

**RITA ISABEL MARTINS FERNANDES**

## **Relatório de Estágio**

**Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração de novos colaboradores como fatores potenciadores de sucesso na empresa Hubel Indústria da Água, S.A.**

**RITA ISABEL MARTINS FERNANDES**

## **Relatório de Estágio**

**Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração de  
novos colaboradores como fatores potenciadores de  
sucesso na empresa Hubel Indústria da Água, S.A.**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Trabalho efetuado sob orientação da**

**Professora Doutora Maria Margarida Nascimento Jesus**

**2019**

# **Relatório de Estágio realizado na Empresa Hubel Indústria da Água, S.A.**

## **Declaração de autoria de trabalho**

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

**[Rita Isabel Martins Fernandes]**

## **Direitos de autor**

©Copyright: (Rita Isabel Martins Fernandes)

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## Agradecimentos

A palavra “obrigada” torna-se demasiado limitada para agradecer a todas as pessoas que me apoiaram e ajudaram ao longo deste caminho. Assim, para todas o meu “muito obrigada”, sabendo que é pouco, porém sentido.

A elaboração do presente relatório traduziu-se numa tarefa algo morosa e por vezes árdua, no entanto contei, desde o início, com a ajuda de grandes aliados.

Agradeço aos meus pais, pelo apoio económico que me permitiu a realização da componente curricular do mestrado e do estágio e pelo apoio emocional, essencial em todas as etapas do percurso e principalmente nos momentos mais difíceis. O agradecimento é extensivo a todos os meus familiares que estiveram presentes nesta etapa da minha vida e que sempre me encorajaram a seguir em frente.

Agradeço aos meus amigos e colegas pelo estímulo, apoio e conselhos. Todos os minutos de atenção que me dispensaram foram importantes e contribuíram para terminar este relatório.

À empresa que me acolheu – Hubel Indústria da Água, S.A. – dirijo um grande agradecimento, pela disponibilidade para a realização do estágio curricular. Em especial agradeço à equipa com quem trabalhei por tudo o que me ensinaram e pelo carinho com que sempre me trataram.

Por último, devo, à minha orientadora e amiga, a Professora Doutora Maria Margarida Nascimento Jesus, os meus sinceros agradecimentos, pois sem a sua ajuda, apoio, conselhos e incentivo jamais teria completado esta etapa. Agradeço cada instante de tempo que me dedicou, bem como, todas as “chamadas de atenção” e acima de tudo por não ter desistido de mim em nenhum momento.

Muito obrigada a todos os que contribuíram para a concretização deste trabalho.

## **Resumo**

O presente relatório surge no seguimento do estágio curricular desenvolvido na empresa Hubel Indústria da Água, S.A. no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Durante o estágio foi possível conhecer a dinâmica da empresa, colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos e aumentar os conhecimentos através da experiência prática. Tal deveu-se ao desenvolvimento de diversas tarefas, no âmbito da gestão de recursos humanos, entre as quais: organização e manutenção de arquivos, preparação de documentos para admissão de novos colaboradores, apoio ao processamento salarial, marcação de férias, gestão da formação, entre outras. A par destas tarefas, procedeu-se à recuperação de documentos que se encontravam desatualizados, bem como à elaboração de novos documentos dos quais, são exemplos, a Ficha de Inscrição, a Base de Dados de Formação/Projetos e o Regulamento Interno. A elaboração deste último documento implicou a revisão da literatura acerca de temáticas como a socialização, o acolhimento e a integração.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Socialização; Acolhimento; Integração; Regulamento Interno.

## **Abstract**

This report follows the curricular internship developed in the company Hubel Indústria da Água, S.A. under the master's degree in Human Resources Management.

During the internship it was possible to know the dynamics of the company, put into practice the acquired theoretical knowledge and increase the knowledge through practical experience. This was possible due the development of several tasks, in the context of human resources management, including: organization and maintenance of archives, preparation of documents for admission of new employees, support for salary processing, vacation marking, among others. Alongside these tasks, we proceeded to recover documents that were outdated, as well as the elaboration of new documents, which are examples, the Registration Form, the Training/Projects Database and the Rules of Procedure. The preparation of this last document involved the review of the literature on themes such as socialization, hosting and integration.

**Keywords:** Human Resources Management; Socialization, Hosting, Integration; Rules of Procedure.

# Índice geral

<b>Índice de figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de acrónimos e siglas .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo 1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2. Revisão da literatura .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 A gestão dos recursos humanos no contexto internacional e em Portugal.....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Evolução histórica da gestão de recursos humanos .....	3
<b>2.2 Socialização organizacional, acolhimento e integração.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Socialização organizacional.....	17
2.3.2 Acolhimento e integração .....	23
<b>Capítulo 3. Entidade de acolhimento.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Caracterização da empresa .....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Grupo Hubel.....	27
<b>Capítulo 4. Atividades desenvolvidas .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Acolhimento e integração .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Atividades desenvolvidas .....</b>	<b>35</b>
4.2.1 Organização e manutenção do arquivo dos colaboradores .....	36
4.2.2 Processo documental da admissão de colaboradores.....	36
4.2.3 Estágios profissionais.....	37
4.2.4 Participação de acidentes de trabalho e acompanhamento .....	38
4.2.5 Medicina no trabalho .....	38
4.2.6 Processamento salarial .....	40
4.2.7 Fecho do mês .....	41
4.2.8 Marcação de férias .....	41
4.2.9 Declaração anual de rendimentos .....	42
4.2.10 Gestão da formação.....	42
4.2.11 Inquérito de consulta aos trabalhadores em matéria de Segurança Higiene e Saúde no Trabalho .....	45

4.2.12 Relatório único.....	45
4.2.13 Empresas de trabalho temporário.....	45
4.2.14 Outras tarefas .....	46
<b>Capítulo 5. Documentos reformulados e/ou atualizados .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Regulamento interno.....</b>	<b>47</b>
5.1.1 Manual de acolhimento.....	48
5.1.2 Segurança higiene e saúde no trabalho .....	52
5.1.3 Política de privacidade e proteção de dados .....	53
<b>5.2 Condições de admissão.....</b>	<b>54</b>
<b>5.3 Ficha de inscrição .....</b>	<b>54</b>
<b>5.4 <i>Check-list</i> de conteúdo de cadastro .....</b>	<b>55</b>
<b>5.5 Base de dados formação/projetos.....</b>	<b>55</b>
<b>Capítulo 6. Reflexão crítica sobre o estágio .....</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo 7. Conclusão .....</b>	<b>59</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>61</b>
<b>Apêndice A – Regulamento Interno .....</b>	<b>65</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 2.1 Os 14 princípios gerais da administração de Fayol .....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 2.2 Tipos de Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2.3 Os estádios da socialização organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2.4 Práticas de socialização .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 3.1 Organograma do Grupo Hubel .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3.2 Organograma da empresa HIA .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 5.1 Estrutura de Manual de Acolhimento .....</b>	<b>51</b>

## Lista de acrónimos e siglas

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**HIA** – Hubel Indústria da Água, Ambiente e Obras Públicas, S.A.

**ORT** – Organização Racional do Trabalho

**GP** – Gestão de Pessoal

**GERH** – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**APG** – Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

**CCT** – Contratos Coletivos de Trabalho

**PALOP** – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**ETA** – Estação de Tratamento de Águas

**ETAR** – Estação de Tratamento de Águas Residuais

**HV** – Hubel Verde – Engenharia Agronómica, S.A.

**HPL** - Hubel Positive Lightning, Lda.

**SHST** – Segurança Higiene e Saúde no Trabalho

**RU** – Relatório Único

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**IRS** – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

**IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional

**IBAN** – *International Bank Account Number*

**RI** – Regulamento Interno

**ACT** – Autoridade para as Condições do Trabalho

**DP** – Doenças Profissionais

**RGPD** – Regulamento Geral de Proteção de Dados

**RH** – Recursos Humanos

## Capítulo 1. Introdução

A realização de um estágio curricular é essencial para a aquisição de experiência profissional, na medida em que permite a aplicação dos conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula, bem como a aprendizagem de competências profissionais em contexto de trabalho. O objetivo fundamental do estágio é, assim, aplicar em contexto real os conhecimentos teóricos. A componente teórica é importante, mas, por si só não é suficiente, é através da experimentação em contexto de trabalho que são aprimorados os conhecimentos, bem como adquiridos outros que só a componente prática permite desenvolver. Para além disso, a realização de um estágio, possibilita o desenvolvimento de competências relacionais entre equipas e dentro das próprias equipas, servindo como preparação para o mundo profissional (Periard, 2012).

Existe ainda outro aspeto fundamental que necessita de ser destacado, o facto de o estágio funcionar como uma porta de entrada para o mercado de trabalho, na medida que permite ao estagiário vislumbrar a dinâmica de uma organização e assim sentir-se mais preparado para exercer a sua atividade profissional.

Estas foram algumas das razões que levaram a estagiária a decidir-se pela realização de um estágio curricular e subsequente Relatório de Estágio, enquanto trabalho final do ciclo de estudos para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos (GRH) da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais e da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

O estágio curricular decorreu na empresa Hubel - Indústria da Água, Ambiente e Obras Públicas S.A. (HIA) no período decorrido entre outubro de 2017 a maio de 2018 e teve a duração de 1260 horas. Contou com a orientação da Professora Doutora Maria Margarida Nascimento Jesus da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve e com a supervisão da Doutora Rita Isabel Gonçalves Conceição e apoio da Doutora Paula Sofia Gonçalves Rodrigues da empresa Hubel Indústria da Água, S.A.

Conforme já mencionado, a opção pela realização do estágio teve como objetivo colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante a componente escolar do mestrado em GRH, bem como, aprofundar os conhecimentos sobre socialização, acolhimento e integração de novos colaboradores no seio de uma organização.

O presente relatório encontra-se estruturado em sete capítulos.

O primeiro corresponde à presente **Introdução** que esclarece a pertinência e enquadramento do estágio, os objetivos e a duração do mesmo, a entidade acolhedora, bem como, a estrutura e o conteúdo do relatório.

O segundo capítulo diz respeito à **Revisão da literatura** que consiste na apresentação de conceitos, abordagens e perspetivas de vários autores, relacionados com a GRH em geral e com a socialização, acolhimento e integração em particular.

No terceiro capítulo, denominado **Entidade de acolhimento**, procede-se à descrição da empresa e do departamento onde decorreu o estágio curricular.

O quarto capítulo descreve as **Atividades desenvolvidas** durante o estágio, consistindo na descrição exaustiva das tarefas realizadas no âmbito dos recursos humanos, bem como, a menção a outras tarefas de apoio realizadas.

No quinto capítulo, **Documentos reformulados e/ou atualizados**, são mencionados os documentos que foram alvo de modificações por parte da estagiária, destacando-se entre estes o Regulamento Interno, um documento novo, porém baseado em outros já existentes.

O sexto capítulo consiste numa **Reflexão crítica sobre o estágio** onde a estagiária tece algumas considerações acerca das tarefas desempenhadas no decurso do estágio e a aplicação prática dos conteúdos teóricos adquiridos durante o primeiro ano do curso, mencionando até que ponto os conhecimentos teóricos puderam ser colocados em prática. Neste capítulo é ainda citada a importância do estágio para a estagiária e a sua perceção sobre o contributo para a entidade acolhedora.

O sétimo e último capítulo traduz-se na **Conclusão** e diz respeito ao grau de concretização do plano de estágio previamente definido, nomeadamente a comparação entre o que havia sido proposto executar e o que efetivamente foi realizado.

Em termos formais a elaboração do presente Relatório de Estágio obedeceu ao Guião para trabalhos de mestrado das autoras Renda, Perdigão e Baleiro (2017) aprovado pelo Conselho Técnico Científico da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve em 12 de julho de 2017.

## **Capítulo 2. Revisão da literatura**

Este capítulo destina-se a apresentar o enquadramento teórico relacionado com a área do mestrado, a Gestão de Recursos Humanos, que se traduziu numa aturada revisão da literatura sobre os conceitos que vão ser apresentados, bem como, as perspetivas dos vários autores consultados.

O capítulo encontra-se estruturado em duas secções: a primeira, retrata a evolução da Gestão de Recursos Humanos no contexto mundial em geral e, no contexto português, em particular; a segunda secção descreve a Socialização Organizacional, o Acolhimento e a Integração.

### **2.1 A gestão dos recursos humanos no contexto internacional e em Portugal**

Compreender o passado é essencial para perceber o presente e conceber o futuro, neste sentido, no decurso desta seção é abordada a evolução da Gestão de Recursos Humanos desde a sua origem até à atualidade. O longo caminho percorrido pela GRH contou com o importante contributo de vários investigadores que se debruçaram sobre esta temática.

Os primeiros estudos sobre a GRH e o reconhecimento da sua importância tiveram início nos Estados Unidos da América e em Inglaterra, porém, o interesse por esta área temática cresceu de forma expressiva tendo-se disseminado por muitos outros países (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015).

No sentido de demonstrar como ocorreu o processo evolutivo da GRH serão abordadas as suas fases de desenvolvimento, bem como os seus principais impulsionadores.

Para além do percurso evolutivo a nível internacional é também apresentada a evolução da GRH em Portugal, que apesar de ter ocorrido mais tardiamente, tem vindo a ganhar cada vez mais relevância.

#### **2.1.1 Evolução histórica da gestão de recursos humanos**

A GRH tem adquirido, ao longo dos anos, uma dimensão cada vez maior quer em termos de desenvolvimentos teóricos quer em termos práticos. As terminologias foram-se alterando, acompanhando desta forma o processo evolutivo da função em si. A função passou por várias fases ao longo do tempo, Serrano (2010) apoiado nos estudos de Besseyers des Horts (1984, citado por Serrano, 2010) divide a evolução da GRH em quatro fases: a Administração do

Pessoal, a Gestão do Pessoal, a Gestão dos Recursos Humanos e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, as quais, delimitadas no tempo, se explicitam a seguir.

### **2.1.1.1 A administração de pessoal**

Segundo Besseyers des Horts (1987, citado por Serrano, 2010) a fase primitiva da função situa-se temporalmente entre os finais do século XIX e os anos 60 do século XX, denominada Administração de Pessoal.

No pós-revolução industrial não existiam os atualmente denominados “gestores” e menos ainda os “gestores de recursos humanos”, as instalações fabris eram geridas pelos seus proprietários e/ou pelos seus familiares, sendo o único funcionário administrativo o “guarda-livros”, funcionário de confiança, a quem competia os assuntos de pessoal, nomeadamente o pagamento dos salários (Rego, *et al.*, 2015). A gestão dos trabalhadores, que era basicamente inexistente, caracterizava-se pelo controlo dos funcionários, não existia justiça ou qualquer tipo de respeito sequer pela pessoa humana, figurando os castigos, as ameaças, os maus-tratos e a exploração infantil como práticas comuns (Rego, *et al.*, 2015). Estas práticas, bem como as condições em que viviam e trabalhavam os funcionários eram criticadas principalmente pelos movimentos sociais reformistas (Rego, *et al.*, 2015).

No seguimento de preocupações humanistas, movimentos sociais reformistas e na tentativa de apaziguar as conflituosas relações entre patrões e empregados surgiram, no fim do século XIX – os que mais tarde viriam a designar-se gestores de recursos humanos - os “*welfare officers*”, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Rego, *et al.*, 2015, p. 65). Os *welfare officers*, eram maioritariamente mulheres que, no intuito de criarem melhorias para os funcionários, implementaram subsídios de doença e de desemprego e casas subsidiadas (Torington, 1989, citado por Teixeira, 2003).

As práticas dos *welfare officers*, por terem um cariz mais humanista e assistencialista, começaram a cair em desuso na primeira década do século XX, devido à adoção da filosofia taylorista baseada nos aspetos técnicos da produção e no controlo dos custos, começando assim, a surgir o que mais tarde viria a ser a gestão de pessoal e os serviços responsáveis pelos funcionários, o serviço de pessoal ou *personnel office* (Rego, *et al.*, 2015).

A teoria da Administração Científica, mais comumente designada por filosofia taylorista ou taylorismo, iniciada por Frederick Taylor<sup>1</sup>, provocou uma revolução no pensamento e nas práticas administrativas, pois assentava na adoção de métodos e sistemas de trabalho de cariz inovador para a época (Matos & Pires, 2006). Esta teoria tinha como principal objetivo o incremento da produtividade. Neste sentido, Taylor propõe a Organização Racional do Trabalho (ORT) baseada nos melhores métodos e instrumentos para a execução de cada tarefa específica (Chiavenato, 2003 citado por Aguiar, Júnior, Rocha, Maciel & Silva, 2014) tendo em conta períodos de descanso, atrasos, interrupções e iniciação de trabalhadores em novas funções (Silva, 2002 citado por Aguiar, *et al.*, 2014). Para além disso, a proposta de Taylor assenta também na divisão e hierarquização do trabalho, no desenho de cargos e tarefas e na atribuição de incentivos salariais e prémios como forma de motivar os trabalhadores (Matos & Pires, 2006). É neste sentido que a filosofia taylorista remeteu para conceitos que até então não tinham sido sequer equacionados como a seleção e “definição de posto de trabalho, as necessidades de formação, a avaliação de desempenho e a gestão de incentivos” (Rego, *et al.*, 2015, p. 67), que daí em diante não mais puderam ser dissociados do que viria a ser a Gestão de Recursos Humanos.

O fordismo, de Henry Ford, apresenta-se, nos anos 20, como “a continuidade e intensificação do processo de controlo da força de trabalho que já havia sido iniciado com o taylorismo” (Ribeiro, 2015, p. 68). De acordo com Jorge e Albagli (2015) o fordismo caracteriza-se por um regime de controlo sobre o processo de trabalho, em que se destacam a organização produtiva em linhas de montagem automatizadas (cadeia de montagem) e a produção em massa. Este modelo taylorista/fordista espalhou-se pelo mundo e influenciou a produção, no entanto, requeria dos trabalhadores uma qualificação e um ritmo muito acima do que conheciam, de tal modo, que apesar dos aumentos salariais a rotatividade era muito elevada (Gramsci, 1976 citado por Ribeiro, 2015).

O modelo taylorista/fordista contribuiu para o avanço nos métodos de produção, para uma maior rentabilidade e eficácia, contudo, Matos e Pires (2006) fazem alusão às consequências negativas desta organização do trabalho, nomeadamente, a fragmentação do trabalho devido à separação entre a fase de conceção e de execução, que associadas a um forte

---

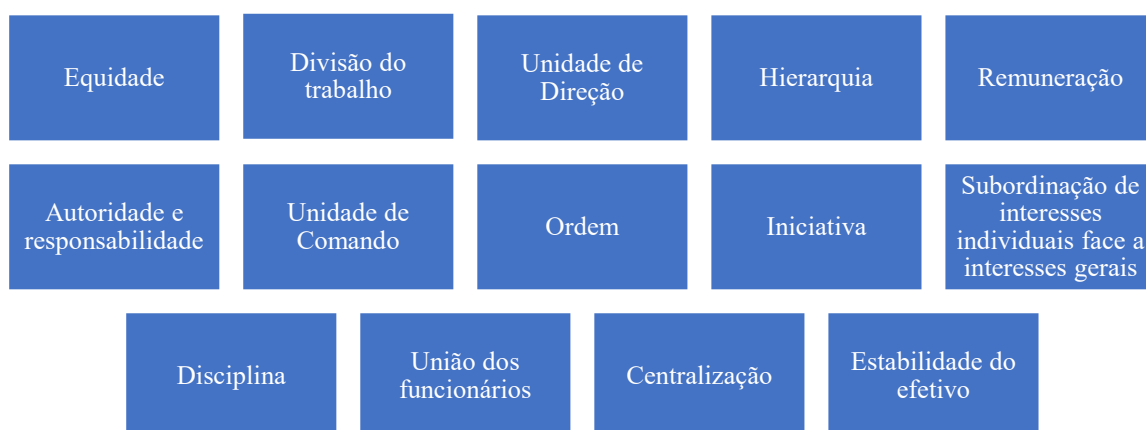
<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor foi um engenheiro mecânico norte-americano que viveu entre 1856 e 1915. Foi considerado o pai da Administração Científica por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Escreveu o livro "Os Princípios da Administração Científica", publicado em 1911. (Faria, s.d.).

controlo e uma hierarquia rígida provocavam nos trabalhadores desmotivação, alienação e desfasamento em termos de produtividade.

Apesar do seu foco estar voltado para a eficiência do trabalho, Henry Ford foi obrigado, por força das circunstâncias, a criar um “Departamento Sociológico” direcionado para o tratamento dos assuntos dos trabalhadores, mais concretamente, através de conselhos sobre a forma de alcançar o bem-estar no trabalho, departamento este que se propagou entre fábricas norte-americanas (Rego, *et al.*, 2015). De acordo com os mesmos autores, estes departamentos encontravam-se principalmente em fábricas de grandes dimensões exercendo “funções de natureza essencialmente administrativa (controlo de assiduidade, pagamento de salários, etc.), a que se associavam as já referidas componentes operacionais (recrutamento, avaliação de desempenho, etc.) e, nalguns casos, assistenciais” (Rego, *et al.*, 2015, p. 68).

O trabalho iniciado por Taylor com a Administração Científica viu-se complementado com a Teoria Clássica da Administração desenvolvida pelo francês Henri Fayol (Matos & Pires, 2006). A teoria de Fayol teve como pano de fundo o ambiente económico criado pela 2ª Revolução Industrial, sendo a sua maior preocupação o aumento da eficiência das organizações (Araújo, Sampaio, Castro, Pinheiro & Macedo, 2014).

Fayol estabeleceu a visão clássica das funções do administrador: planear, organizar, coordenar, comandar e controlar (Matos & Pires, 2006). Para além disso, Fayol estabelece 14 princípios gerais da administração, os quais são transversais ao trabalho de todos os administradores.



**Figura 2.1** Os 14 princípios gerais da administração de Fayol. Adaptado de Fayol (1989, citado por Araújo, *et al.*, 2014, p. 112).

A abordagem clássica contou também com o contributo da Teoria Burocrática de Max Weber, segundo a qual, a única forma possível de organizar eficientemente uma grande quantidade de pessoas era através de um modelo organizacional ideal, denominado por Weber de Burocracia (Dias, 2008, citado por Reis, David, Chagas, Mendonça & Teixeira, 2013). De acordo com Matos e Pires (2006) muitos aspetos do modelo burocrático remetiam para Taylor e Fayol, nomeadamente, a divisão do trabalho, hierarquização, definição de direitos e deveres de cada função, promoção, seleção, entre outros.

A lógica da eficiência económica proposta por Taylor e reforçada por Ford funcionou durante as primeiras décadas do século XX, porém, a Administração Científica começou a ser colocada em causa, principalmente por trabalhadores e sindicatos que a interpretavam como um modo sofisticado de explorar os trabalhadores em função dos interesses das entidades patronais (Rego, *et al.*, 2015). Neste contexto, surge a Teoria das Relações Humanas ou Escola das Relações Humanas, no intuito de corrigir a tendência de desumanização do trabalho, criada pela Administração Científica através da utilização de métodos científicos (Rossés, Gelatti, Silva, Passos & Amaral, 2010).

Na segunda década do século passado, mais concretamente em 1927, a experiência de *Hawthorne*, realizada na *Western Electric Company*, coordenada por Elton Mayo, foi o ponto de partida para a emergência da Teoria das Relações Humanas (Del Fiaco, 2006, citado por Rossés, *et al.*, 2010). Esta experiência, dividida em quatro fases, consistia na regulação dos níveis de iluminação do local de trabalho. Para tal, foram constituídos, numa primeira fase, dois grupos de trabalhadores, sendo que um grupo tinha mais iluminação no seu local de trabalho do que o outro, verificando-se que a produtividade era mais elevada no grupo com mais iluminação (Dantas, 2010, citado por Rossés, *et al.*, 2010). Através desta experiência foi possível comprovar a influência das condições de trabalho sobre o nível de produtividade dos trabalhadores, nomeadamente o seu aumento em função de melhores condições. A teoria das relações humanas abre caminho a um novo modelo de gestão que reconhece o papel dos trabalhadores no sistema organizacional, propondo, neste sentido, políticas e processos de trabalho que valorizem a pessoa e o social de modo coerente com a evolução da organização (Bilhim, 2009). Elton Mayo, através da sua teoria abre caminho à lógica humanista, que favorece o bem-estar dos trabalhadores e assenta nas pessoas (Rego, *et al.*, 2015).

A perspetiva das abordagens clássicas supramencionadas, baseia-se numa conceção redutora dos seres humanos (Sainsaulieu, 1997, citado por Serrano, 2010), conceção esta

alterada na sequência do movimento das relações humanas, cujo pioneiro foi Elton Mayo. Mayo evidencia a complexidade do fator humano nas organizações, demonstrando que o aumento da produtividade depende das condições técnicas (capacidades físicas, incentivos económicos), mas também de condições sociais e organizacionais, isto é, inerente à motivação, à moral e à satisfação no trabalho (Handel, 2003, citado por Serrano, 2010).

A partir deste momento passam a existir duas alternativas, dois modos distintos de encarar as organizações. Por um lado, através da abordagem clássica, baseada na racionalidade técnica e económica e por outro, através da abordagem das relações humanas, focada nas pessoas (Sainsaulieu, 1997, citado por Serrano, 2010), sendo que, este foi o ponto de partida para a criação de uma nova racionalidade centrada nas pessoas e nas relações estabelecidas entre si.

Na década de 50 ocorre o desenvolvimento da legislação laboral e no campo da gestão dos ativos os temas prioritários são a motivação e a satisfação dos trabalhadores, resultados advindos da abordagem das relações humanas (Besseyers des Horts, 1987, citado por Neves, 2000). Esta é uma fase marcada pelo reconhecimento do papel das pessoas nas organizações, baseada no pressuposto que trabalhadores motivados e satisfeitos influenciam positivamente a produtividade global das organizações, aumentando-a (Serrano, 2010).

Neste contexto as práticas de gestão, em termos de pessoal, residem no recrutamento, remunerações, recompensas (prémios), formação dos funcionários e questões relacionadas com a disciplina (Besseyers des Horts, 1987, citado por Neves, 2000). Também o tipo de profissionais recrutados para o exercício da função pessoal se altera, se no hiato entre as duas guerras mundiais eram procurados ex-militares e juristas para os departamentos de pessoal, cuja finalidade era garantir a ordem e a disciplina, agora, os interesses das organizações haviam-se alterado (Bilhim, 2009). As organizações tinham, então, especial interesse em recrutar para os seus departamentos de pessoal técnicos com formação em ciências sociais, psicologia e sociologia (Bilhim, 2009).

#### **2.1.1.2 A gestão de pessoal**

A fase da Gestão de Pessoal (GP), situa-se, cronologicamente, entre as décadas de 60 e 80 do século XX, momento em que ocorre a rutura com a Administração de Pessoal e a entrada num novo paradigma, a GP, sustentado numa lógica qualitativa, por oposição à lógica vigente até essa data, a lógica quantitativa (Serrano, 2010). No âmbito deste novo paradigma são formalmente criadas as Direções de Pessoal e os profissionais são reconhecidos, adquirindo o

estatuto de Gestores, o que os colocou ao mesmo nível dos outros quadros das organizações (Bilhim, 2009).

Neste período, os ativos humanos começam a ser vistos de modo diferente, até então eram entendidos como um custo, porém essa concepção começa a perder terreno para uma nova forma, o entendimento dos trabalhadores como um recurso. Assim, cresce o interesse na aplicação de políticas de comunicação mais informais, participação dos trabalhadores na tomada de decisão e formação de chefes de pessoal (Sainsaulieu, 1997, citado por Serrano, 2010). Ao nível das práticas, também é notória a mudança em comparação com a Administração de Pessoal, na medida em que são privilegiadas práticas que visam a retenção e capacitação dos ativos, bem como a preocupação com o seu bem-estar, nomeadamente, gestão de carreiras, formação de adultos, recrutamento mais especializado e relações sociais (Sainsaulieu, 1997, citado por Serrano, 2010). A contratação passa a ser mais cuidada e baseada na procura de indivíduos capazes de desempenhar o trabalho disponível (Gilbert, 1999, citado por Serrano, 2010). Ou seja, as organizações têm a necessidade de contratar pessoas capazes de desempenhar tarefas previamente definidas, começam assim a ser desenhados os requisitos, objetivos e tarefas específicas de cada função.

De acordo com a perspectiva de Bouchez (2005, citado por Serrano, 2010, p.12) “este período consagra o emprego típico, produz uma forma dominante e integrada de gestão do pessoal nas grandes organizações industriais e confere prestígio à função pessoal”.

Os estudos e pesquisas em matéria de GP continuam a desenvolver-se nestas décadas, como é o caso da abordagem contingencial ou teorias da contingência, cuja origem remonta à década de 70 do século XX (Nunes, 2019). O seu surgimento deveu-se, fundamentalmente, às limitações identificadas nas teorias da gestão que lhe antecederam, tendo como principais investigadores Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Alfred D. Chandler, Paul Lawrence e Jay Lorsch, os quais incidiram os seus estudos na análise do impacto ambiental sobre as organizações (Nunes, 2019). Os citados investigadores procuravam explicar a existência de uma relação entre as condições ambientais e as técnicas administrativas que permitissem levar as organizações a alcançar os seus objetivos (Chiavenato, 1983, citado por Serrano, 2010). De facto, verificaram que o que ocorre na envolvente externa das organizações exerce influência sobre o funcionamento das mesmas (Nunes, 2019). Aliado à abordagem contingencial surge, nas organizações, o modelo orgânico (Matos & Pires, 2006). Este modelo é acima de tudo flexível e pouco centrado em questões burocráticas, daí ideal para ambientes instáveis e em

constante mudança (Matos & Pires, 2006). No polo oposto encontra-se o modelo mecanicista, o qual é mais indicado para conjunturas simples e estáveis devido ao seu cariz mais burocrático e inflexível (Matos & Pires, 2006). De acordo com esta abordagem não é possível estabelecer uma forma única de gerir as organizações, a gestão deve adaptar-se ao contexto em que as organizações se inserem (Nunes, 2019). A abordagem contingencial é uma das precursoras do novo paradigma, a Gestão de Recursos Humanos.

### **2.1.1.3 A gestão de recursos humanos**

Esta conceção da função foi inspirada nos contributos das Teorias da Contingência, como anteriormente mencionado e no Desenvolvimento Organizacional (Chiavenato, 1983, citado por Serrano, 2010). O movimento do Desenvolvimento Organizacional serve de catapulta às teorias comportamentais, baseadas nas ciências do comportamento (Matos & Pires, 2006). Entre as teorias comportamentais, destacam-se as teorias da motivação, da satisfação, do trabalho em equipa e do poder e liderança, como as que mais influenciaram a GRH (Chiavenato, 1983, citado por Serrano, 2010).

O novo paradigma surge em resultado das alterações do “ambiente das empresas”, isto é, a mudança de paradigma teve na sua origem os novos desafios tecnológicos, a internacionalização e a emergência dos mercados globais (Bilhim, 2009). Perante as alterações no contexto das organizações aumenta a perceção do papel decisivo que os dirigentes têm, pelo que cresce o interesse pela análise das tarefas desenvolvidas pelos dirigentes, a par do investimento em métodos de seleção para encontrar dirigentes com “elevado potencial” capazes de fazer face às exigências do mercado (Serrano, 2010).

Durante a transição da GP para a GRH surgiram várias perspectivas, algumas delas baseadas na oposição entre GP e GRH. Seguidamente apresentam-se algumas dessas perspectivas bem como os respetivos preponentes.

Para Beaumont (1993, citado por Neves, 2000) a evolução de GP para GRH explica-se pela incapacidade da primeira face à crescente competitividade dos mercados. A visão deste autor assemelha-se à de Sainsaulieu (1993, citado por Serrano, 2010), na medida em que ambos atribuem a alteração para GRH devido às limitações da GP.

Tavares e Caetano (1999, citado por Serrano, 2010) defendem que as principais diferenças entre as conceções assentam no fato de a GRH se basear na valorização das pessoas, e do vínculo entre estas e as organizações, como um dos principais fatores responsáveis pela

vantagem competitiva das organizações. Para além disso, mencionam ainda o destaque atribuído pela GRH à gestão da cultura em detrimento da visão mais tradicional apegada às regras e aos procedimentos.

Guest (1987, citado por Neves, 2000) apresenta uma nova abordagem segundo a qual a GRH se pode estruturar em quatro tipos, descritos na figura 2.2.

<b>Tipos</b>	<b>Caraterização</b>
<b>Tradicional / Conservadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriza a eficiência administrativa e a redução de custos</li> </ul>
<b>Radical / Conservadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caraterizada por programas rápidos sobre gestão</li> </ul>
<b>Pluralista / Inovadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem por base relações de cooperação entre gestão e sindicatos</li> <li>• A segurança do emprego é a permuta para a aceitação da mudança</li> </ul>
<b>Unitária / Inovadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada no pressuposto de interesses comuns entre a gestão e os trabalhadores</li> <li>• Técnicas de gestão inovadoras</li> </ul>

**Figura 2.2** Tipos de Gestão de Recursos Humanos, segundo Guest (1987). Adaptado de Neves (2000, p. 8).

De acordo com Sparrow e Hiltrop (1994, citado por Neves, 2000) até à década de 70 os recursos humanos eram entendidos como custos, só em finais da década de 70 e início de 80, do século XX, o entendimento se altera. Os trabalhadores passam de custos da organização a investimento e fator estratégico capaz de estabelecer a diferença em termos competitivos (Bilhim, 2009). O que até então havia sido um “mal” necessário, passa a ser um “bem precioso” e fator determinante para o sucesso.

A mudança no contexto organizacional associa-se à crescente importância “do papel estratégico da gestão de recursos humanos” (Bilhim, 2009, p. 44) como sendo a solução para as organizações se manterem sustentáveis. Esta ideia começou a desenhar-se durante a fase de Gestão de Recursos Humanos e abriu caminho para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos,

uma visão mais contemporânea da função, situada cronologicamente no início dos anos 90 (Serrano, 2010).

#### **2.1.1.4 A gestão estratégica de recursos humanos**

Nos últimos anos de 80 e primeiros anos da década de 90, as organizações debatem-se com desafios económicos, tecnológicos, sociais e político-legais, situação que obriga a uma reorganização de todos os recursos (Serrano, 2010). De acordo com Besseyers des Horts (1987, citado por Neves, 2000) este panorama propicia a mobilização e aposta no desenvolvimento nos ativos humanos, bem como o aumento da notoriedade da função, adquirindo o estatuto de função estratégica.

Para Martins (2012) a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) resulta da conjugação de quatro elementos:

- Recursos humanos (competências, potencial e gestão de capacidades);
- A própria organização (estrutura, procedimentos, funções e modelo hierárquico);
- Cultura organizacional (normas, valores e crenças);
- Sistemas de práticas de gestão (recrutamento, formação, avaliação e retribuição).

Nas palavras de Bilhim (2009, p.47) “a gestão estratégica integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento cotidiano da organização”, devendo o processo de planeamento ser contínuo e assumido por todos os gestores no geral, especialmente pelos gestores de topo. O planeamento deve ser flexível e criativo, passível de adaptações em função dos desafios da envolvente (Bilhim, 2009).

Os primórdios dos estudos sobre a GERH estão aliados a “dois modelos distintos, associados a duas escolas de investigação: o modelo *soft* (também conhecido como modelo da *Harvard School of Human Resources Management*) e o modelo *hard* (associado à *Michigan School of Human Resources Management*)” (Martins, 2012, p.340). O modelo apresentado pela *Harvard School*, está associado à teoria das relações humanas (Martins, 2012) e orientado para as pessoas as quais “considera como investimento (...) um recurso raro e diferente dos outros recursos, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva” (Neves, 2000, p. 10). Por outro lado, no modelo da *Michigan School*, o foco incide sobre os resultados (Martins, 2012). A base deste modelo assenta no entendimento das “pessoas como um recurso organizacional que deverá, em virtude do seu custo, ser gerido

da mesma forma que outro recurso em termos de eficiência e proveito económico” (Neves, 2000, p. 10).

Segundo Bilhim (2009) o modelo da *Michigan School*, protagonizado por Charles Frombrun, Noel Tichy e Mary Devana, constituiu um ponto de viragem, conduzindo a gestão de recursos humanos para a nova perspetiva, a gestão estratégica. Para estes autores a estratégia da organização é indissociável de quatro elementos (Bilhim, 2009, p.42):

- “Seleção, incluindo o planeamento de recursos humanos;
- Avaliação de desempenho, de forma a oferecer uma remuneração justa e estimulante, recompensando os desempenhos elevados;
- Sistema de recompensas em que o salário é decomposto em parte fixa e variável;
- Desenvolvimento que compreende as atividades de formação oferecidas a todas as categorias de trabalhadores com vista a melhorar o desempenho atual.” (Bilhim, 2009, p.42)

Para Carvalho (2005) o modelo apresentado pela *Michigan School* representa o sistema de GRH num ciclo sequencial onde aqueles elementos se conjugam culminando no desempenho ambicionado. De acordo com o mesmo autor, os componentes devem ser alinhados com os objetivos da organização, garantindo assim o sucesso da estratégia adotada.

O modelo da *Harvard School* foi impulsionado por Beer, Spector, Lawrencw, Mills e Walton que criaram uma abordagem reconhecida pelo destaque atribuído a todos os *stakeholders* da organização (Bilhim, 2009). Esta abordagem prima pela definição de um dirigente máximo, o qual é responsável por assegurar que as atividades de GRH seguem um fio condutor (Bilhim, 2009). As políticas desta abordagem alicerçam-se em “uma cuidada planificação e seleção, uma adequada formação e recompensa e uma apropriada integração organizacional” (Neves, 2000, p.10), de modo a contar com um efetivo empenhado no cumprimento das metas e objetivos da organização.

De acordo com Martins (2012, p.341) “quando a ênfase estratégica é assumida pela gestão, assiste-se a uma combinação efetiva de políticas *hard* e políticas *soft*, coexistindo uma tónica nos recursos e nas pessoas”. A GERH resulta da conjugação de políticas dos dois modelos, aplicação de políticas e práticas facilitadoras do envolvimento dos trabalhadores para alcançar os objetivos organizacionais, acompanhada do reconhecimento do ser humano enquanto possuidor de conhecimentos estratégicos para as organizações.

Peretti (1998) clarifica que o interesse pela GERH advém da consciencialização crescente de que os aspetos sociais e económicos estão fortemente relacionados, reforçando que esta nova abordagem adota uma visão dinâmica dos recursos que gere. De acordo com o mesmo autor, a GERH deve abarcar o planeamento, a implementação de ações e o controlo dos resultados (Peretti, 1998).

O cenário competitivo do mercado atual obriga as organizações a criarem modelos de gestão capazes de enfrentar as adversidades. Para tal, os profissionais de recursos humanos são essenciais, na medida em que deverão sincronizar os ativos humanos com as políticas estratégicas das organizações, funcionando como parte ativa na definição da estratégia (Martins, 2012). Para Bouchez a GRH só pode ser estratégica se “contribuir efetivamente para o crescimento significativo e durável da performance global da organização (Bouchez, 2005, citado por Serrano, 2010, p.18).

### **2.2.2 A gestão de recursos humanos em Portugal**

A GRH em Portugal revela uma configuração de cariz mais administrativo-jurídico (Serrano, 2010). A competitividade, mais concretamente a procura pela vantagem competitiva sobre as outras organizações, também se apresenta em Portugal como uma das maiores responsáveis pela evolução do conceito e das práticas de GRH (Neves, 2000).

A primeira publicação orientada para a área do trabalho em Portugal data de 1906 e trata-se do Boletim do Trabalho Industrial (Brandão & Parente, 1998). A partir desta data são feitas tentativas de difusão das abordagens produzidas no estrangeiro sobre a temática, sendo até criado, em 1925, o Instituto de Orientação Profissional (Brandão & Parente, 1998). Este Instituto tinha como objetivos o conhecimento do mercado de trabalho, a investigação sobre as condições de vida dos trabalhadores e a seleção (Lima & Rodrigues, 1987, citado por Brandão & Parente, 1998). Porém, esses esforços, bem como o início da divulgação dos processos de racionalização do trabalho e da administração, veem-se deturpados com o aparecimento do Estado Novo (Brandão & Parente, 1998).

Basicamente, até à década de 60 e principalmente 70, o desenvolvimento desta área em Portugal foi muito parco, tanto em termos de práticas de GRH como em desenvolvimentos teóricos, sendo que o campo da investigação só começa a surgir nos anos 60 (Brandão & Parente, 1998). A análise dos temas dos encontros da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), ao longo das décadas, permite ter uma noção mais clara do estado de “desenvolvimento” da GRH em Portugal, bem como sistematizar a sua evolução em quatro períodos (Neves, 2000).

O primeiro período estabelece-se entre a data do primeiro encontro, 1967, e o fim da década de 70, quando a designação adotada para a temática é a de Gestão de Pessoal (Neves, 2000). Os temas debatidos durante este período relacionam-se com a função e com a influência político-social que a Revolução de Abril representou (Neves & Gonçalves, 2009), durante os anos de 1974/75 generaliza-se “a negociação coletiva das relações de trabalho, tendo os sindicatos conseguido introduzir normas regulamentadoras de despedimentos, promoções, pensões, entre outras, nos Contratos Coletivos de Trabalho (CCT)” (Brandão & Parente, 1998, p.10). Nos anos posteriores à revolução do 25 de Abril de 1974, a Gestão de Pessoal é constituída pelo sindicalismo e pelas relações laborais na maioria das organizações (Fernandes, 1989 citado por Neves, 2000). Nos processos de seleção para a chefia do Departamento de Pessoal, as organizações procuravam profissionais capazes de lidar com os sindicatos e com as comissões de trabalhadores (Fernandes, 1989 citado por Neves, 2000). Ainda no que se refere às ofertas de emprego, as organizações procuravam para os seus quadros profissionais com perfil jurídico-administrativo (Neves & Gonçalves, 2009).

Os primeiros cursos superiores em Ciências do Trabalho e em Organização e Gestão de Empresas começam a surgir a partir de 1970, situação que se desenvolve ao longo da mesma década (Brandão & Parente, 1998). Tal situação confirma-se pela introdução de disciplinas de gestão de recursos humanos nos planos de estudos de outros cursos de bacharelato e licenciatura, no fim dos anos 70 (Brandão & Parente, 1998).

O segundo período situa-se cronologicamente na década de 80, momento em que a nomenclatura se altera para Gestão de Recursos Humanos (Neves, 2000). Nos “anos 80 abre-se espaço para novas investigações e preocupações na área do trabalho, do emprego e dos recursos humanos” (Brandão & Parente, 1998, p.11). A nova fase é marcada pela introdução de ideias de modernização e “competitividade (transformação, desafio da integração europeia, modernizar organizações, transformar o trabalho), as quais passam a ser fonte de preocupação em virtude da nova realidade que representava o Mercado Único Europeu” (Neves, 2000, p.22).

Em termos práticos, a GRH deste período traduz-se na “planificação de efetivos e análise das funções e dos sistemas de trabalho, da afetação de pessoas aos postos de trabalho, da higiene e segurança no trabalho, da gestão de incentivos, da avaliação do desempenho, gestão de carreiras, formação” (Neves & Gonçalves, 2009, p.75). Também o perfil dos profissionais requeridos para o desempenho da função se altera, em detrimento de profissionais de natureza jurídico-administrativa, são preferidos especialistas relacionados com as Ciências Sociais e Humanas (Neves & Gonçalves, 2009).

Apesar da grande evolução da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos e melhorias associadas ao reconhecimento da importância dos ativos humanos, estudos realizados em finais da década de 80, constataam que “a grande preocupação das empresas portuguesas continua a ser a produtividade, seguida da melhoria tecnológica, do crescimento equilibrado e só depois as melhorias das condições de trabalho” (Brandão & Parente, 1998, p.11).

O terceiro período inicia-se no final dos anos 80 e início da década de 90, período caracterizado pela utilização de ambas as designações - Gestão de Pessoal e Gestão de Recursos Humanos (Neves, 2000). Na realidade, esta é uma época um pouco conturbada por via da acentuação da pressão da competitividade e da globalização (Neves & Gonçalves, 2009), as preocupações das organizações e dos profissionais caminham no sentido do desenvolvimento de competências e formação do efetivo (Neves, 2000). A par destas inquietações, as organizações veem-se atingidas pela influência das preocupações sociais mais relevantes para a época em questão, o desemprego e a formação profissional (Neves, 2000).

Tal como ocorreu nos períodos anteriores, o perfil dos profissionais alterou-se, dando lugar à seleção e recrutamento de técnicos com capacidade para definir e gerir sistemas de formação (Neves & Gonçalves, 2009).

Salienta-se, ainda, a existência de um último período cujo início pode ser estabelecido em meados da década de 90 do século passado, prolongando-se até à atualidade. Neste último período a atenção recai sobre a “gestão das competências e do conhecimento e no papel ativo dos recursos humanos na competitividade e na excelência” (Neves, 2009, p.75).

Apesar de um passado fortemente marcado pelo pendor legislativo e associado a uma intervenção estatal bem acentuada, é notória a evolução da GRH em Portugal (Serrano 2010). Nos últimos anos, as pessoas ganharam um novo destaque, constituindo o centro das preocupações, ilação retirada do reconhecimento do elemento humano como fator diferenciador e protagonista no cenário do mundo moderno, onde as pessoas representam uma vantagem competitiva.

## **2.2 Socialização organizacional, acolhimento e integração**

A secção anterior foi dedicada a contextualizar em termos teóricos o tema principal do estágio – a Gestão de Recursos Humanos. A secção que se segue tem como finalidade enquadrar os conceitos que serviram de base ao projeto desenvolvido no decorrer do estágio, que se traduziu na elaboração de um Regulamento Interno para a entidade onde o estágio decorreu. Este regulamento pretende ser um guia orientador para os colaboradores que iniciam a sua atividade na empresa.

Neste sentido esta secção é dedicada a apresentar os conceitos de socialização organizacional, acolhimento e integração relacionados com os novos membros que são admitidos na empresa.

Socialização, acolhimento e integração são conceitos que apesar de distintos não se podem dissociar, na medida em que se consideram agentes potenciadores de desenvolvimento e essenciais para o estabelecimento do vínculo entre a organização e o novo colaborador. De facto, tanto a socialização como o acolhimento e a integração são essenciais para causar no novo colaborador o melhor impacto inicial possível, dado que permitem transformar o recém-chegado num novo membro da organização (Bilhim, 2009).

De modo a clarificar a importância destes conceitos, quer para o indivíduo quando integra uma nova organização, quer para a própria organização, segue-se a análise dos mesmos e a forma como se relacionam entre si.

### **2.3.1 Socialização organizacional**

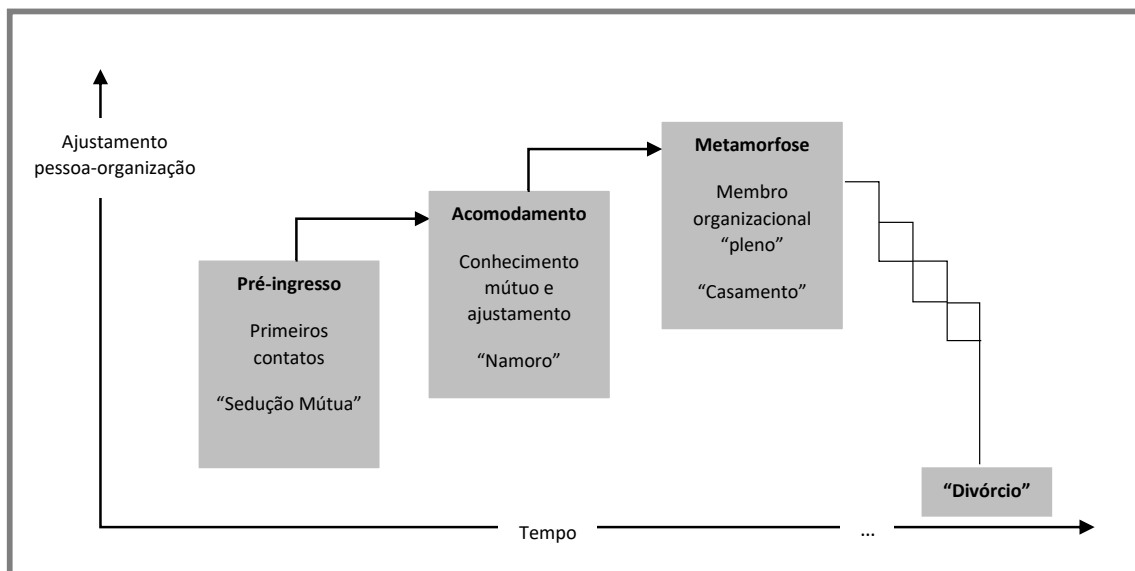
A socialização corresponde ao “processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização” (Louis, 1980, citado por Rego, *et al.*, 2015, p.328). Por seu lado, Schein (1988, citado por Mosquera, 2000) associa a socialização organizacional ao processo de aprendizagem, através do qual o novo membro conhece os valores, normas e padrões de conduta desejáveis. Nos mesmos contornos, porém, mais simples é a definição apresentada por Taormina (2004, citado por Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2016), de acordo com a qual a socialização se traduz no processo segundo o qual o novo membro conhece o modo de funcionamento da organização, aceita e adequa o seu comportamento de modo a corresponder aos padrões da mesma. Por sua vez, Mosquera (2012, p. 583) refere que a socialização se traduz num processo de “aprendizagem de um conjunto de atitudes e comportamentos considerados adequados ao cargo, ou função, de acordo com as normas e valores da organização, quer implícitos quer explícitos”. Em suma, a socialização diz respeito ao processo de aquisição, por parte do novo colaborador, dos conhecimentos sociais necessários ao correto desempenho do seu papel enquanto membro da organização (Bilhim, 2009).

A visão mais tradicionalista depreende a socialização como um processo unidirecional através do qual a organização tem a capacidade de moldar o novo colaborador, assumindo um papel mais ativo, enquanto o recém-chegado assume um papel mais submisso (Mosquera,

2012). Porém, esta perspectiva gera uma contradição, pois todo e qualquer novo membro traz consigo “bagagem”, isto é, conhecimentos, experiências, valores e expectativas, pelo que a incorporação de um novo colaborador implica uma mútua adaptação (Pereira, 1999). O novo membro deve adaptar-se à organização e aos seus integrantes, porém, acolher um novo membro implica que também a organização e os indivíduos que dela fazem parte se adaptem em função do novo membro.

O início do processo de socialização é comumente associado ao momento do acolhimento e integração do novo membro na organização, no entanto, a socialização é um processo contínuo cujo início ocorre no decurso da fase de recrutamento e seleção, e até mesmo antes, sendo transversal a todo o período de permanência na organização (Mosquera, 2012).

A figura 2.3 esquematiza as fases do processo de socialização.



**Figura 2.3** Os estádios da socialização organizacional. Fonte: Adaptado de Cunha, *et al.*, (2016, p.187).

A primeira fase do processo é denominada de socialização antecipatória ou pré-ingresso que engloba o processo de recrutamento e seleção até ao momento que antecede os primeiros contatos diretos com a organização (Cunha, *et al.*, 2016). Tal situação deve-se ao facto de o indivíduo antes de abordar a organização já ter construído uma imagem da mesma, seja por meio de notícias difundidas pela comunicação social, consulta da página da internet da organização, contacto com outros membros ou outras situações que o levaram a tecer conjeturas acerca da organização e criar expectativas em relação à mesma (Rego, *et al.*, 2015). Porém, as fontes informais que ajudam a idealizar uma imagem da organização podem induzir o indivíduo

em erro, na medida em que as informações prestadas tendem a associar-se a interesses ou opiniões pessoais, sendo que podem não refletir a realidade (Mosquera, 2000).

Uma das situações mais representativa da realidade supracitada é o desapontamento, por vezes, denotado nos candidatos, após a sua admissão, à medida que se apercebem que as condições oferecidas pela organização são distintas das que haviam imaginado (Cunha, *et al.*, 2016). Neste sentido, as organizações, devem ter o cuidado de passar uma imagem o mais realista possível, de modo a mitigar a formulação de opiniões equivocadas por parte dos candidatos (Rego, *et al.*, 2015). Todavia, e infelizmente, são, por vezes, as próprias organizações as principais responsáveis pela conceção de ideias não muito realistas acerca das mesmas, na medida em que, nas ações de recrutamento e seleção tendem a enaltecer as vantagens de trabalhar na organização de modo a atraírem os melhores candidatos (Mosquera, 2000). Este é um caminho bastante arriscado, pois, os candidatos, atraídos por esta “sedução” concebem expectativas irrealistas e quando confrontados com as divergências entre as promessas e o que efetivamente ocorre, tendem a ficar desapontados, insatisfeitos, defraudados com a organização e a diminuir o desempenho, sendo que, em casos mais graves, todo este descontentamento pode levar ao abandono da organização (Cunha, *et al.*, 2016). Assim sendo, quanto mais fidedignas forem as informações transmitidas pela organização menor será o risco de provocar deceções ou surpresas desagradáveis ao novo membro, que, afinal, trazem também consequências nefastas para a organização, como o *burnout*<sup>2</sup> ou o *turnover*<sup>3</sup>, por parte do novo integrante (Mosquera, 2012).

Young e Lundberg (1996, citado por Mosquera, 2000), utilizam o termo “choque da socialização” para descrever a forma como o recém-chegado se sente quando é confrontado com as disparidades entre as expectativas e a realidade. Caso o processo de socialização seja bem-sucedido o “choque da socialização” desce drasticamente, bem como a possibilidade de *burnout* ou *turnover*, não os eliminando na totalidade, mas reduzindo bastante o risco de se manifestarem (Mosquera, 2012).

O candidato forma expectativas em relação à organização, no entanto, também a organização idealiza o candidato, porém nem sempre as expectativas do primeiro são cumpridas

---

<sup>2</sup> O *burnout*, inicialmente, era um fenómeno associado apenas aos profissionais de saúde, porém atualmente considera-se que pode ocorrer em quase todas as profissões. O mesmo traduz-se numa elevada exaustão a nível emocional, físico e mental; sentimento de dúvida acerca do seu trabalho, o que leva a um distanciamento face à atividade profissional; e perceção de incapacidade de realização da atividade profissional eficazmente (Chambel, 2012).

<sup>3</sup> O *turnover* é um conceito frequentemente utilizado para designar a rotatividade de pessoal nas organizações, ou seja, as entradas e as saídas de funcionários num determinado espaço de tempo (Chiavenato, 2004).

e vice-versa, o que tende a gerar um sentimento de desapontamento (Mosquera, 2000). Não são apenas os candidatos que correm riscos e que são “seduzidos” pelas organizações, o inverso também pode ocorrer, o candidato pode “seduzir” habilmente a organização levando a mesma a elevar as suas expectativas relativamente ao candidato, sendo a organização, posteriormente, surpreendida ao verificar que o novo membro não está à altura das expectativas criadas (Mosquera, 2000). Ambas as partes correm riscos e criam expectativas uma em relação à outra, por vezes as expectativas são alcançadas e por vezes sucede o oposto. Por isso, é extremamente importante evitar a transmissão de informações desfasadas da realidade, que no futuro se manifestam através do *turnover* inicial, abandono da organização nos primeiros meses (Mosquera, 2012), “insatisfação, desmotivação e movimentos de carreira disfuncionais” (Mosquera, 2000, 307).

A fase seguinte é designada de encontro ou acomodação, iniciando-se quando o novo membro assume funções e corresponde ao acompanhamento do mesmo desde o seu primeiro dia na empresa até ao término do período experimental, podendo, porém, estender-se por mais tempo (Cunha, *et al.*, 2016; Mosquera, 2012; Mosquera, 2000). Durante esta fase o novo elemento dedica-se à aquisição de competências relacionadas com a tarefa que irá desempenhar, sendo este momento também marcado pelo início do estabelecimento de relações interpessoais com os superiores e colegas (Rego, *et al.*, 2015).

O novo membro é afetado por diversos fatores, sendo um dos mais importantes as relações estabelecidas com os novos colegas e a aceitação por parte destes, o *feedback* do superior hierárquico, bem como o conhecimento das normas e dos regulamentos internos que regem a organização (Mosquera, 2000). Estas interações são vitais para que conheça as normas e valores da organização e para que construa a sua própria opinião acerca da mesma (Mosquera, 2012). De modo a facilitar o processo é cada vez mais frequente a implementação de procedimentos de integração e acolhimento, caracterizados por um período inicial de formação com o objetivo de dar a conhecer as principais características da organização e da função que irá desempenhar (Mosquera, 2000). Em certos casos, a execução destes procedimentos é demasiado parcimoniosa, provocando no recém-chegado sentimentos de abandono e quebra do contrato psicológico<sup>4</sup> (Cunha, *et al.*, 2016). No entanto, devido a uma preocupação, cada vez maior, em relação a um processo bem-sucedido, as organizações têm investido em documentos

---

<sup>4</sup> O contrato psicológico estabelece-se com contornos distintos dos contratos formais, este contrato é “um entendimento tácito entre o indivíduo e a organização a respeito de direitos e obrigações consagrados pelo uso e que serão respeitados e observados por ambas partes” (Chiavenato, 2004, p.174).

de apoio, nomeadamente os denominados Manuais de Acolhimento, concebidos com o objetivo de proporcionar ao novo membro informação acerca da “organização, nomeadamente: história; missão e valores; atividade e áreas de negócio; posicionamento no mercado; serviços de apoio e assistência social; deveres e direitos, etc.” (Mosquera, 2012, p. 584).

Segundo Mosquera (2012) existe algum receio em relação a estas práticas de socialização, na medida em que, tal como ocorre com tantos outros procedimentos, aliadas às vantagens da sua utilização podem surgir também desvantagens, mais concretamente, bloqueios à criatividade individual. Contudo, caso estas sejam conduzidas de modo a envolver e orientar o novo membro em prol das necessidades da organização, existindo o cuidado de interferir o mínimo possível com a capacidade criativa e de inovação do novo colaborador, a possibilidade de a socialização ter um impacto negativo diminui bastante (Allen & Meyer, 1990, citado por Mosquera, 2012). De acordo com a mesma autora, deste modo é possível desenvolver novos colaboradores comprometidos com a organização e ao mesmo tempo criativos e capazes de inovar, o que a longo prazo beneficia ambas partes.

A terceira e última fase é designada por Rego *et al.* (2015) de metamorfose, enquanto que Mosquera (2012), denomina esta fase de mudança e aquisição. Todavia, apesar das distintas designações, os autores supramencionados, concordam que nesta fase o novo colaborador conhece os valores e as políticas da organização, bem como, a organização conhece o novo colaborador e as suas capacidades (Mosquera, 2012; Rego *et al.*, 2015).

Esta última fase marca o fim da adaptação e do conhecimento mútuo de ambas as partes, assinalando a emergência de um vínculo entre o novo membro e a organização (Cunha, *et al.*, 2016). Agora, que o novo colaborador já conhece os valores e as características da organização, compete-lhe interiorizar o que aprendeu e adequar os seus comportamentos em função disso, de modo a assegurar a sua continuidade e o seu desenvolvimento enquanto profissional (Mosquera, 2012). A fase de metamorfose e o vínculo que pressupõe são essenciais para diminuir a probabilidade de desconforto, conflitos e abandono da organização, na medida em que o vínculo se traduz em sentimentos de: pertença; aceitação recíproca; motivação e satisfação acompanhados por um bom desempenho (Cunha, *et al.*, 2016).

### **2.3.1.1 Práticas de socialização**

As práticas de socialização constituem a forma como são estruturadas as experiências vivenciadas pelo novo membro, através da modelação do tipo de informação a que tem acesso (Van Maanen & Schein, 1979, citados por Cunha, *et al.*, 2016). As diferentes práticas de

socialização a que as organizações podem recorrer agrupam-se em seis dimensões, como é possível observar na figura 2.4.

	Facilitadoras de uma orientação institucionalizada	Facilitadoras de uma orientação individualizada
Contexto	Coletivas	Individuais
	Formais	Informais
Conteúdo	Sequenciais	Aleatórias
	Fixas	Variáveis
Sociais	Seriais	Disjuntivas
	Investidura	Desinvestidura

**Figura 2.4** Práticas de socialização. Fonte: Adaptado de Jones (1986, p.263).

Jones (1986) divide as práticas de socialização em dois grandes blocos, as práticas facilitadoras de uma orientação institucionalizada e as práticas facilitadoras de uma orientação individualizada. As primeiras correspondem às práticas utilizadas com o objetivo de levar o novo integrante a proceder de acordo com o padrão de comportamento seguido pelos seus colegas (Cunha, *et al.*, 2016). São práticas que têm o intuito de diminuir a incerteza sentida pelo novo membro no desempenho das suas tarefas nesta primeira fase, para além disso estimulam a aceitação de papéis previamente delineados (Rego, *et al.*, 2015).

Por outro lado, através das práticas facilitadoras de uma orientação individualizada, o novo colaborador é encorajado a pôr em causa a forma como se faz e a desenvolver a sua própria estratégia (Rego, *et al.*, 2015). Dado o seu cariz mais autónomo, contrariamente às práticas institucionalizadas, as individualizadas tendem a aumentar a incerteza num primeiro momento (Rego, *et al.*, 2015).

A divisão das práticas em institucionalizadas e individualizadas corresponde ao aperfeiçoamento do modelo de análise das práticas organizacionais, desenvolvido por Van Maanen e Schein (1979, citados por Cunha, *et al.*, 2016). Estes autores e Jones (1986) apresentam as dimensões bipolares do seguinte modo:

A primeira dimensão corresponde à distinção entre práticas coletivas e práticas individuais. As práticas coletivas correspondem a um processo de aprendizagem caracterizado pela passagem por um conjunto de experiências comuns a diversos indivíduos. Já as práticas individuais consistem numa socialização mais individualizada, segundo a qual, a socialização

ocorre através de experiências diferenciadas. A cada novo colaborador é proporcionada uma experiência diferente.

No que respeita às práticas formais o novo colaborador é separado dos colegas até ser considerado apto a desempenhar um cargo específico, consistindo numa pré- formação. No outro extremo encontram-se as práticas informais que, aquando da chegada do novo elemento ao local de trabalho, possibilitam a aprendizagem e a assimilação das técnicas juntamente com os novos colegas.

As práticas sequenciais baseiam-se na passagem por diversas fases nas quais o novo membro vai adquirindo experiência e conhecimentos, trata-se de uma progressão alicerçada na experimentação de distintas tarefas. É sequencial, pois obedece a uma ordem pré-estabelecida. Em contrapartida, a socialização é aleatória quando não é seguido um padrão.

As práticas consideram-se fixas quando ocorrem num período específico, ou seja, têm início e fim pré-estabelecidos, a organização define que o indivíduo só estará apto para passar à fase seguinte após completar o período definido. Por outro lado, as práticas variáveis não se baseiam num período de permanência em determinada fase, sendo a permanência definida pela capacidade de aprendizagem. O indivíduo é considerado apto a assumir uma dada posição de acordo com as suas capacidades.

Nas práticas seriais o novo integrante recebe, normalmente da parte de um mentor, instruções sobre a função que vai ocupar. Esta prática pressupõe o acompanhamento por parte de quem anteriormente exercia a função ou uma função similar. As práticas disjuntivas incitam o indivíduo a aprender por si só, sendo dada liberdade para procurar a forma como vai desempenhar a função.

Por último, práticas de investidura valorizam os conhecimentos, a experiência e a personalidade do novo membro, entendendo as suas qualidades e qualificações como necessárias para a organização. Já as práticas de desinvestidura representam o oposto, na medida em que os conhecimentos e a personalidade do recém-chegado são totalmente desvalorizadas, o foco incide sobre a moldagem do indivíduo em função das necessidades da organização.

### **2.3.2 Acolhimento e integração**

Os trabalhadores têm sido, cada vez mais, reconhecidos como um ativo essencial à obtenção de vantagem competitiva (Reis, 2010). O capital humano tem-se tornado determinante

para as organizações, na medida em que nas organizações mais modernas e competitivas o ato de recrutar e selecionar tem vindo a assumir um papel estratégico. Já não se procura apenas mão-de-obra ou recursos, as organizações procuram, também, talentos que obtenham resultados positivos e acrescentem valor (Polainas, 2012).

Após recrutar e selecionar os novos colaboradores torna-se importante incorporá-los. Nesse sentido, é necessário dar a conhecer a organização, os seus objetivos, valores, políticas e outros aspetos organizacionais fundamentais (Cardoso, 2008; Polainas, 2012). Para que os novos colaboradores contribuam para a organização têm primeiro de a conhecer, assim, surge o acolhimento e integração, cuja função é facilitar a adaptação ao novo contexto (Cardoso, 2008; Polainas, 2012).

O acolhimento e a integração não devem ser confundidos com a socialização organizacional, visto que estes correspondem apenas a uma parte desta (Cunha, *et al.*, 2015). A socialização organizacional diz respeito a “toda a vida” do colaborador na organização, enquanto o acolhimento e a integração se referem apenas a uma fração, a inicial (Cunha, *et al.*, 2015). Relativamente ao enquadramento existem distintos posicionamentos, o acolhimento e integração podem ser entendidos como “a última fase do recrutamento e seleção, o início do desenvolvimento de competências, a validação do potencial já anteriormente identificado [...] ou o início da retenção das pessoas nas organizações” (Polainas, 2012, p.23-24).

Independentemente do momento exato em que se insere, o acolhimento e a integração referem-se ao período de aprendizagem, durante o qual a organização se dá a conhecer aos novos membros (Mosquera, 2000), o qual implica o conhecimento sob o “ponto de vista institucional, as suas políticas, estrutura e funcionamento, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de atuação” (Reis, 2010, p.115). É durante este período que são travados os primeiros contatos entre os novos colaboradores e os futuros colegas (Reis, 2010), bem como, iniciada a aprendizagem de novas tarefas associadas à função que o novo colaborador vai desempenhar (Mosquera, 2000).

Este é entendido como um dos momentos mais críticos de todo o tempo de permanência numa organização, dado que o ingresso num novo contexto implica a adaptação a uma nova realidade (espaço, colegas, cultura, etc.) a qual é pautada por uma grande incerteza e ansiedade (Mosquera, 2000). Neste sentido, cada vez mais organizações têm investido na aplicação de procedimentos, durante o período de adaptação, com vista a mitigar o aparecimento destes sentimentos (Peretti, 1998), nomeadamente:

- Lista de atividades, também conhecida como *check-list* de acolhimento e integração, que se traduz num conjunto de tarefas realizadas antes, durante e depois do acolhimento e integração do novo colaborador, a qual permite planificar e organizar detalhadamente as várias tarefas bem como informar os intervenientes (Polainas, 2012), isto é, definir um conjunto de atividades de acolhimento e integração e os responsáveis por cada uma delas, para que flua adequadamente aquando da receção ao novo membro.
- Plano de acolhimento e integração, concebido para fornecer gradualmente informações acerca da empresa e da função, de modo a não sobrecarregar o novo integrante e evitar aumentar a sua ansiedade e insegurança (Mosquera, 2000). Este plano deve ser cuidadosamente elaborado Watts-Davies (1983, citado por Mosquera, 2000), porém deve ser também flexível, sendo passível de ajustamentos em função do contexto, do tipo de organização (dimensão, dispersão geográfica, cultura e complexidade) e da função (operário, comercial, administrativo, gestor, etc.) que o novo membro irá desempenhar (Polainas, 2012).

Estes procedimentos apesar de distintos complementam-se facilitando a execução do programa de acolhimento e integração. Programa este que tem uma duração variável, de acordo com o tipo de organização e função do novo membro (Cunha, *et al.*, 2016).

A duração destes programas varia consoante o grau de influência que a organização pretende exercer sobre o novo colaborador, e incluem um acompanhamento, a médio prazo, providenciado por vezes por um tutor, previamente designado, a quem compete avaliar o seu desempenho (Reis, 2010).

O tutor é um colaborador, selecionado pela organização, a quem compete aconselhar, guiar e conduzir o novo membro, nos primeiros tempos na organização, a fim de facilitar a integração, de modo geral na organização e mais especificamente na equipa (Polainas, 2012). Este é uma figura muito importante durante o processo de integração, na medida em que age como corresponsável pela incorporação do recém-chegado (Reis, 2010), pois, para o novo colaborador, o tutor representa o elo entre este e a organização (Chiavenato, 2004).

Durante os primeiros tempos cabe ao tutor acompanhar o novo integrante enquanto transmite informações acerca da dinâmica da organização, bem como em relação ao padrão de conduta que deve adotar e o comportamento a assumir em cada situação (Reis, 2010). O tutor é responsável pela transmissão de conhecimentos, nomeadamente, as estratégias mais indicadas para cumprir os objetivos organizacionais, assim como, orientá-lo prevenindo o cometimento

de erros (Reis, 2010). Para além disso, o tutor assume também o papel de suporte afetivo e emocional, ou seja, este é um período marcado por sentimentos de medo e insegurança, nesse sentido, cabe ao tutor apoiar o novo colega, aplacando esses sentimentos (Mosquera, 2000).

O tutor é o responsável por facilitar a integração do novo membro, sendo essencial que o mesmo goste de desempenhar esta tarefa, tenha disponibilidade para tal, facilidade em relacionar-se com as pessoas e receba previamente formação específica nesse sentido (Polainas, 2012). Comumente são selecionados para tutores colaboradores seniores e experientes, com *status* e conhecimentos consideráveis acerca da organização (Mosquera, 2000). A atenção a estes aspetos permite maximizar os resultados positivos, dado que um bom tutor passa uma imagem positiva da organização. Por outro lado, caso o tutor seja ineficaz no desempenho da tarefa a imagem passada é negativa (Chiavenato, 2004).

Em conclusão, durante o período de acolhimento e integração na organização os novos membros encontram-se mais inseguros e sensíveis ao *turnover*, pelo que a aplicação de políticas que facilitem essa fase têm-se tornado cada vez mais uma prática comum, dado os resultados positivos conseguidos. Um bom acolhimento e integração na organização e na função, assume um papel muito importante na retenção de colaboradores, talentos identificados durante o recrutamento e seleção.

Recrutar e selecionar é dispendioso, gera custos, seja em tempo ou em recursos. Custos estes que as organizações encaram como um investimento a ser recuperado através do desempenho do novo colaborador. Porém, esse investimento pode não ser recuperado devido ao *turnover*. Daí a importância de investir também em políticas de acolhimento e integração, as quais atuam como reforço da motivação de permanência, mitigam a rotatividade e aumentam a retenção (Taylor, 2002).

## **Capítulo 3. Entidade de acolhimento**

### **3.1 Caracterização da empresa**

O estágio teve lugar na empresa Hubel Indústria da Água, Ambiente e Obras Públicas, S.A., uma das empresas que integra o Grupo Hubel, pelo que antes de se proceder à caracterização detalhada da entidade acolhedora do estágio se apresenta uma breve referência ao Grupo Hubel<sup>5</sup>.

#### **3.1.1 Grupo Hubel**

O Grupo Hubel, com sede em Olhão, foi fundado em finais de 1982, tendo surgido a partir da empresa Hubel Representações Elétricas, Lda., cuja principal atividade estava ligada às áreas da água e da eletricidade. Até 1987 afirmou-se no mercado, data a partir da qual a empresa toma a designação de Hubel Eletrotecnia e Bombagem, Lda. Nos oito anos seguintes passa por uma etapa de crescimento marcada pelo estabelecimento de novas parcerias com empresas internacionais e pelo aumento da oferta, consolidando assim a sua presença no mercado. Segue-se uma reestruturação que leva ao nascimento do Grupo Hubel. A superação de desafios e a aposta no desenvolvimento e na inovação conduziram a que os diferentes departamentos e áreas tecnológicas do Grupo se ampliassem em unidades de negócio e posteriormente nas seguintes empresas individuais: Hubel Eletrotecnia e Bombagem, Lda.; Hubel Comercial, Lda.; Centro de Hidroponia, Lda., HubGeste, Lda.; e Verde Sul, Lda.

Entre 1996 e 2002 o Grupo Hubel foca-se na especialização da oferta, o que proporciona a sua expansão nos anos seguintes e a reorganização que se seguiu, a qual resultou na junção de empresas e no surgimento de novas, mais especializadas e com um leque maior de atuação: Hubel Indústria da Água, S.A., Hubel Verde, Lda., Hubel Produção Agrícola (associada da MadreFruta) e Hubel Irrigation Systems (separou-se do grupo em 2008). Até então, a aposta do Grupo foi no sentido da especialização de produtos e serviços e na inovação, porém entre 2008 e 2015 foi atribuída especial atenção ao crescimento e desenvolvimento até obter consolidação da sua presença no mercado nos seus dois eixos, tecnológico e agrícola. O primeiro constituído por empresas ligadas às áreas da engenharia e gestão do tempo e o segundo composto por

---

<sup>5</sup> A informação referente ao Grupo Hubel e à Hubel Indústria da Água, S.A. foi retirada do respetivo site (<https://www.hubel.pt/pt/>), bem como de documentos institucionais do grupo.

empresas cuja atividade se desenvolve na área da produção agrícola de fruta e respetiva comercialização.

A consolidação do Grupo foi alcançada nos anos de 2016 e 2017, período em que surgiu uma nova empresa – a Hubel Positive Lightning, Lda. – empresa de desenvolvimento tecnológico, especializada na criação de soluções tecnológicas, com o objetivo de responder às necessidades de um mercado cada vez mais especializado e tecnológico.

Ao longo dos anos o Grupo Hubel passou por várias fases de crescimento e desenvolvimento, o que permitiu a sua expansão e tornar-se uma referência nos mercados onde opera. Tal só foi possível devido, por um lado, à forte aposta na inovação e, por outro, a um efetivo especializado.

#### **3.1.1.1 Missão e Valores**

##### Missão

O Grupo Hubel tem como missão:

Promover o desenvolvimento económico, colocando no mercado produtos e serviços especializados, que potenciem valor acrescentado aos clientes e à sociedade em geral, nas áreas do uso e gestão da água e da produção agrícola.

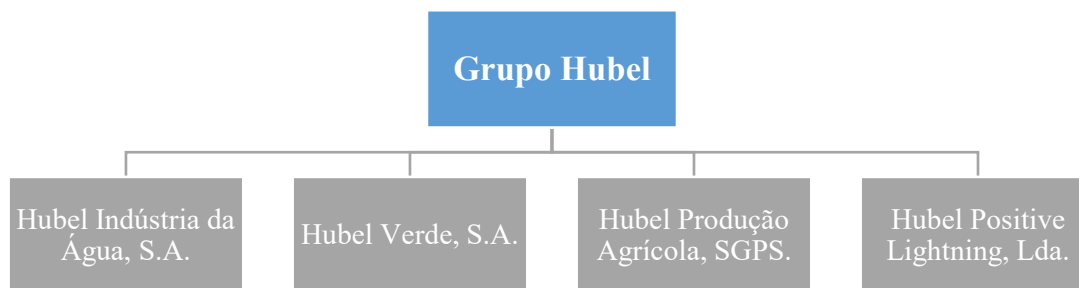
##### Valores

O Grupo rege-se pelos seguintes valores:

- Inovação permanente dos produtos e serviços;
- Atuação ambientalmente responsável;
- Garantia de uma mais-valia efetiva para o cliente que utiliza as tecnologias da empresa;
- Melhoria contínua da eficácia e eficiência da organização;
- Fomento da competência dos colaboradores da organização e o seu reconhecimento.

#### **3.1.1.2 Organograma do Grupo Hubel**

A figura 3.1 apresenta de forma esquematizada as empresas que constituem o Grupo Hubel.



**Figura 3.1** Organograma do Grupo Hubel. Fonte: Adaptado de documentos institucionais do grupo.

### 3.1.2 Hubel Indústria da Água

A empresa Hubel Indústria da Água, Ambiente e Obras Públicas, S.A., mais comumente denominada Hubel Indústria da Água, S.A., ou de uma forma mais simplificada utilizando o seu acrónimo HIA, surgiu no seguimento da reorganização do Grupo Hubel. Criada em 2004, resultou da fusão das empresas Hubel Eletrotecnia e Bombagem (Instalações Eletromecânicas) e Hubel Comercial Indústria da Água (Filtragem e Tratamento de Água).

A HIA é uma empresa com vasta experiência acumulada ao longo dos anos no setor da engenharia para indústria da água. A sua presença no mercado estende-se além-fronteiras, abrangendo também os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Ao longo dos anos tem apostado em parcerias internacionais com organizações tecnologicamente desenvolvidas, inovadoras e sofisticadas. Entre as várias parcerias estabelecidas destacam-se os parceiros israelitas, nomeadamente Arad, Ari, Dorot e TaKaDu, especialistas em questões relacionadas com o mercado da água.

A atividade da HIA centra-se no fornecimento de soluções personalizadas no setor da água, aliando o comércio de equipamentos e soluções, a execução de obras e a garantia de assistência técnica. O fornecimento de soluções para tratamento de água agrega equipamentos e tecnologias inovadores, soluções pensadas para cada caso específico, bem como uma equipa técnica conhecedora das novidades tecnológicas do mercado e especializada.

#### 3.1.2.1 Mercados

##### Tratamento de Água

A HIA desenvolve trabalhos em Estações de Tratamento de Água (ETA), atuando na produção de água potável para consumo humano. Conta com uma equipa especializada na execução de operações e processos físicos e químicos a fim de produzir água potável livre de

qualquer tipo de contaminação. Devido ao leque de parceiros tecnológicos, a empresa disponibiliza soluções que, para além de cumprirem os requisitos legais, são fiáveis, possuem garantia de qualidade, são eficientes e ambientalmente sustentáveis.

### Processo Industrial

Disponibiliza soluções no âmbito do tratamento de água para processos industriais, bem como para sistemas de refrigeração, reciclagem ou reutilização de águas residuais. Para além disso, oferece soluções de filtração e tratamento que permitem: melhor utilização da água tendo em conta o custo/benefício, redução da quantidade de águas residuais resultantes dos processos, maximizar a eficiência e minimizar os custos ambientais.

Ao longo dos anos a empresa acumulou experiência, pelo que, atualmente é capaz de apresentar soluções personalizadas para grande parte das indústrias, nomeadamente, para: Agroindústria, Alimentar (comida e bebidas), Automóvel, Eletrónica, Química, Celulose e papelaria, Hotelaria, Farmacêutica/ Saúde, Têxtil e Metalomecânica.

### Tratamento e reutilização de águas residuais

A HIA efetua projetos em Estações de Tratamento de Águas Residuais (ETAR), através da disponibilização de soluções e equipamentos que permitem receber e tratar as águas residuais provenientes de processos industriais ou utilizações domésticas, de modo a que possam vir a ser novamente utilizadas evitando riscos para a saúde pública e ambientais.

O tratamento das águas contribui para o equilíbrio ambiental e aproveitamento de recursos, na medida em que as águas tratadas podem ser utilizadas para fins não potáveis como: agricultura, fins recreativos e ambientais e utilização urbana como a lavagem de ruas.

#### **3.1.2.2 Obras**

Com refere o nome da empresa, a maior parte da sua atividade passa pela elaboração de obras, para tal, conta com uma equipa multidisciplinar capacitada para a execução de obras de engenharia ligadas ao setor da água. O campo de atuação é vasto, na medida em que vai desde a execução de obras de grande dimensão como por exemplo ETA, ETAR, processos de adução<sup>6</sup>, bem como processos de menor dimensão, intervenções que passam pela remodelação de instalações, reparação de equipamentos e software. Para além disso presta ainda serviços de

---

<sup>6</sup> Processo de abastecimento de água que consiste na condução da água desde o ponto de captação até ao local onde é feita a distribuição.

acompanhamento, que se baseiam em manutenções de serviços anteriormente prestados e manutenções de equipamentos, sistemas e instalações de novos clientes.

Possui uma carteira de clientes diversa, tanto no setor público como no setor privado:

- Câmaras Municipais;
- Piscinas Municipais;
- Empresas de Construção;
- Entidades Gestoras;
- Explorações Agrícolas;
- Hotéis;
- Indústria;
- Piscicultura.

Além dos clientes nacionais conta ainda com uma carteira de clientes internacionais, de entre os quais se destacam os PALOP.

### **3.1.2.3 Missão, Visão e Valores**

#### Missão

“Conceber e proporcionar soluções e tecnologias, racionais e sustentáveis, a quem necessita de captar, tratar, distribuir e gerir redes de água para consumo humano, agrícola, industrial ou reutilizar água.”

#### Visão

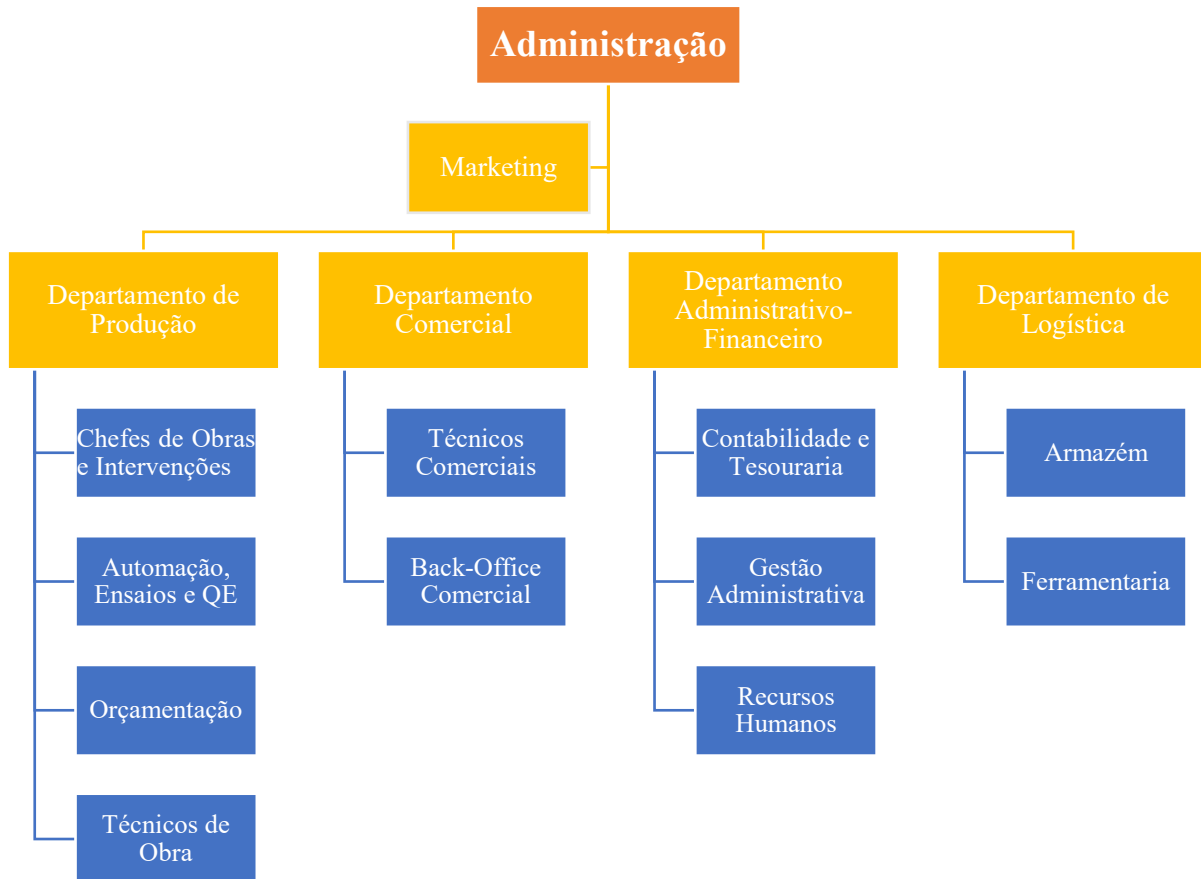
“Ser uma empresa de engenharia, especialista em soluções para tratamento, gestão e distribuição de água, atuando no mercado nacional e internacional.”

#### Valores

- Inovação permanente dos produtos e serviços;
- Atuação ambientalmente responsável;
- Garantia de uma mais-valia efetiva para o cliente que utiliza as tecnologias da empresa;
- Melhoria contínua da eficácia e eficiência da organização;
- Fomento da competência dos colaboradores da organização e o seu reconhecimento.

### 3.1.2.4 Organograma da Hubel Indústria da Água, S.A.

O organograma a seguir apresentado (figura 3.2) permite ter uma visão clara da estrutura organizacional da HIA, através da apresentação dos seus vários departamentos.



**Figura 3.2** Organograma da empresa HIA. Fonte: Adaptado de documentos institucionais do grupo.

### 3.1.2.5 Departamento onde decorreu o estágio

O estágio, realizado na empresa HIA, no âmbito dos recursos humanos, decorreu no Departamento Administrativo-Financeiro, dado que a HIA não conta com um Departamento de Recursos Humanos autónomo, como pode ser observado na figura 3.2 acima exposta.

A equipa de Recursos Humanos tinha a seu cargo a gestão dos ativos humanos, nesse sentido, correspondia-lhe o desenvolvimento das tarefas inerentes a esta área, sendo as principais: recrutamento e seleção; acolhimento e integração; gestão da formação; gestão de carreiras; processamento salarial; cumprimento de obrigações legais; gestão de férias, faltas,

licenças e baixas; acompanhamento dos estágios; medicina do trabalho; atividades de *Team Building*<sup>7</sup>; e definição de estratégias em conjunto com as chefias.

O responsável pela equipa de Recursos Humanos tomava as decisões de cariz mais estratégico em conjunto com a Direção do Departamento Administrativo-Financeiro e com os Diretores dos demais Departamentos, isto é, decisões de contratação/rescisão, progressão na carreira e outras do mesmo cariz.

Para além disso, correspondia ao responsável pela equipa a chefia da mesma, bem como a gestão da formação – definida de acordo com as necessidades identificadas em conjunto com a chefia respetiva – e ainda o planeamento de atividades de *Team Building*.

Outras tarefas da equipa passavam por: acolhimento e integração; gestão de faltas, férias, licenças e baixas e processamento salarial, assim como o cumprimento das obrigações legais correspondentes e gestão documental.

O Departamento Administrativo-Financeiro, para além dos Recursos Humanos agregava também a Contabilidade e a Tesouraria asseguradas por dois membros, um responsável pela contabilidade e o outro pela tesouraria. A Gestão Administrativa competia a um membro que reportava diretamente à Direção do Departamento e da empresa.

Apesar de exercerem tarefas distintas todos os membros do departamento se ajudavam entre si e apoiavam no trabalho diário para alcançar os melhores resultados possíveis.

---

<sup>7</sup> Atividades de *Team Building* são atividades desenvolvidas em grupo com o objetivo de melhorar a cooperação e motivar a equipa de trabalho.

## **Capítulo 4. Atividades desenvolvidas**

O estágio curricular decorreu na empresa Hubel Indústria da Água, S.A., localizada na freguesia de Pechão, concelho de Olhão, no período de outubro de 2017 a maio de 2018, totalizando oito meses.

Ao longo deste período a estagiária integrou a equipa de recursos humanos do Departamento Administrativo-Financeiro, sob a supervisão da Dra. Rita Isabel Gonçalves Conceição, Administradora e Diretora do Departamento Administrativo-Financeiro da empresa e sob orientação da Professora Doutora Maria Margarida Nascimento Jesus, Professora Coordenadora da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

Este capítulo descreve o acolhimento e a integração da estagiária no seio da empresa HIA e da respetiva equipa, assim como enumera e explicita, detalhadamente, as atividades desenvolvidas no decurso do estágio.

### **4.1 Acolhimento e integração**

O acolhimento e a integração decorreram de acordo com um plano previamente estabelecido, dirigido a todos os que ingressam na empresa pela primeira vez, com o objetivo de proporcionar o primeiro contacto com a mesma e dar a conhecer as suas principais características, nomeadamente a estrutura organizacional, bem como a sua história, missão, visão e valores.

Os novos colaboradores são encaminhados para os respetivos departamentos, ficando sob a responsabilidade do seu superior hierárquico direto, ao qual incumbe a apresentação da equipa de trabalho, a indicação do posto de trabalho bem como a atribuição de tarefas.

Tal como com os demais colaboradores, neste processo de acolhimento e integração a estagiária passou pelas várias etapas do processo. Em primeiro lugar foi feita a apresentação da empresa, bem como dos vários departamentos e colegas adstritos. Seguiu-se a apresentação à equipa e local de trabalho e transmissão de informações específicas relacionadas com o trabalho desenvolvido pela equipa. Na etapa seguinte foi ministrada uma formação, conceitos básicos, acerca do funcionamento da rede e sistema de gestão, assim como definidos os acessos informáticos. No decurso dos dias seguintes foram atribuídas as primeiras tarefas.

## 4.2 Atividades desenvolvidas

O estágio teve a duração de oito meses, pelo que foi possível, à estagiária, desenvolver diversas atividades junto da equipa de recursos humanos da HIA. Porém, dado que o estágio decorreu numa das empresas do Grupo Hubel, em determinadas ocasiões foi necessário prestar apoio à equipa de recursos humanos de outras empresas do Grupo, nomeadamente, Hubel Verde – Engenharia Agronómica, S.A. (HV) e Hubel Positive Lightning, Lda (HPL). Pontualmente, para além das tarefas relacionadas com os recursos humanos a estagiária deu, ainda, apoio noutras tarefas ligadas ao departamento administrativo.

Apresenta-se, seguidamente, a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, com destaque para as tarefas realizadas no âmbito dos recursos humanos, quer com a equipa da HIA, quer com a equipa de recursos humanos das outras empresas do Grupo Hubel, finalizando com outras tarefas de apoio à restante equipa do Departamento Administrativo-Financeiro.

Enquanto parte da equipa de recursos humanos da HIA a estagiária desenvolveu as seguintes tarefas:

- ✓ Organização e manutenção do arquivo dos colaboradores;
- ✓ Processo documental da admissão de colaboradores;
- ✓ Estágios Profissionais;
- ✓ Participação de acidentes de trabalho e acompanhamento;
- ✓ Medicina no trabalho;
- ✓ Processamento salarial;
- ✓ Fecho do mês;
- ✓ Marcação de férias;
- ✓ Declaração anual de rendimentos;
- ✓ Gestão da formação;
- ✓ Inquérito de consulta aos trabalhadores em matéria de Segurança Higiene e Saúde no Trabalho (SHST);
- ✓ Relatório Único (RU);
- ✓ Empresas de trabalho temporário;
- ✓ Outras tarefas.

Passa-se, de seguida, a descrever com detalhe, as tarefas realizadas. De referir, que serão mencionados alguns formulários que, de forma a preservar a privacidade das empresas, não foi autorizada a sua divulgação.

#### **4.2.1 Organização e manutenção do arquivo dos colaboradores**

O arquivo dos dados de cada colaborador é muito importante e não pode ser descuidado, daí a necessidade de assegurar a sua organização e atualização permanente. Neste sentido, durante o estágio, uma das tarefas atribuídas à estagiária foi a manutenção desse arquivo, o qual nas seguintes formas: fisicamente, em suporte de papel; digitalmente em pastas na rede; e virtualmente no ERP<sup>8</sup>.

Numa primeira fase, no caso dos arquivos físico e digital foi necessário rever cada pasta, dada a possibilidade de existirem dados mal arquivados ou em falta devido à não atualização de documentos, formação, situação familiar, entre outros. Em casos de falta ou desatualização de documentação, foi solicitada informação junto dos colaboradores. O arquivo divide-se em arquivo ativo (colaboradores atuais) e inativo (antigos colaboradores). Algumas pastas do arquivo inativo estavam guardadas junto do arquivo ativo, por se tratar de saídas recentes, assim, no seguimento, as mesmas foram colocadas no respetivo arquivo.

O arquivo ERP era o mais atual e completo, devido a uma consulta muito mais frequente do que no caso dos outros arquivos. No entanto, também se verificaram alguns elementos em falta ou incompletos, cujas correções foram efetuadas.

A manutenção do arquivo foi uma das tarefas desempenhadas durante todo o estágio, devido à admissão de novos colaboradores, renovação e rescisão de contratos e necessidade de atualizar dados, fosse por caducidade de documentos, fosse por alteração da condição dos colaboradores (estado civil, número de dependentes, habilitações literárias, etc.).

Também para a manutenção dos dados constantes no arquivo foi solicitado aos colaboradores o preenchimento da declaração do artigo 99º do IRS, fundamental para o controlo efetivo dos valores retidos na fonte, segundo a situação familiar, estado civil, número de dependentes do agregado familiar, número de titulares e rendimentos mensais. Nesta tarefa correspondeu à estagiária a receção das declarações, bem como o apoio no preenchimento das mesmas.

#### **4.2.2 Processo documental da admissão de colaboradores**

No processo da admissão de colaboradores a estagiária tinha a seu cargo a preparação da Declaração de Proteção de Dados da empresa que era entregue ao colaborador, declaração que

---

<sup>8</sup> ERP é um acrónimo do termo *Enterprise Resource Planning* (Planeamento de Recursos Empresariais), que se traduz num sistema de gestão que agrega as várias áreas da empresa.

visava pedir o consentimento dos colaboradores relativamente ao tratamento dos seus dados pessoais, arquivo e transmissão. Também lhe competia a realização de uma Credencial de Condução, através da qual era atribuída ao colaborador autorização para a condução de viaturas da empresa e de todo o Grupo, tal autorização só era concedida caso fosse necessário. Era ainda responsabilidade da estagiária conferir se toda a documentação era entregue e, em caso contrário, informar a responsável pela equipa para que pudesse solicitar os documentos em falta junto dos colaboradores.

#### **4.2.3 Estágios profissionais**

Ao terminar a sua formação muitos indivíduos, maioritariamente jovens, recorrem à realização de estágios profissionais como forma de entrada no mercado de trabalho na sua área de formação, na medida em que os estágios se apresentam como uma forma de adquirir experiência profissional.

A HIA tem recebido vários estagiários ao longo dos anos, o que não foi exceção no decurso deste estágio curricular. Pelo que, durante esse período foi possível à estagiária participar na elaboração de candidaturas à Medida Estágios Profissionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e desse modo aprender a elaborá-las. A elaboração dos planos de estágio e a submissão da documentação foram tarefas desempenhadas pela chefia da equipa, no entanto, a mesma colocou a estagiária a par de todo o processo de candidaturas, expondo toda a documentação enviada, o formulário de candidatura e preparando a estagiária para a eventualidade de futuras candidaturas.

Porém, o trabalho a desenvolver, por parte dos recursos humanos durante um estágio, não se circunscreve à candidatura. Um dos trabalhos que também é necessário realizar é a organização do dossier de estágio onde são colocadas todas as informações do processo, sendo essa tarefa atribuída à estagiária, criar as pastas e completar mensalmente a informação do estágio de cada estagiário.

Primeiramente foram colocados na pasta de estágio dados referentes à candidatura, aprovação do estágio e indicação do estagiário, bem como a documentação do estagiário, nomeadamente, cópias de: cartão do cidadão, carta de condução, IBAN, *curriculum vitae*, certificado de habilitações. A estes dados eram mensalmente acrescentados os recibos de vencimento, comprovativos de pagamento de salário, segurança social e finanças.

Para além disso existiam pastas de estágios anteriores que ainda não haviam sido completadas, o que, no seguimento foi também efetuado.

#### **4.2.4 Participação de acidentes de trabalho e acompanhamento**

Dado que a área de atividade da empresa está muito relacionada com a realização de obras, infelizmente e apesar das medidas de segurança adotadas, ocorrem por vezes acidentes de trabalho, os quais têm que ser participados à companhia de seguros.

Esta tarefa foi desenvolvida do início ao fim do estágio, primeiramente a estagiária assistiu apenas ao desenrolar de um processo, posteriormente foi possível fazer a participação e acompanhar o desenvolvimento dos outros processos.

Em algumas situações a estagiária efetuou a participação dos acidentes de trabalho, com o apoio do Técnico de Segurança Higiene e Saúde no Trabalho e da chefia da equipa, acompanhando, também, o desenvolvimento de casos em que foi atribuída baixa médica aos acidentados.

Após a consulta médica os sinistrados faziam chegar, ao departamento, a respetiva baixa/alta, despesas com medicamentos, alimentações ou deslocações relacionadas com o respetivo acidente, as quais eram depois enviadas para a companhia de seguros, tarefa que gradualmente passou a ser, totalmente, executada pela estagiária.

A HIA recorre a uma empresa privada de Segurança Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) responsável pelo acompanhamento dos colaboradores em matéria de medicina do trabalho, a qual foi necessário informar acerca dos acidentes de trabalho e do desenvolvimento dos processos, de modo a que essa empresa mantivesse a sua base de dados atualizada. Assim, correspondeu à estagiária a tarefa de enviar as participações de acidentes de trabalho, bem como as respetivas baixas/altas médicas à empresa de SHST, ao longo do desenrolar dos processos.

Em alguns casos foi necessário contactar a companhia de seguros a fim de pedir esclarecimentos sobre a marcação de consultas de especialidade, devolução de valores pagos em medicação e pagamentos em casos de demora. A estagiária teve a oportunidade de tratar de algumas destas situações.

#### **4.2.5 Medicina no trabalho**

A medicina no trabalho é uma especialidade que visa a proteção e a promoção da saúde dos colaboradores no local de trabalho. A mesma encontra-se regulamentada por lei, obrigando

o empregador a promover a realização de exames de saúde que permitam comprovar e avaliar a aptidão física e psicológica do colaborador para o exercício da sua função e avalia também os efeitos originados pelo exercício da função (Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro da Assembleia da República, art.º n.º 108.º).

A medicina no trabalho e os respetivos exames de saúde, como anteriormente mencionado, são assegurados por uma empresa privada, a qual procede à marcação de exames nos seguintes casos:

- a) Exame de admissão - realizado sempre que um novo colaborador inicia funções, deve ser feito antes da admissão, porém, caso tal não seja possível deve ser realizado nos 15 dias seguintes.

Aquando de cada nova admissão a empresa de SHST é avisada para que proceda à marcação do exame médico junto da clínica com a qual tem acordo - procedimento realizado pela chefia da equipa - que após ser informada de uma possível data para a realização do exame verificava junto do novo colaborador a sua disponibilidade de comparência, fazendo os ajustes necessários para garantir a realização do exame.

- b) Exames periódicos – realizados de dois em dois anos, no caso de colaboradores com idades compreendidas entre os 18 e os 50 anos, cuja função não seja considerada de risco. Caso a função seja considerada de risco os exames são realizados anualmente, seguindo-se o mesmo procedimento para todos os colaboradores com idade superior a 50 anos.

Não se tornava necessário notificar a empresa de SHST para a realização deste tipo de exames, antes pelo contrário, era a própria empresa que contactava os recursos humanos da HIA e garantia a realização atempada dos mesmos. A empresa de SHST procedia à marcação dos exames, de acordo com a disponibilidade dos colaboradores, sempre antes da caducidade do exame anterior. A responsável pela equipa verificava junto das chefias as datas em que os colaboradores tinham disponibilidade e passava a informação à empresa prestadora do serviço para que fossem realizados os devidos ajustes.

- c) Exames ocasionais – assumem um caráter obrigatório após um período de baixa médica de duração igual ou superior a 30 dias, devido a doença ou na sequência de um acidente. Qualquer colaborador pode solicitar, sempre que se justifique, a realização de exames ocasionais. Tal situação apenas se verificou uma vez e deveu-se a um exame periódico solicitado no seguimento de um acidente que trabalho que tinha ocorrido anteriormente, pois o sinistrado acusava algum desconforto no local da lesão.

Após cada um destes exames, a empresa de SHST enviava para a HIA a ficha de aptidão onde se avaliava a situação do colaborador (apto, apto condicionalmente, inapto temporariamente ou inapto definitivamente). Cada ficha era analisada de modo a verificar se todos os dados estavam corretos, caso tal não se verificasse as incorreções eram assinaladas e solicitada a respetiva correção, caso tudo estivesse correto era solicitada a assinatura do colaborador, tarefa que era atribuída à estagiária.

Para além disso, anualmente é preenchido um ficheiro de atualização da base de dados da empresa de Segurança Higiene e Saúde no Trabalho. Durante o estágio a empresa fez chegar este pedido à equipa de recursos humanos e a execução da tarefa coube à estagiária.

#### **4.2.6 Processamento salarial**

O processamento salarial é uma atividade mensalmente executada, com início no dia 21 de cada mês e que se estende até ao antepenúltimo dia do mesmo mês. Trata-se de uma tarefa crucial, sendo que a sua execução constitui um dos deveres do empregador (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro da Assembleia da República, art.º n.º 127.º).

Durante o processamento salarial são contabilizados dias de férias, faltas, baixas, número de horas executadas e respetiva distribuição (horas normais, extraordinárias, noturnas, em dias de fim de semana ou feriado). Para tal, cada colaborador tem a responsabilidade de registar as horas trabalhadas, bem como apresentar as respetivas justificações em caso de falta.

O procedimento de registo dos tempos de trabalho não era uma regra aplicável a todos os colaboradores da empresa, nem do mesmo modo, dada a existência de exceções, sendo estas as seguintes:

- Técnicos Comerciais – dadas as características das suas funções, a empresa decidiu que não seria necessário a elaboração desse registo.
- Técnicos de Obra – os técnicos de obra efetuavam o registo diário das horas, no entanto, dispunham de um procedimento distinto. Cada técnico tinha um livro de ponto próprio, em que cada página correspondia a um dia de trabalho, preenchida de acordo com o trabalho desenvolvido. Durante o estágio essas páginas eram entregues à estagiária, cuja tarefa era o registo destas horas no ERP. Através deste registo era produzida a folha de ponto, documento essencial para o processamento salarial.

Para além do registo das horas era também responsabilidade da estagiária fazer uma folha de ponto para cada técnico, rececionar, organizar e conferir as folhas de pontos de todos os colaboradores da empresa.

O envio dos recibos de vencimento foi automatizado devido a uma ferramenta do ERP, seguindo os respetivos recibos por correio eletrónico para cada colaborador, um procedimento ecológico, adotado pela empresa, pois exclui a impressão em papel e funciona como prova de entrega sem a necessidade de assinatura. Em caso de inexistência de correio eletrónico, por parte de algum colaborador, a estagiária fazia, mensalmente, a impressão em papel e garantia a assinatura do duplicado, de modo a ter prova da receção.

#### **4.2.7 Fecho do mês**

O fecho do mês consiste em tarefas que devem ser realizadas até ao 5º dia útil do mês vigente, tarefas estas relacionadas com o mês anterior. No âmbito das tarefas desempenhadas pela estagiária, correspondia à mesma o registo dos tempos de trabalho dos técnicos de obra. Para além disso, era da sua responsabilidade conferir se os demais colaboradores haviam registado as suas horas, caso tal não se verificasse competia-lhe alertá-los.

#### **4.2.8 Marcação de férias**

De acordo com o art.º n.º 241º (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro da Assembleia da República) o trabalhador tem direito a férias, cujas datas devem ser acordadas entre o trabalhador e o respetivo empregador, caso não haja acordo a decisão corresponde ao empregador. O gozo das férias pode ser interpolado, no entanto, deve ser sempre respeitado um período de gozo de férias de 10 dias úteis consecutivos.

Anualmente as férias são marcadas tendo em conta o trabalho dos colegas, de modo a não interferir com o desenvolvimento das tarefas e seja assegurado que haja forma de substituir o colaborador durante a sua ausência. Para além disso, a marcação das férias tem de ser aprovada pela chefia de modo a não interferir com picos de atividade. Após a marcação das férias, junto dos recursos humanos, é elaborado e afixado o mapa de férias até 15 de abril do ano vigente.

Porém, as férias por vezes tinham de ser alteradas, devido a picos inesperados de atividade ou por motivos pessoais dos colaboradores. Nestes casos, os colaboradores comunicavam à equipa de recursos humanos a necessidade dessas alterações. As férias eram geridas através de uma plataforma on-line – Portal do Empregado – onde ao submeter as alterações as chefias eram avisadas para validar/invalidar os respetivos pedidos. Os pedidos não tinham sempre de

passar pela equipa de recursos humanos, sendo que a maioria dos colaboradores podia proceder à alteração das suas férias. No caso dos técnicos de obra, não tinham acesso ao portal para procederem a alterações pelo que era a equipa de recursos humanos quem as efetuava de acordo com os pedidos dos técnicos. Grande parte das vezes foi pedido à estagiária que procedesse a essas alterações.

#### **4.2.9 Declaração anual de rendimentos**

Anualmente a empresa entrega aos colaboradores a declaração da totalidade dos rendimentos auferidos no ano anterior, até dia 20 de janeiro do ano vigente, cumprindo assim o prazo legalmente instituído.

No seguimento desta atividade, foi enviada, aos colaboradores da empresa que tivessem exercido funções no ano anterior, a respetiva declaração. Assim, a estagiária entrou em contacto com os mesmos de modo a confirmar o endereço de correio eletrónico e a morada, para quem não dispunha de correio eletrónico, tendo de seguida procedido ao envio da declaração.

#### **4.2.10 Gestão da formação**

A formação profissional constitui um direito para os trabalhadores e um dever para o empregador (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro da Assembleia da República, art.º n.º 130.º). É o processo através do qual são transmitidos conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para o exercício da função (Cunha, *et al.*, 2010). Ministrando formação aos colaboradores é também um meio permanente de ajustamento da organização à envolvente externa, isto é ser capaz de competir no mercado em que se insere e inovar através da melhoria das capacidades dos seus ativos (Cunha, *et al.*, 2010).

A formação assume-se como uma componente extremamente importante e muito mais do que uma obrigação legal, para além disso, apresenta-se também fundamental para os trabalhadores, pois o desenvolvimento de competências permite manter o emprego e reforçar a sua empregabilidade.

No decurso do estágio a estagiária esteve envolvida em quase todas as fases do processo de formação, o que constituiu uma mais valia para a mesma.

Na empresa HIA coube à estagiária fazer a inscrição dos colaboradores em formações, o arquivo de formulários de formações realizadas internamente e o registo de todas as formações, internas e externas, no ficheiro de registo de formação. Algumas formações realizadas ainda não tinham sido inseridas no ficheiro, pelo que foi necessário recuperar esse trabalho e incluir

os registos das formações à medida que surgiam. No ficheiro eram colocados os dados das formações, dos participantes, dos formadores e carregados os certificados resultantes da formação. Os certificados eram entregues diretamente aos formandos ou enviados para a equipa de recursos humanos, em qualquer dos casos a estagiária tinha de obter uma cópia desses certificados para os colocar no ficheiro de registo de formações. A existência desta cópia mostrou-se, por vezes, muito útil pois, em certas ocasiões, ocorreu o extravio de certificados por parte dos participantes e o facto de existir este ficheiro permitia recuperá-los.

Assim como havia ocorrido com os registos de formação da HIA, também os das outras empresas do Grupo se encontravam desatualizados, pelo que, primeiramente, foi preciso recuperar esse trabalho. Porém, o processo de registo era um pouco distinto, pois era utilizado um ficheiro diferente e após o primeiro registo era necessário voltar a registar a informação no ERP, pelo que, ao executar essa tarefa ficou facilitada a submissão dos dados de formação na plataforma do Relatório Único. Na HIA os dados não eram inseridos no ERP, dado que o ficheiro de registo de formação permitia submeter os dados diretamente na plataforma. No seguimento da recuperação do trabalho, a estagiária ficou encarregue do registo das formações tanto no ficheiro de registo de formação como no ERP, até ao término do estágio.

As formações ministradas assentam na seguinte base, capacitar os colaboradores, suprir necessidades e preparar para executar a função o melhor possível, nesse sentido, é realizado anualmente um diagnóstico de necessidades junto das chefias diretas de modo a determinar quais as áreas em que é necessário formar e qual o objetivo a alcançar. Assim, foi enviado a cada chefia um formulário que após o preenchimento foi remetido para a estagiária de modo a poder completar o Plano de Formação.

O planeamento da formação tem por base as necessidades formativas identificadas e é delineado tendo em conta:

- Objetivos – quais os resultados esperados (programar a intensidade e a duração da formação);
- Formandos – a quem se destina a formação (definir o público-alvo, número de formandos, nível da formação baseado nos conhecimentos prévios, disponibilidade horária);
- Formadores – quem vai ser o formador (formador interno ou formador externo, se externo identificar que entidade tem uma melhor oferta formativa, se interno quem preenche os requisitos para transmitir mais eficazmente os conhecimentos);

- Onde – local e entidade (esta questão prende-se com a anterior, sendo um formador externo, que entidade escolher: nacional, internacional, perto da empresa, etc., questões associadas aos custos e logística da ação, bem como a relevância para a empresa);
- Como – quais os métodos (escolher o método mais adequado tendo por base a necessidade a suprir);
- Recursos – que equipamentos e materiais são necessários (computador, manuais, etc.);
- Quando – que época do ano e horário (determinar se irá decorrer durante todo o horário laboral ou parte dele, durante quanto tempo se irá prolongar, qual a época do ano mais oportuna);
- Custo – quanto vai custar (analisar o orçamento consoante o benefício e comparar valores).

O plano é suscetível de alterações em função das oportunidades de formação mais interessantes e focalizadas na necessidade que as propostas inicialmente. Para além disso, ao longo do ano existe inovação e mudança e é fundamental acompanhar o avanço, pelo que formações que não foram inicialmente contempladas, sobre temáticas que não eram relevantes ou tão conhecidas, posteriormente surgem como pertinentes.

Cada empresa do Grupo fazia a gestão da formação dos seus colaboradores, no caso da HIA a equipa tinha consigo apenas os registos de formação dos seus colaboradores e o mesmo sucedia com as outras empresas. Contudo, esta divisão era relativamente recente, pois até 2015 e parte de 2016, os registos de formação e respetivos certificados dos colaboradores da HIA estavam guardados em conjunto com os das outras empresas. Por isso, foi realizada a recuperação desses dados, por uma questão de maior organização dos mesmos e facilidade de consulta.

No decorrer do estágio a tomada de decisão sobre as formações a serem ministradas recaía sobre a chefia da equipa de recursos humanos e as chefias dos formandos, no entanto, o processo restante era assegurado pela estagiária, ou seja, a inscrição dos formandos (salvo nos casos em que os formandos realizavam a sua própria inscrição), o pedido de pagamento da formação e o registo na base de dados de formação. Tratando ainda do pedido dos certificados junto das respetivas entidades quando não rececionados ou em caso de morosidade no envio.

#### **4.2.11 Inquérito de consulta aos trabalhadores em matéria de Segurança Higiene e Saúde no Trabalho**

De acordo com o art.º n.º 282.º (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro da Assembleia da República) é responsabilidade do empregador consultar os representantes dos trabalhadores, ou na sua falta, os próprios trabalhadores em matéria de segurança e saúde no trabalho. Na empresa os inquiridos foram os próprios trabalhadores, por meio de um questionário. De modo a facilitar o tratamento dos dados o questionário foi elaborado com recurso ao aplicativo *Google* Formulários e enviado por correio eletrónico o caminho para os colaboradores responderem. No caso dos técnicos de obra, foi encontrada uma solução alternativa, o formulário foi impresso e após o preenchimento a estagiária registou as respostas no aplicativo.

Os dados foram posteriormente analisados e elaborado um relatório com as conclusões retiradas da análise, bem como apresentadas soluções para os problemas identificados, entre os quais: necessidades de formação em matérias específicas de segurança e saúde no trabalho; mudança de equipamentos; necessidade de alteração/atualização de práticas internas. Através do inquérito foi possível avaliar o grau de conhecimento acerca da política interna de segurança e saúde no trabalho, a fim de se poder colmatar as lacunas identificadas. conhecer

#### **4.2.12 Relatório único**

O Relatório Único (RU) é um relatório eletrónico referente à atividade da empresa cujo preenchimento é obrigatório para todas as empresas que tenham trabalhadores ao serviço. Este relatório é sempre referente a anos anteriores ao vigente, sendo que a sua entrega deve ser ocorrer entre 16 de março e 15 de abril, no entanto, em 2018 o prazo foi prolongado até 30 de abril. O relatório divide-se em seis anexos: anexo A – quadros de pessoal; anexo B – fluxos de entrada e saída de trabalhadores; anexo C – relatório anual de formação contínua; anexo D – relatório anual das atividades do serviço de segurança e saúde no trabalho; anexo E – informações sobre greves; anexo F – informação sobre prestadores de serviços.

De entre os anexos supracitados, a estagiária ficou incumbida do anexo C, correspondente à formação, dado o seu envolvimento nesta atividade.

#### **4.2.13 Empresas de trabalho temporário**

Por vezes a HIA recorre a empresas de trabalho temporário quando necessita de aumentar a mão-de-obra por um curto espaço de tempo, pelo que ao longo dos anos tem trabalhado com este tipo de empresas. Tal situação foi bastante benéfica para a estagiária pois permitiu-lhe

compreender como funciona o processo e participar também em determinadas situações, nomeadamente no envio de horas trabalhadas. Como anteriormente mencionado, uma das tarefas da estagiária era o registo de horas, assim, neste seguimento, passou a enviar mensalmente para a empresa de trabalho temporário o total de horas trabalhadas divididas por dia.

#### **4.2.14 Outras tarefas**

Apesar de pertencer à equipa de recursos humanos, como anteriormente mencionado, a estagiária era parte integrante do Departamento Administrativo-Financeiro, pelo que em determinadas ocasiões tornou-se necessário prestar apoio em tarefas de outras áreas.

Neste sentido, no decorrer do estágio, por vezes, a estagiária deu apoio no arquivo de documentação de contabilidade e tesouraria e ajudou na arrumação anual de pastas do departamento administrativo. Atendeu telefonemas vindos do exterior fazendo o respetivo encaminhamento. Prestou, também, apoio na organização de arquivos contabilísticos a fim de serem auditados.

Entre as tarefas executadas destaca-se ainda a atualização de “fichas curriculares”. Não se tratava de uma tarefa no âmbito dos recursos humanos nem do departamento de produção, mas sim um trabalho associado aos dois, na medida em que os dados constantes cruzavam informação de ambos, pois as fichas eram para ser enviadas junto de outra documentação para concursos a projetos e outras situações similares. Tratava-se de um documento elaborado apenas para os ativos do departamento de produção, contudo, a informação incluída continha as habilitações académicas, experiência profissional em projetos (tanto a experiência adquirida na empresa quanto a adquirida previamente à admissão) e formação relacionada com engenharia, construção, etc.

Apesar da afetação à equipa de recursos humanos, a ocorrência de situações em que se tornou necessário prestar apoio a outras equipas contribuiu para a aquisição de conhecimentos sobre outras áreas e sobre a dinâmica entre as várias equipas e departamentos da empresa, o que se traduziu num importante contributo para a estagiária.

## Capítulo 5. Documentos reformulados e/ou atualizados

Este capítulo é dedicado à descrição de alguns documentos que foram alvo de reformulação e/ou atualização. O título atribuído ao mesmo deve-se ao facto de que parte dos documentos a seguir mencionados não foram, na sua íntegra, da autoria da estagiária, no entanto, no decurso do estágio foi responsável pela sua reformulação e/ou atualização, o que constituiu um importante contributo para a empresa.

Aquando do início do estágio a entidade onde o mesmo decorreu solicitou à estagiária a reformulação do Manual de Acolhimento. Este pedido prendeu-se com o facto de o manual que existia na empresa estar desatualizado e em determinados assuntos já não traduzia a realidade da entidade, pois esse manual dizia respeito a todo o Grupo. No entanto, o que era inicialmente um manual de acolhimento transformou-se num documento mais abrangente designado de Regulamento Interno, tendo sido considerado uma importante mais-valia para a empresa. O processo de elaboração e desenvolvimento do regulamento interno encontra-se patente a seguir na seção 5.1.

Para além disso, durante o estágio também foi solicitado à estagiária a reformulação de outros documentos, designadamente, Condições de Admissão, Ficha de Inscrição, *Check-list* de Conteúdo de Cadastro. Além desses documentos a estagiária criou de raiz a Base de Dados de Formação/Projetos. As razões que motivaram a reformulação e respetivo processo de elaboração encontram-se devidamente explicitadas mais adiante. Pelo facto de se tratar de documentos confidenciais a empresa não autorizou a sua divulgação.

### 5.1 Regulamento interno

Um Regulamento Interno exerce a função de manual de instruções para os trabalhadores e demais *stakeholders* da empresa. É um documento complexo onde constam informações gerais sobre a empresa, relacionadas com diversos temas, a segurança, higiene e saúde no trabalho, normas de convivência e plano de acolhimento de novos colaboradores, entre outros. O RI consiste num documento onde estão descritas as normas gerais e abstratas da empresa, no que respeita a aspetos de organização, condições de trabalho e disciplina do trabalho (Costa, 2008).

O RI da HIA foi criado no intuito de agregar num único documento as normas que regem a empresa, facilitando assim a consulta por parte de todos. De acordo com o n.º 3 do artigo 99.º

(Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República) o documento só passa a produzir efeitos legais após a disponibilização na sede e locais de trabalho. O Regulamento Interno da empresa HIA apresentado no apêndice A ainda não se encontra afixado nas instalações da empresa, pois aguarda a aprovação, só nesse momento, respeitando a lei em vigor, será disponibilizado e passará a produzir efeitos legais.

Como já foi referido, na empresa existia um manual de acolhimento o qual necessitava de ser atualizado e modificado de modo a refletir a realidade atual da HIA, pois o documento que existia era um manual geral do Grupo. Este foi, assim, o ponto de partida para a construção de um manual para a empresa HIA, onde era mencionada a sua origem e ligação ao grupo Hubel, porém refletindo a realidade atual, apresentação da sua história, missão, visão e valores e demais informações.

No entanto, após dar a conhecer o texto, concluiu-se que com algumas alterações e incluindo outros temas poderia ser criado um documento mais completo, um regulamento interno – uma peça nova, inexistente até ao momento.

Para a elaboração do novo documento, o RI, foram analisados outros documentos existentes na empresa, nomeadamente o Manual de Acolhimento e Código de Conduta do Grupo Hubel, a Política de Privacidade, o Manual de Boas Práticas de Qualidade e Segurança e o Manual de Primeiros Socorros, documentos individuais onde se encontrava descrita a estrutura organizacional do Grupo, bem como as normas que regiam o funcionamento das empresas. A pesquisa bibliográfica foi fundamental, como suporte teórico à elaboração deste novo documento.

Para além disso, de modo mais informal, o RI, foi enriquecido com o contributo da equipa de RH, de alguns colaboradores e da orientadora de estágio.

O RI da HIA é um único documento que se encontra dividido em três blocos de informações: Manual de Acolhimento; Segurança Higiene e Saúde no Trabalho; e Política de Privacidade e Proteção de Dados, os quais se encontram descritos, com detalhe, seguidamente.

### **5.1.1 Manual de acolhimento**

#### **a) Conceito**

O manual de acolhimento é um instrumento facilitador do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores na organização.

Oliveira (2013, p.367) caracteriza o manual de acolhimento como “todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos executivos e funcionários da empresa”.

Para D’Ascensão (2010) um manual é um conjunto de normas e instruções transversais a todos os trabalhadores da organização, onde se encontra explicitada a forma como os trabalhadores devem atuar.

De modo geral, o manual de acolhimento agrega informação sobre a organização, sendo que o seu conteúdo varia, pois deve ser elaborado em função da realidade de cada organização. Apesar das diferenças que possam existir, há algo que se mantém - a apresentação dos aspetos fundamentais da organização (Reis, 2010). Por vezes os novos colaboradores já têm uma ideia geral formada com base na informação prestada na entrevista e difundida na internet (Rego, *et al.*, 2015), porém, tal não dispensa a organização da entrega do manual, já que o mesmo permite aclarar assuntos e dissipar dúvidas que possam ter surgido anteriormente. Contudo, o conhecimento prévio de alguns aspetos pode ajudar o novo colaborador, já que, certas informações só são transmitidas após a sua efetiva admissão.

O manual de acolhimento é fundamentalmente vantajoso, tendo também algumas desvantagens, no entanto, atribui-se mais peso à vantagem da sua utilização do que as desvantagens inerentes. Segundo Oliveira (2013), por vezes, são apontadas como desvantagens:

- A incorreta elaboração;
- Dificuldade de compreensão devido a uma escrita pouco clara;
- Demasiado detalhados ou demasiados concisos;
- Custo *vs* benefício;

Mesmo que, o manual, seja elaborado apenas por uma pessoa, tem de ser revisto antes de aprovado, pelo que falhas como incorreções na elaboração, redação pouco clara, falta ou excesso de detalhes, são analisadas e corrigidas, colmatando assim essas desvantagens. Quanto ao custo *vs* benefício, antes do início da elaboração do mesmo devem ser tidos em consideração os custos e avaliar se os custos associados se justificam, em função dos resultados esperados.

Almeida (2012) propõe que o manual de acolhimento seja um documento de fácil leitura e compreensão, de forma a não se tornar exaustivo. O seu conteúdo deverá ir ao encontro dos

objetivos e características da organização, bem como ao setor de atividade em que o indivíduo se vai enquadrar.

No que respeita à efemeridade, trata-se de uma característica inerente à sua existência, na medida em que o manual nunca está realmente terminado. O manual não pode ser um documento estático, tem de ser passível de alterações, adaptações e atualizações. As organizações encontram-se em constante mudança, logo o manual também, pois se o seu objetivo é facilitar o processo de acolhimento e integração, tem de estar sincronizado com o desenvolvimento da organização (Rikard, 2008).

Como anteriormente explicitado, um manual não deve conter demasiados detalhes, ao tornar-se demasiado exaustivo corre o risco de não ser lido e em alternativa o novo colaborador pode preferir consultar um colega. Por outro lado, também não pode ser demasiado sintético, a falta de informação pode levar o recém-admitido a dispensar a consulta do manual preferindo recorrer aos colegas (D'Ascensão, 2010), pelo que na sua elaboração deve ser encontrado um ponto de equilíbrio.

## **b) Estrutura**

No intuito de produzir um manual de acolhimento equilibrado foram analisadas sugestões de conteúdo de alguns autores que podem ser observadas na figura 5.1.

<b>Autor</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Mosquera (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Boas-vindas</li><li>• Apresentação da organização</li><li>• Regulamentos nos domínios das relações de trabalho</li><li>• Estruturas representativas dos trabalhadores</li><li>• Benefícios sociais</li><li>• Serviços de apoio e assistência social</li><li>• Política de gestão de recursos humanos</li></ul>
<b>Reis (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introdução feita pelo diretor de recursos humanos</li><li>• Apresentação da organização</li><li>• Apresentação dos departamentos</li><li>• Apresentação dos organigramas e do departamento</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta deontológica da organização</li> <li>• Funcionamento</li> <li>• Plano de acolhimento</li> </ul>
<b>Rego, et al. (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensagem do responsável máximo da organização</li> <li>• Organograma da organização</li> <li>• Produtos e serviços da organização</li> <li>• Mapa da fábrica/departamentos/edifícios</li> <li>• Termos chave da indústria, da organização, ou da função</li> <li>• Código de ética da organização</li> <li>• Políticas da organização</li> <li>• Plano de compensação e outros benefícios (seguros, assistência médica, plano de pensões, bónus, etc.)</li> <li>• Programa de formação</li> <li>• Informação sobre o plano de carreiras</li> <li>• Procedimentos de segurança e emergência</li> <li>• Lista telefónica e eletrónica interna</li> </ul>

**Figura 5.1** Estrutura de Manual de Acolhimento. Fonte: Adaptado de Mosquera (2000), Reis (2010) e Rego, *et al.* (2015).

As propostas apresentadas na figura 5.1 ajudaram a definir a estrutura do manual que se pretendia elaborar, porém nenhuma das estruturas foi seguida na íntegra, resultando numa adaptação das três propostas. Foram selecionados os tópicos identificados como de maior interesse para a organização transmitir durante o processo de acolhimento e integração.

O conteúdo de um RI não obedece a uma estrutura concreta, porém, de acordo com o n.º 1 do artigo n.º 99.º (Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República), o mesmo é composto por “normas de organização e disciplina do trabalho”. Apesar de ter sido escolhida uma estrutura para o manual de acolhimento da HIA, a conversão do documento em RI, levou a uma revisão do conteúdo e a ajustes de modo a estar em concordância com o n.º 1 do artigo n.º 99.º (Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República).

### 5.1.2 Segurança higiene e saúde no trabalho

A Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho (SHST), constitui uma preocupação para todas as organizações, nacionais e internacionais, devido às consequências derivadas do exercício da atividade laboral e das condições de trabalho em que é praticada. Pelo que, são, cada vez mais, tidas em consideração a análise e gestão do risco, de modo a aplicar medidas adequadas de prevenção e proteção da saúde do trabalhador.

Inicia-se esta análise com a apresentação dos conceitos de segurança, saúde e higiene no trabalho.

- a) Segurança** - segundo a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)<sup>9</sup>, a segurança no trabalho corresponde a um conjunto de metodologias adequadas à prevenção de acidentes de trabalho, cujo principal campo de ação se traduz no reconhecimento e controlo dos riscos associados ao trabalho.

De acordo com Freitas (2016) devem ser tomados em consideração os riscos associados ao local de trabalho, manuseamento de máquinas e equipamentos de trabalho, à eletricidade, à sinalização de segurança, bem como aos procedimentos de prevenção contra incêndios e respetiva organização de emergência.

- b) Saúde** - a saúde no trabalho é alcançada através da eficácia do cumprimento de todas as medidas relacionadas com a SHST, a qual passa pela promoção e manutenção do mais elevado nível de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores.

De acordo com Freitas (2016), em prole da saúde no trabalho, deve ser assegurada a vigilância da saúde dos trabalhadores em função dos riscos a que se encontram expostos, para tal devem ser levadas a cabo práticas como: exames médicos, controlo biológico, etc.

- c) Higiene** - a higiene no trabalho não deve ser confundida com a higiene privada em geral, na medida em que é mais ampla, dizendo respeito à prevenção e controlo de riscos inerentes ao ambiente, suscetíveis de provocar doenças profissionais (DP) (Freitas, 2016).

De acordo com a *International Occupational Hygiene Association* (2019) a higiene no trabalho passa por práticas de identificação de agentes perigosos químicos, físicos e biológicos, presentes no local de trabalho, aos quais os trabalhadores possam estar expostos no exercício das suas funções (<https://www.ioha.net/>).

---

<sup>9</sup> ACT ([http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Paginas/default.aspx)).

A existência de um suporte físico (RI da HIA) vem auxiliar as ações desenvolvidas no âmbito da segurança, saúde e higiene no trabalho. A empresa contava com um manual de SHST, porém o mesmo necessitava de ser revisto e atualizado, sendo que, no seguimento da elaboração do RI realizou-se a revisão desse manual. Neste processo, a temática abordada no manual inicial – segurança, higiene e saúde no trabalho - foi devidamente revista e atualizada e transposta para o RI. Determinados pontos desapareceram, outros foram acrescentados ou modificados de modo a se tornarem mais explícitos.

Estas transformações foram possíveis graças ao valioso contributo da técnica de segurança no trabalho, a qual ajudou a identificar os assuntos mais importantes a ser mencionados e outros que deveriam ser retirados, dando também sugestões de melhoria.

### **5.1.3 Política de privacidade e proteção de dados**

O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)<sup>10</sup>, Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, com entrada em vigor a 25 de maio de 2018, provocou alterações nos processos, procedimentos e documentos relacionados com a recolha, análise, transmissão e arquivo de dados pessoais. Nesse âmbito, os processos internos da empresa tiveram de ser revistos e adaptados de modo a estarem de acordo com o novo RGPD.

Entre os documentos revistos encontra-se a Política de Privacidade e Proteção de Dados, a qual não precisava de ser alterada se não fosse a entrada em vigor do RGPD, pois o seu conteúdo respondia às necessidades da empresa. Porém, para cumprir a obrigação legal, a política foi revista e modificada, de modo a estar de acordo com as novas exigências.

O documento que serviu de base ao novo texto, foi a Política de Privacidade da empresa, sendo que parte da mesma, mediante alguns ajustes, se manteve. Para além disso, foram adicionados temas relacionados com: transmissão de dados pessoais; permissão para solicitar o apagamento de dados pessoais recolhidos e/ou transmitidos a terceiros; definição de limites temporais de conservação dos dados pessoais; identificação dos responsáveis pelo tratamento dos dados pessoais recolhidos.

A nova política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais procura estar de acordo com a legislação em vigor, bem como informar os titulares dos dados pessoais acerca dos seus

---

<sup>10</sup> Apesar da entrada em vigor deste regulamento ter sido a 25 de maio de 2018, a empresa desenvolveu nos meses anteriores um trabalho de preparação, para estar conforme aquando da entrada em vigor.

direitos sobre os mesmos e sobre quem, quando, onde e porque são recolhidos os dados, bem como as ações que a empresa exerce sobre os mesmos.

## **5.2 Condições de admissão**

O formulário onde constavam as condições de admissão de um novo colaborador foi identificado pela equipa de recursos humanos como desatualizado e desadequado, pelo que foi proposto à estagiária a sua reformulação. Este foi o primeiro documento reformulado pela estagiária e também o que passou por maiores modificações. Parte dos campos desapareceram, outros foram substituídos e ainda outros foram alvo de alterações de modo a clarificar as condições oferecidas a cada novo colaborador. Tal deveu-se, acima de tudo, a uma falta de clareza da ficha antiga, pois já não cumpria a função para a qual havia sido criada, sendo que parte das vezes já nem era utilizada.

Assim, tendo por base as informações consideradas pertinentes, foi elaborado um novo modelo de formulário de admissão e colocado à disposição das outras empresas para que pudesse ser adequado a cada realidade. Sendo assim mantido um modelo transversal ao Grupo, porém garantida a individualidade para cada empresa.

## **5.3 Ficha de inscrição**

A ficha de inscrição constitui uma fonte de dados acerca dos candidatos, a qual permite à empresa uma recolha de dados mais concretos e mais focados do que necessita do candidato, servindo, assim, como complemento ao seu *curriculum vitae*.

O Grupo contava com uma ficha de inscrição transversal a todas as empresas, pelo que em determinadas situações eram solicitadas informações que não se aplicavam à concreta realidade da HIA. Durante o estágio este documento foi alvo de diversas modificações.

Inicialmente foram retirados/modificados campos, devido à sua desadequação, em consequência disso o aspeto foi alterado pois o ficheiro existente não permitia ser editado, pelo que teve de ser refeito.

No seguimento da preparação para a entrada em vigor do novo RGPD, a ficha de inscrição sofreu nova alteração, mais concretamente a inclusão de campos direcionados para este tema, nomeadamente, a prestação de informação acerca do RGPD e a influência deste sobre a recolha de dados, bem como o pedido de permissão de análise e tratamento das informações prestadas.

A estagiária realizou as alterações mencionadas na Ficha de Inscrição da HIA, porém contando com o apoio da equipa de RH das outras empresas, a ficha foi partilhada para servir como base para as outras empresas do Grupo.

#### **5.4 *Check-list* de conteúdo de cadastro**

A *check-list*, desde a sua criação passou por diversas alterações, as quais foram identificadas através das pastas de cadastro de cada colaborador. A *check-list* exerce a função de página de rosto de cada cadastro, a sua consulta permite verificar se as pastas de cada colaborador estão completas, bem como identificar os elementos em falta. Aquando da admissão de um novo colaborador esta listagem permite ter conhecimento dos documentos já rececionados e quais os que ainda estão em falta, tendo como objetivo facilitar a recolha/arquivo da documentação dos trabalhadores.

Como já foi mencionado, o formulário referido passou por diversas mudanças, tornando-se, cada vez, mais completo. Neste sentido, também que a estagiária deu o seu contributo na melhoria de um documento tão importante. As primeiras modificações foram, sobretudo no *layout*, nomeadamente a uniformização, ajustamento de espaçamentos, alterações no espaço de cada campo, bem como a agregação de campos relacionados com documentos pedidos.

Tal como ocorreu com a ficha de inscrição também a *check-list* de conteúdo de cadastro teve de ser modificada em função dos requisitos do RGPD, pelo que surgiram novos campos correspondentes a cada dado pessoal fornecido.

#### **5.5 Base de dados formação/projetos**

De modo a facilitar a elaboração das fichas curriculares, anteriormente mencionadas, surgiu a necessidade de criar uma base de dados com dois campos: formação e projetos.

Por um lado, foi feita a recolha de projetos nos quais os técnicos, engenheiros de produção e orçamentistas haviam trabalhado desde o seu ingresso na empresa. Dada a antiguidade de alguns trabalhadores não foi possível encontrar toda a informação requerida. Por outro lado, foram analisados os arquivos de formação compilados ao longo dos anos e construída uma base de dados com as formações frequentadas por cada trabalhador, bem como, incluídas as informações básicas sobre cada uma. No entanto, deu-se a mesma situação que com os projetos, dada a antiguidade de alguns trabalhadores, determinadas informações perderam-se ou não estavam completas pelo que, ainda assim, permaneceram algumas lacunas. No caso da formação, inicialmente a base continha apenas os dados de formação do departamento de

produção, no entanto, no decurso da sua construção foram agregados também os dados da formação dos demais trabalhadores, tendo assim uma aplicação prática para a elaboração das fichas curriculares bem como fonte de informação do percurso formativo dos ativos da empresa.

A base de dados descrita não surgiu no seguimento das tarefas de recursos humanos, mas a sua criação só foi possível devido ao acesso aos dados de formação na posse da equipa de RH e acabou por se tornar mais um elemento de informação acerca da formação recebida pelos colaboradores ao longo dos anos.

## Capítulo 6. Reflexão crítica sobre o estágio

No decurso do estágio curricular a estagiária teve a oportunidade de realizar diversas tarefas, a grande maioria na área dos recursos humanos e outras de apoio à equipa do departamento onde se desenvolveu o estágio. Os conhecimentos teóricos são a base, porém o estágio permitiu colocá-los em prática e até aperfeiçoá-los.

Em qualquer empresa e em qualquer função um novo membro passa por um período de adaptação e ajustamento ao contexto, sucedendo o mesmo com a estagiária que passou por um processo de adaptação à organização, às normas, aos comportamentos e à função. Inicialmente as tarefas desempenhadas eram simples e fáceis, porém com o decorrer do tempo o grau de dificuldade foi aumentando. Tal evolução deveu-se ao reconhecimento das capacidades da estagiária por parte da entidade acolhedora, ao acompanhamento e aconselhamento dos colegas e em especial aos ensinamentos da Doutora Paula Sofia Rodrigues.

Aquando do início do estágio, a estagiária tinha uma ideia distinta em relação ao trabalho que iria executar e não tinha noção da dimensão do trabalho desenvolvido na área de recursos humanos, pelo que o estágio consistiu num processo de “descoberta”. Fazer parte da empresa HIA foi uma experiência enriquecedora pois, para além de possibilitar colocar em prática os conhecimentos, permitiu também conhecer a dinâmica de uma empresa e das relações estabelecidas entre os vários departamentos.

Em relação às tarefas desempenhadas foram todas importantes e contribuíram para o crescimento profissional da estagiária, desde a organização e manutenção dos arquivos à gestão da formação. A estagiária teve a oportunidade de aprender como se desenvolvem os processos de estágio, reportar e fazer o respetivo acompanhamento de acidentes de trabalho, entre tantas outras tarefas. Sendo de destacar a gestão da formação, tarefa que lhe despertou um especial interesse devido à importância da mesma quer para a empresa quer para os colaboradores, na medida em que a formação é um processo indispensável para fazer face aos desafios do mercado.

Os conhecimentos previamente adquiridos no primeiro ano do mestrado foram importantes no decurso do estágio, pois serviram de suporte à execução das tarefas. Entre esses conhecimentos, um dos mais valorizados pela estagiária relaciona-se com a gestão da formação, dado que a componente teórica foi imprescindível para a recolha das necessidades formativas e formalização do plano de formação. Foram também muito importantes e de grande utilidade

os conhecimentos adquiridos em Informática, nomeadamente, no que se refere ao programa Excel, transversais a todas as tarefas desenvolvidas.

Todos os conhecimentos relacionados com recrutamento, seleção, integração, acolhimento e retenção de talentos foram fundamentais para perceber na prática os aspetos relacionados com a tomada de decisões no momento da contratação de novos colaboradores. Ainda que a estagiária não tenha participado diretamente nestes processos participou indiretamente e pôde apreciar como se desenvolveram.

Existem muitos aspetos positivos a apontar no que se refere à aplicação prática dos conteúdos apreendidos durante o primeiro ano do curso. Porém, quando confrontada com a prática, a estagiária pôde identificar algumas limitações, nomeadamente, no que respeita a questões relacionadas com acidentes de trabalho, medicina no trabalho, cálculo de férias, entre outras, que deveriam ter sido abordadas com mais detalhe.

Optar pela realização de um estágio curricular foi a melhor decisão que a estagiária poderia ter tomado, pois esta experiência proporcionou-lhe um elevado “crescimento” tanto a nível profissional quanto pessoal. Ao longo do estágio a estagiária deparou-se, por vezes, com alguns obstáculos, uns aliados a lacunas do curso e outros que fazem, naturalmente, parte do dia a dia de todos os profissionais, obrigando-a a superar as suas limitações. Também outras competências, tais como, a capacidade de comunicação com colegas e com outras entidades e a responsabilidade ficaram mais desenvolvidas após esta experiência no mundo do trabalho.

A realização do estágio traduziu-se numa importante mais valia para a estagiária, como já foi referido, no entanto, no entender da mesma, é necessário também fazer menção ao contributo do estágio para a entidade acolhedora, na medida em que esta foi uma relação de reciprocidade. Em todos os momentos a estagiária tentou estar à altura das expectativas nela depositadas, executando sempre as tarefas que lhe foram atribuídas com empenho e disponibilizando-se para ajudar os colegas. Para além disso, a estagiária deixou como contributo para a empresa os documentos referidos no capítulo anterior, de entre os quais se destaca o Regulamento Interno, o qual representou um grande desafio para a mesma.

## Capítulo 7. Conclusão

O estágio curricular apresentou-se como a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos aprendidos, aperfeiçoar esses conhecimentos e aprender muito mais. A aprendizagem foi um ponto muito importante, na medida em que a estagiária teve a possibilidade de aprender com cada uma das pessoas da empresa Hubel Indústria da Água, S.A. e do Grupo Hubel. A oportunidade de trabalhar numa empresa como a HIA, onde se encontram profissionais de áreas muito diversas contribuiu para a aquisição de muitos saberes práticos. Contudo, o contributo para o crescimento da estagiária foi além disso, englobando de igual modo um grande impacto no desenvolvimento e aprimoramento de competências relacionais.

De um modo geral, a maioria das tarefas definidas no plano de estágio foram executadas. De entre as mesmas apenas não foi possível participar diretamente nos processos de recrutamento nem na avaliação de desempenho, sendo que o apoio ao processamento salarial se desenvolveu noutra sentido, não abarcando o cálculo de remunerações, subsídios, adiantamentos, entre outros.

No plano de estágio havia sido definido, enquanto projeto de estágio, a reformulação do Manual de Acolhimento e Integração do Grupo Hubel, no entanto, o documento inicialmente proposto foi substituído por outro, o Regulamento Interno da Hubel Indústria da Água. O manual existente, para além de estar desatualizado era transversal a todas as empresas do Grupo, refletindo de forma incompleta a realidade de cada empresa. Por essa razão foi solicitado à estagiária a elaboração de um documento que representasse a realidade da empresa HIA, mencionando a sua origem e ligação ao Grupo, bem como, a sua história, missão, valores, normas e outras informações relevantes.

O documento inicialmente solicitado havia sido um Manual de Acolhimento, contudo, quando o texto foi apresentado à administração da HIA, foi sugerido que o mesmo, mediante algumas alterações e inclusão de outras temáticas, poderia transformar-se num documento mais abrangente e constituir um Regulamento Interno para a empresa. A sugestão foi ponderada e aceite pela estagiária, sendo que, a elaboração de um documento novo e inexistente foi uma proposta mais aliciante que a inicial, sendo também uma oportunidade de desenvolver mais conhecimentos.

Quanto à metodologia definida, no plano de estágio, para a elaboração do documento seria a análise do Manual de Acolhimento existente, pesquisa bibliográfica acerca da

socialização organizacional, acolhimento e integração de novos colaboradores, bem como, a elaboração de questionários no intuito de conhecer a opinião dos trabalhadores em relação ao manual em uso. Da metodologia proposta, apenas não se realizaram os questionários, tendo sido substituídos por conversas informais com a equipa de RH e com alguns colaboradores, cujas opiniões em muito contribuíram para o enriquecimento do RI.

Para além do manual foram analisados outros documentos da empresa, entre os quais se destacam o Manual de Boas Práticas de Qualidade e Segurança, o Manual de Primeiros Socorros e a Política de Privacidade, que foram fundamentais para a elaboração do RI, o qual cumpre a função de guia para todos os colaboradores.

Para concluir a estagiária deseja reiterar o sentimento de satisfação, em termos pessoais e profissionais, que o estágio lhe proporcionou e o agradecimento a toda a equipa da empresa pelo bom acolhimento e ajuda que sempre lhe foram proporcionados durante o período em que fez parte da grande “família” HIA.

## Referências bibliográficas

- Aguiar, J., Júnior, N., Rocha, M., Maciel, V. & Silva, J. (2014). Administração Científica: Uma análise da organização racional do trabalho e sua correlação com o setor de produção em empresas na atualidade. *III Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas*, 1-20. Disponível em [http://cac-  
php.unioeste.br/eventos/conape/anais/iii\\_conape/Arquivos/Artigos/Artigoscompletos/  
ADMINISTRACAO/7.pdf](http://cac.php.unioeste.br/eventos/conape/anais/iii_conape/Arquivos/Artigos/Artigoscompletos/ADMINISTRACAO/7.pdf).
- Araújo, D., Sampaio, F., Castro, M., Pinheiro, S. & Macedo, A. (2014). Teste no tempo: Da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, 4 (2), 111-120. doi: 10.12707/RIII13109.
- Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Da estratégia à prática*. Faro: Sílabas e Desafios.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, A. & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: As especificidades do caso português. *Revista Organizações e Trabalho*, (20), 23-40. Disponível em [https://repositorio-  
aberto.up.pt/bitstream/10216/22709/2/cristinaparente1000091703.pdf](https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22709/2/cristinaparente1000091703.pdf).
- Cardoso, A. 2008. *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: LIDEL-Edições Técnicas, Lda.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não Lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chambel, M. (2012). Burnout. In R. Costa & A. Neves, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (97-101). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, A. (2008). O regulamento interno da empresa. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, (13), 193-228. doi: <https://doi.org/10.26537/rebules.v0i13.910>.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- D'Ascensão, L. (2010). *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República*:  
1.ª Série, n.º 99. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República*:  
1.ª Série, n.º 127. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República*:  
1.ª Série, n.º 130. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República*:  
1.ª Série, n.º 241. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República. *Diário da República*:  
1.ª Série, n.º 282. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>.

Decreto-Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro da Assembleia da República. *Diário da República*:  
1.ª Série, n.º 108. Disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/490009/details/maximized>.

Faria, C. (s.d.). Frederick W. Taylor [Bibliografia]. Disponível em <https://www.infoescola.com/biografias/frederick-taylor/>.

Freitas, L. (2016). *Manual de Segurança e Saúde no Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279. doi: 10.2307/256188.

Jorge, V. & Albagli, S. (2015). Papel da informação na área da qualidade: Do fordismo ao capitalismo cognitivo. *Transinformação*, 27 (3), 245-253. doi: 10.1590/0103-37862015000300006.

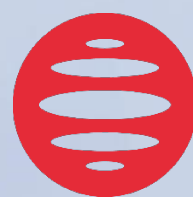
Martins, A. (2012). Gestão estratégica de recursos humanos: Um fator determinante da produtividade organizacional. In R. Costa & A. Neves, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (340-344). Lisboa: Editora RH.

- Matos, E. & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: De Taylor aos dias atuais, influências no setor da saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, 15 (3), 508-514. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17.pdf>.
- Mosquera, P. (2000). Integração e acolhimento. In J. Caetano & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Mosquera, P. (2012). Socialização organizacional. In R. Costa & A. Neves, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (583-586). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2000). Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In J. Caetano & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 8 (4), 66-83. Disponível em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642009000400007](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000400007).
- Nunes, P. (2019). Conceito de abordagem contingencial da gestão [Artigo]. Disponível em <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/abordagem-contingencial-da-gestao/>.
- Oliveira, D. (2013). *Sistemas, Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas.
- Peretti, J. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Periard, G. (2012). A importância do estágio para os estudantes [Artigo]. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/a-importancia-do-estagio-para-os-estudantes/>.
- Polainas, M. (2012). Acolhimento e integração: O passo esquecido na gestão das pessoas ou o primeiro degrau na construção do compromisso. In R. Costa & A. Neves, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (23-29). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, A., David, G., Chagas, H., Mendonça, M. & Teixeira, A. (2013). A cultura organizacional e a burocracia: A influência de um ambiente burocrático dentro de uma organização. *Fórum de Administração*, 5 (1), 1-15. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/forumadm/article/view/770/704>.

- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Santa Maria da Feira: Editora RH.
- Renda, A., Perdigão, F. & Baleiro, R. (2013). *Guião para trabalhos de mestrado*. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Trabalho não publicado.
- Ribeiro, A. (2015). Taylorismo, fordismo e toyotismo. *Lutas Sociais*, 19 (35), 65-79. Disponível em [http://scholar.google.pt/scholar\\_url?url=https://revistas.pucsp.br/ls/article/download/26678/pdf&hl=pt-PT&sa=X&scisig=AAGBfm0BBGdWQL\\_xFrpugakqmIIImrKF1Bw&nossl=1&oi=scholar](http://scholar.google.pt/scholar_url?url=https://revistas.pucsp.br/ls/article/download/26678/pdf&hl=pt-PT&sa=X&scisig=AAGBfm0BBGdWQL_xFrpugakqmIIImrKF1Bw&nossl=1&oi=scholar).
- Rikard, F. (2008). Manuais organizacionais: Instrumentos de gestão e competitividade [Artigo]. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/manuais-organizacionais-instrumentos-de-gestao-e-competitividade>.
- Rossés, G., Gelatti, C., Silva, A., Passos, L. & Amaral, L. (2010). Teorias das relações humanas e economia solidária: O caso do projeto esperança/cooesperança. *VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Disponível em [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289\\_Artigo%20Seget%20TO.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289_Artigo%20Seget%20TO.pdf).
- Serrano, M. (2010). A gestão de recursos humanos. *Suporte teórico, evolução da função e modelos*. (Working Paper N. °1/2010). Lisboa: SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP\\_1\\_2010.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP_1_2010.pdf).
- Taylor, S. (2002). *People Resourcing*. Londres: CIPD.
- Teixeira, A. (2003). *A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade* (Dissertação de mestrado). Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/201>.

## **Apêndice A – Regulamento Interno**

# REGULAMENTO INTERNO HUBEL INDÚSTRIA DA ÁGUA



**HUBEL**  
Indústria da Água

## ÍNDICE

<b>Introdução.....</b>	<b>4</b>
<b>I - Manual de Acolhimento.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Dia do Acolhimento.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Apresentação da Empresa.....</b>	<b>9</b>
3.1 A empresa Hubel Indústria da Água .....	9
3.2 Cultura da Empresa.....	9
3.3 Estrutura da Empresa.....	10
<b>4. Objetivos Estratégicos, Visão, Missão e Valores.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Sistema de gestão da qualidade.....</b>	<b>11</b>
<b>6. Código de Conduta.....</b>	<b>11</b>
6.1 Valores fundamentais.....	12
6.2 Comportamentos esperados.....	12
<b>7. Regime de Trabalho.....</b>	<b>13</b>
7.1 Faltas.....	13
7.2 Férias.....	15
7.3 Remuneração.....	15
7.4 Horário de Trabalho.....	16
<b>8. Direitos e Deveres Gerais.....</b>	<b>16</b>
<b>9. Normas de Utilização dos Equipamentos.....</b>	<b>18</b>
9.1 Material de escritório.....	18
9.2 Rede.....	18
9.3 Alarmes.....	19
9.4 Correio.....	19
9.5 Comunicação telefónica.....	20
9.6 Viaturas.....	20
9.7 Áreas comuns.....	21
<b>II - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.....</b>	<b>22</b>
<b>10. Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.....</b>	<b>23</b>
10.4 Regras de higiene e segurança no trabalho.....	23

<b>11. Avaliação de riscos.....</b>	<b>24</b>
<b>12. Saúde no Trabalho.....</b>	<b>24</b>
12.1 Medicina no trabalho.....	24
12.2 Ficha de aptidão.....	24
<b>13. Acidentes de Trabalho.....</b>	<b>25</b>
13.1 Participação de Acidentes de Trabalho.....	25
<b>14. Equipamentos de Proteção Individual e Equipamentos de Proteção Coletiva.....</b>	<b>25</b>
14.1 Equipamentos de Proteção Individual.....	25
14.2 Equipamentos de Proteção Coletiva.....	25
<b>15. Ergonomia no local de trabalho.....</b>	<b>26</b>
15.1 Ergonomia.....	26
15.2 Ergonomia no Escritório.....	26
<b>16. Regras Gerais.....</b>	<b>27</b>
16.1 Transporte Manual de Cargas.....	27
16.2 Manuseamento e Transporte Mecânico de Cargas.....	27
16.3 Trabalhos em Altura.....	27
16.4 Manuseamento de Produtos Químicos.....	28
<b>17. Sinalização de Segurança.....</b>	<b>28</b>
17.1 Sinalização de Segurança Obrigatória nos Armazéns/ Oficina.....	29
<b>18. Proteção do Ambiente em Obra.....</b>	<b>29</b>
<b>19. Ordem e Limpeza.....</b>	<b>29</b>
<b>20. Situações de Emergência/ Combate a Incêndios/ Evacuação de Trabalhadores.....</b>	<b>30</b>
20.1 Como proceder.....	30
<b>21. Primeiros Socorros.....</b>	<b>30</b>
<b>22. Comportamentos.....</b>	<b>30</b>
22.1 Ingestão de Bebidas Alcoólicas.....	30
22.2 Tabagismo.....	31
<b>23. Visitantes.....</b>	<b>31</b>
<b>III - Política de Privacidade e Proteção de Dados.....</b>	<b>22</b>
<b>24. Política de Privacidade e Proteção de Dados.....</b>	<b>33</b>
24.1 Âmbito de Aplicação.....	33
24.2 Dados Pessoais.....	33
24.3 Responsável pelo Tratamento.....	33

24.4 Tipo de Dados Recolhidos e Finalidade do Tratamento.....	33
24.5 "Cookies" .....	34
24.6 Tempo de Armazenamento.....	34
24.7 Direitos do Utilizador.....	34
24.8 Medidas de Segurança.....	35
24.9 Comunicação a Terceiros.....	35
24.10 Transferência de Dados.....	35
24.11 Alterações à Política de Privacidade.....	35
24.12 Dúvidas.....	35

## INTRODUÇÃO

O presente Regulamento Interno pretende ser um instrumento de orientação no relacionamento entre todos os profissionais da empresa Hubel Indústria da Água (HIA), sintetizando as diferentes regras e ideias que pautam a cultura da empresa devendo ser seguidas por todos os colaboradores e demais *stakeholders*, tendo força de lei apenas dentro da organização.

Trata-se de uma ferramenta útil em todos os momentos da vida dos colaboradores para que possam estar sempre conscientes do ambiente de trabalho que se vive na empresa.

Versa diversos assuntos da máxima importância, tais como, como a história e ciclo de vida da empresa; valores, visão e missão; código de conduta; regime de trabalho; direitos e deveres da empresa e dos colaboradores; normas de funcionamento; higiene e segurança no trabalho e ainda política de privacidade e proteção de dados.

Para se tornar mais fácil a sua utilização, o Regulamento Interno da HIA, encontra-se dividido em três blocos de informações:

**I - Manual de Acolhimento;**

**II – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;**

**III - Política de Privacidade e Proteção de Dados.**



# **I - MANUAL DE ACOLHIMENTO**

## AO NOVO COLABORADOR



*Seja bem-vindo(a) à nossa organização,*

*Inicia hoje uma nova etapa na sua vida profissional que desejamos seja de muito sucesso.*

*Acolher um(a) novo(a) colaborador(a) é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições e informações para que se sinta, o mais depressa possível, parte da nossa equipa.*

*Este documento foi elaborado a pensar em si e tem como objetivo facilitar a sua adaptação na empresa. Através das informações que aqui encontra, ficará a saber quem somos e o que fazemos. Para além disso, pensamos que será um importante guia para o(a) orientar nestes primeiros dias e nos seguintes.*

*Esperamos, assim, que este manual, que agora lhe pertence, sirva de ajuda no processo de adaptação e integração e que rapidamente sinta que faz parte da nossa equipa.*

*Uma vez mais bem-vindo(a)!*

*A Administração*

## 1. INTRODUÇÃO

O Manual de Acolhimento tem como objetivo ser um elemento facilitador no acolhimento, integração e socialização dos novos colaboradores na empresa. Deste modo, ele deve ser considerado uma ferramenta indispensável quer para os colaboradores, quer para a Gestão de Recursos Humanos.

Através deste documento pretende-se que, de uma forma sucinta, o colaborador tenha uma visão global da empresa onde vai iniciar a sua atividade profissional, pelo que a sua leitura permitirá compreender o funcionamento, as regras e os valores partilhados da empresa, permitindo assim uma identificação mais rápida com a mesma.

Neste manual são fornecidas informações, de uma forma breve e resumida, relativamente à Cultura Organizacional, Missão, Visão e Valores, Direitos e Deveres do colaborador, entre outras, de forma a possibilitar que a atuação dos novos colaboradores na empresa seja pautada por um bom desempenho.

Este documento deve, portanto, ser encarado como um guião às questões iniciais que se colocam, sendo que, todas as dúvidas que possam surgir deverão ser esclarecidas com a chefia direta ou com o departamento de Recursos Humanos.

Informações mais detalhadas podem ser encontradas no Regulamento Interno da empresa.

## 2. DIA DO ACOLHIMENTO



Na seqüência dos procedimentos de admissão, no primeiro dia em que o novo colaborador se apresenta ao trabalho espera-o um dia diferente, o “Dia do Acolhimento”, o qual é repartido em diversas atividades que têm como objetivo dar a conhecer o Grupo e mais especificamente a empresa. Neste sentido, o “Dia do Acolhimento”, processa-se do seguinte modo:

- Recepção do novo colaborador por um representante dos Recursos Humanos, execução das formalidades administrativas de admissão e entrega do presente documento.
- Visita às instalações e apresentação aos colegas, referindo qual a função que vai desempenhar;
- Apresentação da Estrutura Organizacional, Políticas, Plano Estratégico e outras informações relevantes;
- Entrega dos equipamentos inerentes à função a desempenhar, formação acerca de normas e procedimentos, tecnologias de informação e fornecimento dos respetivos acessos;

Este primeiro dia e os seguintes servem para o novo colaborador se adaptar à empresa, colegas e função de modo a sentir-se mais rapidamente como parte integrante da equipa.

### 3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

#### 3.1 A EMPRESA HUBEL INDÚSTRIA DA ÁGUA

A empresa **Hubel Indústria da Água (HIA)** faz parte do **Grupo Hubel** que começou a sua atividade em finais de 1982. Inicialmente, o Grupo era constituído apenas por uma empresa - a Hubel Representações Elétricas, Lda. - dedicada a automatismos, instalações elétricas industriais e instalações de bombagem. Devido à superação de desafios e à aposta no desenvolvimento e inovação, os diferentes departamentos e áreas tecnológicas da empresa foram-se ampliando em unidades de negócio e posteriormente em empresas individuais, que no seu conjunto constituem um Grupo com forte presença no mercado, nomeadamente, no setor da engenharia para indústria da água, dos métodos produtivos e da nutrição vegetal, adubos líquidos e produção agrícola.

A HIA é uma empresa com uma vasta experiência acumulada que está presente no mercado da água a nível nacional e nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, colocando ao dispor do cliente uma ampla variedade de soluções. Surgiu em 2004, após uma reorganização das empresas do Grupo Hubel, resultando da fusão de duas empresas, a Hubel Eletrotecnia e Bombagem (Instalações Eletromecânicas) e a Hubel Comercial Indústria da Água (Filtragem e Tratamento de Água).

A sua atividade desenvolve-se no setor da engenharia e instalações eletromecânicas, mais concretamente, na execução de obras relacionadas com redes de abastecimento, estações de tratamento de água para consumo humano ou industrial, redes de rega, tratamento de águas residuais urbanas ou industriais, bem como outras obras relacionadas com o mercado da água.

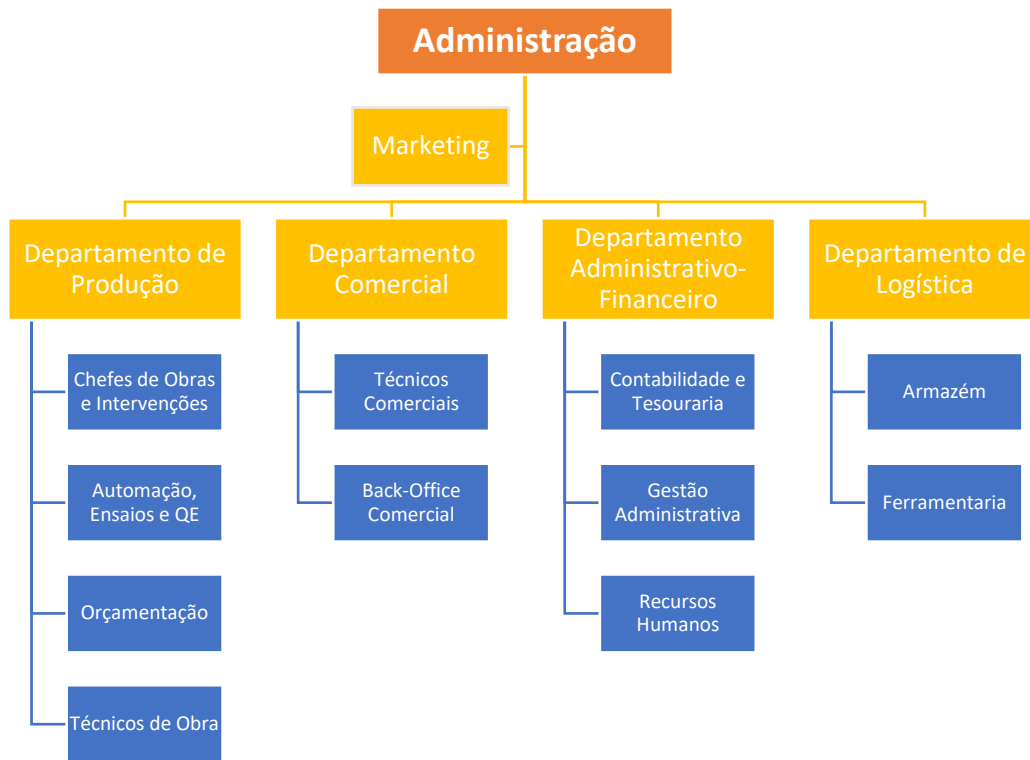
Ao longo dos anos tem vindo a ganhar grande notoriedade devido à forte aposta na diferenciação, através da inovação e desenvolvimento de novas soluções, tecnologicamente avançadas e competitivas. Para além disso, tem vindo a apostar em capital humano cada vez mais especializado, com vista a oferecer os melhores serviços e com a maior qualidade.

#### 3.2 CULTURA DA EMPRESA

A cultura organizacional é a essência da empresa, expressa-se pela forma como faz os seus negócios, trata os clientes, colaboradores e demais *stakeholders*. É o conjunto de hábitos e valores que todos compartilham alicerçados na Visão, Missão e Valores da empresa, ou seja, são os princípios que exprimem a identidade da organização.

### 3.3 ESTRUTURA DA EMPRESA

A organização interna da empresa assenta no seguinte organograma, que é revisto periodicamente de forma a adequar-se aos objetivos estratégicos definidos para cada período.



### 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, VISÃO, MISSÃO E VALORES

Os objetivos estratégicos da HIA, que, globalmente, pretendem aumentar o seu valor, assentam na sua Visão, Missão e Valores. A missão da empresa encontra-se alicerçada nos cinco valores fundamentais promovidos pelo Grupo Hubel os quais refletem os comportamentos e atitudes esperadas por parte dos colaboradores.

#### Visão

Ser uma empresa de engenharia, especialista em soluções para tratamento, gestão e distribuição de água, atuando no mercado nacional e internacional.

#### Missão

Conceber e proporcionar soluções e tecnologias, racionais e sustentáveis, a quem necessita de captar, tratar, distribuir e gerir redes de água para consumo humano, agrícola, industrial ou reutilizar água.

#### Valores

- Inovação permanente dos produtos e serviços;

- Atuação ambientalmente responsável;
- Garantia de uma mais-valia efetiva para o cliente que utiliza as tecnologias da empresa;
- Melhoria contínua da eficácia e eficiência da organização;
- Fomento da competência dos colaboradores da organização e o seu reconhecimento.

## 5. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade é uma ferramenta que permite o controlo e a padronização dos processos, conseguindo deste modo alcançar a melhoria contínua do desempenho da organização pela focalização no cliente.

A HIA de acordo com a sua missão encontra-se organizada de modo a garantir: os Oito Princípios de Gestão da Qualidade

- ↳ **Focalização no cliente** - garantir o cumprimento dos requisitos do cliente e aumentar a sua satisfação;
- ↳ **Liderança** - assegurar um ambiente interno adequado;
- ↳ **Envolvimento** - promover o envolvimento dos colaboradores com a política e os objetivos da organização;
- ↳ **Abordagem por processos** - identificar e descrever os processos do negócio que agregam as atividades da organização; monitorizar e medir os processos através de indicadores e metas definidos;
- ↳ **Abordagem da gestão como um sistema** - melhorar a eficácia e a eficiência da organização;
- ↳ **Melhoria contínua** - objetivo permanente da organização;
- ↳ **Abordagem à tomada de decisão baseada em fatos** - analisar e tratar os dados e divulgar a informação;
- ↳ **Relações benéficas com os fornecedores** - promover a criação de valor para a organização e para os fornecedores e promover parcerias.

## 6. CÓDIGO DE CONDUTA

O Código de conduta da HIA integra um conjunto de valores e comportamentos éticos que regem a atividade da empresa e que devem ser adotados pela Administração e Colaboradores na sua relação com Clientes, Fornecedores e restantes *Stakeholders*.

Não obstante, este Código não impede a aplicação simultânea das normas deontológicas inerentes a cada profissão e outras regras de conduta específicas de determinados grupos profissionais.

## 6.1 VALORES FUNDAMENTAIS

### **Profissionalismo/ Responsabilidade**

Manter a eficiência no trabalho e o sentido do dever no cumprimento das normas legais e internas; zelar pela proteção de pessoas e bens envolvidos na atividade; atender às necessidades do cliente.

### **Competência**

Obtenção de resultados fiáveis, seguros, credíveis e aceites por terceiros, como resultado desenvolvido.

### **Inconformismo / Inovação / Ambição**

Pesquisar as causas objetivas para a explicação de fenómenos e dificuldades, formular novas ideias e conceitos. Estudar a adequação de novas ideias e soluções às situações correntes.

*“Pôr em causa”*

Contribuir para o desenvolvimento de atitudes pró-ativas e ganhadoras em todos os membros da equipa, como forma de atingir o sucesso individual e coletivo, sempre com sentido ético.

### **Seriedade / Honestidade**

Os interesses da empresa devem ser salvaguardados nas relações com terceiros, perante os quais as atitudes a tomar devem ser regidas por critérios de **seriedade e imparcialidade** e de procura da melhor solução para a satisfação da necessidade apresentada.

### **Confidencialidade / Discrição**

Manter sigilo, em relação ao exterior, dos factos respeitantes à vida da empresa, de que tomem conhecimento no exercício das suas funções ou resultantes das mesmas.

Manter uma atitude de reserva e discrição, de modo a evitar a divulgação de factos e informações que não se destinem à divulgação externa ou que estejam em fase de experimentação e ensaio.

## 6.2 COMPORTAMENTOS ESPERADOS

### **Entreajuda**

Os colaboradores devem participar na resolução de situações ou na realização de trabalhos que permitam a satisfação dos objetivos da equipa mesmo não estando diretamente sob a sua

responsabilidade, como forma de ajudar o(s) colega(s) a conseguir cumprir as obrigações atribuídas, numa ótica de trabalho em equipa.

### **Conflito de Interesses**

Sempre que, no exercício da sua atividade, os colaboradores sejam chamados a intervir em processos de decisão que envolvam direta ou indiretamente pessoas ou entidades com quem colaborem ou tenham colaborado, ou com quem mantenham relações pessoais, devem comunicá-lo às chefias.

Os colaboradores devem abster-se de exercer quaisquer atividades fora da empresa, sempre que tais atividades coloquem em causa o cumprimento dos seus deveres enquanto colaboradores da empresa, ou em organizações cujos objetivos possam colidir ou interferir com os objetivos da empresa.

### **Autoformação, aperfeiçoamento e atualização**

Os colaboradores devem assegurar o seu conhecimento acerca das leis e regulamentos da sua atividade, das normas e instruções internas em vigor e desenvolver um esforço permanente e sistemático de atualização dos conhecimentos.

Os colaboradores com responsabilidades de coordenação e chefia devem, para além da sua própria atualização, fomentar e proporcionar aos seus subordinados, o conhecimento, a informação disponível e identificar as necessidades de formação necessária ao seu melhor desempenho.

### **Lealdade**

Os colaboradores devem manter total empenho no cumprimento das tarefas e responsabilidades que lhe são confiadas e respeitar os princípios da lealdade com os colegas, chefias e colaboradores sob a sua dependência.

Devem formular propostas e sugestões alternativas, sempre que o entendam conveniente, sem prejuízo da obediência às ordens e instruções legítimas das suas chefias em matérias de serviço.

## **7. REGIME DE TRABALHO**

### **7.1 FALTAS**

Considera-se falta a ausência do trabalhador durante o período normal de trabalho a que está obrigado.

**São faltas justificadas imprevisíveis, não implicando perda de remuneração, as ausências motivadas por:**

- ↳ Prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, neto ou membro do agregado familiar nos termos dos artigos 49.º, 50.º e 252.º do Código do Trabalho;
- ↳ Doença ou acidente;
- ↳ Falecimento, de acordo com o grau de parentesco:
  - a) **Cinco dias consecutivos** por falecimento de cônjuge (casado, ou em união de facto, ou em economia comum) ou de pais, filhos, enteados, adotados (adoção plena), sogros, padrasto/madrasta e genro/nora;
  - b) **Dois dias consecutivos** por falecimento de irmãos, avós e netos;
  - c) **Dois dias consecutivos** por falecimento de bisnetos e bisavós;
  - d) **Zero dias** por falecimento de tios, sobrinhos e primos.

**São faltas justificadas previsíveis, não implicando perda de remuneração, as ausências motivadas por:**

- ↳ Casamento, 15 dias seguidos;
- ↳ Cumprimento de obrigações legais;
- ↳ Deslocação a estabelecimento de ensino, enquanto encarregado de educação de menor, por situação educativa, por período não superior a quatro horas, por trimestre, por cada menor;
- ↳ Quando eleito para estrutura de representação coletiva de trabalhadores, nos termos do artigo 409.º do Código do Trabalho;
- ↳ Quando candidato a cargo público, nos termos da lei eleitoral;
- ↳ Aprovação prévia da chefia;
- ↳ Motivada pela prestação de prova em estabelecimento de ensino, nos termos do artigo 91.º do Código do Trabalho.

### **Regras de comunicação de faltas**

As faltas, quando previsíveis, devem ser comunicadas, antecipadamente, referindo o motivo e duração da ausência, ao superior hierárquico. Compete ao superior hierárquico a validação da ausência com a maior brevidade possível.

É da responsabilidade do colaborador informar, previamente, o colega designado para o substituir.

## 7.2 FÉRIAS

Para a marcação de férias o colaborador deve acordar com a chefia as datas em que pretende gozar as suas férias, de modo a que estas não coincidam com os picos de atividade do seu departamento.

O período de férias deve ser estabelecido até ao fim do mês de fevereiro de cada ano civil, sendo possível, posteriormente, alterar as datas de acordo com necessidades profissionais ou pessoais.

A comunicação do gozo de férias é realizada através do Portal do Empregado, sendo posteriormente validado pela chefia.

O período de férias é de 22 dias úteis por ano para os colaboradores com contrato por tempo indeterminado.

No ano de contratação o colaborador tem direito, após 6 meses completos de trabalho, a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis.

Para os colaboradores com contrato a termo, o período de férias a que tem direito é de 2 dias úteis por mês completo de serviço.

Os colaboradores abrangidos por contrato de trabalho têm direito a um subsídio de férias de montante correspondente ao período de férias a gozar.

## 7.3 REMUNERAÇÃO

### Retribuições

Todo o colaborador será remunerado de acordo com as funções efetivamente exercidas.

As retribuições são pagas até ao fim do último dia de cada mês, através de transferência bancária ou por depósito na conta do colaborador.

### Horas extraordinárias

Os colaboradores têm direito a receber:

- ➔ **Primeiras horas** - vão para banco de horas, podendo ser utilizadas para cobrir horas em falta, caso não sejam utilizadas são pagas no fim do mês. Ao valor hora acresce 50%;
- ➔ **Segundas horas** - são pagas no fim de cada mês. Ao valor hora acresce 75%;
- ➔ **Horas de feriado e fim de semana** - são pagas no fim de cada mês. Ao valor hora acresce 100% por cada hora trabalhada.

### Subsídios

Os colaboradores têm, ainda, direito aos seguintes subsídios:

- **Subsídio de Alimentação** - os trabalhadores recebem um subsídio de alimentação, por cada dia útil de trabalho prestado;
- **Subsídio de Férias** - além da retribuição correspondente ao período de férias, os colaboradores têm direito a um subsídio de férias do mesmo montante ou ao proporcional trabalhado no ano;
- **Subsídio de Natal** - têm direito a um subsídio de valor igual a um mês de retribuição ou ao proporcional trabalhado no ano em curso.

### **Folha de ponto**

A folha de ponto deve ser preenchida e entregue até ao dia 21 de cada mês à chefia para ser validada. Após a validação deve ser entregue junto dos recursos humanos para assegurar o processamento salarial.

Os atrasos na entrega da folha de ponto e/ou o seu incorreto preenchimento põe em causa o processamento salarial (pelo que devem ser respeitados os prazos de entrega e assegurado o correto preenchimento da mesma).

### **Encerramento do mês**

Para se proceder ao encerramento do mês anterior, todos os colaboradores devem registar todas as horas trabalhadas até ao quinto dia útil do mês seguinte. Caso não o faça as horas não serão contabilizadas.

É necessário também que sejam entregues as despesas, bem como as folhas de despesas, validadas pela respetiva chefia. Caso não o faça as despesas não serão contabilizadas.

De modo a assegurar que o registo é, efetivamente, efetuado é enviado a todos os colaboradores um email onde figura a data limite de entrega de despesas, registo de despesas e quilómetros.

## **7.4 HORÁRIO DE TRABALHO**

O horário de trabalho normal corresponde a 40 horas semanais, 8h de trabalho diárias de segunda a sexta-feira, sendo o horário de início e término ajustado de acordo com as necessidades específicas de cada departamento.

Independentemente do departamento todos os colaboradores têm direito a um intervalo de 1h30 para almoço. Salvo acordo estabelecido previamente que reduza este período.

## **8. DIREITOS E DEVERES GERAIS**

Tendo por base o artigo 127.º do Código do Trabalho, o empregado tem o dever de:

- a) Respeitar e tratar o trabalhador com urbanidade e probidade;
- b) Pagar pontualmente a retribuição, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- c) Proporcionar boas condições de trabalho;
- d) Contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação;
- e) Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da segurança e saúde do trabalhador;
- f) Adotar, no que se refere a segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram de lei ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho;
- g) Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente ou doença;
- h) Manter atualizado, em cada estabelecimento, o registo dos trabalhadores com indicação de nome, datas de nascimento e admissão, modalidade de contrato, categoria, promoções, retribuições, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda da retribuição ou diminuição de dias de férias.
- i) Adotar códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho;
- j) Instaurar procedimento disciplinar sempre que tiver conhecimento de alegadas situações de assédio no trabalho.

Sem prejuízo de outras obrigações, com base no artigo 128.º do Código do Trabalho, são deveres do trabalhador:

- a) Respeitar e tratar o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as pessoas que se relacionem com a empresa, com urbanidade e probidade;
- b) Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
- c) Realizar o trabalho com zelo e diligência;
- d) Participar de modo diligente em ações de formação profissional que lhe sejam proporcionadas pelo empregador;
- e) Cumprir as ordens e instruções do empregador respeitantes a execução ou disciplina do trabalho, bem como a segurança e saúde no trabalho, que não sejam contrárias aos seus direitos ou garantias;

- f) Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ele, nem divulgando informações referentes à sua organização, métodos de produção ou negócios;
- g) Zelar pela conservação e boa utilização de bens relacionados com o trabalho que lhe forem confiados pelo empregador;
- h) Promover ou executar os atos tendentes à melhoria da produtividade da empresa;
- i) Cooperar para a melhoria da segurança e saúde no trabalho;
- j) Cumprir as prescrições sobre segurança e saúde no trabalho que decorram de lei ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

## **9. NORMAS DE UTILIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS**

Existem algumas normas de utilização dos equipamentos que têm de ser respeitadas por todos os colaboradores.

### **9.1 MATERIAL DE ESCRITÓRIO**

De modo a facilitar o trabalho os colaboradores têm ao seu dispor material de escritório que deve ser conservado e utilizado exclusivamente para fins laborais.

O material deve ser pedido junto do responsável pelo economato. Para facilitar o seu trabalho deve ser solicitado um conjunto de material em cada pedido, respeitando o horário estabelecido (manhã: 9h00 - 9h30; tarde: 14h30 - 15h00).

### **9.2 REDE**

#### **Impressoras em rede**

A empresa dispõe de um sistema de impressão em rede que permite fazer impressões, fotocópias e digitalizações destinados à utilização dos colaboradores para fins estritamente laborais. A cada colaborador é fornecido um código de acesso que permite a utilização dos equipamentos. O número de cópias é mensalmente apurado para que o seu custo seja debitado ao Departamento a que o colaborador pertence.

#### **Intranet**

De modo a facilitar o trabalho diário dos colaboradores é concedido o acesso à intranet. No entanto, cada colaborador só pode aceder aos ficheiros a que lhe tenha sido permitido acesso, de acordo com o departamento e funções que desempenha.

Caso se justifique o acesso a outros ficheiros, o pedido deve ser realizado com o conhecimento e aprovação da chefia por meio do impresso "Pedido de Suporte TI" e remetido por correio eletrónico.

## Supervisão



Existe um supervisor de rede que tem acesso a todas as fontes de informação informática na rede.

O supervisor pode visualizar trabalhos produzidos, mas tem o dever de guardar **sigilo**.

## Internet

O acesso à internet é permitido a todos os colaboradores que tenham meios para tal, essencialmente para fins laborais relacionados com as funções que desempenha, no entanto, o acesso não está vedado para assuntos pessoais, devendo o seu uso neste sentido ser moderado.

## Correio eletrónico

Para a comunicação interna sob a forma escrita privilegia-se o uso do correio eletrónico. Este meio, para além de ser utilizado para a comunicação interna é também utilizado para comunicar com o exterior.

Neste sentido, é facultado aos colaboradores um endereço de correio eletrónico que obedece à seguinte nomenclatura: [nome.apelido@hubel.pt](mailto:nome.apelido@hubel.pt).

## Unidades de armazenamento amovíveis

Por razões de segurança não é permitida, a todos os colaboradores, a utilização deste tipo de unidades (*pen drive*, discos externos, etc.). A permissão para a sua utilização tem de ser previamente concedida pelos TI.

### 9.3 ALARMES

A fim de garantir a segurança dos colaboradores e dos equipamentos as instalações encontram-se equipadas com um sistema de alarmes.

A cada colaborador é facultado um código de acesso ao seu local de trabalho. Este código deverá ser utilizado para desligar o alarme sempre que seja o primeiro a chegar ao seu local de trabalho e para ligar o alarme quando seja o último a sair.

### 9.4 CORREIO

Para este efeito existe um copiador onde deve ser colocada uma cópia de toda a documentação que é enviada por correio para fora das instalações, bem como preenchida a folha de rosto com o número do ofício, o assunto, o destinatário e a data de registo.

A correspondência deve ser colocada nos cestos destinados a esse fim, o correio é posteriormente enviado pelo responsável pelo **Serviço Externo**, nos dias estabelecidos para o efeito (segunda-feira e quinta-feira até às 18h30).

## 9.5 COMUNICAÇÃO TELEFÓNICA

### **Telefone**

Existem três linhas telefónicas (Geral Grupo; Geral Hubel Indústria da Água; Geral Hubel Verde) através das quais o exterior consegue comunicar com o Grupo, os responsáveis pelo atendimento destas linhas fazem a ligação para a extensão da empresa/ departamento/ colaborador pedido.

Em caso de ausência do posto de trabalho habitual, por um período alargado, deve ser pedido o redirecionamento das chamadas.

Sempre que um colaborador se ausente e o seu telefone toque, o telefonema deve ser atendido pelos colegas.

### **Telemóveis**

Os telemóveis de serviço devem ser mantidos no silêncio, desligados ou entregues a outra pessoa que possa receber as chamadas, durante as reuniões.

Os telemóveis pessoais devem ser colocados no silêncio durante o período de trabalho e a sua utilização deve ser maioritariamente durante o intervalo ou à hora do almoço, sendo o seu uso em horário laboral o mínimo possível.

## 9.6 VIATURAS

### **Responsabilidade face á utilização**

A utilização de veículos da empresa implica a posse de uma Credencial de Condução do Grupo, caso não a possua deverá solicitar a autorização e o documento junto dos Recursos Humanos. É também essencial a verificação de todos os documentos necessários à circulação do veículo, em caso de falta deverão ser solicitados junto dos Serviços Gerais.

Aquando da utilização da viatura é obrigatório o preenchimento da Folha de Quilómetros (localizada no interior da viatura), no início e no fim da utilização.

É necessário que os quilómetros sejam validados semanalmente pelos utilizadores dos veículos.

### **Responsabilidade face ao Código da Estrada**

Os colaboradores com viaturas a seu cargo devem conduzir sempre com a máxima precaução, respeitando o Código da Estrada bem como a restante legislação em vigor.

É da responsabilidade do condutor as infrações ao Código da Estrada e demais legislação em vigor, cometidas aquando da sua utilização, tendo este o dever de cumprir as sanções aplicadas e o pagamento de quaisquer coimas ou multas atribuídas.

### **Responsabilidade face ao abastecimento**

O abastecimento das viaturas é assegurado pela empresa com recurso aos cartões Galp Frota (preferencialmente) ou BP Plus, solicitados aos Serviços Gerais.

### **Responsabilidade face à manutenção**

O utilizador deve verificar se a viatura apresenta danos durante o seu uso e comunicá-los. Tem a responsabilidade de manter a viatura em boas condições de conservação, através da limpeza interior e lavagem exterior sempre que se justifique.

Os colaboradores que tenham a seu cargo viaturas da empresa têm o dever de assegurar as revisões periódicas (em articulação com os Serviços Gerais).

## **9.7 ÁREAS COMUNS**

### **Parque de estacionamento**

No Parque Hubel é disponibilizado a todos os colaboradores um espaço destinado ao estacionamento dos seus veículos. Existe um parque de terra comum a todos e em torno do edifício existem lugares, uns reservados (destinados aos visitantes e à administração) e outros que podem ser ocupados por todos.

### **Área de Refeição**

O edifício conta com uma copa, colocada à disposição dos colaboradores, para a realização das refeições, durante o período de trabalho. É um espaço adequado para as refeições equipado com frigoríficos, micro-ondas, máquinas de café, loiça, talheres, mesas, cadeiras, etc.

Após a utilização, regra geral, cada utilizador lava, limpa e arruma tudo o que utilizou, de modo a deixá-lo em condições de utilização posterior.

# **II - SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO**

## **10. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO**

A existência de condições de segurança, higiene e saúde no trabalho constitui um requisito essencial para que o colaborador se sinta bem no seio da empresa, refletindo-se positivamente no seu desempenho profissional, aumentando a competitividade com a diminuição da sinistralidade.

Seguem-se as regras e procedimentos que, quando aplicados, preservam a integridade física de cada colaborador, por meio da identificação e eliminação dos riscos inerentes aos processos de trabalho da empresa.

### **10.1 SEGURANÇA**

A Segurança no Trabalho integra um conjunto de metodologias adequadas à prevenção de acidentes de trabalho, como principal objetivo, o reconhecimento e o controlo dos riscos associados ao local de trabalho e ao processo produtivo (materiais, equipamentos e modos operatórios).

### **10.2 HIGIENE**

A Higiene do Trabalho integra um conjunto de metodologias não médicas necessárias à prevenção das doenças profissionais, tendo como principal campo de ação o controlo dos agentes físicos, químicos e biológicos presentes nos componentes materiais do trabalho.

### **10.3 SAÚDE**

A Saúde no Trabalho tem por finalidade promover e proteger a saúde dos colaboradores nos locais de trabalho, contribuindo para a qualidade de vida e bem-estar físico, mental e social dos mesmos, favorecendo a produtividade e o desenvolvimento económico.

### **10.4 REGRAS DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO**

- ↳ Cumpra todas as regras de higiene e segurança;
- ↳ Use sempre os equipamentos de proteção individual;
- ↳ Mantenha o local de trabalho limpo, arrumado e desimpedido;
- ↳ Cumpra todos os manuais, procedimentos e instruções de trabalho aplicados à sua atividade;
- ↳ Comunique sempre que detetar algum perigo/risco de acidente ao seu superior hierárquico;
- ↳ Se for o último a sair, assegure-se de que as instalações ficam devidamente fechadas e com os sistemas de segurança ativos.

## 11. AVALIAÇÃO DE RISCOS

A segurança e saúde dos colaboradores é uma prioridade para a empresa, neste sentido é assumido o compromisso de cumprimento da legislação em vigor, bem como as boas práticas de saúde e segurança de modo a eliminar ou reduzir ao máximo o risco de ocorrência de acidentes.

No intuito de evitar o risco de acidentes tem sido realizada uma aposta na prevenção através de vários mecanismos, tais como, a avaliação de riscos dos colaboradores no desenvolvimento das suas funções (avaliação disponível para consulta).

## 12. SAÚDE NO TRABALHO

### 12.1 MEDICINA NO TRABALHO

A empresa promove a realização de exames de medicina do trabalho, tendo em vista verificar a aptidão física e psíquica dos colaboradores para o exercício das suas funções, bem como a repercussão do trabalho e das suas condições na saúde do trabalhador.

Assim, são realizados os seguintes exames:

- ↳ **Exames de admissão**, antes do início da atividade na empresa ou, se a urgência da admissão o justificar, nos 15 dias seguintes à admissão;
- ↳ **Exames periódicos**, anuais para os trabalhadores com idade superior a 50 anos e de dois em dois anos para os restantes trabalhadores;
- ↳ **Exames ocasionais**, sempre que ocorram alterações substanciais nos componentes materiais de trabalho que possam ter repercussão nociva na saúde do trabalhador, bem como no caso de regresso ao trabalho depois de uma ausência superior a 30 dias por motivo de doença ou acidente.

### 12.2 FICHA DE APTIDÃO

Face ao resultado dos exames, de admissão, periódicos ou ocasionais, o médico do trabalho preenche uma ficha de aptidão, remetendo uma cópia desta para os Recursos Humanos, para poder ser arquivada em pasta própria para o efeito.

Quando o resultado do exame revelar aptidão condicionada, é da responsabilidade do médico do trabalho indicar as respetivas limitações. Caso o resultado do exame de saúde revele a inaptidão do trabalhador, corresponde ao médico do trabalho indicar outras funções que o primeiro possa executar.

## 13. ACIDENTES DE TRABALHO

Considera-se acidente de trabalho todo e qualquer acidente que se verifique no local e durante o período de trabalho e produza direta ou indiretamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença que resulte em redução na capacidade de trabalho ou morte.

### 13.1 PARTICIPAÇÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO

Em caso de acidente de trabalho deve ser **comunicado imediatamente**, pelo colaborador ou pelo superior hierárquico correspondente, aos Recursos Humanos para poder ser feita a comunicação à Companhia de Seguros.

Todos os acidentes de trabalho, independentemente da sua dimensão, devem ser comunicados para que se possa proceder à participação e encaminhamento. Os quase acidentes devem também ser comunicados no sentido de tomar medidas preventivas nesse sentido.

Todos os colaboradores estão segurados pela Companhia de Seguros da empresa. O nome da Companhia de Seguros e o número da Apólice constam do recibo de vencimento.

## 14. EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL E EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO COLETIVA

### 14.1 EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

Os comumente designados Equipamentos de Proteção Individual (EPI) são todos os dispositivos de uso individual utilizados pelo trabalhador, responsáveis pela proteção e integridade do trabalhador com vista à minimização dos riscos no ambiente de trabalho e promoção da saúde, bem-estar e evitar acidentes, como por exemplo: capacete, botas com biqueira e palmilha de aço, entre outros.

Os EPI não evitam acidentes, mas diminuem ou evitam lesões que podem decorrer dos mesmos.

- ↳ É obrigatório o uso de EPI de acordo com as atividades desenvolvidas;
- ↳ Todos colaboradores serão responsáveis pelo uso guarda e conservação dos seus EPI.

### 14.2 EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO COLETIVA

Os Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) são os dispositivos ou sistemas de uso coletivo destinados à preservação da integridade dos trabalhadores, no intuito de minimizar riscos, promover a saúde e evitar acidentes dos trabalhadores e de terceiros. São exemplos deste tipo de equipamentos: ventilação nos locais de trabalho, iluminação, placas sinalizadoras, fitas antiderrapantes de degrau de escada, entre outros.

Para garantir a correta utilização dos EPC são fornecidas instruções que devem ser seguidas na íntegra. O trabalhador tem o dever de assegurar a conservação e manutenção dos dispositivos e comunicar qualquer anomalia detetada para que o problema seja resolvido. Estes só podem deixar de ser utilizados após autorização de pessoa competente.

## 15. ERGONOMIA NO LOCAL DE TRABALHO

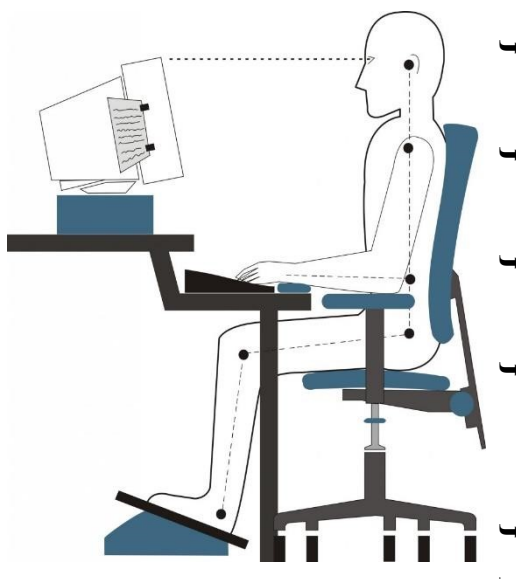
### 15.1 ERGONOMIA

A ergonomia dedica-se ao estudo das adaptações do posto de trabalho de acordo com as exigências da função exercida. O principal foco da ergonomia é a utilização de técnicas que facilitem as atividades diárias dos colaboradores, de modo a proporcionar uma maior qualidade de vida no local de trabalho, através da prevenção de patologias originadas pelo esforço repetitivo, melhorando o rendimento dos sujeitos.

### 15.2 ERGONOMIA NO ESCRITÓRIO

Para que a ergonomia no escritório seja aplicada de modo correto, os colaboradores devem adotar uma postura correta e utilizar mobiliário adequado no local de trabalho. Seguem-se as regras a seguir:

- ↳ Evitar inclinar o pescoço para a frente ao olhar para o monitor e manter a cabeça sempre alinhada;
- ↳ Ocupar todo o assento;
- ↳ As costas devem estar bem apoiadas no encosto da cadeira;
- ↳ Deve-se sentar em local apropriado evitando posições que o deixem de costas para janelas ou outras fontes de luz que possam causar reflexos;



- ↳ Os ângulos entre os antebraços e os braços e entre as pernas e o tronco devem ser de 90°;
- ↳ Manter os ombros relaxados, cotovelos apoiados e confortáveis;
- ↳ Os pés devem estar completamente apoiados no chão ou num suporte para o efeito;
- ↳ A distância visual relativamente ao ecrã, teclado e documentos escritos deve ser a mesma, recomendando-se 45 a 75 cm;
- ↳ Rato - manter a mão alinhada com o antebraço.

- Teclado - manter os pulsos ligeiramente levantados, mantendo um alinhamento com o antebraço;

## **16. REGRAS GERAIS**

### **16.1 TRANSPORTE MANUAL DE CARGAS**

Transporte Manual de Cargas (TMC) é qualquer operação de transporte e sustentação de uma carga, por um ou mais trabalhadores, que, devido às suas características ou condições ergonômicas desfavoráveis, comporte riscos para os mesmos, nomeadamente na região dorso-lombar.

Quando as dimensões da carga e/ou o peso são elevados, não hesite em pedir ajuda a um colega ou utilize um equipamento de transporte mecânico de cargas.

O TMC quando mal efetuado é caro, ineficaz, penoso (provoca fadiga intensa) e causa inúmeros acidentes, pelo que sempre que possível deve ser evitado ou minimizado.

### **16.2 MANUSEAMENTO E TRANSPORTE MECÂNICO DE CARGAS**

- Os empilhadores devem ser manobrados pelos colaboradores que possuem formação em movimentação de equipamentos de carga ou similar;
- Nunca transportar cargas no empilhador de modo que impeça a visão ou que formem pilhas de materiais que possam cair;
- Redobrar a atenção ao passar por portas, esquinas, passagens, etc.;
- Não é permitido usar o equipamento de elevação ou transporte de cargas para transportar pessoas;
- Não depositar/armazenar qualquer tipo de material nos corredores;
- Proibido o uso de telemóvel aquando da utilização de qualquer equipamento;
- Cumprir a sinalização existente.

### **16.3 TRABALHOS EM ALTURA**

Para a realização de trabalhos em altura devem ser garantidas as condições de segurança para a realização de trabalhos.

#### **Escadas**

- Usar somente escadas em boas condições de uso, com sapata de borracha e com tamanho adequado ao trabalho a ser executado.

- ➔ Apoie sempre a escada em solo regular e nunca assente sobre materiais soltos, caixotes ou outros objetos que possam vir a provocar a sua instabilidade ou oscilação.
- ➔ Fique de frente, ao subir ou descer de uma escada apoiada numa fachada ou estrutura, para subida a um terraço ou plataforma, aquela deve ficar com cerca de 1 metro acima da referida estrutura (+/- 4 degraus).
- ➔ Não coloque escadas defronte de portas ou passagens, sem antes sinalizar o local.

### **Andaimes**

- ➔ Devem ser montados e desmontados por trabalhadores competentes e experientes;
- ➔ A zona de colocação de andaimes deverá ser sinalizada;
- ➔ No caso de andaimes fixos, estes devem estar apoiados em pontos sólidos da construção (nunca se devem apoiar sobre elementos que possam esmagar-se sob ação do peso do andaime como por exemplo: tijolos);
- ➔ Os andaimes móveis, sempre que não se encontrem em movimentação, deverão ser travados através da ação de estabilizadores ajustáveis e/ou do acionamento do travão nas rodas giratórias;
- ➔ Os meios de acesso devem ser seguros (ex: escadas bem instaladas);
- ➔ Devem dispor de guarda – corpos (superior 90cm e médio 45cm) e rodapés de 15cm.

### **16.4 MANUSEAMENTO DE PRODUTOS QUÍMICOS**

É necessário conhecer os riscos dos produtos químicos antes de os manusear, por meio da leitura da informação constante nas folhas de informação de substâncias tóxicas, disponíveis na sala de armazenamento dos produtos químicos ou das Fichas Técnicas e Dados de Segurança dos produtos que se encontram disponíveis em locais específicos.

#### **Leitura dos Rótulos**

A perigosidade de algumas substâncias químicas, com as quais convivemos no nosso dia-a-dia, está identificada em pequenos símbolos, aplicados nos rótulos das embalagens, tendo como objetivo alertar para o risco associado ao manuseamento de dita substância.

### **17. SINALIZAÇÃO DE SEGURANÇA**

A sinalização visual de segurança, de uso obrigatório nos locais de trabalho, tem como principal objetivo chamar a atenção, de forma rápida e eficaz, dos colaboradores e visitantes, para

objetos ou situações perigosas, indicar a posição de dispositivos de segurança, recomendar formas de atuação e facultar as informações necessárias numa emergência.

### **17.1 SINALIZAÇÃO DE SEGURANÇA OBRIGATÓRIA NOS ARMAZÉNS/ OFICINA**

Encontra-se, em lugar visível, a seguinte sinalização:

- ↳ Obrigatoriedade de utilização de EPI;
- ↳ Indicação das saídas de emergência;
- ↳ Planta de emergência;
- ↳ Indicação de extintores;
- ↳ Identificação das zonas de armazenamento de substâncias perigosas;
- ↳ Aviso de transporte mecânico de cargas;
- ↳ As zonas de passagem de equipamentos de transporte de carga devem estar delimitadas e identificadas com faixas contínuas, indissociáveis do pavimento podendo ser de cor branca ou amarela;
- ↳ Proibido fumar;
- ↳ Proibida a entrada de pessoas estranhas ou não autorizadas.

### **18. PROTEÇÃO DO AMBIENTE EM OBRA**

Nos trabalhos em obra, devem ser adotadas todas as medidas e boas práticas de gestão ambiental, nomeadamente, a gestão adequada dos resíduos, a diminuição da poluição do ar, da água e do solo, bem com, do ruído para o exterior.

Devem ser tidos em atenção a gestão dos resíduos que são produzidos no decorrer das suas atividades para os locais indicados ou autorizados para o efeito.

É expressamente proibido fazer qualquer tipo de queima a céu aberto.

Os produtos prejudiciais para o ambiente (por exemplo: óleos, combustíveis, etc.) devem ser armazenados de forma a evitar o derrame e a contaminação do solo e das águas.

### **19. ORDEM E LIMPEZA**

O local de trabalho, deve sempre, ser mantido limpo e organizado.

Se os postos de trabalho forem mantidos em ordem, os materiais arrumados e as vias de circulação desimpedidas serão evitadas quedas, tropeçamento ou até perfurações.

Devem ser separados e depositados corretamente todos os resíduos, deste modo, contribuir-se-á para a poupança de inúmeros recursos naturais e para a prevenção da poluição.

## **20. SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA/ COMBATE A INCÊNDIOS/ EVACUAÇÃO DE TRABALHADORES**

Em caso de situação de emergência existe um Plano de Emergência Interno, para fazer face à situação, onde constam os procedimentos a adotar. De modo a garantir uma resposta rápida e eficaz o Plano encontra-se disponível e é de fácil acesso.

As instalações encontram-se preparadas para fazer face a situações de combate a incêndios e evacuação. Para isso, dispõe de saídas de emergência corretamente assinaladas e pontos de encontro estrategicamente determinados. Existem também extintores e bocas-de-incêndio.

### **20.1. COMO PROCEDER**

- ➔ Não entrar em pânico e proceder de acordo com as regras de atuação;
- ➔ Não obstruir os corredores de circulação, saídas de emergência e equipamentos de combate a incêndio (extintores);
- ➔ Abandonar o local de trabalho, seguindo as orientações da equipa de emergência e das saídas de emergência, em direção ao ponto de encontro mais próximo.

## **21. PRIMEIROS SOCORROS**

Nas instalações existe uma caixa de primeiros socorros, devidamente sinalizada e acompanhada de Manual de Primeiros Socorros ou de Instruções de Segurança, assim como os principais contatos em caso de emergência mais grave, em que seja necessária a intervenção de meios externos (INEM, bombeiros, etc.).

## **22. COMPORTAMENTOS**

### **22.1 INGESTÃO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS**

O consumo excessivo de bebidas alcoólicas, além de prejudicar a saúde, pode ser responsável por acidentes de trabalho, alterações psicológicas e perturbações na relação com os outros trabalhadores.

Trabalhar com álcool no sangue pode levar à falta de concentração, quedas, comportamentos violentos e conflitos laborais, influenciando negativamente a sua imagem.

Durante o horário de trabalho, não se recomenda o consumo de bebidas alcoólicas.

## **22.2 TABAGISMO**

Existem locais apropriados ao ar livre para os fumadores.

É proibido fumar em locais fechados, tais como: receção, escritórios, armazéns, sanitários, etc.

## **23. VISITANTES**

Os visitantes são acompanhados, se necessário, orientando-os sobre as regras básicas de segurança e saúde no trabalho. Os visitantes não podem entrar desacompanhados nos armazéns.

# **III - POLÍTICA DE PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS**

## 24. POLÍTICA DE PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS

A Hubel Indústria da Água, S.A (HIA) com o NIPC 503 550 841 e sede no Parque Hubel, Pechão, 8700-179, Olhão, Portugal é proprietária do website [hubel.pt/pt/hia/](http://hubel.pt/pt/hia/) que tem como finalidade promover a atividade comercial da organização.

A empresa entende o compromisso que assume com os seus Utilizadores quando estes facultam os seus dados pessoais, portanto, devido ao seu empenho em proteger a privacidade dos Utilizadores do website, elaborou a presente Política de Privacidade e de Proteção de Dados com o objetivo de dar a conhecer o seu compromisso e respeito para com as regras relativas à privacidade e à proteção de dados pessoais que recolhe e trata de acordo com a legislação em vigor e boas práticas.

### 24.1 ÂMBITO DE APLICAÇÃO

A presente Política aplica-se exclusivamente na recolha e tratamento de dados pessoais efetuada pela empresa para os fins estritamente necessários na gestão dos serviços oferecidos pela mesma através do seu website, bem como, em eventuais ações de marketing e atividade comercial, permitindo a utilização destes serviços de forma expedita e sem transtornos.

### 24.2 DADOS PESSOAIS

Dados pessoais são todas as informações, de qualquer natureza e suporte, inclusive som e imagem, relativos a uma pessoa, que a identificam, ou a tornam identificável, direta ou indiretamente, nomeadamente, por referência a um ou mais elementos referentes à sua identidade ou vida pessoal.

É considerada como identificável a pessoa que possa ser identificada, direta ou indiretamente, designadamente por referência a um número de identificação ou a um ou mais elementos específicos da sua identidade física, fisiológica, psíquica, económica, cultural ou social.

### 24.3 RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO

A organização é a responsável pela recolha e tratamento dos dados pessoais dos Utilizadores, neste sentido, é da responsabilidade desta a categorização dos dados rececionados, a seleção da forma mais adequada de tratamento, bem como a finalidade dos mesmos.

### 24.4 TIPO DE DADOS RECOLHIDOS E FINALIDADE DO TRATAMENTO

A empresa recolhe e trata dados no âmbito do **Pedido de Informações**, ou seja, dados solicitados para que o Utilizador possa receber informação adicional por correio eletrónico sobre produtos e serviços da HIA, nomeadamente: (a) Nome; (b) Email; (c) Telefone; (d) Localidade.

Para além disso, os dados pessoais são também necessários aquando de candidaturas a processos de recrutamento e seleção através do preenchimento do **Formulário de Candidatura** disponibilizado para o efeito, sendo solicitados os seguintes dados: (a) nome; (b) data de nascimento; (c) género; (d) contactos; (e) e-mail; (f) localidade; (g) grau académico. É ainda, necessário submeter o curriculum vitae atualizado.

Os dados mencionados são recolhidos e tratados em conformidade com a legislação em vigor, e armazenados em bases de dados devidamente seguras e protegidas, não sendo, em situação alguma, utilizados para outra finalidade que não aquela para a qual foi obtido o consentimento.

#### **24.5 "COOKIES"**

"Cookies" são pequenos pedaços de informação armazenadas no computador através do navegador (browser), informação esta relacionada com as preferências dos Utilizadores, não incluindo, como tal, os dados pessoais.

Os "cookies" servem para ajudar a determinar a utilidade, interesse e o número de utilizações do website, permitindo uma navegação mais rápida e eficiente, eliminando a necessidade de introduzir repetidamente as mesmas informações.

Com exceção dos "cookies" especificamente necessários ao desempenho do website, o armazenamento de outros "cookies" dependerá sempre da aceitação e consentimento do Utilizador, podendo esse consentimento ser retirado a todo o momento.

O Utilizador poderá configurar o seu navegador para que notifique e rejeite a instalação de "cookies", reconhecendo, desde logo, que tal comportamento poderá afetar o normal funcionamento do website.

#### **24.6 TEMPO DE ARMAZENAMENTO**

A empresa armazena e conserva os dados durante 1 ano, a partir do momento de submissão, findo o qual os mesmos serão eliminados.

#### **24.7 DIREITOS DO UTILIZADOR**

O Utilizador, enquanto titular de dados pessoais, poderá solicitar à organização o acesso aos seus dados, tendo também o direito de se opor ao tratamento ou revogar o seu consentimento para o tratamento, assim como limitar o tratamento dos dados, e obtendo a retificação e/ou apagamento dos mesmos, através de pedido remetido para o endereço de correio eletrónico [hia@hubel.pt](mailto:hia@hubel.pt), sendo comunicada por correio eletrónico a alteração assim que efetuada.

No entanto, retirar o consentimento do tratamento dos dados impossibilita o seu tratamento no âmbito de processos de recrutamento e seleção. Porém, a revogação de consentimento ou limitação de tratamento não invalida a legalidade do tratamento efetuado anteriormente.

#### **24.8 MEDIDAS DE SEGURANÇA**

É garantida a segurança dos dados pessoais disponibilizados através da aplicação das medidas técnicas e organizativas adequadas para assegurar um nível de segurança adequado ao risco, tendo em consideração a natureza, o âmbito, o contexto e as finalidades do tratamento, bem como, os riscos, probabilidade e gravidade variável para os Utilizadores.

#### **24.9 COMUNICAÇÃO A TERCEIROS**

A empresa poderá recorrer a terceiros para a prestação de determinados serviços, a nível de manutenção e apoio técnico do website, podendo estes terceiros ter acesso incidental a alguns dos dados pessoais.

Podem também ser transmitidos dados a terceiros, no âmbito de investigações, inquéritos e processos judiciais e/ou administrativos ou de natureza similar, desde que, sejam devidamente autorizados. Podem ainda ser disponibilizados dados, no âmbito de processos de recrutamento e seleção a outras empresas do Grupo Hubel.

#### **24.10 TRANSFERÊNCIA DE DADOS**

A prestação de determinados serviços poderá implicar a transferência de dados pessoais para fora de Portugal, incluindo para fora da União Europeia ou para Organizações Internacionais.

Em tal caso, a HIA cumprirá rigorosamente a legislação aplicável, nomeadamente, no que se refere ao nível adequado de proteção oferecido aos dados pessoais, não transferindo dados pessoais para jurisdições que não proporcionem garantias de segurança e proteção adequadas.

#### **24.11 ALTERAÇÕES À POLÍTICA DE PRIVACIDADE**

A organização reserva-se o direito de reajustar ou alterar a presente Política de Privacidade, a qualquer momento, sendo essas alterações devidamente comunicadas.

#### **24.12 DÚVIDAS**

Em caso de dúvidas ou questões relacionadas com esta política ou com as práticas de privacidade, a empresa poderá ser contactada através do endereço de correio eletrónico [hia@ht-group.pt](mailto:hia@ht-group.pt)



## HUBEL INDÚSTRIA DA ÁGUA

Parque Hubel

8700-179 Pechão

Portugal

T. (+351) 289 710 525

F. (+351) 289 710 526

[hia@hubel-group.pt](mailto:hia@hubel-group.pt)