolhimento, nem a formação inicial para novos colaboradores incluída na mesma. Os colegas foram referidos como o meio facilitador para a plena Integração na empresa. Relativamente à necessidade e à utilidade do Manual de Acolhimento, os resultados foram conclusivos e coesos, havendo 100% de respostas positivas à importância da existência de um MA aquando da ingressão na empresa. A informação relevante será tudo o que diga respeito à empresa. No geral há um balanço positivo do processo de AI pelo qual passaram.

2.7. Elaboração de Proposta de um Manual de Acolhimento

Estando a necessidade identificada e confirmada tanto pelos órgãos de gestão como pelos funcionários entrevistados, passou-se então à construção do MA em si.

O produto final resultou das pesquisas efetuadas pela estagiária, tanto a nível Bibliográfico como de consulta de outros Manuais em uso noutras organizações, e especialmente tendo sempre em consideração a opinião da Administração sobre o conteúdo essencial do MA.

A Estagiária optou por elaborar um Manual “visual”, com vários gráficos, um mapa e imagens, com vista à fácil leitura e entendimento do mesmo, isto porque a maior percentagem de colaboradores da Taviraverde possuem habilitações literárias baixas.

De referir que ao longo do estágio houve um acompanhamento constante do progresso do MA por parte da Administração, que foi sugerindo alterações ao mesmo sempre que as mesmas eram pertinentes.

O Manual e Acolhimento da Taviraverde (Anexo 14) está dividido em 9 partes específicas: Nota de Boas Vindas, Objetivos do Manual, Apresentação da Empresa, Carta de Atribuições Funcionais, Avaliação de Desempenho, Recursos Humanos, Sistema de Gestão de Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho e Sensibilização Ambiental.

Na primeira parte, Nota de Boas Vindas, o Presidente do Conselho de Administração dá as boas vindas ao novo colaborador. Na segunda parte, Objetivos do Manual, explica-se o propósito do Manual que é o de facultar informação relevante sobre a empresa, bem como outras informações úteis que facilitam a integração do novo colaborador. Na terceira parte, Apresentação da Empresa, existem dados específicos sobre a empresa, de entre os quais se salientam, a Constituição da Empresa e o seu Breve Historial, a sua Missão, a sua Visão, os seus Valores e os seus Objetivos, bem como a Organização da Empresa: Organigrama e um mapa das Instalações. Na quarta parte, Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais, menciona-se que as funções estão descritas nesse documento e refere-se a forma de como aceder às mesmas. Na quinta parte, Avaliação de Desempenho, informa-se do processo de avaliação anual a que todos os funcionários estão sujeitos e indica-se o caminho como se pode aceder ao Manual e ao Procedimento de Avaliação de Desempenho da empresa. Na sexta parte, focam-se alguns pontos dos Recursos Humanos, como prazos, modo de receção de recibos de vencimento, o horário de trabalho praticado nas diversas Direções e Departamentos, informação sobre documentação relativa ao trabalhador, como é efetuado o controlo e registo de assiduidade, informação relativa a Faltas, Férias e Trabalho Suplementar/Extraordinário, os Benefícios que os colaboradores possuem e por fim refere-se alguma Legislação Útil. Na sétima parte, Sistema de Gestão de Qualidade, descreve-se um pouco o Sistema de Gestão de Qualidade da empresa, focando os pontos mais importantes do mesmo, como os princípios de Qualidade pelos quais a empresa se rege, bem como as palavras-chave da política de qualidade da organização. Na oitava parte, Segurança e Saúde no Trabalho, faz-se referência essencialmente aos meios de Proteção Individual (EPI's) e ao fardamento obrigatório para cada uma das funções de

carácter operacional. Na nona e última parte, Sensibilização Ambiental, dão-se algumas recomendações a nível ambiental.

Após a conclusão do MA, o mesmo foi apresentado e avaliado pela Administração, a qual sempre acompanhou de perto a elaboração do documento através de reuniões pontuais que visavam verificar o progresso do projeto. A avaliação do MA por parte da Administração foi positiva e documento foi publicado na base de dados da empresa passando a ser usado e distribuído a todos os novos colaboradores na sessão de acolhimento, que faz parte do novo procedimento de AI, desde maio de 2016.

2.8. Limitações ao Projeto

Como os funcionários da empresa são maioritariamente operacionais, e o nível de habilitações não é muito elevado nesse grupo de colaboradores, teve-se de optar por elaborar um MA com uma vertente visual mais saliente, com várias imagens e gráficos e com textos não muito longos, isto com intuito de fazer chegar a informação útil a todos da maneira mais clara possível.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES FINAIS

Neste capítulo faz-se uma breve análise crítica sobre a Literatura versus as Práticas na Taviraverde, seguindo-se uma apreciação global do Estágio e as suas limitações e por fim, conclui-se com recomendações futuras para a empresa.

1. Breve Análise Crítica – Literatura versus Práticas na Taviraverde

1.1. Análise de Funções

Segundo Siddique (2004), o futuro de uma empresa é tanto mais promissor quanto maior for a capacidade da empresa em criar vantagem competitiva através do conhecimento do potencial dos seus colaboradores. Na Taviraverde, E.M., pretende-se conhecer e usar esse potencial da melhor maneira mudando a visão de que o trabalhador é um mero cumpridor de tarefas existindo um grande empenho e investimento nas competências de cada um dos seus colaboradores através de ações de formação regulares.

Contudo, até ao Estágio, as competências de cada um não estavam bem definidas nas Fichas de Função (FF) existentes já que as mesmas eram antigas e algumas nunca tinham sofrido alterações estando muito desatualizadas já que somente se baseavam numa filosofia de tarefas. As FF focavam-se meramente na análise de funções tradicional, a qual está direcionada para o trabalho e para as tarefas. Com o intuito de melhorar e modernizar esses documentos foi proposto à estagiária a reformulação das mesmas.

A Análise de Funções (AF) feita na empresa, embora mantendo traços da análise tradicional (atividades/tarefas), foi realizada maioritariamente à luz de uma análise focada nas competências dos trabalhadores onde não só importa o entendimento da função em si, mas também das competências de quem a executa. Esta nova abordagem requererá uma atualização constante das competências de cada função, identificando-se desvios e corrigindo-os, garantido assim que a AF seja reflexo da realidade organizacional facilitando o seu crescimento e a sua competitividade no mercado (Kantke, 2013; Tyler, 2013).

Para se obter essas competências foi-se diretamente à fonte, ou seja, aos colaboradores que exercem as funções. Isto porque, os titulares de cada função, já que são as pessoas que executam o trabalho e quem melhor o conhece, permitem a obtenção de informação mais credível (Tyler, 2013).

A técnica principal de recolha de informação sobre as funções existentes na empresa foi a entrevista semiestruturada. Optou-se pela entrevista devido ao facto de esta permitir a recolha de informação em quantidade e qualidade. Contudo, apesar de ser uma técnica muito completa, a informação pode não ser o mais fiel possível devido à experiência subjetiva do colaborador ou pode mesmo até ser deturpada propositadamente para o colaborador passar uma boa imagem de si (Cunha *et al.*, 2012; Prien, Goodstein, Goodstein, & Gamble, 2009), e por isso, para minimizar estes pontos, por vezes realizaram-se mais do que uma entrevista (sempre que possível) a titulares da mesma função. Para além disso utilizou-se também a técnica de observação direta dos titulares a exercerem a função e recorreu-se a documentação variada existente na empresa sobre as funções existentes devido a ser uma das técnicas mais objetivas.

O produto final da AF foi o projeto piloto aplicado na Direção Administrativa e Financeira (DAF) com a elaboração das novas Cartas de Atribuição Orgânicas Funcionais (CAOF) desse departamento (Anexo 8). Devido a limitações de tempo, somente foi possível elaborar as CAOF para a DAF, mas foram realizadas todas as entrevistas a todos os representantes de cada uma das funções existentes na empresa e as mesmas poderão ser usadas futuramente para a construção das restantes CAOF dos outros Departamentos/Direções, perspetivando-se ainda a construção de um Manual de Funções e Competências quando todas estiverem terminadas e em uso.

1.2. Recrutamento e Seleção

Segundo Muscalu (2015), um bom processo de Recrutamento e Seleção (RS) é essencial para que as empresas possam sobreviver face à competição existente no mercado podendo até mesmo afirmar-se que a sobrevivência de uma organização depende em grande parte da qualidade e eficácia dos recursos humanos que possui.

Um processo de RS deverá integrar diversas etapas. Segundo Cunha *et al.* (2012), essas etapas deverão seguir uma ordem como a que se segue: análise de funções, desenho de perfil de competências, capacidades, aptidões e qualificações necessárias para executar

as funções, decisões sobre os métodos e fontes de recrutamento, seleção dos candidatos, atribuição dos candidatos aos postos de trabalho, observação do desempenho dos indivíduos selecionados e, por fim, a avaliação do processo de recrutamento e seleção.

Antes do Estágio, a Taviraverde, E.M., já possuía um procedimento de RS mais ou menos bem estruturado (Anexo 9). O levantamento das necessidades é sempre o primeiro passo desse procedimento seguindo-se a aprovação da abertura das vagas. Antes de tudo tenta-se o Recrutamento a nível interno e só depois, caso não seja possível preencher a vaga, se passa ao Recrutamento Externo sendo este maioritariamente feito através da publicação das vagas no IEFP. Muito raramente se usam as outras formas mencionadas no procedimento para recrutar novos colaboradores, como a publicação em dois jornais e análise de candidaturas espontâneas recebidas (*Curricula Vitae*), com exceção de quando é necessário preencher vagas para funções pertencentes a cargos superiores. A seleção de candidatos começa depois de serem recebidas todas as candidaturas, onde num primeiro momento o júri faz a análise dos currículos recebidos e seleciona os mais aptos para entrevistas. Depois da entrevista são escolhidos os futuros colaboradores e começa a preparação da admissão dos novos funcionários. De salientar que de entre os métodos de seleção existentes, a Taviraverde, E.M. utiliza quase exclusivamente a análise de currículos dos candidatos enviados pelo IEFP e as entrevistas, sendo que a esta última é essencial para a decisão de se contratar um novo funcionário ou não.

Como haviam algumas lacunas no antigo procedimento de RS, foi proposto à Estagiária a verificação do mesmo tendo sido feitas algumas alterações, onde a maior delas deu origem à criação de um novo procedimento para o Acolhimento e Integração (AI) de novos colaboradores até então incluído no procedimento de RS.

Em suma, a empresa ficou com dois procedimentos distintos, mas que se complementam entre si, o de RS (Anexo 10) e o de AI (Anexo 11). A melhoria e criação destes processos têm como propósito a atração, seleção e retenção de futuros novos colaboradores com potencial inovador e criativo que ajude na competitividade da empresa no mercado.

1.3. Acolhimento e Integração

Acolher e integrar um novo colaborador na empresa consiste em fornecer-lhe as condições necessárias para que este se sinta rapidamente um membro da organização. Um bom Acolhimento e Integração (AI) é essencial para que o novo colaborador se sinta bem na empresa o que levará, a médio ou longo prazo, à sua completa integração e à sua retenção dentro da organização.

O período de Acolhimento de um novo colaborador restringe-se à altura da entrada deste na empresa enquanto que o período de Integração dura mais tempo, podendo levar vários meses. Segundo Torrington *et al.* (2005), os procedimentos de acolhimento abrangem dois níveis: o acolhimento na empresa, que inclui geralmente uma sessão de esclarecimento onde são facultadas informações gerais sobre a empresa e sobre segurança e onde é realizada uma visita às instalações; e o acolhimento no serviço, que consiste na apresentação do posto de trabalho, formação específica e uma visita detalhada do lugar onde se vai trabalhar.

Um dos primeiros passos para criar laços recíprocos de identidade entre o novo colaborador e a empresa é a sessão de formação e acolhimento. Outra é a “oferta” ou distribuição de um Manual de Acolhimento que é um kit de informações essenciais para o novo colaborador, e no qual deverão constar informações relevantes sobre a empresa, tais como: o Organigrama da Empresa, os Produtos e/ou Serviços facultado pela empresa, o Código de Ética da Empresa, o Mapa de Departamentos, Lista telefónica e eletrónica interna, entre outros. Esta disponibilização de dados traz várias vantagens para a empresa e para o novo colaborador pois facilita a integração e a adaptação deste e previne comportamentos não desejados (Cunha *et al.* 2012).

O Acolhimento e Integração (AI) na Taviraverde foi uma das áreas mais desenvolvidas durante o estágio. A empresa não tinha um procedimento de AI bem definido fazendo-se somente uma breve menção sobre o acolhimento de novos colaboradores no antigo procedimento de Recrutamento (Anexo 9), onde o ponto que se destacava era a sessão de acolhimento. Durante o estágio tomou-se o desafio de se criar um novo procedimento de AI (Anexo 11) totalmente independente do de RS. A elaboração deste documento foi feita com base na revisão de literatura sobre AI e principalmente com base nas práticas já existentes na empresa. Outro dos documentos que não existia na

empresa nesta área era o Manual de Acolhimento para os novos colaboradores, tendo esta lacuna sido preenchida com a realização desse documento durante o estágio.

2. Apreciação Global do Estágio e Limitações

O Estágio foi uma experiência muito gratificante tanto a nível pessoal, académico e profissional. Nele houve a possibilidade de aplicar em contexto prático os conteúdos teóricos adquiridos no 1.º ano do Mestrado e consolidaram-se conhecimentos e aprendizagens. Permitiu também a aquisição de novos conhecimentos valiosos para um futuro profissional dentro de uma organização.

Esta experiência no seio de uma organização foi muito enriquecedora e completa, porque apesar do estágio ser na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), houve a possibilidade de participar em atividades de outras áreas, como a do foro Administrativo - o Expediente (entrada e saída de correspondência) e a do foro Financeiro-Contabilístico - a Contabilidade (integração do processamento de salários).

A criação de dois projetos, na área de Análise de Funções - as Cartas de Atribuições Orgânicas e Funcionais (CAOF), e na área de Acolhimento e Integração - o Manual de Acolhimento (MA), foram adições fundamentais para a Taviraverde, E.M., já que certamente ajudarão nos futuros processos de Recrutamento e Seleção (RS) e de Acolhimento e Integração (AI) de novos colaboradores da empresa. Prevê-se que ao melhorar estes processos a possibilidade de retenção de funcionários será certamente maior e trará mais vantagens competitivas para a organização face às outras empresas, a médio e longo prazo.

Como exemplo da importância e da utilidade dos projetos deixados para a empresa, refere-se que logo que foi concluído, o MA foi publicado e implementado fazendo parte do novo procedimento de AI. O projeto piloto das CAOF foi bem-recebido pela Administração e será futuramente aplicado a todas as Direções e Departamentos da empresa com base nas entrevistas realizadas durante o estágio.

Ao investir no melhoramento contínuo das suas políticas de GRH, a Taviraverde, E. M encontra as formas mais eficazes e eficientes para descobrir as pessoas certas para os lugares certos. Através das sucessivas reestruturações que implementa, será possível encontrar o modelo apropriado que justifique a sua aposta no capital e potencial humano e a consequente amplificação do seu desempenho organizacional. A sua vantagem

competitiva baseia-se fortemente na perspetiva estratégica que possui e que assenta na natureza coletiva, no capital humano e nas qualidades das pessoas que edificam a empresa.

No que concerne às dificuldades sentidas, salienta-se apenas a falta de tempo para poder terminar todas as CAOF da empresa e criar o Manual de Funções e Competências.

Não houve dificuldades de adaptação porque todos os colaboradores da Direção Administrativa e Financeira (DAF) proporcionaram uma rápida integração no seio da empresa esclarecendo prontamente todas as dúvidas. Por outro lado, as Entrevistas realizadas tanto para a elaboração do MA como para a redação das CAOF proporcionaram o contacto com grande parte dos outros funcionários da empresa, algo que foi uma mais-valia porque todos se mostraram recetivos a ambos os projetos o que possibilitou o entender de realidades diferentes dentro de uma empresa com várias Direções e Departamentos.

3. Sugestões de Melhoria

Como recomendações para o futuro da empresa, sugere-se a conclusão de todas as CAOF da empresa e a elaboração de um Manual de Funções e Competências.

Era de interesse para a empresa que existisse uma melhor comunicação entre os colaboradores das várias Direções e Departamentos. Para isso acontecer seria necessário criar um maior contacto entre os colaboradores das diversas áreas, podendo-se organizar eventos de socialização internos e externos.

Uma melhor distribuição das tarefas entre os membros de cada equipa melhoraria a performance do grupo já que por vezes existe uma sobrecarga de trabalho num só funcionário devido ao facto de este ter várias atividades por realizar. Apostar na versatilidade dos membros da equipa também ajudaria no desempenho das tarefas, já que na falta de um dos membros os outros conseguiriam completá-las e não incorrer no risco de o trabalho não ser realizado ou ser realizado com falhas.

Melhorar os meios de divulgação e os métodos de recrutamento seria algo de grande utilidade, pois possibilitaria chegar a muitas mais pessoas. A criação de uma aplicação específica no *site* da Internet facilitaria em muito o recrutamento de novos colaboradores. A publicação das vagas em outros sites da internet, como o *LinkedIn*, seria muito positivo sobretudo quando é necessário alguém especializado.

Além das recomendações na área de RH, também se sugerem algumas oportunidades de melhorias em outras áreas.

O levantamento de todos os clientes sem contribuinte e sem contactos, algo que carece de atenção imediata pois facilitaria em muito o acesso às pessoas, à cobrança de dívidas e o gasto desnecessário com correspondência devolvida.

A implementação de um serviço de atendimento a clientes estrangeiros em Inglês e Francês seria uma mais-valia para a empresa, visto existir uma grande população de cidadãos de outros Países que habita no Concelho de Tavira e que são clientes habituais.

A nível informático, propõe-se: a implementação de quiosques para os colaboradores consultarem a informação (e eliminar ao máximo o uso do papel); a criação de padrões de utilização da internet, como por exemplo, não ser possível utilizar as redes sociais nem fazer *download* de filmes nas horas de trabalho (porque reduz as potencialidades das ferramentas de trabalho) e a renovação e reestruturação do *site* da Taviraverde, E.M..

Por fim, a mudança para instalações maiores facilitaria a vida aos funcionários no exercício das suas funções e possibilitaria a inclusão de mais estagiários na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. In N. Schmitt (Eds.). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 119-146). New York, US: Oxford University Press.
- Caetano, A., & Vala, J. (Orgs.) (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo
- Gupta, R., & Jain, T. (2014). The role of recruitment and selection policies in central co-operative banks. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 3(2), 74-79
- Kantke, M. (2013). Spring cleaning: It's time to freshen up those job descriptions. *HR Specialist: Employment Law*, 43(5), 7.
- Levine, E., & Sanchez, J. (2007). Evaluating job analysis in the 21st century. *Ergometrika*, 4, 1-11.
- Machado, A. d. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica.
- Mehta, M., Kurbetti, A. & Dhankhar, R. (2014). Review paper – study on employee and commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(2), 154-164.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Management and economics*, 351-357
- Podgorski, Russel & Sherwood, Deirdre. (2015) People Integration Creating and Sustaining Value. *OdPractitioner*. Vol. 47. No. 3, 44-53.

Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. & Gamble, L. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.

Sanchez, J. & Levine, E. (2012). The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425

Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping* (2^o ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Shuk Ying, H., & Frampton, K. (2010). A Competency Model for the Information Technology Workforce: Implications for Training and Selection. *Communications Of The Association For Information Systems*, 27, 63-80.

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *International Journal Of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Su, Chao -Ton & Yang, Tsung-Ming. (2013). HoshinKanri planning process in human resource management: recruitment in a high-tech firm. *Total Quality Management*. Vol. 26, No. 2, 140 –156.

Tyler, K. (2013). Job Worth Doing: Update Descriptions. *HR Magazine*, 58(1), 47-49

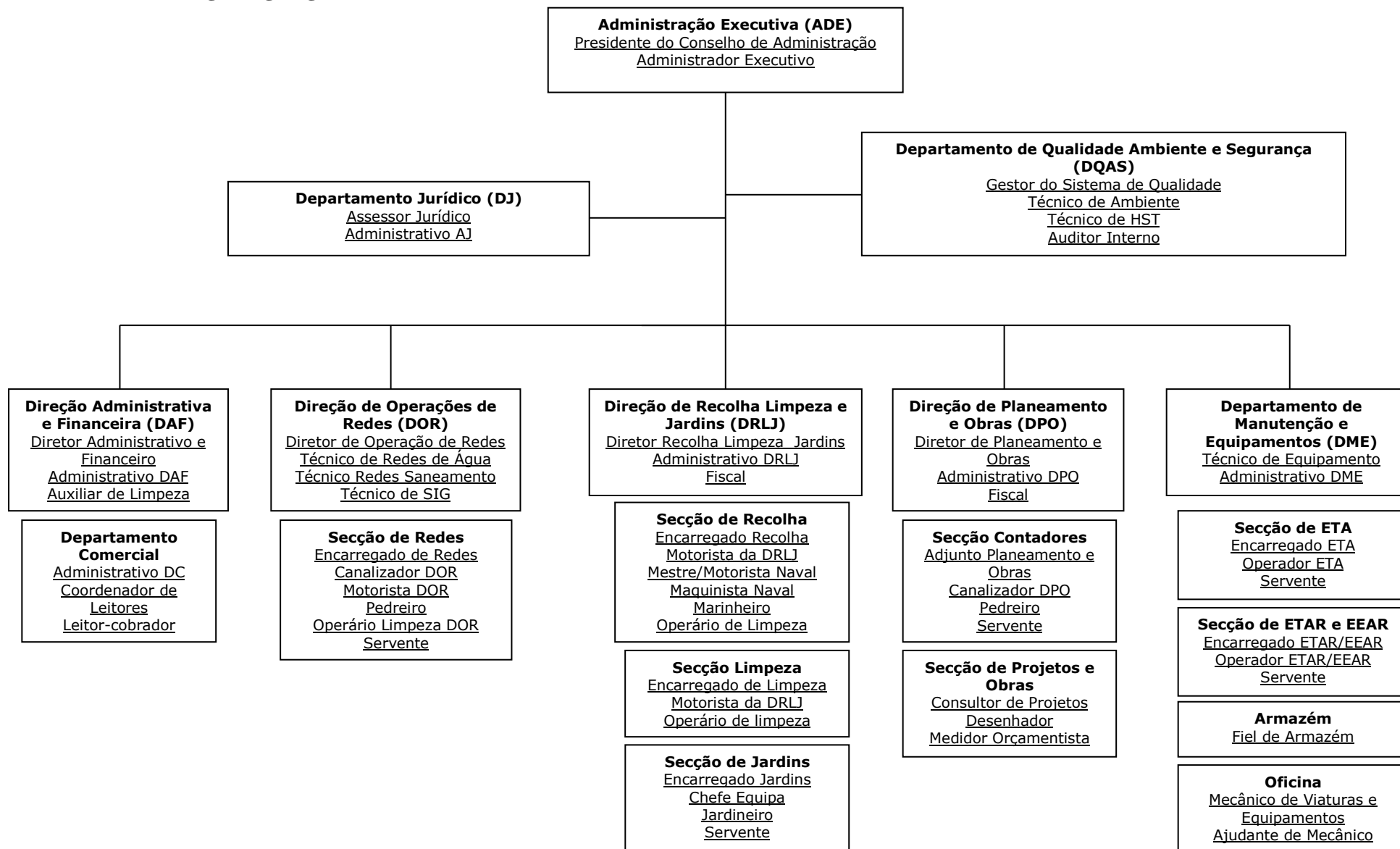
Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). Harlow: Prentice-Hall.

www.taviraverde.pt

ANEXOS

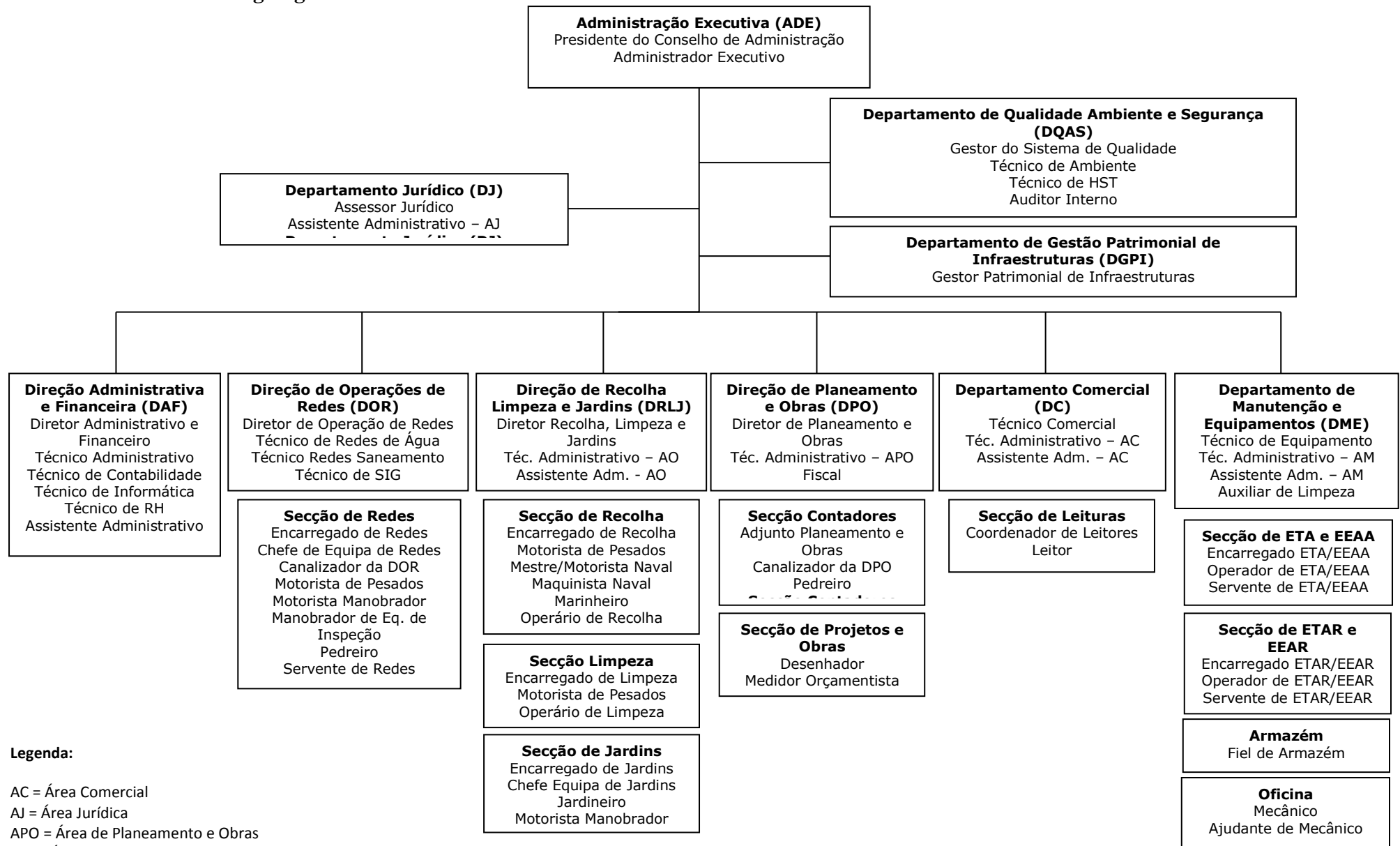
ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ANEXO 1. Antigo Organigrama



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ANEXO 2. Novo Organigrama



Legenda:

AC = Área Comercial
AJ = Área Jurídica
APO = Área de Planeamento e Obras
AM = Área de Manutenção
AO = Área Operacional

ANEXO 3. Listagem de Funções da Taviraverde

Direção/Departamento	Função	Número de Pessoas	Tipo de Vínculo
Administração Executiva	Presidente do Conselho de Administração	1	Nomeado pelo Município de Tavira /Cedência de Interesse Público
Administração Executiva	Administrador Executivo	1	Quadro de Pessoal
Departamento Jurídico	Assessor Jurídico	1	Quadro de Pessoal
Departamento Jurídico	Assistente Administrativo – Área jurídica	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Qualidade Ambiente e Segurança	Gestor do Sistema de Qualidade	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Qualidade Ambiente e Segurança	Técnico de Ambiente	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Qualidade Ambiente e Segurança	Técnico de Higiene e Saúde no Trabalho	0 (Assegurado pelo Técnico de Redes de Saneamento)	Quadro de Pessoal
Departamento de Qualidade Ambiente e Segurança	Auditor Interno	0 (Assegurado pelo Gestor do Sistema de Qualidade ou pelo Técnico de Ambiente)	Quadro de Pessoal
Departamento de Gestão Patrimonial de Infraestruturas	Gestor Patrimonial de Infraestruturas	1	Externo
Direção Administrativa e Financeira	Diretor Administrativo e Financeiro	1	Quadro de Pessoal
Direção Administrativa e Financeira	Técnico Administrativo	2	Quadro de Pessoal
Direção Administrativa e Financeira	Técnico de Contabilidade	4	Quadro de Pessoal
Direção Administrativa e Financeira	Técnico de Recursos Humanos	2	Quadro de Pessoal

Direção Administrativa e Financeira	Técnico de Informática	1	Externo
Direção Administrativa e Financeira	Assistente Administrativo	1	Contrato a Termo Certo
Direção de Operações de Redes	Diretor de Operações de Redes	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Operações de Redes	Técnico de Redes de Água	1	Quadro de Pessoal
Direção de Operações de Redes	Técnico de Redes de Saneamento	1	Quadro de Pessoal
Direção de Operações de Redes	Técnico de SIG	0 (Assegurado pelo Técnico de Redes de Água)	Quadro de Pessoal
Direção de Operações de Redes	Encarregado de Redes	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Operações de Redes	Chefe de Equipa de Redes	1	Quadro de Pessoal
Direção de Operações de Redes	Canalizador da DOR	4	Quadro de Pessoal/ Cedência de Interesse Público
Direção de Operações de Redes	Motorista de Pesados	2	Quadro de Pessoal
Direção de Operações de Redes	Motorista Manobrador	2	Quadro de Pessoal
Direção de Operações de Redes	Manobrador de Equipamentos de Inspeção	1	Quadro de Pessoal
Direção de Operações de Redes	Pedreiro	1	Quadro de Pessoal
Direção de Operações de Redes	Servente de Redes	10	Quadro de Pessoal/ Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Diretor de Recolha, Limpeza e Jardins	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Técnico Administrativo - Área Operacional	1	Quadro de Pessoal
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Assistente Administrativo - Área Operacional	1	Quadro de Pessoal
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Encarregado de Recolha	1	Quadro de Pessoal

Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Motorista de Pesados	9	Quadro de Pessoal/Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Mestre/Motorista Naval	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Maquinista Naval	1	Quadro de Pessoal
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Marinheiro	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Operário de Recolha	27	Quadro de Pessoal/ Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Encarregado de Limpeza	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Motorista de Pesados	1	Quadro de Pessoal
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Operário de Limpeza	50	Quadro de Pessoal/Cedência de Interesse Público/Contrato a Termo
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Encarregado de Jardins	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Chefe de Equipa de Jardins	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Jardineiro	31	Quadro de Pessoal/ Cedência de Interesse Público
Direção de Recolha, Limpeza e Jardins	Motorista Manobrador	1	Quadro de Pessoal
Direção de Planeamento e Obras	Diretor de Planeamento e Obras	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Planeamento e Obras	Técnico Administrativo – Área de Planeamento e Obras	1	Quadro de Pessoal
Direção de Planeamento e Obras	Fiscal	1	Cedência de Interesse Público
Direção de Planeamento e Obras	Adjunto de Planeamento e Obras	1	Quadro de Pessoal
Direção de Planeamento e Obras	Canalizador da DPO	3	Quadro de Pessoal
Direção de Planeamento e Obras	Pedreiro	1	Quadro de Pessoal

Direção de Planeamento e Obras	Desenhador	1	Quadro de Pessoal
Direção de Planeamento e Obras	Medidor Orçamentista	1	Cedência de Interesse Público
Departamento Comercial	Técnico Comercial	1	Quadro de Pessoal
Departamento Comercial	Técnico Administrativo – Área Comercial	1	Quadro de Pessoal
Departamento Comercial	Assistente Administrativo – Área Comercial	6	Quadro de Pessoal/Estágio IEFP
Departamento Comercial	Coordenador de Leitores	1	Cedência de Interesse Público
Departamento Comercial	Leitor	6	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Técnico de Equipamento	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Técnico Administrativo – Área de Manutenção	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Assistente Administrativo – Área de Manutenção	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Auxiliar de Limpeza	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Encarregado ETA/EEAA	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Operador de ETA/EEAA	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Servente de ETA/EEAA	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Encarregado ETAR/EEAR	1	Cedência de Interesse Público
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Operador de ETAR/EEAR	3	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Servente de ETAR/EEAR	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Fiel de Armazém	1	Quadro de Pessoal
Departamento de Manutenção e Equipamentos	Mecânico	1	Quadro de Pessoal

Departamento de Manutenção e Equipamentos	Ajudante de Mecânico	1	Quadro de Pessoal
-------------------------------------------	----------------------	---	-------------------

Total de Direções	4
Total de Departamentos	5
Total de Funções	69
Colaboradores em Cedência de Interesse Público	36
Colaboradores Quadro Pessoal	163
Colaboradores Externos	2
Colaboradores com Contrato a Termo	6
Colaborados em Estágio do IEFP	3
Total de Colaboradores	210

ANEXO 4. Guião de Entrevista para a Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais

GUIÃO DE ENTREVISTA

TEMA: Análise e Descrição de Funções

OBJETIVOS DO TRABALHO: Obter informação sobre as diferentes funções praticadas pelos colaboradores da empresa, com vista a elaboração da Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais.

OBJETIVOS DA DISCUSSÃO: Saber a realidade de cada função descrita por quem a realiza na prática.

Missão:

- **Porque é que existe a sua Função na Empresa?**
- Qual é a essência da sua função?
- Se a sua função não existisse o que é que não seria feito ou garantido?
- Então a sua Missão fundamental nesta empresa é ...?

Resultados Críticos:

- **Que resultados concretos são essenciais para que cumpra a missão que estabelecemos anteriormente?**
- Como podemos ver se a missão foi cumprida?
- O que é que se não acontecer compromete seriamente a missão da função?

Atividades Fundamentais:

- **Quais são as atividades mais importantes para assegurar os resultados críticos que identificámos?**
- Quais são as atividades mais importantes para garantir que cumpre a sua missão funcional? Para garantir os resultados críticos, o que tem de fazer?

Conhecimentos e Competências:

- **O que é preciso saber e saber fazer para ser eficaz na sua função?**
- Quais são os conhecimentos gerais necessários na sua função?
- Quais são as informações ou conhecimentos que, se não forem suficientes, podem comprometer o desempenho da função?
- Se recrutasse alguém para o substituir, que conhecimentos e experiência essa pessoa teria de ter?
- **Fale-me agora das características pessoais que considera importantes para alguém que assuma esta função?**
- Se recrutasse alguém para o substituir, que traços pessoais e qualidades se preocuparia em assegurar que a pessoa escolhida tivesse?

ANEXO 5. Registo de Entrevistas para as Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais

Foram entrevistados colaboradores da Taviraverde das 69 funções da empresa. Ao todo realizaram-se 72 entrevistas e a seguir salienta-se a informação mais relevante de cada uma delas. As entrevistas não foram gravadas, a informação foi recolhida manualmente pela estagiária que realizou as entrevistas e por um dos Técnicos de Recursos Humanos.

Administração Executiva (ADE)

Presidente do Conselho de Administração

Missão: Supervisionar a Gestão e Administração da empresa a todos os níveis

Resultados Críticos: Supervisão da Gestão e Administração da empresa

Atividades Fundamentais:

- Conferir e assinar documentos relevantes para a empresa
- Aprovar os negócios e os investimentos da empresa
- Supervisionar a gestão das contas bancárias
- Representar a empresa junto do Município de Tavira e em Seminários e Congressos

Conhecimentos e Competências:

- Formação Superior
- Experiência na área
- Conhecimento do Concelho de Tavira
- Conhecimentos de Informática
- Conhecimentos de Gestão
- Responsável, Organizado e Exigente
- Capacidade estratégica

Administrador Executivo

Missão: Gestão e Administração – Gerir negócios e praticar todos os atos e operações relativos ao objeto social

Recursos Humanos – Recrutar pessoal de acordo com os procedimentos definidos pela política global da empresa

Aquisições e Concursos – Submeter à apreciação do Conselho de Administração Adjudicações de valor superior a 50.000€

Gestão Financeira – Realizar a gestão corrente de contratos de financiamento

Resultados Críticos: Assegurar a gestão e administração da empresa a todos os níveis tanto a nível interno com externo

Atividades Fundamentais:

- Propor ao Conselho de Administração a estratégia da empresa e executar a sua implementação
- Dar cumprimento às decisões do Conselho de Administração
- Aprovar o plano de formação
- Praticar todos os atos e operações relativas às aquisições e concursos que não sejam da competência exclusiva do Conselho de Administração
- Assegurar a execução de obras que constem do Plano de Investimentos
- Gerir as contas bancária da empresa
- Divulgar a Política e os Objetivos da Qualidade no seio da Organização
- Elaborar Instrumentos de gestão provisional
- Elaborar o Plano de Investimentos anual e plurianual

Conhecimentos e Competências:

- Formação Superior
- Experiência na função
- Conhecimentos do Conselho de Tavira
- Conhecimentos de Informática
- Conhecimentos de Gestão
- Responsável, Organizado e Exigente
- Capacidade estratégica

Departamento de Gestão Patrimonial e Infraestruturas (DGPI) – 20/04/2016

Gestora patrimonial e infraestruturas

Missão: Assegurar a implementação do plano de gestão patrimonial de infraestruturas (GPI); Implementar o plano de segurança de água (PSA)

Resultados Críticos: Justificação do investimento da empresa para que esta cumpra com os macro objetivos (estratégicos, táticos e operacionais)

Atividades Fundamentais:

- Análise do contexto interno e externo da empresa
- Implementação e verificação anual do plano de GPI
- Recolha, tratamento e divulgação de informação nos setores da empresa
- Monitorizar os planos de GPI e PSA, com o apoio dos colaboradores da empresa
- Sistematizar e integrar a informação

- Visitas às instalações para recolha de informação sobre o estado das infraestruturas (instalações e equipamentos)
- Criar procedimentos para que se cumpram os planos de implementação
- Avaliar o valor das infraestruturas através de Indicadores (IVI)
- Verificar os Indicadores da empresa durante o ano para ver se está a cumprir os objetivos
- Analisar se o investimento está a ser feito de acordo com os planos estabelecidos
- Identificar os locais onde é preciso intervir em termos de investimento

Conhecimentos e Competências:

- Formação superior em Engenharia do Ambiente ou Engenharia Civil
- Conhecimentos de sistemas de informação (SIG, AIRC)
- Experiência profissional na área
- Facilidade de comunicação
- Ser simpático
- Organizado e responsável
- Saber explicar o que se pretende

Direção Administrativa e Financeira (DAF) – 16/02/2016

Diretor Administrativo e Financeiro

Missão: Área Financeira - Garantir o cumprimento legal administrativo e financeiro na empresa; Disponibilizar a informação sobre a situação económico-financeira da empresa.

Área Administrativa - Garantir o tratamento da documentação da empresa.

Área Recursos Humanos - Gerir todos os recursos humanos da empresa.

Área de Informática: Assegurar a atualização do Sistema Informático da empresa.

Gerir a Tesouraria.

Responsável pelas contas da empresa.

Resultados Críticos: Área Financeira – Prevenir que a empresa não entre em incumprimento legal

Área Administrativa – Informação disponível não é disponibilizada e os processos não têm seguimento

Área de Recursos Humanos – Disponibilização dos valores devidos para liquidação

Área de Informática – Bom funcionamento da empresa.

Cumprimento dos prazos de pagamentos e recebimentos previstos pela Administração

Obrigações Legais

Atividades Fundamentais:

- Área Financeira: Coordenar e orientar a equipa de acordo com as normas contabilísticas, financeiras e de gestão; Verificar a execução da contabilidade
- Área Administrativa: Coordenar o tratamento da documentação
- Área de Recursos Humanos: Coordenar e orientar a equipa de acordo com a legislação em vigor; Verificar a execução do trabalho
- Área Informática: Manter os programas atualizados; Garantir as implementações de software com sucesso
- Analisar os meios disponíveis e planear a sua distribuição de acordo com as prioridades da empresa
- Elaboração de relatórios e Indicadores (todas as áreas)
- Disponibilizar a informação (todas as áreas)

Conhecimentos e Competências:

- Estar atualizado em termos de legislação técnica;
- Ter capacidade de liderança;
- Saber realizar as tarefas para poder coordenar e verificar a sua execução;
- Saber definir prioridades;
- Ter conhecimento da atividade e da estrutura organizacional da empresa para ter sensibilidade no tratamento da informação;
- Ter formação superior em Gestão;
- Estar registado na Ordem dos Contabilistas certificados;
- Saber comunicar internamente e externamente;
- Gosto pelo que se faz;
- Dedicção;
- Disponibilidade;
- Responsabilidade.

Técnico de Contabilidade – 16/02/2016

Missão: Assegurar o funcionamento económico-financeiro da empresa

Resultados Críticos: Não pagamento atempado dos impostos e contribuições que levará a empresa a entrar em incumprimento.

Não ser possível de analisar balancetes e demonstrações de resultados de forma a saber a situação financeira da empresa.

Atividades Fundamentais:

- Classificar, lançar e arquivar documentos
- Integração de salários, stocks e de imobilizado
- Preparação de mapas financeiros e outros
- Emissão de cheques e pagamentos a fornecedores e outros credores
- Envio de documentos para os departamentos para serem visados
- Reconciliações bancárias
- Verificação de saldos bancários
- Emissão de faturas
- Encomendas a fornecedores

Conhecimentos e Competências:

- Formação em contabilidade e gestão
- Experiência na área
- Ser uma a pessoa interativa, de fácil relacionamento
- Ter capacidade de liderança, para gerir uma equipa
- Ser trabalhador, competente, responsável, de confiança e organizado

Técnico Administrativo – 16/02/2016

Missão: Controlar, organizar, registar e distribuir toda a documentação que entra e sai da Empresa.

Responsável pelo Atendimento telefónico.

Resultados Críticos: A falha no registo da documentação, que entra diariamente na empresa, faz com que exista falta de informação, o que poderá levar a empresa a entrar em incumprimento.

Atividades Fundamentais:

- Organizar toda a documentação que entra e sai da empresa (em formato digital e em papel) para proceder ao seu registo e posterior distribuição pelos diversos departamentos, informaticamente ou através do Protocolo
- Arquivar toda a documentação
- Criar e gerir processos administrativos
- Criar entidades

- Atualizar a base de dados e dos contatos de clientes nas adendas a contrato
- Gestão do Economato da empresa

Conhecimentos e Competências:

- Experiência no Atendimento Telefónico
- Ter conhecimentos informáticos
- Conhecer a organização bem para conseguir distribuir o trabalho
- Ser organizado e eficiente
- Possuir espírito de equipa
- Possuir capacidade de concentração
- Possuir iniciativa própria para corrigir possíveis erros e fazer propostas para melhorar o serviço
- Ser responsável e de confiança

Técnico Recursos Humanos – 16/02/2016

Missão: Processamento e pagamento de vencimentos aos funcionários.

Efetuar e enviar os ficheiros para as entidades oficiais.

Resultados Críticos: Verificar que os pagamentos não foram efetuados e que os ficheiros não foram submetidos atempadamente e dentro dos prazos legais, o que faz com que a empresa entre em incumprimento.

Atividades Fundamentais:

- Calcular e lançar nos programas informáticos o trabalho suplementar, serviço noturno, serviço de prevenção, faltas, férias e outros abonos e descontos
- Verificar folhas de ponto
- Processo de Recrutamento e Seleção
- Elaboração de mapas de férias anuais
- Gestão do processo de Formação
- Comunicação das inclusões e exclusões dos funcionários nos Seguro de Saúde, Seguro de Acidentes de Trabalho e Seguro de Acidentes Pessoais
- Gestão dos processos de Acidentes de Trabalho
- Gestão e comunicação das consultas de Medicina no Trabalho na empresa para a obtenção/revalidação das fichas de aptidão
- Processamento e verificação de ficheiros obrigatórios para enviar para diversas entidades oficiais
- Atualização dos processos individuais dos funcionários

Conhecimentos e Competências:

- Formação na área de Recursos humanos, conhecimentos na área de gestão e de legislação laboral
- Saber gerir o trabalho e os prazos estipulados
- Ser organizado, autónomo e eficiente
- Ser comunicativo, responsável, de confiança

Técnico de Informática – 18/04/2016

Missão: Administrar o sistema Informático da empresa

Resultados Críticos: Bom funcionamento dos serviços de Informática

Atividades Fundamentais:

- Fazer a manutenção dos servidores (físicos e virtuais)
- Fazer a manutenção da rede
- Instalar aplicações nos computadores
- Fazer a configuração e manutenção de *backups*
- Fazer a manutenção do equipamento
- Resolver problemas dos utilizadores
- Instalar, configurar e fazer a manutenção dos computadores nos postos de trabalho

Conhecimentos e Competências:

- Formação superior em Informática
- Certificações nas áreas chave (redes, virtualização, Microsoft, gestão de redes)
- Experiência na área
- Boa relação interpessoal
- Ser paciente
- Boa capacidade de organização
- Manter-se sempre atualizado

Assistente Administrativo

Missão: Realizar o atendimento telefónico

Responsável pelo Arquivo

Efetuar as entradas e saídas de correspondência da empresa

Resultados Críticos: Atendimento telefónico de excelência.

Arquivo organizado.

Correspondência em ordem e atualizada.

Atividades Fundamentais:

- Dar entrada e saída de toda a documentação da empresa (em papel ou digital);
- Arquivar toda a documentação;
- Criar e gerir processos administrativos;
- Criar entidades;
- Gestão do Econmato da empresa;
- Ir aos Correios, à Loja, aos Bancos e ao Município de Tavira entregar e levantar documentos.

Conhecimentos e Competências:

- Experiência em Atendimento Telefónico;
- Conhecimentos informáticos;
- Bom conhecimento da empresa;
- Ser organizado e eficiente;
- Trabalhar bem em equipa;
- Possuir capacidade de concentração;
- Ser responsável e de confiança.

Departamento Comercial (DC) – 02/03/2016

Técnico Comercial

Missão: Gerir, organizar, verificar todo o funcionamento do Departamento Comercial. Garantir a eficácia do serviço.

Resultados Críticos:

- Cumprimento de prazos de faturação
- Não deve haver desvios de débitos e créditos
- Responder atempadamente e com eficácia às necessidades dos clientes
- Resposta aos clientes e cumprir prazos

Atividades Fundamentais:

- Organizar o trabalho dos funcionários
- Compilação de indicadores
- Distribuição das tarefas através do S. I.
- Acompanhamento dos procedimentos de maneira a se adequarem ao serviço
- Atendimento de clientes
- Verificação de toda a documentação que sai da loja (notas de crédito, faturas, etc.)

Conhecimentos e Competências:

- Formação em Atendimento ao cliente
- Ter boa capacidade de comunicação
- Conhecimentos na área de gestão
- Conhecimentos informáticos
- Aptidão
- Facilidade de organização para organizar o trabalho
- Capacidade de tomar decisões rápidas
- Ser dinâmica, autônoma, segura, confiante e honesta

Técnico Administrativo – área comercial

Missão: Garantir o processamento da faturação e assegurar a base financeira da empresa.

Resultados Críticos: Processamento da faturação sem erros e sem reclamações.

Atividades Fundamentais:

- Atendimento
- Inserção de contratos
- Tratamento de dados do cliente
- Cobranças
- Compilação de dados em Indicadores
- Faturação
- Acompanhamento os Estagiários

Conhecimentos e Competências:

- Formação em Atendimento ao público
- Conhecimentos de caixa
- Conhecimentos informáticos
- Boa organização
- Trabalhadora
- Capacidade de raciocínio lógico
- Flexível
- Concentração
- Simpatia
- Ser de confiança, honesta e idónea

Assistente Administrativo – área comercial

Missão: Assegurar o atendimento ao cliente de forma a garantir os recebimentos para que seja garantida a rentabilidade empresa.

Resultados Críticos: Bom atendimento ao cliente sem reclamações e sem faltas de documentos ou de dinheiro em caixa.

Atividades Fundamentais:

- Atendimento
- Celebração de novos contratos e alteração de contratos existentes
- Conferência de toda a documentação pertinente
- Receção de dinheiro
- Registo de pagamentos
- Receção de Reclamações/Sugestões
- Resolução e encaminhamento de problemas de clientes
- Emissão de faturas, notas de crédito, recibos, etc.
- Elaboração da folha de caixa diária, conferência de valores em caixa e depósitos bancários

Conhecimentos e Competências:

- Formação em Atendimento ao público
- Conhecimentos de Inglês
- Conhecimentos informáticos
- Boa aparência
- Simpatia
- Ser de confiança, responsável e comunicativa

Coordenador de Leitores

Missão: Garantir a eficácia do serviço de leituras da empresa

Resultados Críticos: Eficácia do serviço de leituras, sem reclamações relacionadas com o serviço de leituras não realizadas.

Atividades Fundamentais:

- Organização e distribuição das áreas de leitura
- Verificação, análise de leituras feitas e deteção de problemas
- Verificação da faturação
- Inspeção de furtos de água
- Detetar irregularidades e comunicá-las ao fiscal
- Verificação de cortes e interrupções com consumo

Conhecimentos e Competências:

- Ter experiência de leitor ou fiscal
- Sentido de organização e distribuição do serviço
- Conhecimentos da área do concelho de Tavira
- Ter capacidade de organização
- Responsável, autónomo, dinâmico, organizado
- Empenho

Leitor

Missão: Recolher mensalmente o maior número de leituras por área possíveis e registá-las no S.I.

Resultados Críticos: Cumprir com as leituras dos contadores de modo a que não hajam reclamações.

Atividades Fundamentais:

- Leitura de contadores
- Verificação de anomalias nos contadores e comunicar ao superior
- Registar os dados no S. I.

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos do concelho de Tavira
- Cumprir prazos/horários
- Ser responsável, dinâmico e com robustez física
- Ter boa apresentação
- Ser comunicativo e simpático com os clientes

Departamento Jurídico

Assessor Jurídico – 10/03/2016

Missão: Preventiva – verificação em termos legais da atividade da empresa; Execução – Efetivar o que são os rendimentos da empresa e fazer prevalecer os direitos da Taviraverde.

Resultados Críticos: Verificação legal da atividade da empresa. Sucesso das cobranças.

Atividades Fundamentais:

- Agendamento de tarefas
- Processamento de toda a contratação
- Elaboração de informações jurídicas

- Elaboração de minutas de contrato
- Analisar a adjudicação dos contratos da empresa
- Processamento de documentação aquando da aquisição de material
- Procedimentos compras/cobranças
- Contencioso – ir a Tribunal e pôr ações e injunções
- Resposta a reclamações feitas no livro de reclamações
- Resposta a pedido de esclarecimentos com base legal

Conhecimentos e Competências:

- Licenciatura em Direito
- Inscrição na Ordem dos Advogados
- Conhecimento específico das leis referentes a empresas municipais e contratação pública
- Dar feedback e resolução rápida e eficaz a reclamações
- Ter capacidade de lidar com vários assuntos ao mesmo tempo
- Ter capacidade comercial
- Ser flexível e assídua
- Ter boa comunicação com os clientes

Assistente Administrativo – área jurídica - 10/03/2016

Missão: Apoiar administrativamente a Assessora Jurídica

Resultados Críticos: Cumprir prazos e assegurar o serviço do departamento

Atividades Fundamentais:

- Apoio na investigação jurídica
- Respostas a reclamações (cartas, ofícios)
- Efetuar serviço externo (Finanças, Tribunal)
- Tratar dos cadernos de encargos
- Gestão de processos de compras e adjudicações superiores a 5.000 €
- Gestão das cobranças (injunções)
- Gestão dos concursos públicos na plataforma *online*
- Agendar reuniões

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de informática
- Conhecimentos de cobranças
- Experiência de assistente administrativo
- Ser pontual e assídua, organizada, responsável, atenta a prazos
- Ser simpática

Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança

Gestor do Sistema de Qualidade - 10/03/2016

Missão: Gerir os sistemas de gestão de qualidade e outros da empresa; monitorização da qualidade da água

Resultados Críticos: Boa gestão dos sistemas de gestão e bom desempenho da empresa numa forma geral

Atividades Fundamentais:

- Gerir, monitorizar e verificar toda a documentação do sistema de gestão
- Criar procedimentos
- Acompanhamento de ações de melhoria contínua
- Executar os Indicadores da Empresa
- Processos de Auditoria
- Revisão do sistema de gestão do ano anterior (anualmente)
- Supervisão das instalações e definir as ações necessárias a serem tomadas
- Submissão de registos de água e saneamento às entidades competentes
- Elaboração dos planos de controlo da qualidade da água e das ETARs para ser aprovada pela entidade reguladora
- Gestão e supervisão dos processos de reclamações
- Supervisão do planeamento de Segurança e Higiene no trabalho
- Preparar e controlar o orçamento para o departamento
- Atividades de investigação e desenvolvimento
- Avaliação da qualidade de serviço (ERSAR)
- Acolhimento de novos colaboradores

Conhecimentos e Competências:

- Licenciatura em Engenharia do Ambiente
- Conhecimentos das Normas de referência (ISO: 9001)
- Bons conhecimentos de gestão
- Bons conhecimentos na área do Ambiente
- Bons conhecimentos informáticos (Access, Excel)
- Bons conhecimentos de SIG
- Formação na área de segurança, higiene e saúde no trabalho
- Carta de condução
- Sensibilidade para lidar com o público
- Ser organizada
- Sem receios de tomar decisões
- Boa capacidade de gestão do tempo e de pessoas

- Bom espírito de equipa e boa relação interpessoal
- Estar atualizado e disponível para os colaboradores
- Capacidade de liderança
- Saber gerir conflitos dentro da empresa

Técnico de Ambiente -10/03/2016

Missão: Assessoria geral ao departamento; tratamento de reclamações; gestão das análises que asseguram a qualidade da água e apoio na parte analítica das estações tratamento de águas residuais (Saneamento); gestão de todos os EMMs da empresa

Resultados Críticos: Boa qualidade da água, sem reclamações e sem problemas de saúde pública

Atividades Fundamentais:

- Acompanhamento semanal das recolhas de água
- Compilação e execução dos Indicadores da AGS (ERSARs)
- Tratamento de reclamações
- Calibração de EMMs
- Acompanhamento trimestral das recolhas de saneamento
- Compras de produtos de manutenção das instalações e equipamento
- Auditorias
- Integração dos novos colaboradores

Conhecimentos e Competências:

- Licenciatura em Engenharia do Ambiente
- Conhecimentos analíticos da qualidade da água
- Conhecimentos das normas de qualidade
- Conhecimentos e experiência de calibragem de equipamento
- Conhecimentos informáticos (Excel, Access)
- Confiável, disponível, muito organizada, responsável, metódica
- Com espírito crítico e autonomia

Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho - 18/03/16

Missão: Assegurar que os colaboradores da empresa trabalhem em segurança

Resultados Críticos: Prevenir acidentes de trabalho

Atividades Fundamentais:

- Acompanhamento das visitas da empresa externa (INTERPREV)
- Aconselhamento técnico da segurança em todos os departamentos

- Elaboração de relatórios mensais de segurança
- Dar formação aos colaboradores
- Acompanhar e realizar testes de alcoolémia
- Transmitir os problemas existentes à Administração e solicitar a compra de equipamentos necessários
- Aconselhar o uso de equipamento de proteção
- Formação inicial de EPIs e EPCs
- Investigação de acidentes de trabalho e encaminhamento para a empresa correspondente
- Responsável pelo aconselhamento técnico do equipamento a comprar
- Inspeção a locais e instalações da empresa

Conhecimentos e Competências:

- Licenciatura em Segurança
- Conhecimentos de legislação e as suas constantes alterações
- Conhecimentos técnicos
- Ter bom senso, sensibilidade
- Ser persistente
- Saber aconselhar

Auditor Interno

Missão: Assegurar a Auditoria Interna

Resultados Críticos: Realização de Auditoria Interna com vista a deteção de possíveis inconformidades

Atividades Fundamentais:

- Elaborar o programa de Auditoria Interna
- Conduzir a Auditoria e registar todas as constatações relevantes de acordo com o procedimento em vigor
- Elaborar o relatório de Auditoria Interna
- Reger o seu desempenho pela documentação do Sistema de Gestão em vigor e outras diretrizes

Conhecimentos e Competências:

- Formação em Auditorias Internas da Qualidade (NP EN ISSO 19011)
- Formação em Qualidade (NP EN ISSO 9001)
- Conhecimento do Procedimento PS.08.03 – Auditorias da Taviraverde
- Ser responsável
- Atento ao detalhe e metuculoso
- Organizado

Departamento de Manutenção de Equipamentos (DME) – 04/03/2016

Técnico de Equipamento - 18/03/2016

Missão: Garantir o funcionamento dos equipamentos, das viaturas e conservação das instalações; Aquisição de viaturas e equipamentos

Resultados Críticos: Bom funcionamento dos equipamentos, viaturas e conservação das instalações

Atividades Fundamentais:

- Gerir o processo de contratação das frotas (pesquisa de mercado, orçamentos, aquisição, etc)
- Planeamento de revisões e manutenção de viaturas e equipamento
- Responsável pela resolução de avarias
- Responsável pelo contacto com os fornecedores
- Consulta de propostas, análise e pedido de autorizações
- Controlar e gerir as encomendas
- Verificar a instalação de equipamento
- Supervisão e acompanhamento de stock de armazém
- Visar faturas do material adquirido
- Supervisão e acompanhamento dos trabalhos na oficina
- Planeamento anual de verificação e manutenção das instalações da empresa
- Garantir o bom funcionamento das instalações – ETARs, EEARs
- Responsável pela reabilitação de espaços
- Responsável pela manutenção do funcionamento das fontes e lagos
- Responsável pelo equipamento de segurança nas instalações
- Gestão dos contadores da EDP

Conhecimentos e Competências:

- Formação superior em Engenharia Mecânica
- Conhecimentos de mecânica, engenharia civil, eletricidade
- Conhecimentos de informática
- Experiência na área comercial
- Ser perseverante, paciente
- Ter boa relação interpessoal
- Ter organização e saber planear

Técnico Administrativo – área manutenção – 04/03/2016

Missão: Garantir o apoio ao técnico de equipamentos nas compras, aquisições, inspeções e manutenção de viaturas, máquinas, equipamento e instalações

Resultados Críticos: Apoiar o técnico de equipamentos para que as viaturas, máquinas, equipamentos e instalações estejam sempre em funcionamento

Atividades Fundamentais:

- Processo de aquisição de equipamentos (processo, autorização, faturas)
- Processos de *renting*
- Faturação
- Emails a pedir autorizações de compras simplificadas
- Apoio na gestão de pessoal do departamento (documentação)
- Apoio na gestão das inspeções obrigatórias, das máquinas paradas, em manutenção e de acidentes ocorridos
- Verificar quais as peças necessárias para a oficina
- Verificação e controlo do consumo de combustível nas viaturas e máquinas
- Verificação do GPS nas viaturas
- Deslocação às instalações para recolher informação do que é necessário reparar e do que é necessário adquirir para esse efeito
- Instalações elevatórias (horas de funcionamento das bombas)
- Orçamentos (controlo de custos)
- Controlo do orçamento anual para o Departamento

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de Informática
- Conhecimentos de mecânica
- Responsável, organizada
- Ter boa memória
- Autonomia

Assistente Administrativo – área manutenção – 04/03/2016

Missão: Tratar, verificar, registar toda a informação relativa aos equipamentos, viaturas e instalações para assegurar o seu funcionamento; Controlar e gerir o uso adequado dos equipamentos e garantir que estão dentro da garantia.

Resultados Críticos: Gerir o funcionamento adequado dos equipamentos

Atividades Fundamentais:

- Faturação (verificação e visar)
- Elaborar planos de equipamentos, viaturas e instalações para manutenção

- Conferir encomendas
- Controlo dos prazos de inspeção das viaturas, equipamentos e instalações
- Controlo das Folhas de Ponto da DME
- Verificação dos talões de combustível das viaturas
- Arquivo de documentação
- Caracterização das instalações (anualmente)

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de mecânica
- Conhecimentos informáticos
- Carta de condução
- Dinâmica, ativa, responsável
- Ter grande capacidade de resposta

Auxiliar de Limpeza – 16/02/2016

Missão: Manter os locais de trabalho limpos, organizados e em condições de funcionamento.

Resultados Críticos: Locais de trabalho limpos, sem reclamações e/ou críticas e a insatisfação dos utilizadores dos postos de trabalho.

Atividades Fundamentais:

- Varrer o chão
- Limpar o pó
- Lavar o chão
- Abrir as janelas para arejar as salas
- Limpar vidros
- Limpar o pó das máquinas (café, frigorífico, impressoras, datadores, computadores, etc.)
- Despejar o lixo

Conhecimentos e Competências:

- Mostrar que tem capacidade para a função
- Possuir experiência (ver currículos)
- Ter disponibilidade
- Ser dinâmico, responsável, organizado
- Saber gerir o tempo e ser pontual

Encarregado ETA/EEAA – 04/03/2016

Missão: Assegurar o controlo da qualidade da água nos reservatórios e na rede pública do concelho de Tavira

Resultados Críticos: Distribuição de água potável de boa qualidade aos consumidores

Atividades Fundamentais:

- Visitar os reservatórios e fazer colheitas de água para verificar o cloro
- Verificar a limpeza das instalações e equipamentos
- Detetar anomalias e reportar ao superior
- Reparação de pequenas anomalias

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de canalização
- Formação em análise da qualidade da água
- Conhecimentos da área do concelho
- Experiência na área
- Humilde, responsável, organizado
- Autonomia

Operador de ETA/EEAA – 04/03/2016

Missão: Controlar e tratar as águas de abastecimento público

Resultados Críticos: Boa qualidade da água, sem reclamações

Atividades Fundamentais:

- Análises ao cloro da água
- Calibragem de equipamento (controladores)
- Controlar bombas de cloro
- Manutenção do equipamento (bombas)
- Controlar a limpeza dos equipamentos

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de informática
- Conhecimentos de eletricista
- Conhecimentos de utilização do fotómetro
- Responsável
- Espírito de Equipa
- Pontual e Assíduo
- Disponibilidade

Servente de ETA/EEAA – 04/03/2016

Missão: Apoiar o operador de ETA/EEAA na manutenção dos reservatórios, limpeza das instalações e controlo das análises à água de consumo público

Resultados Críticos: Boa qualidade da água, própria para consumo público

Atividades Fundamentais:

- Limpeza dos reservatórios de 2 em 2 anos
- Análises do PH e cloro da água
- Controlo e manutenção do equipamento (contador)
- Resolução de anomalias, problemas
- Manutenção dos espaços e equipamento

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de pedreiro
- Experiência na área
- Conhecimentos de utilização de fotómetro
- Responsável, humilde, paciente, comunicativo
- Gosto pelo serviço
- Espírito de equipa

Encarregado ETAR/EEAR - 18/03/2016

Missão: Supervisionar o funcionamento das estações de tratamento de águas residuais e das estações elevatórias.

Resultados Críticos: Garantir o bom funcionamento do equipamento das estações de tratamento de águas residuais e das estações elevatórias

Atividades Fundamentais:

- Manutenção e reparação de avarias elétricas (bombas, motores)
- Distribuição de tarefas pelos funcionários
- Verificação da execução das tarefas nas 45 estações elevatórias e 11 estações de tratamento de água residuais

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos na área da eletricidade
- Experiência em gerir pessoas
- Conhecimento do funcionamento das estações
- Entender as pessoas e dar-se bem com o pessoal (boa relação interpessoal)

Operador de ETAR/EEAR – 04/03/2016

Missão: Manutenção das estações elevatórias (ETARs); Tratamento das águas residuais antes de irem para o rio; Recolher lixo.

Resultados Críticos: Zonas limpas, sem maus odores.

Atividades Fundamentais:

- Limpeza do lixo nos cestos das estações elevatórias
- Verificação dos níveis das boias
- Verificação de material elétrico (bombas, reforços)
- Verificação e limpeza dos espaços e estações
- Manutenção das infraestruturas
- Controlo e resolução de anomalias (ratos, fios cortados)
- Controlo das descargas dos limpa-fossas
- Controlo de tudo o que diga respeito ao saneamento

Conhecimentos e Competências:

- Experiência na área
- Conhecimento do funcionamento de estações elevatórias
- Conhecimentos de eletricista
- Conhecimentos técnicos do funcionamento das bombas
- Conhecimentos mecânicos
- Formação na área de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho
- Ter capacidade de liderança
- Ser humilde, responsável
- Espírito de Equipa
- “Estômago forte” (por causa dos odores)

Servente de ETAR/EEAR – 04/03/2016

Missão: Auxiliar o operador de ETAR/EEAR a todos os níveis

Resultados Críticos: Apoio na manutenção das estações elevatórias (limpas e em bom funcionamento).

Atividades Fundamentais:

- Verificação das estações elevatórias
- Leituras dos níveis das bombas e da luz
- Limpeza de cestos e boias
- Desentupir bombas
- Auxiliar o operador de ETAR dentro dos poços
- Limpeza dos poços com os cestos

- Motorista

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de mecânica
- Conhecimentos de eletricista
- Responsável, humilde, dinâmico
- Ser receptivo a aprender
- Ter espírito de equipa

Fiel de Armazém – 11/03/2016

Missão: Gerir os stocks de produtos da empresa

Resultados Críticos: Gestão de stocks correta para que não haja falta de material

Atividades Fundamentais:

- Verificar falta de material e assegurar que este não acabe
- Pedir e analisar orçamentos a/de fornecedores
- Fazer encomendas
- Contagem de stock permanente
- Verificar e rececionar o material comprado
- Lançar faturas em stock
- Análise de compras
- Auditorias internas
- Controlar o plafond do fornecedor (máximo de 5.000€)

Conhecimentos e Competências:

- Ter gosto pelo trabalho que faz e ter dedicação ao trabalho
- Experiência em gestão de stocks
- Conhecimentos de informática
- Ser responsável, honesto e organizado

Mecânico – 04/03/2016

Missão: Assegurar o funcionamento das máquinas, equipamento e veículos

Resultados Críticos: Equipamentos, máquinas e veículos todos em funcionamento

Atividades Fundamentais:

- Serviços de mecânica (carros e tricaros)

- Serviços de soldadura
- Eletricista auto
- Ferragens
- Reparações
- Motorista de automóveis ligeiros/pesados

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de mecânica e de electricista
- Responsável, humilde e organizado

Ajudante de Mecânico – 04/03/2016

Missão: Assegurar o trabalho na oficina e o funcionamento das viaturas, máquinas e equipamento da empresa

Resultados Críticos: Viaturas, máquinas e equipamento todo a funcionar

Atividades Fundamentais:

- Serviços de mecânica
- Serviços de electricista
- Pintura automóvel
- Soldadura
- Manutenção do material e equipamento

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos básicos de mecânica
- Conhecimentos de soldadura
- Experiência na área
- Responsável, organizado, cuidadoso, humilde, paciente
- Espírito de Equipa

Departamento de Recolha, Limpeza e Jardins (DRLJ) – 03/03/2016

Diretor de Recolha, Limpeza e Jardins - 16/03/2016

Missão: Gerir, planear, organizar, acompanhar a execução dos trabalhos do departamento e dos seus 3 setores.

Resultados Críticos: Boa gestão do departamento, sem reclamações

Atividades Fundamentais:

- Participação na elaboração dos contratos de gestão de praias e jardins (Taviraverde-Câmara Municipal)
- Verificação semestral dos jardins (em conjunto com a Câmara Municipal)
- Atender reuniões semestrais sobre os jardins (promovidas pela Câmara Municipal)
- Execução de relatórios mensais sobre as praias (época balnear)
- Execução de relatórios trimestrais sobre os jardins
- Execução de relatórios anuais
- Elaboração de orçamentos para gestão e manutenção de novos espaços não incluídos no contrato de gestão
- Distribuição do serviço pelos Encarregados dos 3 setores (Limpeza, Jardins e Recolha)
- Verificação dos trabalhos no terreno
- Planeamento dos circuitos semanais
- Gestão e coordenação de pessoal
- Vistoria de receção de obras definitivas (solicitadas pela Câmara Municipal)
- Execução de orçamento anual do departamento
- Acompanhamento da manutenção do equipamento
- Elaboração dos contratos de gestão (praias, jardins e limpeza)
- Dar resposta a reclamações

Conhecimentos e Competências:

- Formação superior de gestão de resíduos
- Noções de gestão
- Conhecimentos gerais de técnica de jardins
- Experiência na área
- Ser polivalente, estar disponível
- Ter bom senso e dedicação
- Ser exigente e organizado

Técnico Administrativo – área operacional - 10/03/2016

Missão: Apoiar o Diretor do Departamento na gestão dos setores de Recolha, Limpeza e Jardins

Resultados Críticos: Apoio na gestão do Departamento.

Atividades Fundamentais:

- Elaboração de Indicadores
- Apoio nos contratos de gestão
- Verificação das guias da ERSAR
- Elaboração de ofícios para clientes, fornecedores, etc)

- Comunicação com o cliente (ofícios, emails, etc)
- Atendimento ao cliente (Informação geral)
- Georreferenciação dos contentores enterrados (SIG)
- Planta de todos os circuitos de limpeza urbana (SIG)
- Elaboração de relatórios de contratos entre a empresa e a Câmara Municipal

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos informáticos avançados (Access, Excel, Qgis, PGAdm)
- Conhecimentos de Inglês e Francês
- Ser sociável, comunicativo
- Ter espírito de equipa
- Organizado, responsável, com certo grau de autonomia
- Saber seguir as indicações do superior

Assistente Administrativo – área operacional - 18/03/2016

Missão: Apoiar administrativamente os Encarregados dos setores de Limpeza e Recolha

Resultados Críticos: Apoio administrativo aos Encarregados da Limpeza e Recolha

Atividades Fundamentais:

- Lançamento de guias de pesagem e margem (leitura dos tacógrafos)
- Agendamento dos pedidos de recolha de Monos e Verdes com os clientes
- Elaboração e manutenção dos livros de ponto
- Fornecer material aos funcionários (luvas)
- Lançamento na base de dados dos mapas das praias (mensalmente)
- Lançamento de registos de recolha de lixo (mensalmente)
- Lançamento do número de contentores lavados diariamente
- Lançamento das mudanças para lavagem dos contentores

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos informáticos
- Conhecimentos de atendimento ao público
- Conhecimentos de Inglês
- Bom relacionamento com os colegas
- Organização e responsabilidade

Fiscal – 10/03/16

Missão: Fiscalizar e detetar as ilegalidades no fornecimento de água e deposições ilegais de resíduos e saneamento

Resultados Críticos: Fiscalização e Detecção de ilegalidades e anomalias no fornecimento de água e deposições ilegais de resíduos e saneamento

Atividades Fundamentais:

- Relatório de Fiscalização Mensal
- Detetar furtos de água
- Receber denúncias e verificá-las
- Verificação de obras (água)
- Detetar anomalias, fraudes e reportá-las ao superior e posteriormente encaminhá-las para o encarregado do departamento correspondente para a resolução do problema
- Detetar situações de ilegalidade na deposição de resíduos e reportá-las à Câmara Municipal

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de informática
- Conhecimentos de canalização
- Conhecimento da área do concelho de Tavira
- Conhecimento de ligações de água
- Ter perspicácia
- Saber lidar com os clientes, ser comunicativo e ter a capacidade de persuadir
- Ser responsável
- Espírito de equipa

Encarregado de Recolha – 04/03/2016

Missão: Gerir, orientar, planear, distribuir o pessoal e o trabalho da recolha do lixo do concelho de Tavira

Resultados Críticos: Recolha do lixo do concelho, sem reclamações.

Atividades Fundamentais:

- Definir prioridades
- Gerir pessoal
- Fiscalização mensal do circuito da recolha
- Documentação de anomalias
- Gerir a limpeza de contentores de superfície e enterrados ou a sua substituição
- Apoio ao DME com viaturas
- Apoio ao setor da Limpeza com viaturas
- Apoio a outros departamentos
- Gerir a limpeza das praias
- Gerir toda a logística da recolha de RSU e cargas para os funcionários da ilha

Conhecimentos e Competências:

- Experiência
- Carta de condução
- Conhecer o concelho de Tavira
- Compreensão, saber ouvir, pedir opiniões
- Ser cooperante e acompanhar as tarefas
- Responsável e organizado

Motorista de Pesados (contentores enterrados) – 03/03/2016

Missão: Recolher o lixo do concelho de Tavira

Resultados Críticos: Efetuar a recolha do lixo do concelho, sem haver reclamações.

Atividades Fundamentais:

- Dirigir o camião
- Manobrar a grua do camião para retirar, esvaziar e voltar a colocar os contentores enterrados
- Registar as anomalias encontradas para comunicar ao encarregado
- Comunicar a presença de Monos aos superiores
- Manutenção e limpeza diária do camião

Conhecimentos e Competências:

- Carta de condução de Pesados
- Experiência a manobrar gruas
- Conhecimento da área do concelho de Tavira
- Ser competente, responsável, assíduo e pontual
- Ter boa relação com o público e os colegas

Motorista de Pesados – 11/03/2016

Missão: Dirigir o camião e fazer a recolha dos resíduos urbanos

Resultados Críticos: Recolha dos resíduos urbanos do concelho de Tavira

Atividades Fundamentais:

- Dirigir o camião
- Manobrar a grua
- Ajudar a levantar os contentores pesados
- Despejar contentores enterrados, quando necessário
- Recolher lixo à superfície, quando necessário

Conhecimentos e Competências:

- Carta de condução de pesados
- CAM
- Conhecimentos do concelho de Tavira
- Experiência a manobrar gruas
- Responsável, organizado, pontual e assíduo

Mestre/Motorista Naval - 11/03/2016

Missão: Transportar máquinas, pessoal, mercadorias de barco para a ilha de Tavira e trazer o lixo recolhido nas praias

Resultados Críticos: Transporte de máquinas, pessoal, mercadorias e lixo entre Tavira e as praias

Atividades Fundamentais:

- Carregar e descarregar mercadorias
- Dirigir o barco
- Manobrar as gruas para cargas e descargas
- Manutenção anual do barco

Conhecimentos e Competências:

- Carta de Mestre de Arrais
- Formação de tráfego local
- Experiência
- Saber orientar-se e organizar-se conforme as marés
- Ser responsável, assíduo e pontual

Maquinista Naval - 11/03/2016

Missão: Transportar mercadorias, pessoal e lixo entre Tavira e as ilhas (Tavira e Cabanas)

Resultados Críticos: Transporte de mercadorias, pessoal e lixo entre Tavira e ilhas para assegurar o bom funcionamento das praias

Atividades Fundamentais:

- Dirigir barcos
- Apoio na recolha do lixo das praias
- Arranjar os contentores do lixo
- Limpar as praias com o trator

- Manobrar a grua do barco
- Descarregar as mercadorias á mão
- Lavagem de contentores
- Recolha de Monos e Verdes

Conhecimentos e Competências:

- Carta de Contramestre pescador
- Carta de Mestre de Arrais
- Carta de Motorista Naval
- Conhecimentos de navegação
- Ser responsável
- Respeitar as regras e seguir ordens
- Espírito de equipa

Marinheiro - 11/03/2016

Missão: Dar apoio ao Mestre e ao Maquinista Naval no transporte de mercadorias, pessoal e lixo entre Tavira e as ilhas

Resultados Críticos: Apoio ao Mestre e Maquinista Naval no transporte de mercadorias, pessoal e lixo entre Tavira e as ilhas

Atividades Fundamentais:

- Carregar e descarregar o barco
- Manutenção do barco
- Limpar o barco
- Ajudar a atracar e a desatracar o barco
- Lavagem de contentores
- Recolha de Monos e Verdes
- Varrer as ruas
- Limpeza das praias e recolha do lixo

Conhecimentos e Competências:

- Carta de Marinheiro
- Cédula marítima
- Formação em trafego local
- Experiência em cargas e descargas
- Saber atracar
- Responsável e organizado
- Espírito de equipa

Operário de Recolha (Monos e Verdes) – 16/03/2016

Missão: Recolher Monos e Verdes no concelho de Tavira

Resultados Críticos: Recolha de Monos e Verdes, sem reclamações

Atividades Fundamentais:

- Dar a volta e verificar se existe algo para recolher
- Recolher Monos e Verdes
- Atender a pedidos de clientes
- Manutenção e limpeza da carrinha

Conhecimentos e Competências:

- Saber a localização dos contentores existentes no Concelho
- Conhecimentos geográficos da área
- Ser pontual e assíduo
- Ser de confiança, trabalhador
- Espírito de equipa

Encarregado de Limpeza – 16/03/2016

Missão: Coordenar e verificar o setor da limpeza

Resultados Críticos: Coordenação e verificação do setor da limpeza

Atividades Fundamentais:

- Verificação e acompanhamento dos funcionários nos diversos locais de trabalho
- Fornecer material necessário para o serviço
- Responsável pela troca de fardamento velho por novo no Armazém
- Verificação da execução do trabalho
- Controlar a manutenção dos espaços, viaturas e do equipamento
- Estar em sintonia com as freguesias para fornecer os serviços de limpeza necessários para a realização de eventos
- Preenchimento e verificação do livro de ponto do setor
- Verificar e responder a emails internos no S. I.

Conhecimentos e Competências:

- Experiência na área
- Conhecimentos da área do concelho e dos circuitos existentes
- Psicologia (para lidar com os funcionários)
- Capacidade de saber ouvir
- Saber lidar com situações difíceis
- Ter capacidade para estar junto dos funcionários (disponível)
- Ser humilde

- Ter espírito de equipa

Operário Limpeza (ruas) – 03/03/2016

Missão: Limpar as ruas e jardins da cidade

Resultados Críticos: Garantir a higiene das ruas da cidade, sem lixo nas papeleiras, nem no chão e sem haver reclamações

Atividades Fundamentais:

- Limpeza manual das ruas (varrer o chão e recolher lixo das papeleiras)
- Aspirar as folhas e depois recolhê-las manualmente ou com a máquina
- Fazer a limpeza das ruas da cidade e das zonas comerciais
- Limpeza de folhas na parte da tarde
- Vazar os baldes diariamente
- Lavar semanalmente os baldes

Conhecimentos e Competências:

- Ser pontual e assíduo, sério, moderado, organizado
- Ser ativo, dinâmico e responsável
- Ter sentido de orientação na área

Encarregado de Jardins – 15/03/2016

Missão: Organizar e distribuir as equipas de jardinagem de forma a que se concretizem os serviços propostos

Resultados Críticos: Concretização dos serviços de jardinagem propostos

Atividades Fundamentais:

- Planeamento anual do serviço de jardinagem
- Organizar a poda das árvores, a limpeza dos jardins, o corte da relva, a plantação de plantas, flores e árvores
- Distribuição diária dos serviços pelas equipas
- Controlar e organizar as regas automáticas
- Organizar a manutenção da limpeza dos jardins
- Coordenar a montagem das regas nos jardins

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de jardinagem
- Formação específica na área de jardinagem

- Gosto pela profissão
- Ser pontual, responsável e organizado

Chefe de Equipa de Jardins – 15/03/2016

Missão: Dar apoio ao Encarregado no que respeita aos serviços de jardinagem

Resultados Críticos: Concretização dos serviços propostos.

Atividades Fundamentais:

- Distribuição do serviço pelos jardineiros
- Verificação da concretização do serviço
- Responsável pelo sistema de montagem de regas
- Controlar o gasto de água utilizado nas regas
- Gerir a manutenção das regas

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de jardinagem
- Mente aberta para aprender novas técnicas
- Formação para trabalhar com máquinas
- Ser bom interlocutor
- Saber lidar com os clientes e funcionários
- Espírito de sacrifício
- Responsável
- Espírito de equipa

Jardineiro (Responsável Viveiros) – 15/03/2016

Missão: Gerir a manutenção do viveiro e jardins fixos e a produção de plantas de época

Resultados Críticos: Manutenção do viveiro e produção de plantas

Atividades Fundamentais:

- Coordenação da necessidade de produtos
- Semear, transplantar e preparar as plantas para serem plantadas nos jardins e espaços públicos
- Substituição das plantas nos jardins
- Cuidar dos jardins
- Decoração de eventos
- Manutenção dos jardins
- Apoio na manutenção das máquinas

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de jardinagem
- Conhecimentos de máquinas
- Ter vontade de aprender
- Ter gosto pelo trabalho
- Ter espírito de equipa
- Saber ouvir
- Ser responsável

Jardineiro (Viveiros) - 15/03/2016

Missão: Assegurar a manutenção do serviço de jardins (no viveiro)

Resultados Críticos: Manutenção dos viveiros

Atividades Fundamentais:

- Limpeza do espaço
- Regas (3 vezes por semana)
- Semear, podar, retanchar
- Arrancar as ervas daninhas
- Pontualmente levar vasos para eventos
- Manutenção do viveiro
- Envasamento de plantas
- Reprodução de plantas

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de jardinagem
- Ser afável, responsável
- Ter espírito de equipa

Jardineiro (Castelo) - 15/03/2016

Missão: Assegurar a manutenção do jardim do castelo de Tavira

Resultados Críticos: Manutenção do jardim do castelo, sem reclamações

Atividades Fundamentais:

- Plantar e mondar o jardim do castelo
- Acompanhar as regas do jardim
- Cortar a relva
- Manter o espaço apresentável
- Limpeza do jardim
- Vigiar as plantas para que não sejam pisadas ou roubadas

Conhecimentos e Competências:

- Experiência em jardinagem
- Ser educado, respeitador, coerente
- Saber lidar com pessoas
- Ter paciência

Departamento de Planeamento e Obras (DPO) – 03/03/2016

Diretor de Planeamento e Obras – 16/03/2016

Missão: Planear os objetivos estabelecidos de investimento e efetuar os projetos aprovados e previstos em orçamento pela administração; Efetivar, verificar e acompanhar a execução das obras

Resultados Críticos: Planeamento e execução de obras

Atividades Fundamentais:

- Efetivação, verificação, acompanhamento da execução de obras
- Planear as compras necessárias para o departamento
- Verificar faturas
- Planear a substituição anual de contadores
- Planear as obras que não estejam contempladas no orçamento anual
- Fazer cumprir os procedimentos aprovados pelo departamento
- Apoiar a elaboração do orçamento anual
- Iniciar procedimentos de obras
- Dar resposta a reclamações

Conhecimentos e Competências:

- Licenciatura em Engenharia Civil
- Boa capacidade de diálogo
- Saber ouvir os clientes
- Saber liderar
- Ser responsável e organizado

Técnico Administrativo – área de Planeamento e Obras – 10/03/2016

Missão: Apoiar o Diretor do departamento em tudo relativo a obras e planeamento; tratar de todo o processo relativo à candidatura ao POVT (Plano de Ordenamento e Valorização do Território).

Resultados Críticos: Apoio ao Diretor do Departamento; Candidaturas ao POVT em ordem.

Atividades Fundamentais:

- Gestão das candidaturas ao POVT (apoios comunitários)
- Gestão dos concursos públicos para obras (CCPV)
- Planeamento da substituição dos contadores
- Elaboração de Indicadores para apoio aos relatórios de gestão da empresa
- Implementação dos SIG (Sistemas de Informação Geográfica) direcionado para os serviços técnicos
- Elaboração de relatórios para o POVT
- Gestão dos contratos com os empreiteiros
- Elaboração dos cadernos de encargo
- Cálculos de revisão de preços
- Programação da base de dados da DPO e DRLJ
- Desenvolvimento de ferramentas de automatização

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de legislação das obras e contratos públicos e de concursos
- Conhecimentos informáticos avançados e programação
- Experiência a nível da contratação pública
- Ser de confiança, autónomo, responsável
- Possuir capacidade de diálogo, saber ouvir
- Espírito de equipa

Adjunto de Planeamento e Obras – 11/03/2016

Missão: Planear, coordenar e distribuir o serviço pelas equipas de colocação/desligação de contadores, cortes/restabelecimentos e substituições anuais de contadores

Resultados Críticos: Planeamento e distribuição do serviço de modo a que tudo seja realizado corretamente, sem reclamações e sem atrasos

Atividades Fundamentais:

- Verificar os contadores no local onde foram instalados
- Despachar todos os serviços para a loja
- Acompanhar o serviço de fiscalização da DPO
- Coordenar as equipas
- Quando forem detetadas anomalias comunicá-las ao fiscal
- Conferir o Indicador antes do mesmo ser enviado
- Despachar as reclamações para o superior
- Fornecer esclarecimentos ao cliente

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de Inglês
- Conhecimentos de informática
- Conhecimentos e experiência de canalizador
- Ser organizado, responsável, comunicativo
- Ter boa aptidão comercial
- Capacidade de liderança

Fiscal – 10/03/16

Missão: Fiscalizar as ilegalidades detetadas na utilização do fornecimento de água e saneamento e na utilização dos contentores e verdes.

Resultados Críticos: Fiscalização das ilegalidades detetadas na utilização do fornecimento de água e saneamento.

Atividades Fundamentais:

- Detecção de fraudes, anomalias e reportá-las aos superiores
- Fiscalização de contentores exteriores de jardins, comércio e indústria
- Fiscalização da utilização de meios fraudulentos em obras
- Fiscalização de verdes e monos e reportar as anomalias à Câmara Municipal
- Detecção de fraudes de saneamento e reportá-los ao superior

Conhecimentos e Competências:

- Carta de condução
- Conhecer como funcionam os contadores, os selos e tampas das torneiras (material da Taviraverde)
- Conhecer a área do concelho
- Experiência de Fiscal
- Comunicativo, com tato para lidar com as pessoas
- Ter boa apresentação
- Boa relação interpessoal e espírito de equipa

Medidor Orçamentista - 10/03/2016

Missão: Planear e estimar todos os custos das obras a realizar; Acompanhar e fiscalizar as empreitadas.

Resultados Críticos: Obras em bom funcionamento.

Atividades Fundamentais:

- Estimativa do custo de uma obra

- Minimizar os custos
- Elaboração de processos
- Memórias descritivas
- Cadernos de encargos
- Abertura de procedimentos
- Verificação e análise de obras nos percursos para eventos desportivos, lúdicos
- Elaborar o plano de sinalização, desvios temporários (em coordenação com a Câmara Municipal de Tavira)
- Autos de medição
- Verificação mensal das obras
- Controlo, fiscalização e acompanhamento do trabalho a ser feito nas obras
- Elaboração de desenhos (AutoCad)

Conhecimentos e Competências:

- Formação na área de Técnico de Medição e Orçamentos
- Conhecimentos específicos informáticos (AutoCad, Excel, Access e Msproject)
- Conhecimentos de SIG e mapas
- Experiência na área da medição e obras
- Formação em Planeamento e Gestão de obras
- Ser justo, humilde, rigoroso e metódico, profissional, organizado e responsável

Desenhador - 16/03/2016

Missão: Efetuar o levantamento de registos gráficos (em AutoCad) de depósitos, instalações e de equipamento das obras

Resultados Críticos: Levantamento de registos gráficos de depósitos, instalações e de equipamento das obras

Atividades Fundamentais:

- Levantamento de infraestruturas em AutoCad
- Levantamento em SIG e GPS das águas/canalizações domésticas
- Levantamento de todos os ramais de água vinculados a um cliente
- Registo de novos ramais
- Manutenção dos ramais em colaboração com os outros departamentos
- Levantamento da ETARs, EARs, reservatórios e lançamento na cartografia
- Elaboração de desenhos de abastecimento de águas e saneamento para pequenos projetos
- Levantamento gráfico de tudo o que for necessário representar
- Prestação de serviços administrativos

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de AutoCad
- Conhecimentos de redes de água e saneamento
- Conhecimento da área de Tavira
- Conhecimentos de SIG
- Gosto pela profissão
- Ser metódico e eficiente
- Estar recetivo a propostas de inovação

Canalizador da DPO (substituições) – 11/03/2016

Missão: Substituir contadores de água

Resultados Críticos: Substituição dos contadores previstos

Atividades Fundamentais:

- Planeamento e agendamento da substituição de contadores
- Comunicação com os clientes (ofícios)
- Substituição dos contadores
- Introdução no S. I. de todas as substituições
- Substituição de contadores com mais de 10 anos

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de canalizador
- Conhecimentos de informática
- Bom nível de comunicação
- Assíduo e pontual
- Responsável

Canalizador da DPO (cortes) – 11/03/2016

Missão: Efetuar a suspensão do serviço de água (cortes) e restabelecimentos

Resultados Críticos: Cumprir prazos e efetuar os cortes e restabelecimentos previstos

Atividades Fundamentais:

- Informar o cliente sobre o que vai fazer
- Interromper o fornecimento de água nos contadores fora das habitações
- Retirar contadores (corte)
- Restabelecimento e colocação de contadores
- Substituição de contadores

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de canalizador
- Conhecimento da área do concelho de Tavira
- Ter tato para lidar com os clientes, ser sociável
- Estar atento às situações e saber antecipar possíveis problemas
- Ser responsável e paciente

Canalizador da DPO (instalações) - 10/03/2016

Missão: Instalar e desinstalar contadores nas casas dos clientes

Resultados Críticos: Instalação e desinstalação de contadores nas casas dos clientes

Atividades Fundamentais:

- Instalar e desinstalar contadores
- Substituição de torneiras colocadas antes do contador
- Detecção de fugas e resolução das mesmas entre as duas torneiras no contador
- Reportar ao Departamento DOR as anomalias detetadas na torneira antes do contador para resolução do problema
- Substituição de contadores
- Cortes de fornecimento de água e restabelecimentos

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de canalizador
- Responsável, organizado, pontual
- Rapidez de execução

Pedreiro – 11/03/2016

Missão: Dar apoio aos canalizadores e resolver problemas que ocorrem na instalação de contadores

Resultados Críticos: Resolução de problemas que ocorrem na instalação de contadores

Atividades Fundamentais:

- Construir a estrutura para a colocação dos contadores
- Reparar paredes quando existe fugas de água
- Substituir calçada, quando necessário
- Auxiliar os canalizadores no que for necessário

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de pedreiro
- Ser paciente, organizado, responsável

- Saber ouvir e acalmar as pessoas

Departamento de Operações e Redes (DOR) – 18/03/2016

Diretor de Operações de Redes - 18/03/2016

Missão: Gerir e manter a área de infraestruturas de redes de água de abastecimentos e de redes de água residuais (saneamento)

Resultados Críticos: Gestão e manutenção da área de infraestruturas de redes de água de abastecimentos e de redes de água residuais (saneamento); Reduzir as perdas de água e reduzir as infiltrações de águas residuais

Atividades Fundamentais:

- Responsável pela monitorização da medição dos caudais para identificar as possíveis fugas
- Gestão da rede de águas de abastecimento e da rede de água residuais
- Gerir anomalias e fugas com o mínimo de inconveniente para os clientes
- Responsável pela atualização do cadastro e dos SIG
- Identificar as fragilidades dos sistemas
- Medições dos volumes de águas residuais que foram entregues às Águas do Algarve
- Inspeção aos coletores
- Identificação de ligações indevidas
- Distribuição de tarefas para resolução de anomalias

Conhecimentos e Competências:

- Formação superior na área de infraestruturas de água e saneamento
- Conhecimentos de obras e equipamentos
- Experiência na área
- Conhecimentos informáticos avançados (AutoCad, Excel) e de SIG
- Saber apoiar-se nos encarregados
- Saber acompanhar os trabalhos no campo
- Mostrar que está presente e que se interessa pelos problemas da equipa

Técnico de Redes de Água - 18/03/2016

Missão: Manter o abastecimento de água ao concelho de Tavira

Resultados Críticos: Manutenção do abastecimento de água ao concelho de Tavira e diminuição das fugas de água

Atividades Fundamentais:

- Verificar os caudais noturnos e médios (escalões, pressões da água em vários pontos da rede) diariamente
- Quando há fuga, descobrir a localização da mesma e fazer a manutenção e substituição de válvulas
- Coordenar a equipa para fazer os diversos serviços
- Colocação de *loggers* (aparelhos que registam a vibração e detetam se há fugas)
- Verificação semanal dos escalões médios por zona e comparar com o histórico anterior
- Estar em contato com as regas
- Monitorização diária do nível de água nos depósitos
- Fazer a diferença entre os caudais
- Gerir processos de aquisição de equipamento
- Registrar as leituras da rede de água, semanalmente e mensalmente e interpretá-las
- Planeamento de aviso de cortes, sempre que necessário
- Construção de novos ramais
- Manutenção da base de dados
- Visita aos locais e acompanhamento de obras
- Fazer o orçamento do ramal de obras
- Inserção de ordens de serviço relacionados com a DOR
- Apoio à população
- Respostas a reclamações relacionadas com a rede de água de abastecimento

Conhecimentos e Competências:

- Formação superior na área de Engenharia Civil
- Noções de hidráulica
- Conhecimentos de programação e bases de dados
- Saber gerir e motivar a equipa
- Ser responsável, organizado e metódico

Técnico de Redes de Saneamento - 18/03/2016

Missão: Supervisionar o funcionamento de toda a rede de saneamento

Resultados Críticos: Bom funcionamento de toda a rede de saneamento, sem reclamações

Atividades Fundamentais:

- Preconizar ações de melhoria de rede para a tornar mais eficiente
- Diminuição de afluências indevidas

- Verificar uma maior abrangência de pessoas com possibilidade de ligação à rede
- Planeamento de obras
- Reabilitação de áreas com problemas
- Reabilitação das caixas
- Supervisão e monitorização das redes de saneamento doméstico
- Efetuar o controlo das redes de limpeza fluvial
- Alertar outros departamentos para planearem e efetuarem obras de maior envergadura relativamente às redes de saneamento doméstico
- Planear e verificar a reposição de pavimentos, sempre que necessário

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de Engenharia Civil
- Conhecimentos de Hidráulica
- Conhecimentos de Norma da qualidade Iso:9001
- Conhecimentos informáticos avançados (AutoCad, Zeus, SIG, Office)
- Gosto pelo trabalho
- Bom senso, responsabilidade cívica
- Capacidade de lidar com problemas
- Boa comunicação com os colegas e boa capacidade para trabalhar em equipa

Técnico de SIG - 18/03/2016

Missão: Manter atualizado o cadastro das redes de água de abastecimento e águas residuais

Resultados Críticos: Constante atualização das redes de água de abastecimento e água residuais

Atividades Fundamentais:

- Inserir os diâmetros e comprimentos das condutas de abastecimento de água no S. I.
- Inserção das válvulas de corte de água e atualização do seu estado no S. I.
- Altimetria dos tubos de abastecimento
- Inserção de caudalímetros, bocas-de-incêndio, válvulas redutoras de pressão no S. I.
- Monitorização de novos ramais e manutenção dos ramais existentes
- Consultas de arquivo
- Inserir dados sobre as condutas, caixas de visita, ramais e estações elevatórias no S. I. (diâmetro, material, idade, quota de soleira)
- Coordenação da base de dados em diferentes plataformas
- Importação e exportação de dados

- Planeamento de atividades e tarefas

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos de base de dados (SIG, AGS, SQL)
- Conhecimentos de programação
- Conhecimentos de leitura de plantas e arquivo
- Organização, planeamento

Encarregado de Redes – 18/03/2016

Missão: Apoio aos Engenheiros e distribuir e acompanhar o serviço dos funcionários

Resultados Críticos: Uma eficaz distribuição de serviço aos funcionários

Atividades Fundamentais:

- Distribuição de tarefas aos funcionários
- Detecção de fugas nos ramais e condutas
- Supervisionar a reparação de ruturas
- Verificação de outros serviços necessários

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos da rede de águas e esgotos do concelho de Tavira
- Saber lidar com as pessoas que tem ao seu cargo
- Manter um bom ambiente de trabalho

Chefe de Equipa de Redes – 22/03/16

Missão: Dar apoio ao Encarregado; Organizar o trabalho dos canalizadores e as suas equipas

Resultados Críticos: Assegurar a boa realização dos trabalhos necessários

Atividades Fundamentais:

- Serviços de canalizador
- Efetuar mudanças de válvulas de zona
- Pesquisa e deteção de fugas
- Serviço de Piquete
- Assegurar o funcionamento das viaturas e do equipamento
- Manutenção de válvulas reguladoras de pressão
- Colocação de *loggers*
- Controlar os depósitos (caudais)
- Distribuição das tarefas pelos canalizadores
- Resolução de anomalias não previstas

Conhecimentos e Competências:

- Conhecer o funcionamento das redes de água e saneamento
- Experiência de canalizador
- Conhecimentos de equipamentos
- Capacidade de resolução de problemas
- Gosto pelo trabalho
- Ser sincero e honesto

Motorista de Pesados – 18/03/2016

Missão: Dirigir e operar a viatura de manutenção e obstrução de redes de esgotos

Resultados Críticos: Desobstrução da rede de esgotos

Atividades Fundamentais:

- Dirigir a viatura
- Operar o equipamento
- Verificar e analisar a situação e resolve-la ou se for necessário, dar conhecimento ao superior se não conseguir resolver o problema
- Fazer desobstruções
- Limpeza de tubos para inspeção

Conhecimentos e Competências:

- Carta de Motorista de Pesados
- CAM
- Experiência na área
- Certificado e cartão de tacógrafo
- Ter atenção e calma
- Saber ouvir
- Ser simpático com os clientes

Motorista Manobrador – 22/03/16

Missão: Dirigir o caminhão e a retroescavadora; Transportar água

Resultados Críticos: Assegurar o transporte de água e a condução do caminhão e da retroescavadora

Atividades Fundamentais:

- Dirigir o caminhão
- Dirigir a retroescavadora
- Apoio nas ruturas de águas de abastecimento ou de águas residuais

- Transportar água

Conhecimentos e Competências:

- Carta de Motorista de Pesados
- CAM
- Certificado de Manobrador
- Cartão de Tacógrafo
- Conhecimento da viatura
- Capacidade de resolução de problemas
- Cuidadoso, prudente, de confiança e responsável

Manobrador de Equipamentos de Inspeção – 19/05/16

Missão: Pesquisa e deteção de coletores partidos, fugas e infiltrações de água na rede de saneamento através de um robot com inspeção vídeo.

Resultados Críticos: Localização exata do problema a ser resolvido, poupando tempo à equipa na resolução do problema.

Atividades Fundamentais:

- Manobrar o robot e detetar as fugas de água doce ou salgada nas condutas de saneamento
- Recolher informação e elaborar fichas técnicas, de tudo o que foi descoberto, para entregar ao superior hierárquico
- Manutenção do equipamento

Conhecimentos e Competências:

- Formação no manuseamento do robot
- Conhecimentos de informática
- Conhecimentos da rede de saneamento
- Conhecimentos de leitura de mapas
- Ser organizado, responsável, preciso e metódico
- Ter boa capacidade de comunicação

Canalizador da DOR- 22/03/16

Missão: Fazer reparações das condutas, fugas, ruturas; Execução de ramais

Resultados Críticos: Reparações de condutas, fugas e ruturas e execução de ramais

Atividades Fundamentais:

- Execução e reparação de ramais

- Consertar ruturas
- Montagem de bombas
- Manutenção dos furos
- Consertar avarias nas bombas
- Limpeza de depósitos
- Colocação de *loggers*

Conhecimentos e Competências:

- Experiência de canalizador
- Ser educado (comunicativo)
- Ter espírito de equipa
- Ser responsável
- Ter aptidão física

Servente de Redes - 22/03/16

Missão: Prestar auxílio ao maquinista e colocar as condutas enterradas à vista para o canalizador arranjar

Resultados Críticos: Auxiliar o maquinista e desenterrar as condutas para o canalizador arranjar

Atividades Fundamentais:

- Colocar as condutas à vista
- Lavar os depósitos de água
- Fazer a leitura dos caudalímetros (apoio ao canalizador)
- Consertar ruturas
- Desentupir esgotos
- Limpeza de sarjetas e de estradas (apoio á Câmara Municipal de Tavira)

Conhecimentos e Competências:

- Conhecimentos das redes de condutas
- Conhecimento do material utilizado
- Dar-se bem com todos
- Ser leal e solidário
- Fazer o que lhe pedem

ANEXO 6. Modelo da Antiga Ficha de Função

	Ficha de Função
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------

Função:

Descrição da Função

Área	Descrição das Actividades a Desenvolver
Funcionamento Geral	
Desenvolvimento da Actividade	
Gestão da Documentação	
Qualidade e Desenvolvimento	

Qualificações Mínimas

Formação base

Formação complementar

Experiência profissional

Outras competências

Posição na Organização:

Quem o substitui:

Data:

Aprovado

Edição:

ANEXO 7. Modelo da Nova Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais

 <p>Tavira verde Empresa Municipal de Ambiente, E.M.</p>	CARTA DE ATRIBUIÇÕES ORGÂNICAS FUNCIONAIS
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

Designação da Função:

Missão	
Resultado Crítico	
Atividades	
Conhecimentos e Competências	
Indicadores	

Data: __/__/__

Aprovado

Edição: 1

ANEXO 8. Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais da DAF – Projeto Piloto

	CARTA DE ATRIBUIÇÕES ORGÂNICAS FUNCIONAIS
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

Designação da Função: Diretora Administrativa e Financeira

Missão	Área Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o cumprimento legal administrativo e financeiro na empresa; • Disponibilizar a informação sobre a situação económico-financeira da empresa.
	Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o tratamento da documentação da empresa.
	Área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir todos os recursos humanos da empresa.
	Área Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a atualização do Sistema Informático da empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir a Tesouraria; • Responsável pelas contas da empresa. 	
Resultado Crítico	Área Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir que a empresa não entre em incumprimento legal.
	Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Informação disponível não é disponibilizada e os processos não têm seguimento.
	Área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização dos valores devidos para liquidação.
	Área Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Bom funcionamento da empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento dos prazos de pagamentos e recebimentos previstos pela Administração; • Obrigação legal. 	

Atividades	Área Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar e orientar a equipa de acordo com as normas contabilísticas, financeiras e de gestão; • Verificar a execução da contabilidade.
	Área Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar o tratamento da documentação.
	Área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar e orientar a equipa de acordo com a legislação em vigor; • Verificar a execução do trabalho.
	Área Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Manter os programas atualizados; • Garantir as implementações de <i>software</i> com sucesso.
		<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os meios disponíveis e planear a sua distribuição de acordo com as prioridades da empresa; • Elaboração de relatórios e Indicadores (todas as áreas); • Disponibilizar a informação (todas as áreas).
Conhecimentos e Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Estar atualizado em termos de legislação técnica; • Ter capacidade de liderança; • Saber realizar as tarefas para poder coordenar e verificar a sua execução; • Saber definir prioridades; • Ter conhecimento da atividade e da estrutura organizacional da empresa para ter sensibilidade no tratamento da informação; • Ter formação superior em Gestão; • Estar registado na Ordem dos Contabilistas certificados; • Saber comunicar internamente e externamente; • Gosto pelo que se faz; • Dedicção; • Disponibilidade; • Responsabilidade. 	

Indicadores	Definidos no plano anual da empresa e na Avaliação de Desempenho.
--------------------	-------------------------------------------------------------------

Data: __/__/__		Aprovado
Edição: 1		

Designação da Função: Técnico Administrativo

<p>Missão</p>	<p>Controlar, organizar, registar e distribuir toda a documentação que entra e sai da Empresa.</p> <p>Responsável pelo Atendimento telefónico.</p>
<p>Resultado Crítico</p>	<p>A falha no registo da documentação, que entra diariamente na empresa, faz com que exista falta de informação, o que poderá levar a empresa a entrar em incumprimento.</p>
<p>Atividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar toda a documentação que entra e sai da empresa (em formato digital e em papel) para proceder ao seu registo e posterior distribuição pelos diversos departamentos, informaticamente ou através do Protocolo; • Arquivar toda a documentação; • Criar e gerir processos administrativos; • Criar entidades; • Atualizar a base de dados e dos contatos de clientes nas adendas a contrato; • Gestão do Economato da empresa.
<p>Conhecimentos e Competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência no Atendimento Telefónico; • Ter conhecimentos informáticos; • Conhecer a organização bem para conseguir distribuir o trabalho; • Ser organizado e eficiente; • Possuir espírito de equipa; • Possuir capacidade de concentração; • Possuir iniciativa própria para corrigir possíveis erros e fazer propostas para melhorar o serviço; • Ser responsável e de confiança.

Indicadores	Definidos no plano anual da empresa e na Avaliação de Desempenho.
--------------------	-------------------------------------------------------------------

Data: __/__/__		Aprovado
Edição: 1		

Designação da Função: Técnico de Contabilidade

Missão	Assegurar o funcionamento económico-financeiro da empresa.
Resultado Crítico	<p>Não pagamento atempado dos impostos e contribuições que levará a empresa a entrar em incumprimento.</p> <p>Não ser possível de analisar balancetes e demonstrações de resultados de forma a saber a situação financeira da empresa.</p>
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Classificar, lançar e arquivar documentos; • Integração de salários, <i>stocks</i> e de imobilizado; • Preparação de mapas financeiros e outros; • Emissão de cheques e pagamentos a fornecedores e outros credores; • Envio de documentos para os departamentos para serem visados; • Reconciliações bancárias; • Verificação de saldos bancários; • Emissão de faturas; • Encomendas a fornecedores.
Conhecimentos e Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em contabilidade e gestão; • Experiência na área; • Ser uma pessoa interativa, de fácil relacionamento; • Ter capacidade de liderança, para gerir uma equipa; • Ser trabalhador, competente, responsável, de confiança e organizado.

Indicadores	Definidos no plano anual da empresa e na Avaliação de Desempenho.
--------------------	-------------------------------------------------------------------

Data: __/__/__	Aprovado
Edição: 1	

Designação da Função: Técnico de Informática

Missão	Administrar o sistema informático da empresa.
Resultado Crítico	Bom funcionamento dos serviços de informática.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer a manutenção dos servidores (físicos e virtuais); • Fazer a manutenção da rede; • Instalar aplicações nos computadores; • Fazer a configuração e manutenção de <i>backups</i>; • Fazer a manutenção do equipamento; • Resolver problemas dos utilizadores; • Instalar, configurar e fazer a manutenção dos computadores nos postos de trabalho.
Conhecimentos e Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em Informática; • Certificações nas áreas chave (redes, virtualização, Microsoft, gestão de redes); • Experiência na área; • Boa relação interpessoal; • Ser paciente; • Boa capacidade de organização; • Manter-se sempre atualizado.
Indicadores	Definidos no plano anual da empresa e na Avaliação de Desempenho.

Data: __/__/__

Aprovado

Edição: 1

Designação da Função: Técnico de Recursos Humanos

<p>Missão</p>	<p>Processamento e pagamento de vencimentos aos funcionários.</p> <p>Efetuar e enviar os ficheiros para as entidades oficiais.</p>
<p>Resultado Crítico</p>	<p>Verificar que os pagamentos não foram efetuados e que os ficheiros não foram submetidos atempadamente e dentro dos prazos legais, o que faz com que a empresa entre em incumprimento.</p>
<p>Atividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular e lançar nos programas informáticos o trabalho suplementar, serviço noturno, serviço de prevenção, faltas, férias e outros abonos e descontos; • Verificar folhas de ponto; • Processo de Recrutamento e Seleção; • Elaboração de mapas de férias anuais; • Gestão do processo de Formação; • Comunicação das inclusões e exclusões dos funcionários nos Seguro de Saúde, Seguro de Acidentes de Trabalho e Seguro de Acidentes Pessoais; • Gestão dos processos de Acidentes de Trabalho; • Gestão e comunicação das consultas de Medicina no Trabalho na empresa para a obtenção/revalidação das fichas de aptidão; • Processamento e verificação de ficheiros obrigatórios para enviar para diversas entidades oficiais; • Atualização dos processos individuais dos funcionários.

Conhecimentos e Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Formação na área de Recursos humanos, conhecimentos na área de gestão e de legislação laboral; • Saber gerir o trabalho e os prazos estipulados; • Ser organizado, autónomo e eficiente; • Ser comunicativo, responsável, de confiança.
Indicadores	Definidos no plano anual da empresa e na Avaliação de Desempenho.

Data: __/__/__

Edição: 1

Aprovado


Designação da Função: Assistente Administrativo

<p>Missão</p>	<p>Realizar o atendimento telefónico. Responsável pelo Arquivo. Efetuar as entradas e saídas de correspondência da empresa.</p>
<p>Resultado Crítico</p>	<p>Atendimento telefónico de excelência. Arquivo organizado. Correspondência em ordem e atualizada.</p>
<p>Atividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar entrada e saída de toda a documentação da empresa (em papel ou digital); • Arquivar toda a documentação; • Criar e gerir processos administrativos; • Criar entidades; • Gestão do Economato da empresa; • Ir aos Correios, à Loja, aos Bancos e ao Município de Tavira entregar e levantar documentos.
<p>Conhecimentos e Competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência em Atendimento Telefónico; • Conhecimentos informáticos; • Bom conhecimento da empresa; • Ser organizado e eficiente; • Trabalhar bem em equipa; • Possuir capacidade de concentração; • Ser responsável e de confiança.

Indicadores	Definidos no plano anual da empresa e na Avaliação de Desempenho.
--------------------	-------------------------------------------------------------------

Data: __/__/__		Aprovado
Edição: 1		

ANEXO 9. Antigo Procedimento de Recrutamento

	Procedimento PS.06.01 – Recrutamento		
	Edição n.º: 04	Data: 22-05-2014	Pág. n.º 1/6

LISTA DE ALTERAÇÕES

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO	PÁGINAS	EDIÇÃO	DATA
<p>Incluir a visita às instalações da empresa nas acções de acolhimento (no seguimento da <i>NC25 - Aud02/09_NC02</i>). Correção de fluxograma e de registos.</p> <p>Na sequência da criação de quadro base para avaliação de candidatos, conforme <i>AS01-AudRen/2011_AS1</i>, procedeu-se à integração deste impresso (<i>TE-DAF-21</i>) e modo de utilização no procedimento.</p>	3, 4 e 5	2	10/11/2011
<p>Foi adicionada a referência à <i>IT.06.01- Processo Individual do Colaborador</i>, reportando ao conteúdo e organização do Processo Individual do Colaborador (no seguimento da <i>OM32 - Aud02/09_OM10</i>).</p>	5	3	18/04/2012
<p>Inclusão no processo de recrutamento do Presidente do Conselho de Administração, e alteração da função Administrador Delegado para Administrador Executivo, de acordo com a revisão do organigrama (no seguimento da <i>OM01-PS/14</i>).</p> <p>Na avaliação das candidaturas, foi substituído o <i>TE-DAF-21</i> por um ficheiro informático único (no seguimento da <i>OM19-AudAcomp/2012_OM03</i>).</p>	Todas	4	22/05/2014

ELABORADO	VERIFICADO	APROVADO
Cecília Barros	Jani Santos	António Chaves Ramos

1. OBJECTIVO

Estabelecer as etapas que constituem o processo de Recrutamento de Novos Colaboradores da Taviraverde.

2. ÂMBITO

Aplica-se às actividades de Selecção, Recrutamento e Integração de Colaboradores da Taviraverde.

3. DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

PCA: Presidente do Conselho de Administração

AE: Administrador Executivo

CA: Conselho de Administração

DAF: Direcção Administrativa e Financeira

GS: Gestor do Sistema

DirDAF: Director Administrativo e Financeiro

AdmDAF: Administrativo DAF

4. RESPONSABILIDADES

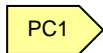
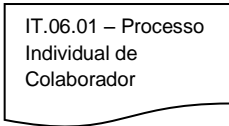
A gestão e controlo do Procedimento de Recrutamento de Novos Colaboradores são da responsabilidade do Director Administrativo e Financeiro.

As responsabilidades da execução das tarefas estabelecidas neste procedimento encontram-se definidas no fluxograma.

5. MODO DE PROCEDER

O modo de proceder encontra-se descrito no fluxograma e tabela seguintes.

5.1. Fluxograma

RESPONSÁVEIS	ACÇÕES	REGISTOS
Responsáveis dos Departamentos PCA AE	Levantamento de Necessidades	
PCA AE CA	Aprovação da Abertura de vaga	TE-DAF-01 - Ficha de Função Aprovação da abertura de vaga
Dir DAF Adm DAF Responsável do Departamento	Identificação dos Recursos	Publicação no IEFP Anúncios em 2 jornais Currículos TE-DAF-06 – Ficha Inscrição
Júri Adm DAF	Seleção de Candidatos	Currículos TE-DAF-06 – Ficha Inscrição Lista Candidatos Seleccionados Notas entrevista de selecção Resultados provas de selecção
Adm DAF Júri PCA AE	 Informação / Aprovação	Relatório do processo de recrutamento Classificação dos candidatos
Jurista Adm DAF Responsáveis dos Departamentos GS Encarregados	Admissão / Integração do novo colaborador 	Contrato de Trabalho TE-DAF-01 - Ficha de Função TE-DAF-02 - Ficha de Competências TE-DME-16 – Recepção de Equipamentos de Protecção e Fardamento Aplicação de Gestão Recursos Humanos (SI) Processo Individual do Colaborador

5.2. Descrição das operações

Etapa	Descrição
LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	Sempre que pertinente, o Responsável de cada departamento faz o Levantamento de necessidades de recrutamento, e apresenta-as verbalmente ao Presidente do Conselho de Administração e/ou Administrador Executivo.
APROVAÇÃO DE ABERTURA DE VAGA	<p>O Presidente do Conselho de Administração e/ou Administrador Executivo apresenta a necessidade detetada ao Conselho de Administração para aprovação. Caso seja aprovada a nova vaga ou função, é dado início ao processo de selecção, e constituído o Júri para o mesmo processo.</p> <p>No caso de se tratar de uma nova função, é elaborada a respectiva Ficha de Função (TE-DAF-01) pelo responsável do departamento e o Director Administrativo e Financeiro. Caso se trate de uma função já existente, é revista a respectiva Ficha de Função. Em ambos os casos, a Ficha de Função poderá sofrer alterações até ao final do processo de selecção.</p>
IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS	<p>Num primeiro momento, é realizada a análise interna dos recursos, de forma a avaliar as competências dos colaboradores e verificar se existe na empresa algum colaborador que possa desempenhar a nova função.</p> <p>Em caso afirmativo, o colaborador é seleccionado, abrindo-se vaga para a função que ficou disponível.</p> <p>Em caso negativo, é aberto o processo de recrutamento externo para a nova função. Num ficheiro de Excel são definidos os critérios/requisitos e as percentagens de ponderação. Esse ficheiro é aprovado pelos membros de júri e Administração.</p> <p>O recrutamento externo pode ser feito realizado através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Emprego; • Publicação de anúncio, com análise das candidaturas espontâneas recebidas (currículos disponíveis e candidaturas apresentadas em TE-DAF-06 – Ficha de Inscrição); • Outros protocolos (ex. estágios profissionais). <p>No caso da publicação de anúncio, o Departamento Administrativo e Financeiro elabora o anúncio a publicar em 2 jornais, onde são definidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As características da função; - Os requisitos dos candidatos; - O prazo para apresentação de candidatura.
SELECÇÃO DE CANDIDATOS	<p>Num primeiro momento, o Júri faz a análise dos currículos recebidos, comparando-os com a ficha de função e critérios/requisitos. O Departamento Administrativo e Financeiro informa por escrito os candidatos que não foram seleccionados, e contacta os seleccionados para marcação de entrevistas.</p> <p>Num segundo momento, o júri realiza a entrevista com os candidatos seleccionados. A Entrevista pode incluir a realização de provas teóricas ou práticas pelos candidatos, orientadas para questões relacionadas com as actividades a realizar. Podem ainda ser solicitadas referências aos candidatos.</p> <p>Na entrevista é feita a apresentação da Taviraverde aos candidatos.</p>


Etapa	Descrição	
INFORMAÇÃO / APROVAÇÃO	<p>O ficheiro de Excel é analisado e o candidato com melhor nota é o selecionado. Depois de selecionado o candidato, o Administrativo da DAF elabora um relatório do processo de recrutamento, podendo haver lugar a uma reunião do Júri para emissão do mesmo relatório. O relatório é aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração e/ou Administrador Executivo.</p> <p>Se houver lugar a aprovação, o candidato escolhido é contactado para confirmação da contratação e da sua disponibilidade.</p> <p>Toda a informação relativa ao processo de selecção e aos candidatos, excepto o seleccionado, é arquivada no processo do concurso.</p> <p>A documentação do candidato seleccionado é arquivada na pasta de colaboradores.</p>	
PC1	Entradas	Requisitos da função (TE-DAF-01 - Ficha de Função) Características dos candidatos (currículos dos candidatos, notas das entrevistas, resultados das provas)
	Parâmetros de controlo	Adequação do candidato à função
	Crítérios	Comparação do currículo e outra informação do candidato com a descrição da função
ADMISSÃO / INTEGRAÇÃO DO NOVO COLABORADOR	<p>O Jurista elabora o contrato de trabalho do novo colaborador, e o mesmo apresenta-se na empresa, cerca de 2 dias antes da entrada em vigor do contrato de trabalho para o assinar, formalizando assim a sua admissão; é-lhe entregue, também, cópia não controlada da TE-DAF-01 - Ficha de Função respetiva, anexada ao contrato de trabalho.</p> <p>O Administrativo da DAF introduz os dados do novo colaborador (nome, morada, vencimento, etc.), em simultâneo no S.I. de Gestão de Recursos Humanos e na respectiva Ficha de Competências (TE-DAF-02).</p> <p>A Integração do novo colaborador é realizada pelo responsável do respectivo departamento, em colaboração com o Gestor do Sistema. O Responsável do Departamento procede à descrição das actividades que irá desenvolver e seus registos e apresentação à equipa do novo colaborador. O Gestor do Sistema realiza a apresentação do Sistema de Gestão da empresa; é ainda efectuada, sempre que possível, uma visita a todas as instalações da empresa.</p> <p>Ao nível da entrega de fardamento e EPI, o Encarregado do respectivo sector preenche o impresso TE-DME-16 - Recepção de Equipamentos de Protecção e Fardamento, autorizando a obtenção deste material, e com este documento, o colaborador desloca-se ao armazém para receber o fardamento e os EPI aplicáveis. Aquando da recepção do material, este impresso é também assinado pelo colaborador.</p> <p>A admissão de um novo colaborador, assim como as funções que irá desempenhar, é comunicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> o aos responsáveis de cada Departamento - através de reunião ou de outra forma; o aos colaboradores de cada departamento – pelo respectivo responsável de departamento. <p>Toda a documentação relativa ao processo de selecção é arquivada na pasta do Processo de Admissão de Pessoal respetivo.</p> <p>A documentação relativa ao colaborador admitido, é arquivada no processo individual do colaborador, com o conteúdo e organização definido na <i>IT.06.01 – Processo Individual de Colaborador</i>.</p>	

6. REGISTOS

Registo	Arquivo Diário		
	Responsável	Local	Tempo
TE-DAF-01 - Ficha de Função	GS	SI Achiever – Documentação	Até nova edição
TE-DAF-02 - Ficha de Competências	Dir. DAF	Pasta DAF 6.1 ou 6.2	Enquanto o colaborador permanecer na empresa

TE-DAF-06 - Ficha de Inscrição	Dir. DAF	Pastas DAF 6.15 / DAF 6.1	2 Anos
TE-DME-16 - Receção Equipamentos de Proteção e Fardamento	De acordo com a <i>IT.01.01 - Armazém</i>		
Currículos	Dir. DAF	Pastas DAF 6.15 / DAF 6.1	2 Anos
Anúncio	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	2 Anos
Lista de Candidatos Seleccionados	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	2 Anos
Notas das entrevistas de selecção	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	2 Anos
Resultados de provas de selecção	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	2 Anos
Relatório do processo de recrutamento	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	2 Anos
Contrato de trabalho	Dir. DAF	Pasta DAF 6.1	Enquanto o colaborador permanecer na empresa
Aplicação de Gestão Recursos Humanos	Dir. DAF	SI	Em actualização permanente
Processo Individual do Colaborador	De acordo com a <i>IT.06.01 – Processo Individual do Colaborador</i>		

ANEXO 10. Novo Procedimento de Recrutamento e Seleção

	Procedimento PS.06.01 – Recrutamento e Seleção		
	Edição n.º: 05	Data: 20-05-2016	Pág. n.º 1/6

LISTA DE ALTERAÇÕES

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO	PÁGINAS	EDIÇÃO	DATA
<p>Incluir a visita às instalações da empresa nas ações de acolhimento (no seguimento da NC25 - Aud02/09_NC02). Correção de fluxograma e de registos.</p> <p>Na sequência da criação de quadro base para avaliação de candidatos, conforme AS01-AudRen/2011_AS1, procedeu-se à integração deste impresso (TE-DAF-21) e modo de utilização no procedimento.</p>	3, 4 e 5	2	10/11/2011
<p>Foi adicionada a referência à IT.06.01- <i>Processo Individual do Colaborador</i>, reportando ao conteúdo e organização do Processo Individual do Colaborador (no seguimento da OM32 - Aud02/09_OM10).</p>	5	3	18/04/2012
<p>Inclusão no processo de recrutamento do Presidente do Conselho de Administração, e alteração da função Administrador Delegado para Administrador Executivo, de acordo com a revisão do organigrama (no seguimento da OM01-PS/14).</p> <p>Na avaliação das candidaturas, foi substituído o TE-DAF-21 por um ficheiro informático único (no seguimento da OM19-AudAcomp/2012_OM03).</p>	Todas	4	22/05/2014
<p>Atualização do nome do processo, atualização de todo o documento nos termos do acordo ortográfico, substituição da função de Administrativo da DAF por Técnico de Recursos Humanos, inclusão de Departamento Jurídico e Departamento de Manutenção e Equipamentos, ajustamento do procedimento à prática atual.</p> <p>Ajustamento do procedimento à prática atual (no seguimento da OM56-Aud02/14_OM14).</p>	Todas	5	20/05/2016

ELABORADO	VERIFICADO	APROVADO
Cecília Barros	Jani Santos	António Chaves Ramos

1. OBJETIVO

Estabelecer as etapas que constituem o processo de Recrutamento e Seleção de Novos Colaboradores na Taviraverde.

2. ÂMBITO

Aplica-se às atividades de Recrutamento e Seleção de Colaboradores na Taviraverde.

3. DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

PCA: Presidente do Conselho de Administração

AE: Administrador Executivo

CA: Conselho de Administração

DAF: Direção Administrativa e Financeira

GS: Gestor do Sistema

Dir. DAF: Diretor Administrativo e Financeiro

TRH: Técnico de Recursos Humanos

DJ: Departamento Jurídico

4. RESPONSABILIDADES

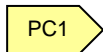
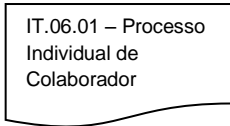
A gestão e controlo do Procedimento de Recrutamento e Seleção de Novos Colaboradores é da responsabilidade do Diretor Administrativo e Financeiro.

As responsabilidades da execução das tarefas estabelecidas neste procedimento encontram-se definidas no fluxograma.

5. MODO DE PROCEDER

O modo de proceder encontra-se descrito no fluxograma e tabela seguintes.

5.1. Fluxograma

RESPONSÁVEIS	AÇÕES	REGISTOS
Responsáveis dos Departamentos Dir. DAF PCA AE	Levantamento de Necessidades	
PCA AE CA	Aprovação da Abertura de Vaga	TE-DAF-01 - Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais Aprovação da abertura de vaga
Dir. DAF TRH Responsável do Departamento	Identificação dos Recursos	Divulgação interna da vaga Publicação no IEFP Anúncios em 2 jornais Currículos TE-DAF-06 – Ficha Inscrição
Júri TRH	Seleção de Candidatos	Currículos TE-DAF-06 – Ficha Inscrição Lista Candidatos Seleccionados Notas entrevista de seleção Resultados provas de seleção
TRH Dir. DAF Júri PCA AE	 Informação / Aprovação	Relatório do processo de recrutamento Classificação dos candidatos
TRH DJ Responsáveis dos Departamentos	Admissão do Novo Colaborador 	Contrato de Trabalho TE-DAF-01 - Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais TE-DAF-02 - Ficha de Competências – Qualificações Regulamento para Prevenção e Controlo da Alcoolemia Norma de Fardamento Aplicações de Gestão Recursos Humanos (SI) Processo Individual do Colaborador

5.2. Descrição das operações

Etapa	Descrição
LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	<p>Sempre que se verifique a necessidade, o Responsável de cada departamento faz o Levantamento de necessidades de recrutamento, e apresenta-as por correio eletrónico, ao Diretor Administrativo e Financeiro com conhecimento ao Presidente do Conselho de Administração e/ou Administrador Executivo.</p>
APROVAÇÃO DE ABERTURA DE VAGA	<p>O Diretor Administrativo e Financeiro elabora o Mapa do Levantamento de Necessidades, para o Presidente do Conselho de Administração e/ou Administrador Executivo apresentar a necessidade detetada ao Conselho de Administração para aprovação.</p> <p>Caso seja aprovada a nova vaga ou função, é dado início ao processo de seleção, e constituído um Júri.</p> <p>No caso de se tratar de uma nova função, é elaborada a respetiva Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais (TE-DAF-01) pelo responsável do departamento e pelo Diretor Administrativo e Financeiro.</p> <p>Caso se trate de uma função já existente, é revista a respetiva Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais e caso seja necessário procede-se à respetiva atualização.</p>
IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS	<p>Num primeiro momento, é feita a divulgação interna da vaga e a aceitação das respetivas candidaturas.</p> <p>É realizada a análise das candidaturas internas de forma a avaliar o cumprimento dos requisitos para a função.</p> <p>Em caso afirmativo, o colaborador é selecionado, abrindo-se vaga para a função que ficou disponível.</p> <p>Em caso negativo, é aberto o processo de recrutamento externo para a nova função e é feita a divulgação da vaga no site da Taviraverde, Loja de Atendimento e através do site do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional).</p> <p>São definidos e aprovados os critérios/requisitos e as percentagens de ponderação, pelos membros de júri e Administração.</p> <p>O recrutamento externo pode ser realizado através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Emprego; • Publicação de anúncio, com análise das candidaturas espontâneas recebidas (currículos disponíveis e candidaturas apresentadas em TE-DAF-06 – Ficha de Inscrição); • Outros protocolos (ex. estágios profissionais). <p>No caso da publicação de anúncio, o Técnico de Recursos Humanos elabora o anúncio para publicar em 2 jornais, onde são definidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As características da função; - Os requisitos dos candidatos; - O prazo para apresentação de candidatura.
SELEÇÃO DE CANDIDATOS	<p>O Técnico de Recursos Humanos faz a análise dos currículos recebidos, verificando a entrega da documentação solicitada e fazendo uma primeira seleção, disponibiliza essa informação ao júri.</p> <p>O júri faz a análise curricular dos candidatos que cumpriram os requisitos mínimos, para a preparação da entrevista de seleção.</p> <p>O Técnico de Recursos Humanos contata os candidatos pré-selecionados para a entrevista.</p> <p>O júri realiza as entrevistas com os candidatos selecionados. A Entrevista pode incluir a realização de provas teóricas ou práticas pelos candidatos, orientadas para questões relacionadas com as atividades a realizar. Podem ainda ser solicitadas referências aos candidatos.</p> <p>O Técnico de Recursos Humanos em colaboração com o júri elabora a avaliação (curricular e entrevista) de acordo com os critérios/requisitos definidos.</p>

Etapa	Descrição	
INFORMAÇÃO / APROVAÇÃO	<p>Após a decisão do júri, são contactados os candidatos selecionados, para confirmação da aceitação da função e são enviadas as comunicações, por escrito aos candidatos não selecionados.</p> <p>O Técnico de Recursos Humanos elabora o relatório do processo de Recrutamento e Seleção e envia para o júri validar e assinar. O relatório é aprovado pelo Presidente do Conselho de Administração e/ou Administrador Executivo.</p> <p>Toda a informação relativa ao processo de seleção e aos candidatos, exceto o selecionado, é arquivada no processo do concurso.</p> <p>A documentação do candidato selecionado é arquivada na pasta de colaboradores.</p>	
PC1	Entradas	<p>Requisitos da função (TE-DAF-01 - Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais)</p> <p>Características dos candidatos (currículos dos candidatos, notas das entrevistas, resultados das provas)</p>
	Parâmetros de controlo	Adequação do candidato à função
	Crítérios	Comparação do currículo e outra informação do candidato com a descrição da função
ADMISSÃO / DO NOVO COLABORADOR	<p>O Técnico de Recursos Humanos elabora o contrato de acordo com a minuta e envia para verificação pelo Departamento Jurídico.</p> <p>Após validação do contrato, o mesmo é impresso e assinado em duas vias. É entregue ao colaborador uma via do contrato, bem como cópia não controlada do TE-DAF-01 – Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais, cópia do Regulamento de Prevenção e Controlo de Alcoolémia e Cópia da Norma de Fardamento.</p> <p>O colaborador é informado da data, hora e local onde se deve apresentar no primeiro dia.</p> <p>É feita a comunicação do contrato às entidades oficiais.</p> <p>O Técnico de Recursos Humanos introduz os dados do novo colaborador (nome, morada, vencimento, etc.), no S.I. de Gestão de Recursos Humanos e elabora o impresso TE-DAF-02 - Ficha de Competências - Qualificações de acordo com o Curriculum Vitae apresentado.</p> <p>O Técnico de Recursos Humanos informa por correio eletrónico a admissão do novo colaborador ao Departamento orgânico a que pertence, ao Departamento de Manutenção e Equipamentos e ao Departamento de Qualidade Ambiente e Segurança, indicando os dados para fardamento e agendamento da ação de Acolhimento e Integração, de acordo com o procedimento PS-06-04 – <i>Acolhimento e Integração</i>.</p> <p>Toda a documentação relativa ao processo de Recrutamento e Seleção é arquivada na pasta do Processo de Admissão de Pessoal.</p> <p>A documentação relativa ao colaborador admitido, é arquivada no processo individual do colaborador, com de acordo com a IT.06.01 – <i>Processo Individual de Colaborador</i>.</p>	

6. REGISTOS

Registo	Arquivo Diário		
	Responsável	Local	Tempo
TE-DAF-01 - Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais	GS	SI Achiever – Documentação	Até atualização
TE-DAF-02 - Ficha de Competências - Qualificações	Dir. DAF	Pasta DAF 6.1.1 ou 6.2.1	Enquanto o colaborador permanecer na empresa

TE-DAF-06 - Ficha de Inscrição	Dir. DAF	Pastas DAF 6.15 / DAF 6.1	3 anos
Currículos	Dir. DAF	Pastas DAF 6.15 / DAF 6.1	3 anos
Anúncio	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	3 anos
Lista de Candidatos Seleccionados	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	3 anos
Notas das entrevistas de seleção	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	3 anos
Resultados de provas de seleção	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	3 anos
Relatório do processo de recrutamento	Dir. DAF	Pasta DAF 6.15	3 anos
Contrato de trabalho	Dir. DAF	Pasta DAF 6.1.1	Enquanto o colaborador permanecer na empresa
Regulamento para Prevenção e Controlo da Alcoolemia	GS	SI Achiever – Documentação	Até nova edição
Norma de Fardamento	GS	SI Achiever – Documentação	Até nova edição
Aplicações de Gestão Recursos Humanos	Dir. DAF	SI	Em atualização permanente
Processo Individual do Colaborador	De acordo com a <i>IT.06.01 – Processo Individual do Colaborador</i>		

1. OBJETIVO

Estabelecer as etapas que constituem o processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores na Taviraverde.

2. ÂMBITO

Aplica-se às atividades de Acolhimento e Integração de Colaboradores na Taviraverde.

3. DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

PCA: Presidente do Conselho de Administração

AE: Administrador Executivo

DAF: Direção Administrativa e Financeira

GS: Gestor do Sistema

Dir. DAF: Diretor Administrativo e Financeiro

TRH: Técnico de Recursos Humanos

TSST: Técnico de Segurança e Saúde no Trabalho

EPI: Equipamentos de proteção Individual

4. RESPONSABILIDADES

A gestão e controlo do Procedimento de Acolhimento e Integração de novos colaboradores é da responsabilidade do Diretor Administrativo e Financeiro e do Gestor do Sistema.

As responsabilidades da execução das tarefas estabelecidas neste procedimento encontram-se definidas no fluxograma.

5. MODO DE PROCEDER

O modo de proceder encontra-se descrito no fluxograma e tabela seguintes.

5.1. Fluxograma

RESPONSÁVEIS	AÇÕES	REGISTOS
Diretores Responsáveis dos Departamentos DirDAF TRH	IT.06.01 – Processo Individual de Colaborador Contratação	Correio eletrónico interno
Diretores Responsáveis dos Departamentos GS DirDAF TRH TSST	Acolhimento, Apresentação da Empresa e do Sistema de Gestão Sensibilização de SST	Manual de Acolhimento TE-DAF-03 – Ata de Reunião
Diretores Responsáveis dos Departamentos Encarregado Colaborador	Entrega de Fardamento e EPI IT.01.01 – Armazém	TE-DME-16 - Receção de Equipamentos de Proteção e Fardamento
Diretores Responsáveis dos Departamentos PCA AE Colaborador	Nomeação de Supervisor/Monitor/Formador	TE-DAF-29 - Registo de Formação no Posto de Trabalho
Colaborador	Avaliação da Satisfação/Reação da Formação	TE-DAF-05 - Avaliação da Satisfação/Reação da Formação
Diretores Responsáveis dos Departamentos PCA AE	Avaliação do Comportamento e Eficácia da Formação IT.06.02 – Avaliação da Formação	TE-DAF-26 - Avaliação do Comportamento e Eficácia da Formação
Diretores Responsáveis dos Departamentos PCA AE Avaliadores	PC1 Avaliação de Desempenho PS.06.05 – Avaliação de Desempenho	Aplicação da Avaliação de Desempenho (SI)

5.2. Descrição das operações

Etapa	Descrição	
Contratação	<p>O Técnico de Recursos Humanos envia por correio eletrónico interno a informação da contratação do novo colaborador.</p> <p>O colaborador apresenta-se no local indicado pelo Técnico de Recursos Humanos.</p>	
Acolhimento, Apresentação da Empresa e do Sistema de Gestão Sensibilização de SST	<p>O Diretor Administrativo e Financeiro ou o Técnico de Recursos Humanos procede à entrega do Manual de Acolhimento e à apresentação do Responsável do Departamento, do Gestor do Sistema e do Técnico de Segurança e Saúde no Trabalho, que estarão presentes na sessão de acolhimento.</p> <p>O Gestor do Sistema entrega ao colaborador o Kit de sensibilização ambiental disponível.</p> <p>A Integração do novo Colaborador é realizada pelo Responsável do Departamento, em colaboração com o Gestor do Sistema. O Responsável do Departamento procede à descrição das atividades que o colaborador irá desenvolver e à apresentação do novo colaborador à Equipa de Trabalho.</p> <p>O Gestor do Sistema faz uma apresentação da Empresa ao Colaborador, bem como a apresentação do Sistema de Gestão da mesma.</p> <p>O Técnico de SST faz a sensibilização para a Segurança e Saúde no Trabalho.</p> <p>É ainda efetuada uma visita a todas as instalações da Empresa.</p> <p>No final do acolhimento, o Gestor do Sistema elabora o registo da formação no <i>TE-DAF-03 – Ata de Reunião</i>, que é assinado pelos formadores e formandos e envia por email à DAF.</p>	
Entrega de Fardamento e EPI	<p>Ao nível da entrega de fardamento e EPI, o Encarregado do serviço preenche o impresso <i>TE-DME-16 - Receção de Equipamentos de Proteção e Fardamento</i>, autorizando a obtenção deste material.</p> <p>Com este documento, o Colaborador desloca-se ao armazém para receber o fardamento e os EPI aplicáveis. Aquando da receção do material, este impresso é também assinado pelo colaborador.</p>	
Nomeação de Supervisor/Monitor/Formador	<p>O Diretor ou Responsável de Departamento nomeia um supervisor, monitor ou formador, para acompanhar o Colaborador no posto de Trabalho e define o número de horas de formação em contexto de trabalho necessárias.</p> <p>O Supervisor/Monitor/Formador será responsável pelo preenchimento e entrega na DAF do impresso <i>TE-DAF-29 - Registo de Formação no Posto de Trabalho</i>, que terá também de ser assinado pelo novo colaborador.</p>	
Avaliação da Satisfação/Reação da Formação	<p>O Colaborador faz a avaliação da formação no posto de trabalho, através do preenchimento do impresso <i>TE-DAF-05 - Avaliação da Satisfação/Reação da Formação</i>, até ao final do mês em que termina a formação no posto de trabalho.</p>	
PC1	Entradas	<p>Avaliação da eficácia da formação realizada;</p> <p>Avaliação do Desempenho no período Experimental</p>
	Parâmetros de controlo	<p>Adequação da formação em contexto de trabalho</p> <p>Resultado da Avaliação de Desempenho</p>
	Crítérios	<p>Foram atingidos os objetivos traçados para a função no posto de trabalho</p>
Avaliação do Comportamento e Eficácia da Formação	<p>De acordo com a <i>IT.06.02 – Avaliação da Formação</i></p>	
Avaliação de Desempenho	<p>De acordo com o <i>PS.06.05 – Avaliação de Desempenho</i></p>	

6. REGISTOS

Registo	Arquivo Diário		
	Responsável	Local	Tempo
Manual de Acolhimento	GS	SI Achiever – Documentação	Até atualização
TE-DAF-03 “Ata de Reunião” (formação interna)	De acordo com o <i>PS.06.02 - Formação</i>		
TE-DAF-05 “Avaliação da Satisfação/Reação da Formação”	De acordo com o <i>PS.06.02 - Formação</i>		
TE-DAF-26 “Avaliação do Comportamento e Eficácia da Formação”	De acordo com o <i>IT.06.02 – Avaliação da Formação</i>		
TE-DAF-29 “Registo de Formação no Posto de Trabalho”	De acordo com o <i>PS.06.02 - Formação</i>		
TE-DME-16 “Receção Equipamentos de Proteção e Fardamento”	De acordo com a <i>IT.01.01 - Armazém</i>		

ANEXO 12. Guião de Entrevistas para o Manual de Acolhimento

GUIÃO DE ENTREVISTA

TEMA: Acolhimento e Integração

OBJETIVOS DO TRABALHO: Saber como foi o Acolhimento e Integração dos colaboradores que estão há menos de 4 anos na Taviraverde.

OBJETIVOS DA DISCUSSÃO: Saber quais as práticas de acolhimento e integração na Taviraverde; saber e explorar sugestões de melhoria nessas práticas; saber a necessidade de um Manual de Acolhimento na altura em que se entra para a empresa.

Questões:

6. Como foi feito o seu acolhimento e integração na Taviraverde? Descreva o seu processo de acolhimento e integração.
7. Refira o que facilitou e o que dificultou o seu processo de Integração na empresa. Justifique.
8. Refira se existiu algum colaborador da Taviraverde que tenha tido influência na sua integração na empresa, explicando o papel desse agente interno.
9. Teria sido útil para si que lhe tivessem facultado um Manual de Acolhimento, com informação relevante sobre a empresa, quando entrou para a empresa? Se sim, que tipo de informação esperaria encontrar nesse Manual?
10. De acordo com a sua experiência na Taviraverde e do balanço que pode fazer hoje relativamente ao seu processo de acolhimento e integração, refira o que poderia ser melhorado, alterado e/ou mantido nesse mesmo processo.

ANEXO 13. Lista de Entrevistados

Colaborador	Função	Data de Admissão	Idade	Género	Habilitações Literárias
C1	Ajudante Mecânica	02-05-2013	42	M	3.º Ciclo do Ensino Básico
C2	Assistente Administrativo	22-08-2014	24	F	Ensino Secundário (12.º ano)
C3	Assistente Administrativo AJ	01-08-2013	39	F	Ensino Secundário (12.º ano)
C4	Assistente Administrativo AM	05-08-2014	25	F	Ensino Secundário (12.º ano)
C5	Auxiliar de Limpeza	02-05-2013	38	F	Ensino Secundário (12.º ano)
C6	Fiscal	01-02-2013	57	M	Ensino Secundário (12.º ano)
C7	Jardineiro	01-04-2015	32	M	Ensino Secundário (12.º ano)
C8	Medidor Orçamentista	01-02-2015	35	M	Ensino Secundário (12.º ano)
C9	Operador de ETA/EEA	13-05-2013	45	M	2.º Ciclo do Ensino Básico
C10	Operador de ETAR/EEAR	13-05-2013	32	M	Ensino Secundário (12.º ano)
C11	Operador de ETAR/EEAR	13-05-2013	34	M	3.º Ciclo do Ensino Básico
C12	Operário de Limpeza	01-04-2015	40	M	2.º Ciclo do Ensino Básico
C13	Operário de Recolha	01-04-2015	41	M	3.º Ciclo do Ensino Básico
C14	Operário de Limpeza	01-04-2015	41	F	3.º Ciclo do Ensino Básico
C15	Operário de Limpeza	01-04-2015	42	M	Ensino Secundário (12.º ano)
C16	Operário de Recolha	01-04-2015	47	M	2.º Ciclo do Ensino Básico
C17	Servente de Redes	13-05-2013	35	M	3.º Ciclo do Ensino Básico
C18	Técnico de Ambiente	01-06-2015	41	F	Licenciatura
C19	Técnico de Contabilidade	22-08-2014	26	F	Mestrado
C20	Técnico de Redes de Água	01-09-2015	30	M	Mestrado

ANEXO 14. Entrevistas para o Manual de Acolhimento

Questões	Resumo das Respostas: Pontos Essenciais
<p>1.</p> <p>Como foi feito o seu acolhimento e integração na Tavraverde? Descreva o seu processo de acolhimento e integração.</p>	<p>C1 – Não teve um acolhimento muito satisfatório no posto de trabalho porque não teve acompanhamento. Esteve 15 dias sozinho. Teve Sessão de Acolhimento onde se falou sobre as normas de segurança e sobre a oficina. Visitou as instalações.</p>
	<p>C2 – Primeiro teve a apresentação na Sede e depois na loja. Foi bem recebida. Não teve Sessão de Acolhimento.</p>
	<p>C3 – Teve sessão de Acolhimento onde se falou da atividade da empresa, de quando foi fundada, também se falou sobre Segurança e Higiene no Trabalho. Visitou as instalações, algo que lhe agradou muito.</p>
	<p>C4 – Foi bem recebida na ETAR onde foi apresentada aos colegas. Teve Sessão de Acolhimento onde lhe foi feita uma breve apresentação da empresa e dos diferentes departamentos. Visitou as instalações e conheceu outros colegas de outros departamentos.</p>
	<p>C5 – Primeiro foi recebida no posto de trabalho e depois teve a Sessão de Acolhimento onde falaram sobre a empresa, as funções e os setores e onde se falou também de Segurança e Higiene no trabalho.</p>
	<p>C6 – Apresentou-se na DAF e foi encaminhado para a DPO. Teve Sessão de Acolhimento onde lhe falaram sobre a sua função e sobre a empresa em geral. Visitou as instalações.</p>
	<p>C7 – Primeiro foi apresentado nos Viveiros e depois teve a Sessão de Acolhimento onde lhe apresentaram a empresa. Não houve tempo para visitar todas as instalações.</p>
	<p>C8 – Foi apresentado ao Departamento e às chefias, depois teve a Sessão de Acolhimento completa onde lhe falaram da empresa, da qualidade da segurança e higiene no trabalho e no fim visitou as instalações.</p>
	<p>C9 – Foi recebido pelo responsável do Departamento (DME) e pelo Encarregado que lhe explicaram a função. Teve Sessão de Acolhimento onde falaram sobre a empresa e depois visitou as instalações.</p>
	<p>C10 – Foi bem recebido no posto de trabalho. Puseram-no à vontade. Foi apresentado aos restantes colegas. Teve a Sessão de Acolhimento onde lhe foi explicado toda a informação sobre as máquinas e viaturas, normas de segurança entre outras coisas. Visitou todas as instalações da empresa.</p>

		<p>C11 – Foi apresentado ao Departamento (DME) e ao encarregado na parte da manhã e depois na parte da tarde teve a Sessão de Acolhimento onde lhe falaram um pouco sobre a empresa, as normas de segurança. No fim visitou as instalações.</p> <p>C12 – Apresentou-se no Departamento e conheceu os responsáveis. Teve Sessão de Acolhimento onde se falou sobre a Segurança e Higiene no trabalho, como abordar e falar com o cliente da melhor maneira possível. Também falaram sobre a empresa mas já não se recorda de nada.</p> <p>C13 – Teve Sessão de Acolhimento onde teve formação sobre as normas de Segurança e Higiene no trabalho. Acha que também falaram sobre a empresa mas já não se lembra. Não visitou as instalações porque já as conhecia.</p> <p>C14 – Teve Sessão de Acolhimento onde falaram sobre tudo um pouco, mas só se lembra do que falaram sobre o Departamento de Limpeza, sobre as regras de fardamento, os riscos e os perigos da função. Visitou as instalações.</p> <p>C15 – Foi bem acolhido na empresa. Visitou o local de trabalho e depois teve Sessão de Acolhimento onde lhe falaram sobre coisas da empresa e sobre Segurança e Higiene no trabalho. Visitou todas as instalações.</p> <p>C16 – Foi apresentado aos responsáveis e explicaram-lhe o que teria de fazer. Teve Sessão de Acolhimento onde lhe falaram sobre Segurança e Higiene no trabalho.</p> <p>C17 – O Encarregado apresentou-o aos colegas e mostrou-lhe o trabalho a fazer. Teve Sessão de Acolhimento mas não se recorda muito do que falaram. Visitou as instalações.</p> <p>C18 – Foi apresentada no Departamento (DQAS) e depois teve a Sessão de Acolhimento onde lhe apresentaram a estrutura da empresa, a qualidade, a Segurança e Higiene no trabalho entre outras coisas. Só visitou as instalações no dia seguinte.</p> <p>C19 – Foi apresentada a todos na Sede e depois na loja. Não teve Sessão de Acolhimento.</p> <p>C20 – Quando chegou ao seu Departamento (DOR) o Engenheiro Florentino apresentou-o aos colegas e explicou-lhe como as coisas funcionavam. Teve Sessão de Acolhimento onde lhe apresentaram a empresa, a informação disponível no <i>website</i> da empresa e deram uma pequena formação de Higiene e Segurança no trabalho. Visitou as instalações.</p>
		<p>C1 – O que dificultou foi o facto de não ter tido orientação, nem formação inicial no posto de trabalho. O companheirismo dos colegas foi positivo e facilitou a integração.</p> <p>C2 – Referiu como dificuldades o atendimento dos telefones e as ordens de serviço. Os colegas facilitaram a integração porque a ajudaram.</p> <p>C3 – Dificuldades: Saber quais os procedimentos existentes na empresa.</p> <p>C4 – Os colegas facilitaram a integração.</p>

2.	Refira o que facilitou e o que dificultou o seu processo de Integração na empresa. Justifique.	Não teve dificuldades.	
		C5 – Não teve dificuldades porque já tinha experiência na área.	
		C6 – Dificuldades em trabalhar com os programas informáticos. O facto de conhecer muitas das pessoas facilitou a sua integração.	
		C7 – Os colegas facilitaram a integração. Não teve dificuldades.	
		C8 – Não teve dificuldades de integração. Todas dúvidas que tinha eram esclarecidas no momento.	
		C9 – Não teve dificuldades. Os colegas e as chefias facilitaram a integração porque estavam sempre prontos para explicar as tarefas.	
		C10 – Não sentiu dificuldades em integrar-se na equipa nem nas tarefas a realizar. Os colegas facilitaram a sua integração porque ajudaram sempre que precisou.	
		C11 – Dificuldades: Falta de água e falta de material nos locais de trabalho. Os colegas facilitaram a sua integração porque o ajudaram sempre que necessário.	
		C12 – Como foi para a praia não teve dificuldades no início, foi tudo relativamente fácil. Os colegas facilitaram a integração porque o auxiliaram sempre que necessitou.	
		C13 – Não teve problemas de adaptação, mas na sua opinião deveria de ter havido mais apoio da chefia porque eram muitos trabalhadores e um só encarregado não foi suficiente para dar apoio a todos. Os colegas ajudaram na sua integração.	
		C14 – Dificuldades: Falta de transporte e preconceito das pessoas na rua por ela ser operária de limpeza. Para além disso não teve mais problema algum.	
		C15 – Não teve dificuldades. Foi tudo relativamente fácil de aprender.	
		C16 – Foi muito bom o processo de acolhimento, o encarregado e os colegas facilitaram as coisas. Dificuldades: habituar-se a alguns serviços no início.	
		C17 – Não teve dificuldades quando entrou, agora está a ter problemas com o Encarregado.	
		C18 – O que facilitou: Pesquisa de Expediente (programa interno). Não teve nenhuma dificuldade específica para além das novas num novo emprego.	
		C19 – Dificuldade: Não saber com quem tinha de falar porque não conhecia a estrutura da empresa. Uma sessão de esclarecimento teria facilitado a integração. A ajuda dos colegas facilitou muito a aprendizagem das tarefas.	
		C20 – Teve dificuldade em adaptar-se mas devido ao pouco envolvimento pessoal da sua parte.	
			C1 – Não houve ninguém que o ajudasse no início na sua função.
			C2 – A colega Cláudia Palma foi quem lhe deu mais apoio nas tarefas e quem lhe explicou como

3.	Refira se existiu algum colaborador da Taviraverde que tenha tido influência na sua integração na empresa, explicando o papel desse agente interno.	se fazia tudo.
		C3 – A Dr. ^a Virgínia é que lhe deu formação e foi a pessoa mais importante no seu acolhimento.
		C4 – A colega Paula acompanhou-a durante 2 semanas e explicou o que tinha a fazer. Engenheiro Pedro e Engenheira Sílvia também auxiliaram quando tinha dúvidas.
		C5 – Não teve ninguém que a ajudasse. Fez tudo sozinha.
		C6 – O Engenheiro Salgado foi quem o acompanhou e lhe explicou o que tinha de fazer.
		C7 – Aprendeu muito com o Valentim e o Mário que lhe explicaram o que tinha de fazer. Ambos ajudaram imenso na sua adaptação.
		C8 – O Engenheiro Salgado foi quem lhe deu a formação necessária para exercer a sua função.
		C9 – O Encarregado Paulo foi quem o acompanhou mais durante o início.
		C10 – Os colegas Luís e o Nuno deram a formação necessária durante um mês.
		C11 – Os colegas Nuno e Luís foram os que mais o ajudaram no início porque lhe mostraram como fazer as tarefas.
		C12 – Um colega, o Miguel, mostrou-lhe o que tinha de fazer e acompanhou-o durante uma semana.
		C13 – Não teve formação no posto de trabalho, começou logo a trabalhar. Quando tinha dúvidas perguntava aos colegas. Levou 1 semana até aprender a fazer tudo.
		C14 – O encarregado deu-lhe apoio e um dia foi suficiente para saber todas as suas tarefas.
		C15 – O Mestre do barco, o Sr. António, ajudou-o a realizar as tarefas e deu-lhe apoio durante 1 mês até saber fazer tudo sozinho.
		C16 – Os Mestres do barco ajudaram-no sempre que precisou. Ao fim de 2 dias já conseguia fazer tudo.
		C17 – O colega Nuno foi quem lhe deu mais apoio e o Encarregado Paulo também ajudou.
		C18 – Sílvia Gago passou a informação toda e serviu de tutor durante 1 mês. Engenheiro Pedro explicou a parte técnica relativa às ETARs e ETAs.
		C19 – A Dr. ^a . Cecília e a Cláudia Palma foram as pessoas que mais tiveram influência na sal integração porque a ajudaram a esclarecer dúvidas e explicaram as tarefas a desempenhar.
		C20 – Engenheiro Florentino foi quem explicou tudo relativo à sua função e que esclareceu todas as dúvidas que foram surgindo.
		Teria sido útil para si que lhe tivessem
C2 – Sim, teria ajudado muito. Informação sobre a empresa e sobre as chefias e departamentos.		
C3 – Sim. Seria importante ter os procedimentos comuns da Taviraverde e saber quais as competências de cada Departamento/Direção.		
C4 – Sim, seria muito útil. Informação sobre a empresa e informação útil para os funcionários.		

4.	facultado um Manual de Acolhimento, com informação relevante sobre a empresa, quando entrou para a empresa? Se sim, que tipo de informação esperaria encontrar nesse Manual?	C5 – Sim, teria sido interessante e útil. Informações sobre os setores, funções, chefes, a empresa no geral.	
		C6 – Sim. Informação relevante da empresa.	
		C7 – Sim, podia ser útil. Coisas sobre a empresa.	
		C8 – Sim, teria sido útil para esclarecer dúvidas sobre a empresa. Informação útil para o funcionário, não só a nível do funcionamento da empresa, mas também da estrutura e dos direitos dos empregados.	
		C9 – Sim, sem dúvida. Informação sobre a empresa.	
		C10 – Sim, era importante um Manual de Acolhimento, desde que fosse com imagens e pouco texto senão era mais um livro que iria parar à estante.	
		C11 – Sim, teria sido muito útil. Informação sobre a empresa.	
		C12 – Sim, seria útil ter um Manual de Acolhimento, não só para os novos funcionários mas para os mais antigos também. Informação sobre as chefias e os serviços da empresa.	
		C13 – Sim, sem dúvida. Informação sobre tudo respeitante à empresa.	
		C14 – Sim. Informação sobre a empresa.	
		C15 – Sim, toda a informação é útil. Acho que seria importante haver um Manual desses.	
		C16 – Sim, seria útil, um livro pequeno seria bom desde que não fosse muito extenso. Informação útil aos funcionários como a estrutura da empresa, sobre as faltas e as férias e outros direitos dos trabalhadores.	
		C17 – Sim, era importante. Algo sobre a empresa.	
		C18 – Sim. Informação sobre a empresa e sobre a qualidade.	
		C19 – Sim. Informação sobre a estrutura da empresa, do seu funcionamento, procedimentos, etc.	
		C20 – Sim, seria uma mais-valia. Era importante que tivesse o Organigrama da empresa com as funções e o nome dos responsáveis, informação sobre a ficha de função, a atividade da empresa entre outras coisas.	
		De acordo com a sua experiência na Taviraverde e do balanço que pode fazer hoje relativamente ao seu	C1 – Como não teve acompanhamento inicial, referiu este ponto como algo a melhorar. Seria importante que alguém desse formação, fosse um chefe de equipa ou alguém.
			C2 – Haver uma Sessão de Acolhimento sempre era importante. Um Manual de Acolhimento também iria ajudar muito os novos funcionários.
			C3 – Deveria haver uma formação dos procedimentos comuns.
			C4 – Foi tudo muito bom, não mudaria nada.
C5 – Deveria haver sempre um acompanhamento por parte de alguém da empresa no início para a pessoa se assegurar da função.			
C6 – Achou positivo tudo, não tem nada a acrescentar.			

5.	processo de acolhimento e integração, refira o que poderia ser melhorado, alterado e/ou mantido nesse mesmo processo.	C7 – Na Sessão de Acolhimento não houve tempo para ir visitar todas as instalações da empresa, algo que deveria ter sido feito.
		C8 – Não teve nada a apontar já que considero o seu acolhimento muito bom e a sua integração também foi boa.
		C9 – Correu tubo bem, não melhorava nada.
		C10 – Não melhorava nada, mas sim um Manual de Acolhimento ia ajudar.
		C11 – O acolhimento foi bom, mas alguém responsável devia estar mais presente no início.
		C12 – Não melhorava nada, pois foi tudo muito bom.
		C13 – Deveria haver mais uma pessoa a coordenar a equipa das praias.
		C14 – Não mudaria nada, está tudo bem como foi feito.
		C15 – Tudo correu bem, mas devia haver mais formação para tarefas específicas. A formação deveria ser mais frequente também.
		C16 – Correu tudo bem, não melhorava nada.
		C17 – Não mudaria nada, gostou muito da visita às instalações. Não tem recomendações nem sugestões.
		C18 – A Sessão de Acolhimento está bem como está, mas o Manual de Acolhimento era uma mais-valia porque ia complementá-lo.
		C19 – Poderia ser melhorado. Uma Sessão de esclarecimento inicial é sempre essencial. Um Manual de Acolhimento iria ajudar os novos funcionários porque iria ajudar a retirar dúvidas mais imediatas.
C20 – Não teve nada a acrescentar.		

MANUAL DE ACOLHIMENTO

Tavira 
verde

Empresa Municipal de Ambiente, E.M.



Ficha Técnica

Título

Manual de Acolhimento

Autor/Editor

TAVIRAVERDE Empresa Municipal de Ambiente, E.M.

Sede: Rua 25 de Abril, nº1 R/C Esq.

8800-427 Tavira

Telefone: (+351) 281 380 620

Fax: (+351) 281 380 629

Email: geral@taviraverde.pt

www.taviraverde.pt

Conceção Técnica

Divisão Administrativa e Financeira

Data de Edição

Mai de 2016

Índice

1. Nota de Boas Vindas.....	4
2. Objetivos do Manual	5
3. Apresentação da Empresa	6
3.1. Constituição da Empresa e Breve Historial	7
3.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos	7
3.3. Organização da Empresa: Organigrama	9
3.4. Instalações	10
4. Carta de Atribuições Funcionais	11
5. Avaliação de Desempenho.....	11
6. Recursos Humanos.....	11
7. Sistema de Gestão de Qualidade.....	17
8. Segurança e Saúde no Trabalho.....	20
9. Sensibilização Ambiental.....	22

1. Nota de Boas Vindas

Caro Colaborador,

Como Presidente do Conselho de Administração e em nome da Tavraverde, Empresa Municipal de Ambiente, E.M., quero dar-lhe as boas vindas e expressar a satisfação de o receber como colaborador nesta Empresa Municipal.

Contamos com o seu profissionalismo, empenho e dedicação na realização das suas novas funções.

Este “Manual de Acolhimento” foi elaborado com o intuito de facilitar o normal processo de integração, tendo como principal objetivo fornecer-lhe as informações que consideramos necessárias e fundamentais sobre a Empresa, a sua estrutura e funcionamento, bem como os objetivos e procedimentos a adotar em situações de trabalho.

Caso subsista alguma dúvida, deverá contactar os Recursos Humanos ou o seu superior hierárquico.

Esperando que tenha uma adaptação simples e agradável, desejo-lhe o maior sucesso no desempenho das suas novas funções na Tavraverde, E.M.

O Presidente do Conselho de Administração

Jaime Luís Costa

2. Objetivos do Manual

O Manual de Acolhimento é um instrumento importante no processo de acolhimento e integração dos funcionários que entram pela primeira vez na **Taviraverde**.

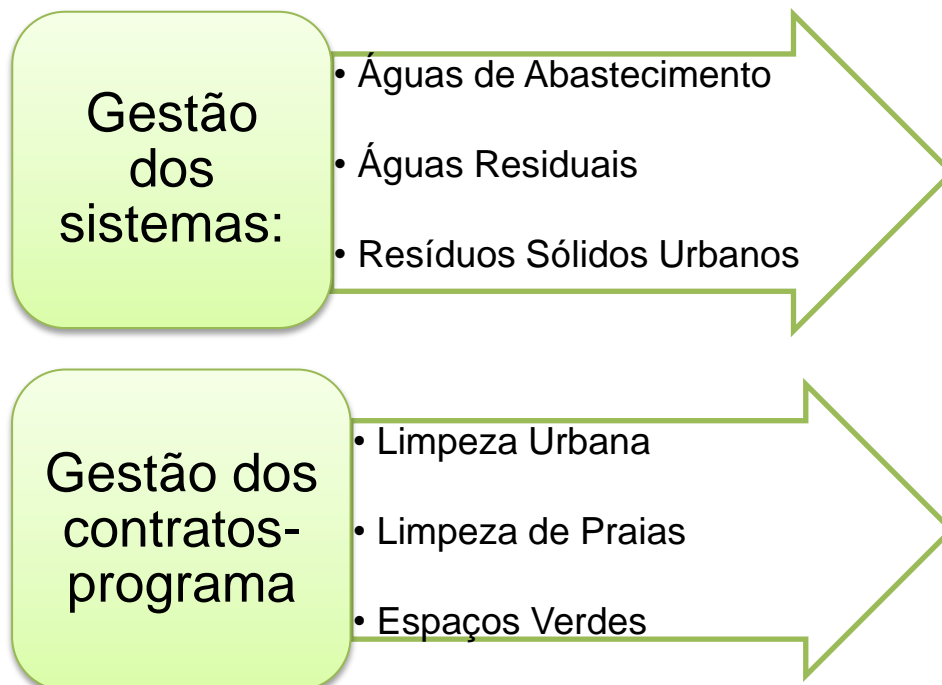
O objetivo principal deste Manual é facultar a informação mais relevante sobre a empresa, de forma a facilitar a sua integração na mesma, bem como outras informações úteis para o exercício da sua atividade profissional.

Toda a informação constante neste Manual pode ser consultada, com mais detalhe, na página Web da empresa (www.taviraverde.pt) e/ou através da Intranet usando a aplicação SG - **Achiever** - Documentação.

3. Apresentação da Empresa

A TAVIRAVERDE - EMPRESA MUNICIPAL DE AMBIENTE, E.M. é uma Empresa Municipal de capitais maioritariamente públicos, que goza de Personalidade Jurídica e é dotada de Autonomia Administrativa, Financeira e Patrimonial. Rege-se pela lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais, pelos seus Estatutos e, subsidiariamente pelo regime das Empresas Públicas e, no que não estiver especialmente regulado, pelas normas aplicáveis às Sociedades Comerciais.

Objeto da Taviraverde



2.5. Constituição da Empresa e Breve Historial

2005

- **Constituição, em 28 de fevereiro, com base na Lei n.º 58/98**
- **Início da Atividade em 1 de março**

2006

- **Protocolo com a Autarquia: Gestão de Espaços Verdes**
- **Alteração dos Estatutos, em 28 de novembro, pela cessão da participação social da Agetav, SA**

2008

- **Certificação do sistema de gestão da qualidade, em julho, pela APCER**

2009

- **Alteração dos Estatutos em 28 de setembro, de acordo com a Lei 53-F/2006**

2013

- **Alteração dos Estatutos aprovada pela Assembleia Municipal em maio, de acordo com a Lei 50/2012**

2015

- **AGS adquire participação da Hidurbe**
- **Parceria entre a Município de Tavira (51%) e a AGS (49%)**

2.6. Missão, Visão, Valores e Objetivos

Missão

Satisfazer as necessidades de abastecimento de água, de recolha de águas residuais e de resíduos sólidos urbanos (RSU) da população do município de Tavira num quadro de sustentabilidade económica, financeira, técnica, social e ambiental.

Visão

Temos como desígnio ser uma empresa com responsabilidades e objetivos claros, de referência na sua área de atuação pelo nível de qualidade dos serviços prestados e do atendimento através da adoção das melhores práticas, mais seguras e ambientalmente adequadas e com o envolvimento de todos os colaboradores e clientes.

Valores

- Orientação para o Cliente
- Liderança
- Envolvimento das Pessoas
- Qualidade Organizacional

Objetivos

Cumprir/atingir a eficiência técnica a nível de:

↳ Perdas de água

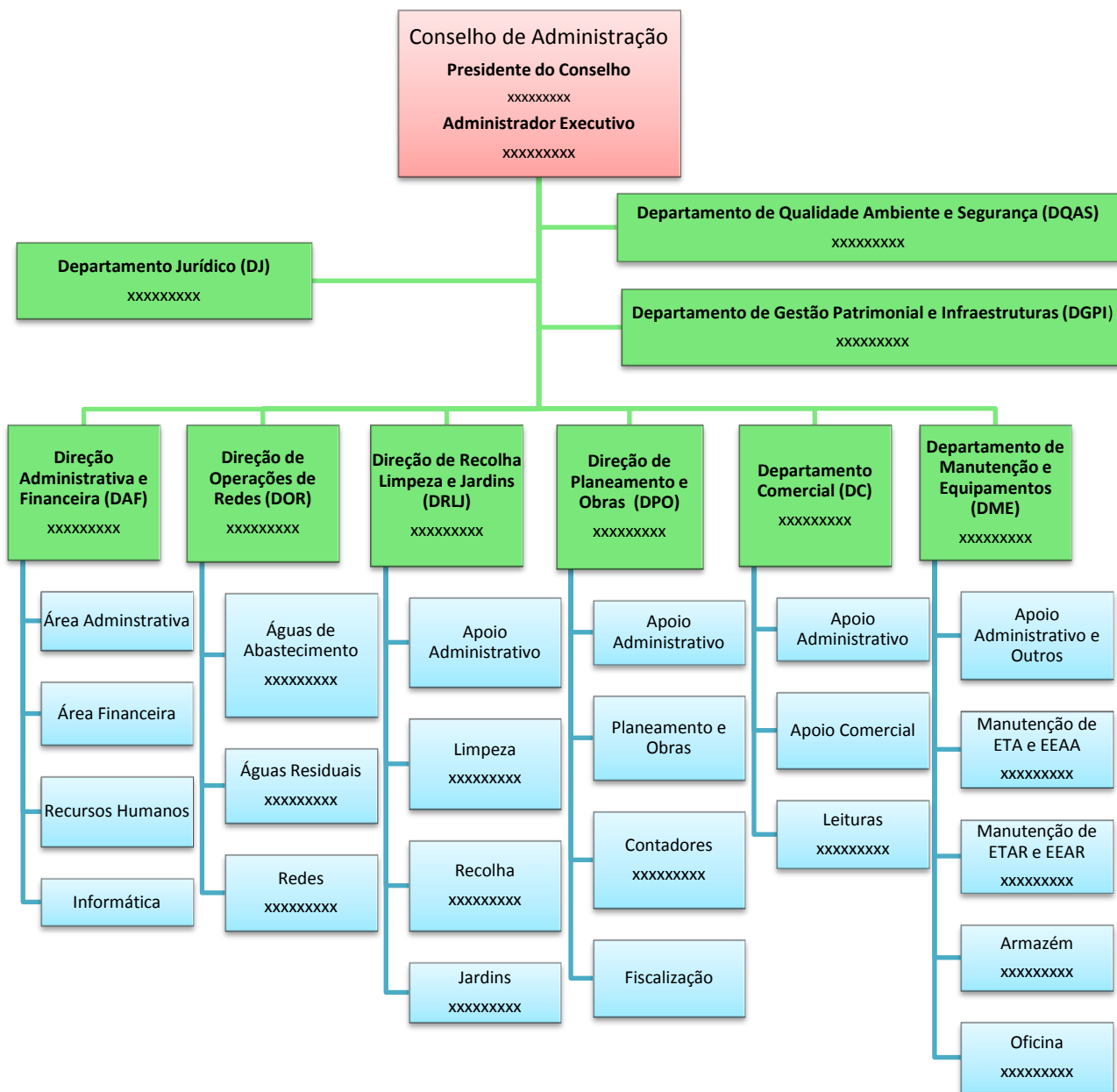
↳ Afluências indevidas

↳ Reciclagem

Cumprir/atingir a eficiência económico-financeira

↳ Caso Base

2.7. Organização da Empresa: Organigrama



2.8. Instalações



- SEDE (ADE e DAF)
- ETAR (DQAS, DJ, DOR e DME)
- SERVIÇOS TÉCNICOS (DPO e DRLJ)
- LOJA DE ATENDIMENTO (DC)
- SERVIÇOS DE LIMPEZA (DRLJ)
- VIVEIROS (DRLJ)

3. Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais

As funções de cada funcionário estão descritas na Carta de Atribuições Orgânicas Funcionais que é apresentada a cada colaborador na sessão de acolhimento.

Todas as Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais podem ser consultadas na Intranet através do programa SG - **Achiever** - Documentação ⇒ Publicados ⇒ Por tipo de documento ⇒ Cartas de Atribuições Orgânicas Funcionais.

4. Avaliação de Desempenho

O desempenho de cada colaborador é avaliado anualmente de forma contínua. Para o efeito foi criado um instrumento de avaliação que permite apreciar os comportamentos, as competências, os resultados e os progressos dos colaboradores, no exercício da sua atividade profissional.

Toda a informação relevante sobre este processo está disponível no Manual de Avaliação de Desempenho e no Procedimento da Avaliação de Desempenho, o qual pode ser consultado na Intranet através do programa SG - **Achiever** - Documentação ⇒ Publicados ⇒ Por tipo de documento ⇒ Procedimento de Avaliação de Desempenho.

5. Recursos Humanos

Sempre que necessite esclarecimentos ou tenha qualquer dúvida relacionada com a sua atividade profissional poderá solicitar informação junto da Direção Administrativa e Financeira (DAF) a quem compete a coordenação e a Gestão dos Recursos Humanos (RH) da Empresa.

- **Entrega de Documentos para o Processamento Salarial**

A documentação para o processamento salarial deverá ser entregue na sede até ao **dia 3 do mês seguinte**, não invalidando a entrega diária da mesma, caso contrário não será processada nesse mês.

- **Recibos de Vencimento**

Os recibos de vencimento são entregues pelos Recursos Humanos, diretamente a cada funcionário, na sede da Taviraverde, ou enviados por correio eletrónico (e-mail) para os funcionários que assim o pretendam e que tenham indicado o endereço de correio eletrónico.

- **Horário de Trabalho**

O regime normal de horário de trabalho em vigor na Taviraverde é de 8 horas diárias num total de 40 horas semanais, prestado de acordo com o estipulado para a função e a atividade desempenhada. Contudo, existem funções que têm as 40 horas semanais distribuídas de acordo com a necessidade dos serviços.

Dir./Dep.	Dia da Semana	Horário de Trabalho	
DJ	2ª a 6ª	9H-13H/14H-18H	
DQAS	2ª a 6ª	9H30-13H/14H-18H30	
DAF	2ª a 6ª	9H-13H/14H-18H	
DC	2ª a 6ª	9H-13H/14H-18H	
DME	2ª a 6ª	8H-12H/13H30-17H30	
DOR	2ª a 6ª	8H-12H/13H30-17H30	
DPO	2ª a 6ª	9H-13H/14H-18H	
DRLJ - R	Diurno	7H-12H/13H30-15H30	8H-12H/13H30-16H30
	Sábado	7H-12H	7H-12H
	Noturno	23H-6H	
DRLJ - L	2ª a 6ª	7H-12H/13H30-15H30	
	Sábado	7H-12H	
DRLJ - P	2ª a 6ª	7H-12H/13H30-15H30	8H-12H/13H30-16H30
	Sábado	7H-12H	7H-12H
DRLJ - J	2ª a 6ª	8H-12H/13H30-17H30	

Intervalo de Descanso: 12h-13h30 ou 13h-14h

Descanso Semanal Complementar: Sábado (Segunda, Terça ou Quarta)

Descanso Semanal: Domingo

- **Documentação Relativa ao Trabalhador**

Qualquer documentação relativa ao processo individual do trabalhador deve ser entregue pelo próprio, nos Recursos Humanos, na sede da Taviraverde. Todos os colaboradores são obrigados a preencher o impresso **TE-DAF-17** – *Ficha de Situação de IRS*, sempre que ocorram alterações na situação pessoal ou familiar, de forma a assegurar que a empresa está a efetuar corretamente as retenções na fonte em IRS (nº 2 do artigo 99º do CIRS). As incorreções e divergências nas retenções da fonte, que agora vão passar a ser detetadas eletronicamente com uma periodicidade mensal, pela Autoridade Tributária, constituem infração fiscal.

- **Controlo e Registo de Assiduidade**

Todos os colaboradores da Empresa devem assinar o livro de ponto à entrada e saída das instalações. O registo deverá ser efetuado quando o colaborador inicia o dia de trabalho, quando sai para almoço, quando regressa do almoço e quando termina o dia de trabalho.

- **Faltas**

No caso em que seja possível prever a necessidade de faltar, nomeadamente nas situações relativas ao cumprimento de obrigações legais em dias marcados, por exemplo, comparência em consultas médicas de rotina, comparência em Tribunal, etc., o trabalhador deve comunicar a falta com **5 dias** de antecedência, através do preenchimento do impresso **TE-DAF-19** - *Falta*, que deve ser entregue pelo próprio, aos Recursos Humanos, na sede da empresa, com a antecedência referida, todas as faltas impossíveis de prever, são comunicadas logo que possível.

Para a justificação da falta, o trabalhador deve apresentar documentação comprovativa do motivo indicado, conforme a situação, no prazo máximo de **15 dias**.

A justificação das faltas é a que resulta da lei e só dá lugar ao pagamento da retribuição nos casos previstos na lei.

Os formulários para justificar as faltas podem ser obtidos na Intranet através da aplicação SG - **Achiever** - Documentação ⇒ Publicados ⇒ Por tipo de documento ⇒ Impresso ⇒ Recursos Humanos ⇒ Falta.

- **Férias**

A marcação anual de férias é feita no impresso **TE-DAF-13 – Marcação Anual de Férias**, de **15 de outubro** a **30 de novembro**, na sede da empresa.

Na proposta de férias, o trabalhador poderá prever o gozo de férias em períodos interpolados, devendo respeitar um período de gozo de **10 dias** úteis seguidos.

É elaborado um mapa e enviado para cada Departamento para revisão e:

- Determinação de períodos marcados por dois ou mais trabalhadores que, por razões de serviço, não possam coincidir;
- Determinação de períodos em que não possam ser marcadas férias por razão de aumento do serviço e respetiva justificação;
- Outras situações em que haja inconveniência na aceitação da proposta do trabalhador;
- Proposta alternativa de período de férias que não se considere aceitável;

O Departamento procede à análise do mapa e comunica aos Recursos Humanos, no prazo de **7 dias**, as alterações a efetuar.

- **Trabalho Suplementar/Extraordinário**

O Trabalho Suplementar/Extraordinário na Taviraverde corresponde a:

Trabalho realizado na DRLJ para compensação de picos de serviço determinados por épocas festivas ou estival e de trabalho em, ou para acorrer a situações de força maior/emergência, estando tipificadas as seguintes:

- Queda de árvore ou iminência de queda;
- Deposição/aparecimento de resíduos com prejuízo para o público, em virtude de dimensão, perigo de composição ou mau cheiro.

A aprovação e autorização para pagamento das horas trabalhadas consta do Plano anual de trabalho suplementar da DRLJ.

Trabalho realizado na DOR para acorrer a situações de força maior/emergência, estando tipificadas as seguintes:

- Roturas na rede (águas ou saneamento); com perda de água;
- Entupimentos na rede (águas ou saneamento);
- Avaria de Contadores;

Não se encontra autorizada a realização de quaisquer horas suplementares/extraordinárias para além das acima descritas. Assim, não tendo sido obtida autorização prévia para a sua realização, as mesmas não podem ser realizadas nem pagas.

O trabalhador, não poderá efetuar mais de **100 horas** por ano, **2 horas** por dia, em dia normal de trabalho e **8 horas** por dia em dia de descanso.

Sempre que seja realizado trabalho suplementar/extraordinário é preenchido o impresso **TE-DAF-22** – *Comunicação de Trabalho Suplementar* ou **TE-DAF-23** -*Comunicação de Trabalho Suplementar Planeado*, e validado pelo encarregado do serviço e entregue nos Recursos Humanos, na sede da Taviraverde, no 1.º dia útil seguinte ao da ocorrência.

- **Benefícios**

- Seguro de Saúde (após 1 ano de trabalho)
 - ❖ Opção I – 1 ano
 - ❖ Opção II – 2 anos
- Kit de Sensibilização Ambiental
- Cabaz de Natal (sujeito a aprovação anual do Conselho de Administração)
- Presentes de Natal para descendentes menores de 12 anos (sujeito a aprovação anual do Conselho de Administração)
- Bonificação de 3 dias de férias adicionais para todos os colaboradores que no ano anterior não tenham tido faltas (sujeito a aprovação anual do Conselho de Administração)
- Balneários – ETAR e Viveiros
- Refeitório – ETAR, Viveiros e Serviços de Limpeza

- **Legislação Útil**

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro - Código do Trabalho;

Lei N.º 35/2014, de 20 de junho - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;

Lei n.º 66-B/2007, 28 de dezembro – SIADAP

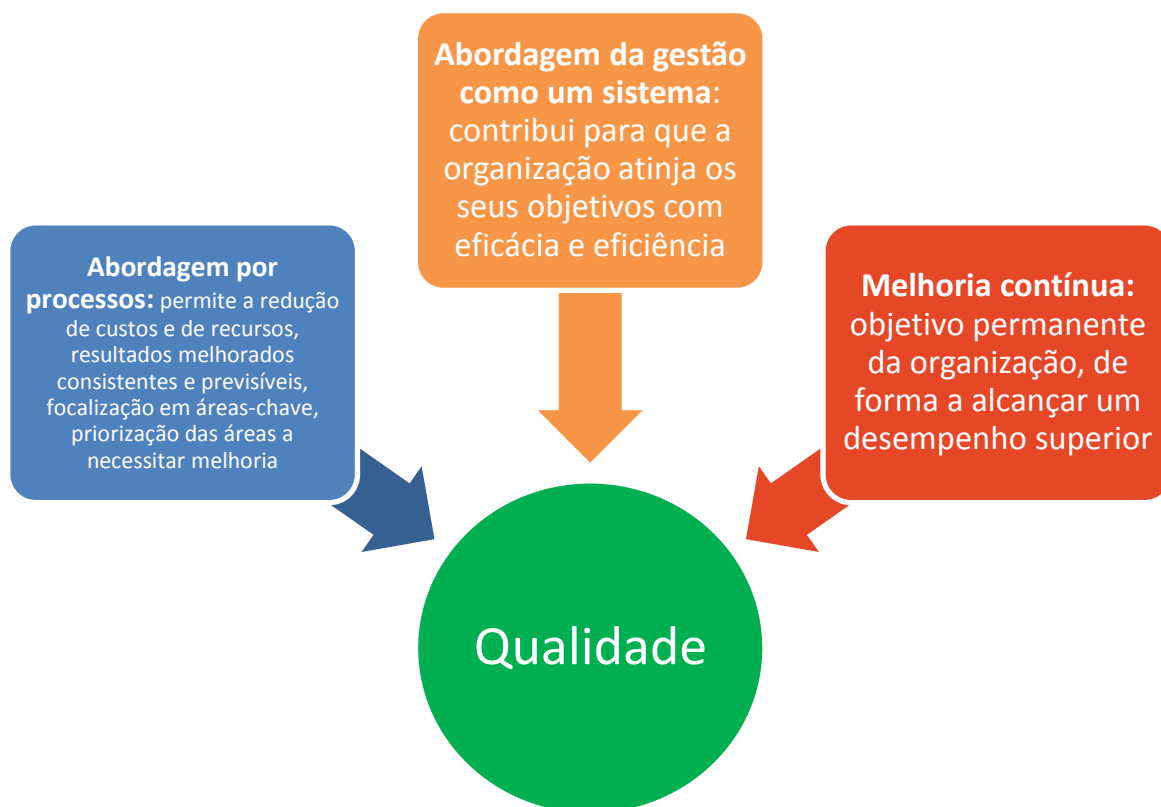
6. Sistema de Gestão de Qualidade

A abordagem da gestão pela qualidade tem por objetivo atingir o sucesso sustentado da organização, num ambiente complexo, exigente e em constante mutação. Isto é alcançado pela aptidão da organização para satisfazer as necessidades e expectativas a longo prazo e de forma equilibrada, de todas as partes interessadas.



A gestão da qualidade promove o conhecimento e a autoavaliação da organização como ferramenta fundamental para a revisão do seu nível de maturidade, com a finalidade de identificar áreas de força e de fraqueza e oportunidades de melhoria, promovendo a melhoria sistemática e contínua do seu desempenho global.

Dos grandes princípios da Qualidade referidos na norma ISO 9001, destacamos os 3 seguintes:



Para obter informação mais detalhada sobre o sistema de gestão de qualidade poderá aceder ao mesmo na Intranet através da aplicação SG - **Achiever** - Documentação ⇒ Publicados ⇒ Por tipo de documento ⇒ Manual ⇒ Gestão da Organização ⇒ Manual do Sistema de Gestão.

7. Segurança e Saúde no Trabalho

A Tavraverde atribui uma elevada importância a todas as questões relacionadas com a Segurança e Saúde no Trabalho.

Das principais medidas a adotar, considera-se fundamental o papel que assume na conservação da integridade física e saúde dos trabalhadores, a correta utilização dos adequados meios de proteção coletiva e individual.

Apesar dos meios técnicos de prevenção coletiva serem os principais e os que primeiramente devem ser pensados e utilizados, existem situações em que não é possível a utilização de proteção coletiva, pelo que a proteção individual desempenha um papel relevante na proteção do trabalhador.

De igual importância se reveste a questão do fardamento, pois também este contribui de forma inequívoca para a proteção da integridade física e saúde do trabalhador em função das condições de trabalho a que o mesmo se encontra sujeito.

O Equipamento de Proteção Individual (EPI) e o Fardamento distribuído pela Empresa é de uso obrigatório.

A entrega e devolução de fardamento e EPI é sempre efetuada no Armazém Geral (DME).

Para obter informação mais detalhada:

- Fardamento - SG - **Achiever** - Documentação ⇒ Publicados ⇒ Por tipo de documento ⇒ Regulamento ⇒ Gestão da Organização ⇒ Norma de Fardamento.
- Equipamentos de proteção coletiva e individual - SG - **Achiever** – Documentação
- Análise de riscos laborais - SG - **Achiever** - Documentação
- Medidas de autoproteção - SG - **Achiever** - Documentação

Equipamento de Proteção Individual (EPI'S)

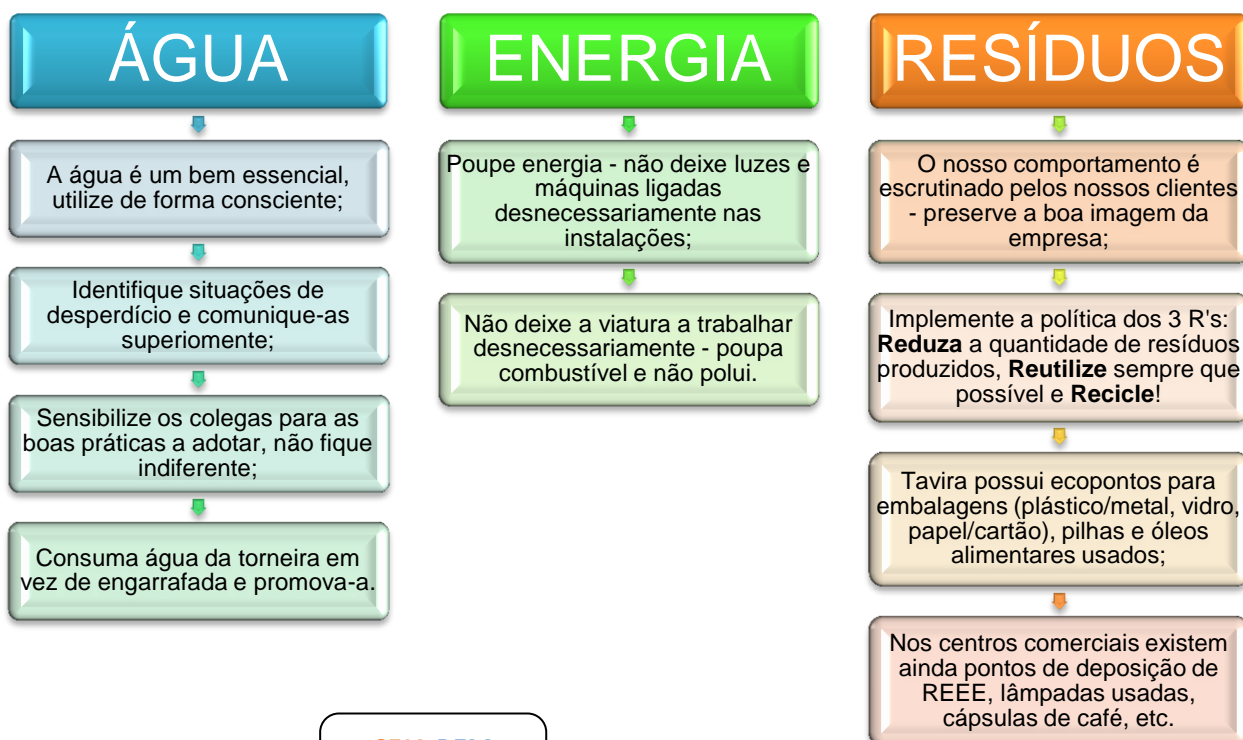
Categoria Profissional	Capacete		Protetor Auricular		Máscara		Luvas		Calçado		Fato Impermeável		Calçado impermeável		Fardamento		Chapéu		Proteção Membros		Arnês		Fato Proteção		Óculos	
	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
DRLJ																										
Operário de limpeza						X	X		X			X		X	X		X									X
Motorista						X		X	X			X		X	X		X									
Encarregado (limpeza)						X	X		X			X		X	X		X									X
Maquinista naval									X			X		X	X		X									
Marinheiro		X		X				X	X			X		X	X		X									
Jardineiro		X		X		X	X		X		X	X		X	X		X			X		X		X	X	X
Encarregado (jardins)		X		X		X		X	X			X		X	X		X			X		X		X	X	X
DOR																										
Canalizador				X		X	X		X			X	X													X
Servente/Pedreiro	X			X		X	X		X			X	X													X
Encarregado		X		X		X		X	X			X	X													X
Técnico de Redes		X		X					X			X		X												
DPO																										
Canalizador				X		X	X		X			X	X													X
Servente/Pedreiro	X			X		X	X		X			X	X													X
DME																										
Fiel de Armazém								X	X					X												
Operador ETA/EEA		X				X		X	X			X	X			X				X				X		X
Operador ETAR/EEAR		X				X		X	X			X	X			X				X				X		X
Mecânico				X		X	X		X				X													X
Encarregado		X				X		X	X			X	X			X				X				X		X
DC																										
Leitor/Cobrador														X		X										

8. Sensibilização Ambiental

A Tavraverde, como Empresa de revelo na área de ambiente, tem como um dos seus objetivos informar e esclarecer os cidadãos sobre os problemas ambientais e suas possíveis soluções.

Desta forma, todos os colaboradores devem adotar uma postura e comportamentos adequados relativamente às questões ambientais, seguindo as linhas orientadoras transmitidas pela empresa e servindo assim como um exemplo perante o cliente. Estes comportamentos devem ser adotados não só em contexto de trabalho, mas repercutir-se também no ambiente social e familiar de forma a difundir a mensagem.

ALGUMAS RECOMENDAÇÕES:



SEJA BEM
VINDO

