

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Função de Recursos Humanos no Grupo Hubel

Relatório de Estágio Curricular
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Luísa Teresa Baptista Rodrigues n° 40021

Trabalho efetuado sob orientação de: Doutora Ileana Monteiro
Orientadora de Estágio: Doutora Isabel Conceição

Faro
2014

Função de Recursos Humanos no Grupo Hubel

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.

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



Luísa Teresa Baptista Rodrigues

Agradecimentos

Este relatório representa o término de mais uma importante etapa da minha vida. É também o culminar de um objetivo académico que durou dois anos. A sua concretização foi possível graças a algumas pessoas significativas, como familiares, professores e amigos. Foram muitos os que me apoiaram, incentivaram neste percurso frutífero que teve momentos difíceis.

Aos familiares, agradeço o afeto, a tolerância, o incentivo à minha progressão como pessoa e profissional.

À minha prima Anabela Rodrigues, o meu profundo e sentido agradecimento pelo tempo despendido, pelo enorme interesse e disposição em colaborar sempre que solicitada a sua ajuda.

Aos professores, agradeço os ensinamentos próprios do curso, a colaboração, o incentivo e a motivação para o percurso enquanto formanda.

Queria agradecer de forma especial, à Administradora do Grupo Hubel e DRH Dr.^a Isabel Conceição e à Diretora de Desenvolvimento e Qualidade Dr.^a Cidália Gonçalves pelo acolhimento e disponibilidade, à orientadora de estágio Dr.^a Ileana Monteiro pela orientação e conhecimento transmitido, a todos os colegas de trabalho, colegas de curso e amigos.

Ao Rómulo Cabido, o meu porto seguro nesta fase e fonte de encorajamento.

Aos amigos, agradeço o afeto despendido, a tolerância, os momentos lúdicos que me permitiram trilhar um caminho que se espera de sucesso.

A todos o meu profundo agradecimento.

Resumo

Devido às grandes oscilações de mercado é necessário que as empresas estejam preparadas e sejam capazes de dar respostas às solicitações com as quais são confrontadas no quotidiano, num curto espaço de tempo. É neste contexto de mudança que a Gestão de Recursos Humanos assume uma importância crescente nas organizações. Os colaboradores deixaram de ser vistos como meros *recursos*, para se tornarem uma fonte diferenciadora de vantagem competitiva. Neste processo, o recrutamento e acolhimento destacam-se como procedimentos – chave, não só porque é por seu intermédio que os trabalhadores acedem às organizações mas, acima de tudo porque recrutar pessoas com o perfil correto para as funções a desempenhar é o principal desafio das organizações.

Ao se analisarem estes aspetos no Grupo Hubel, identificou-se a necessidade de se implementarem os procedimentos de contratação e acolhimento.

Com o intuito do Grupo Hubel apresentar resultados e serviços de primeira qualidade apostou-se na implementação de um sistema de avaliação de desempenho com o objetivo de ajudar os colaboradores no seu desenvolvimento profissional.

O crescente desenvolvimento das novas tecnologias, levou a que as empresas fossem inundadas de todo tipo de informação, o que criou a necessidade de triagem de informação pertinente e a necessidade da sua comunicação e divulgação interna, daqui nasce o conceito de comunicação interna. Esta assume uma importância cada vez maior na vida da empresa, dado ser por seu intermédio que se motivam os colaboradores e onde se veiculam os valores e objetivos para além de conseguir transmitir capacidade técnica aos colaboradores.

Palavras - Chave: recrutamento, contratação, avaliação de desempenho, acolhimento e comunicação interna.

Abstract

Due to the large market swings it is necessary that companies are prepared and able to respond to requests in a short period of time. It is in this ever changing context that Human Resource Management is becoming increasingly important in organizations. Employees are no longer seen as mere resources to become a distinctive source of competitive advantage. In this process the recruitment and acceptance procedures stand out as key elements - not only because it is through them that workers gain access to organizations but, above all, because recruiting people with the right profile for the duties to be performed is the main challenge that organizations face.

By analysing these aspects on the Hubel Group the need to implement procurement and welcoming procedures was identified.

In order for the Hubel Group present first quality services and results, the implementation of a performance evaluation system was undertake, with the goal of helping employees in their professional development .

The new technologies increased development, has led companies to be flood with all kinds of information, which created the need for relevant information screening, has well has for the need for its internal communication and dissemination. This is how it's born the internal communication concept.

A company's internal communication has a growing importance in its organization because it is through it that employees are motivated, where the company's values and main goals are transmitted and where you can convey technical capabilities to the workers.

Key words: Recruitment, hiring, performance evaluation, welcoming and internal communication

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	3
1. Processo Recrutamento	5
1.1. Estratégia de Recrutamento	6
1.2. Métodos de Seleção	7
1.3. Tomada de decisão	8
1.4. Processo de Contratação	8
2. Acolhimento e Integração	10
2.1. Procedimentos de acolhimento	10
3. Comunicação Interna	11
3.1. Objetivos de comunicação interna	12
3.2. Tipos de Comunicação Interna	12
3.3. Meios de Comunicação Interna	13
3.4. Eficácia da comunicação interna	13
4. Avaliação de Desempenho e de Competências	15
4.1. Avaliação de Desempenho	15
4.2. Avaliação de Competências	17
4.3. Avaliação de Competências <i>Versus</i> Avaliação de Desempenho	17
5. A Importância dos sistemas informáticos na gestão de RH	18
5.1 - Tipos de sistema de informação	19
5.2. Vantagens dos sistemas Informáticos	19
5.3. Os sistemas de informação nos RH	20
Capítulo 2 – Caracterização do Grupo Hubel	22
1. História, atividade, contexto e estrutura	22
1.1. Missão	24
1.2. Valores	24
1.3. Modelo de Gestão do Grupo Hubel	24
1.4. Estrutura do Grupo Hubel	25
1.4.1 Atividades das empresas que fazem parte do Grupo Hubel	26
1.4.2. Hubel Indústria da Água	27
1.4.3. Hubel Verde	27
1.4.4. Hubel Agrícola e Madre Fruta	28
1.4.5. Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas	30
1.4.6. Hubel Serviços Partilhados	30
1.5. Caracterização da Gestão de RH	30
Capítulo 3 – Estágio Curricular no Grupo Hubel	38
1. Estágio Curricular	38
1.1 Objetivos do Estágio Curricular	38
1.2 Atividades desenvolvidas	39
Capítulo 4 – Análise crítica das atividades desenvolvidas	42

Conclusão	47
Referências Bibliográficas	49
Legislação Aplicável Consultada	51
APÊNDICES	52
Apêndice 1 – Guia de Procedimento de Contratação	52
Apêndice 2 – Guia de Procedimento de Acolhimento	53
ANEXOS	54
Anexo 1 - Exemplos de Categorias de Ferramentas de Comunicação Interna.....	54
Anexo 2 – Organograma Funcional da Hubel	55
Anexo 3 – Plano Individual de Estágio Curricular.....	56
Anexo 4 - Manual de Acolhimento e Código de Conduta	59
Anexo 5 – Manual de Boas práticas de Qualidade e Segurança	60
Anexo 6 – Manual de Primeiros Socorros.....	61

Índice de Figuras

Figura 1 - Tarefas da Função RH.	4
Figura 2- Base de Dados de RH	21
Figura 3 - Empresas do grupo.....	26
Figura 4 – Hubel Agrícola.....	29
Figura 5- Abordagem ao desenvolvimento de pessoas	31
Figura 6- Estrutura de Função de RH no Grupo Hubel.....	31

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição por Género no Grupo Hubel	22
Gráfico 2- Distribuição por habilitações literárias no eixo tecnológico.	23

Abreviaturas/siglas

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

CCT – Contratos Coletivos de Trabalho

DRH – Diretor de Recursos Humanos

DSI – Diretor de Serviços de Informação

FCT – Fundo de Compensação do Trabalho

FGCT – Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho

GRH – Gestor de Recursos Humanos

GSG – Gestor de Serviços Gerais

HSP – Hubel Serviços Partilhados

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

MIE – Medida Incentivo Emprego

NAV – Microsoft Dynamics NAV 2009 R2

RH – Recursos Humanos

RRH – Responsável dos Recursos Humanos

Introdução

As transformações provocadas pela globalização obrigaram as organizações a romper com padrões de gestão previamente estabelecidos e a procurar novos modelos de gestão que assentem numa articulação adequada entre pessoas, tecnologia e operações. Para atingir um aumento da competitividade, uma organização terá que maximizar o desempenho dos seus colaboradores enquanto equipas e indivíduos, onde o conjunto de fatores organizacionais, psicológicos, educativos, sociais, culturais e de saúde têm um forte impacto.

O Grupo Hubel como empresa inovadora tem acompanhado estas transformações durante a sua existência. Com o objetivo de maximizar a competitividade do grupo, tem apostado na melhoria de fatores que possam ajudar os colaboradores a atingir os objetivos organizacionais através da gestão de recursos humanos (GRH). A GRH na organização desenvolve as suas funções nos processos desenvolvidos na fase da atração do talento humano, no desenvolvimento de pessoas, intervindo também ao nível dos resultados organizacionais. O presente documento descreve o trabalho realizado nas fases de atração de talento humano e de desenvolvimento de pessoas na Hubel, identificados como passíveis de melhoria no decorrer do estágio realizado e, dos quais resultou a implementação dos referidos processos. Assim, o presente trabalho de projeto de estágio que aqui se descreve incidiu sobre os mecanismos de contratação e acolhimento.

O trabalho apresentado neste relatório de Estágio insere-se no plano curricular do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, a decorrer na Universidade do Algarve em 2014. O trabalho desenvolvido realizou-se no Grupo Hubel tendo por tema o “ Função de Recursos Humanos no Grupo Hubel ”.

Este estágio, com a duração prevista de oito meses procurou, em consonância com a referida instituição, interligar a componente teórica do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos com a aplicação, no terreno, da componente prática, por forma a integrar esta nova realidade, e potenciar uma mais adequada inserção ao mundo do trabalho.

O presente estágio realizou-se na área de Recursos Humanos (RH). A oportunidade de realizar este estágio foi determinante, pois permitiu vivenciar o dia-a-dia e a realidade da organização, assim como conhecer, aplicar e usufruir das ferramentas disponíveis na empresa. Por outro lado permitiu testar, por em prática e ao serviço da organização conhecimento específico, numa relação “win-win”. O objetivo primordial deste estágio

curricular foi proporcionar uma visão global das atividades realizadas no Grupo Hubel e de que forma as mesmas se relacionam com as atividades do departamento de RH.

O presente relatório resume os trabalhos desenvolvidos nesse âmbito no Grupo Hubel, desenrolando-se nas seguintes fases: enquadramento teórico; caracterização do grupo Hubel; âmbito e enquadramento do estágio; descrição das tarefas e funções realizadas; autoavaliação ou balanço crítico da atividade realizada, adequadamente suportada numa sustentada fundamentação técnico-científica.

A elaboração do presente relatório baseou-se em documentos fornecidos pelo Grupo Hubel, na experiência adquirida ao longo do tempo de estágio, tendo contado com a colaboração e apoio da supervisora de estágio, da responsável pelo acolhimento e acompanhamento das tarefas realizadas e da orientadora de estágio.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

Com o aparecimento de novos desafios sociais e tecnológicos a gestão de recursos humanos (GRH) constitui-se um fator chave no sucesso das organizações, pela mobilização otimizada dos seus recursos humanos (RH).

A importância da gestão de recursos humanos foi sendo progressivamente construída, contribuindo para a emergência da função de pessoal e a sua transformação para RH. Assim, a evolução desta função pode ser classificada em três fases distintas, de acordo com os autores Peretti, J. M., Ceitil, M., Alves, R., e Finuras, P. (2011):

- ✓ A fase de administração, em que o técnico de pessoal tem como função resolver problemas do quotidiano da organização;
- ✓ A fase de gestão, que aplica políticas de cariz humano e social coerentes, com a evolução da organização;
- ✓ A fase de desenvolvimento, que procura conciliar o rigor das escolhas económicas, pretensão do enriquecimento e evolução dos trabalhadores.

Com o aparecimento de novos desafios, os diretores de RH começaram a adotar lógicas que alimentam as políticas sociais, tais como: a personalização, a adaptação, a mobilização, a partilha e a antecipação como descrevem Peretti *et al.* (2011). Estas devem desempenhar os seguintes papéis chave:

- ✓ Gestão de Recursos Humanos Estratégicos – O resultado esperado é a execução da estratégia da organização. Para isso o Responsável de Recursos Humanos (RRH) deverá realizar um correto diagnóstico da realidade da organização, com o objetivo de alinhar as políticas de RH com a estratégia de negócio.
- ✓ Gestão da Infraestrutura Organizacional – Tem como objetivo o desenho de uma infraestrutura eficiente que permita a expressão livre de comportamentos e características dos colaboradores que permita o auto-direcionamento e o autocontrolo, com o objetivo de uma atualização das energias motivacionais. Para que seja possível concretizar esses objetivos é necessário promover a reengenharia de processos de modo a facilitar a sinergia, as relações clientes – fornecedores internos e uma maior flexibilidade das funções e das atividades.

Neste trabalho, tendo em conta as atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular, serão abordadas as áreas de atuação mais importantes da gestão estratégica de recursos humanos, como os processos de recrutamento, a comunicação interna, a avaliação de desempenho e de competências e os sistemas de informação que diretamente intervieram no trabalho que aqui se descreve.

1. Processo Recrutamento

O processo de recrutamento engloba diversas etapas cujo objetivo final é a contratação de um colaborador cujas competências venham suprir as necessidades da organização. Este processo tem o seu início numa análise de mercado, com vista à identificação de futuros colaboradores dotados das competências necessárias ou adequadas à organização.

O processo de recrutamento começa pela manifestação de uma necessidade, como por exemplo: o preenchimento de uma vaga que pode surgir no decorrer de uma saída de um trabalhador, de uma mudança ou da criação de um novo posto de trabalho. Segue-se então um diagnóstico das necessidades do pedido de recrutamento, onde se avalia, se o resultado deste instrumento contribui para o aumento da produção. O impacto a longo prazo de qualquer decisão de recrutamento reforça a importância desta análise (França, 2009).

Previamente ao começo do processo de recrutamento deve-se proceder à realização da definição da função, para que se consigam estabelecer os critérios de seleção. Esta descrição deverá ser a mais aproximada possível da realidade para que o erro na seleção do candidato seja mínimo. O perfil da função em aberto caracteriza-se pelos seguintes parâmetros (Camara, P. B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V., 1997): Identificação da função, título e descrição das atividades, requisitos que o candidato ideal deve possuir, aptidão e competência técnica, social, emocional (quer específicas quer transversais da função numa organização), experiência anterior, dimensões comportamentais exigidas para ter sucesso, fatores preferenciais, oferta da empresa, salário e benefícios oferecidos, oportunidade de formação e desenvolvimento profissional, possibilidade de carreira, local de trabalho, horário de trabalho, outras condições específicas como por exemplo regime de confidencialidade entre outros aspetos que possam ser considerados pertinentes.

Após estabelecido o perfil do candidato passa-se à fase de análise para a melhor estratégia de recrutamento.

1.1. Estratégia de Recrutamento

Antes de iniciar um processo de recrutamento deve-se definir qual a estratégia para preencher determinada vaga. Esta estratégia deve ser estabelecida entre o diretor de RH e o responsável pela função inerente à vaga. O processo de recrutamento pode ser realizado de duas formas distintas, internamente (recrutamento interno) e externamente à organização (recrutamento externo), ou considerando ambas as situações, recrutamento misto (Camara *et al.*,1997). O recrutamento interno é um processo desenvolvido no seio da empresa, sendo os candidatos procurados dentro da organização.

Existem algumas técnicas que a empresa pode implementar para realizar o recrutamento interno como o método da escolha direta do candidato, concurso interno, recomendação de pessoas próximas, divulgação pelo jornal da empresa, intranet ou por *email* e progressão na carreira de acordo com o estabelecido.

A estratégia de recrutamento externo define-se como um processo exterior à empresa, em que a procura do candidato é realizada com recurso ao mercado.

De acordo com as necessidades de cargo a prover, a empresa pode optar por utilizar técnicas diversas de recrutamento externo tais como, consulta dos ficheiros de candidaturas espontâneas, apresentação por membros da empresa, cartazes à porta da empresa, contatos com escolas e universidades, contatos com outras empresas do ramo, viagens a outras localidades, anúncios em jornais, contatos com agências de emprego, contratação de agências de recrutamento, recrutamento via internet (e-recrutamento) e *head hunting*.

Depois de escolhida a estratégia de recrutamento inicia-se a fase de seleção dos candidatos com recurso a triagem das candidaturas.

A triagem das candidaturas consiste na análise de critérios relativamente simples como a idade, a experiência, a formação base e complementar em que a qualidade do *curriculum* reveste-se de uma importância significativa pois é através dele que o candidato tem o primeiro contato com a organização (Xavier, 2006). Esta primeira triagem representa uma eliminação de 90% dos candidatos.

Quando a análise prévia dos *currícula* está realizada procede-se à seleção dos candidatos.

1.2. Métodos de Seleção

Os candidatos selecionados na etapa anterior são sujeitos a diversas técnicas de seleção que podem passar pela aplicação de testes (testes de aptidão, testes de personalidade), exercícios de simulação, entrevista e outros métodos.

O método mais frequente é a entrevista, durante a qual se informa o candidato sobre a empresa e as condições do posto de trabalho. Através da entrevista comportamental a empresa tenta obter mais informações que através da análise do *curriculum* não conseguia. Neste momento o candidato tem oportunidade de fornecer o máximo de informação sobre ele próprio, experiências passadas ou aspirações que tenha.

A condução de uma entrevista é realizada em três fases: o acolhimento do candidato, a procura da informação e a apresentação do posto de trabalho ao candidato (Lewgoy, 2007). O acolhimento caracteriza-se por colocar o candidato à vontade e em situação confortável, para que a procura de informação seja fluente.

A fase da procura de informação tem como objetivo recolher o máximo de informação possível, onde as áreas abordadas são as informações biográficas (situação familiar passada e atual, formação, situação económica atual), experiência profissional (números de empregos, responsabilidades assumidas, dados psicológicos) e apresentação do posto de trabalho ao candidato onde se mencionam as obrigações, regalias e as características necessárias para desempenhar a função (Peretti *et al.*, 2011).

A metodologia de *Assessment Center* é uma ferramenta de recrutamento e seleção que consiste na aplicação de diversos testes: psicotécnicos, execução de simulação de tarefas e de dinâmicas de grupo. As vantagens deste método são a diversidade de instrumentos utilizados, a aplicação de simulações que refletem as tarefas a desempenhar na futura função, a normalização dos procedimentos, o que ajuda à comparação de candidatos, e o contributo para a auto-compreensão e formação dos indivíduos (Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. A.; Gomes, J.F.S., 2012).

Os candidatos selecionados podem ser submetidos a diversos testes tais como: testes de aptidão, testes de personalidade, testes projetivos, testes de grupo e provas de situação, de acordo com os autores Peretti *et al.* (2011).

Uma vez terminados os métodos de seleção o gabinete responsável pelo recrutamento apresenta os candidatos selecionados ao superior hierárquico que fez o pedido, para que seja tomada uma decisão.

1.3. Tomada de decisão

Para que a decisão seja efetuada entre os candidatos com perfis mais interessantes, a organização deve ter a capacidade de despoletar as candidaturas, possuir um método de seleção eficaz e conseguir escolher os melhores.

Com o objetivo de diminuir o erro na decisão, normalmente é realizada uma entrevista entre os candidatos finais, o superior hierárquico, que realizou o pedido de contratação, e alguns colaboradores escolhidos por ele. A tomada de decisão tem que ser o mais eficaz possível, pois todo o processo de recrutamento tem um papel importante na gestão de pessoas. É a qualidade dos candidatos contratados que vai definir a qualidade do capital humano de uma empresa, indispensável ao seu sucesso estratégico (Cunha *et al.* 2012). Após tomada de decisão passa-se então para a fase seguinte, de contratação do colaborador.

1.4. Processo de Contratação

O novo colaborador na fase de contratação tem que celebrar contrato de trabalho e realizar os necessários exames médicos de admissão. Um contrato de trabalho, de acordo com o art.º nº. 11 da Lei Nº 7/2009 de 12 de Fevereiro é aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito da organização e sob a autoridade destas. No art.º nº. 12 da Lei Nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, referem-se as características que esse mesmo contrato de trabalho pode assumir. Atividade realizada em local pertencente ao seu beneficiário ou por ele tenha sido determinado, os equipamentos e instrumentos de trabalho utilizados pertençam ao beneficiário da atividade, o prestador da atividade cumpra horários determinados pelo beneficiário desta, seja paga, com uma determinada periodicidade, uma quantia certa ao prestador da atividade como contrapartida desta e o prestador da atividade desempenhe funções de direção ou chefia.

Segundo o art.º 1154 do Código Civil, o contrato de prestação de serviços é aquele em que uma das partes se obriga a proporcionar à outra certo resultado do seu trabalho intelectual ou manual, com ou sem retribuição.

Devido à procura de flexibilidade, as empresas dos principais países industrializados desenvolveram novas modalidades jurídicas e organizacionais criando-se desta forma uma diversificação dos contratos de trabalho: contrato de trabalho por tempo indeterminado (efetivo ou sem termo), contrato de trabalho a termo (termo certo ou termo incerto), trabalho a termo parcial, trabalho no domicílio, emprego de jovens (estágios,

aprendizagem, contratos específicos), trabalho temporário e subcontratação interna e externa (Lei nº 7/2009, de 12 de Fevereiro).

O contrato de trabalho por tempo de trabalho indeterminado caracteriza-se por não existir uma duração pré – estabelecida. Os contratos de trabalho a termo podem ser de dois tipos: termo certo e termo incerto. O contrato a termo certo caracteriza-se pela sua duração ser muito curta e a data do fim de contrato ser conhecida, enquanto no contrato a termo incerto a sua duração não é conhecida mas é determinado pelo tempo necessário para terminar a tarefa que originou a sua celebração. O contrato de trabalho a termo parcial define um acordo de trabalho em que o período de trabalho semanal é inferior ao praticado a tempo completo. O contrato de trabalho no domicílio tem como principal característica a prestação do trabalho realizado, sem subordinação jurídica, realizado no domicílio do trabalhador. Com a finalidade de favorecer a inserção profissional dos jovens, melhorando a possibilidade de emprego, surgem diversas modalidades como contratos de estágios, aprendizagem e contratos específicos. De forma a se otimizarem os efetivos de uma empresa surgem os contratos de trabalho temporário que permitem às direções das empresas ajustar os seus colaboradores. A atividade das empresas de trabalho temporário regulamenta-se pelo Decreto-Lei nº. 358/89, de 17 de Outubro, sendo necessária autorização prévia para exercer a atividade, concedida pelo ministro do Emprego e da Segurança Social. Nesta situação particular, as empresas de trabalho temporário são o padrão jurídico dos trabalhadores e não a empresa contratante. Devido à evolução das estruturas industriais, a necessidade de subcontratação cresceu consideravelmente. Esta subcontratação pode incidir sobre a produção (subcontratação externa) ou sobre os serviços (subcontratação interna). Normalmente os serviços contratados na subcontratação interna são paralelos à atividade principal da empresa, como por exemplo jardinagem, limpeza, manutenção. A subcontratação externa corresponde a uma exteriorização não só jurídica mas também física do emprego, ou seja, uma parte da atividade da empresa é realizada no exterior por um subempreiteiro (Peretti *et al.*, 2011).

A definição de contrato de trabalho implica que o novo colaborador apresente condições de aptidão mental e física para a atividade que irá exercer. A Lei nº. 102/2009, de 10 de Setembro determina a obrigatoriedade de desenvolvimento de atividades de vigilância da saúde dos trabalhadores, definindo a realização de três tipos diferenciados de exames:

consultas e exames médicos de admissão, exames médicos periódicos e exames médicos ocasionais.

O processo de contratação fica finalizado com a assinatura de contrato e com os exames médicos correspondentes, sendo que o colaborador inicia integra posteriormente a fase de acolhimento na empresa.

2. Acolhimento e Integração

2.1. Procedimentos de acolhimento

Para assegurar as melhores condições de acolhimento e integração é necessário definir os respectivos procedimentos aplicáveis. Normalmente existem dois níveis neste procedimento, o acolhimento na empresa e o acolhimento no local.

Do acolhimento fazem habitualmente parte vários eventos, tais como a disponibilização de informação detalhada às oportunidades de carreira e pacote salarial, entrega do manual de acolhimento que dá a conhecer a história da organização, missão, objetivos estratégicos e organigrama funcional da empresa, existindo também a disponibilização da informação relativa à segurança e higiene no trabalho.

Ao nível do acolhimento local, este é um processo mais específico, verificando-se a apresentação dos colegas, da chefia direta, nomeação de um supervisor, formação específica sobre a atividade a realizar e a disponibilização de informação importante para a realização da tarefa.

De forma a melhorar o acolhimento, uma prática comum é a existência de um acompanhamento na integração do novo colaborador (Mosquera, 2002).

O período de integração dura mais do que o simples período de acolhimento, ou seja, deve-se estender o acompanhamento da integração durante um largo período antes da entrada do novo colaborador no sistema de avaliação da organização. Usualmente, realizam-se entrevistas individuais ou efetua-se um acompanhamento coletivo. De modo a se ultrapassarem os obstáculos provenientes de uma integração, deve haver um acompanhamento prolongado (Cardoso, 2001).

Na integração do novo colaborador é necessário que a informação seja clara para que o processo de integração seja o mais célere possível, sendo a comunicação interna imprescindível.

3. Comunicação Interna

A troca de informações entre indivíduos é definida como comunicação. Constitui um fator fundamental da experiência humana e da organização social permitindo e facilitando a partilha de ideias, vivências, experiências e sentimentos entre as pessoas. Uma comunicação realizada com qualidade facilita o alcance dos objetivos da organização, resolve problemas, evita conflitos, cria interação na organização, existindo uma relação sólida entre colaboradores, chefias e diretores, o que ajuda na construção de uma cultura consonante com a estratégia da identidade organizacional, conforme os autores Araújo, D. C., Simanski, E. S., & Quevedo, D. M. (2012).

Segundo Curvello (2012), a comunicação interna é o “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam de ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública”.

A comunicação interna engloba todas as práticas e processos comunicativos de uma organização com o seu público interno, ou seja, passagem de informação entre colaboradores. Cada vez mais assume um papel primordial na organização de uma empresa, pois está relacionada com o conhecimento da empresa, motivação, incentivo do espírito de equipa, integração de novos colaboradores e de informação sobre a vida da própria empresa.

Na era atual, existe uma grande variedade de fontes de informação, que tem que ser transformada em conhecimento compartilhado por todos, para que tenha algum valor e para que ajude a empresa a superar os desafios impostos todos os dias por um mercado cada vez mais competitivo e de dimensão internacional.

Uma comunicação interna eficiente cria percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, para os seus produtos e serviços. Essas percepções não se restringem aos colaboradores, mas a toda a sua rede de relações internas e externas, contribuindo para a formação da reputação empresarial e o reconhecimento público. Afinal, potencializa o fluxo de informações, integra públicos, contribui na formação de equipas de alto desempenho e reforça a imagem corporativa da empresa (Zanuso e Reis, 2008).

Com uma comunicação interna eficiente, consegue-se humanizar relações numa organização, consciencializar os colaboradores do seu papel, distinguir o nível de

conhecimento deles sobre determinado assunto, favorecer a sua melhoria no ambiente de trabalho e apoiá-los a atingir os objetivos da organização (Araújo *et al.*, 2012).

3.1. Objetivos de comunicação interna

As inovações tecnológicas e a abertura do mercado exigem uma interação entre todo o universo organizacional, através de uma comunicação interna eficaz, na qual se identificam os seguintes objetivos (Andrade, 2007):

- ✓ Todos os colaboradores devem-se tornar influentes, integrados e informados;
- ✓ As mudanças ocorridas na organização devem ser do conhecimento dos colaboradores;
- ✓ Os colaboradores devem ter conhecimento do estado dos negócios da empresa;
- ✓ Informação interna fácil deve ser clara e objetiva para o público interno;
- ✓ Fomentar a inovação dentro da organização.

Como está bem patente nos objetivos descritos anteriormente, nota-se uma necessidade de fazer com que os colaboradores sejam influentes, participativos, integrados e informados com o que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela.

Com o mecanismo de comunicação interna estabelecem-se canais com o objetivo de possibilitar o relacionamento fácil e transparente da direção com o seu público interno e entre os próprios elementos que o integram.

3.2. Tipos de Comunicação Interna

A comunicação divide-se em dois grandes tipos (Certo, 2005):

- ✓ Comunicação verbal – envolve participação, transmissão, partilha de conhecimentos e experiências. Pode ser interna (processo dentro da empresa) ou externa (processo que ultrapassa os limites da empresa). Esta comunicação pode ser formal, realizada através de uma hierarquia, ou informal, realizada fora do sistema convencional. A transmissão da mensagem pode ser feita através de duas formas: oral e escrita.
- ✓ Comunicação não-verbal – expressão de sentimentos sem usar a palavra. Esta comunicação depende das categorias: ambiente, posição do corpo, postura do corpo, gestos com as mãos, expressões e movimentos faciais, vestuário, timbre da voz, reflexão, a forma como se distribui no espaço e no tempo.

Numa empresa, para se atingirem as metas propostas torna-se indispensável a passagem de informação aos colaboradores. É através deste processo de passagem, que se poderão detetar problemáticas, pela confrontação daquilo que se pede ao colaborador para realizar (tarefa) e o que ele realmente efetua (atividade), complementado com a avaliação do seu desempenho individual. Com isto, é possível reajustar comportamentos para que a eficiência do trabalho seja alcançada. (Melo, 2006).

3.3. Meios de Comunicação Interna

Por se tratar de públicos-alvo diferentes com culturas organizacionais distintas, deve-se realizar uma avaliação sobre que ferramenta de comunicação interna se deve implementar. Essas ferramentas estão centradas nas seguintes categorias, conforme Zanuso e Reis, (2008):

- ✓ Comunicação Interna Institucional: comunicação que visa apresentar os conceitos de missão, visão, valores, política e processos da entidade;
- ✓ Canais de Comunicação Interna: permitem a interação entre emissor e recetor, estes são canais estabelecidos de forma permanente, com periodicidade e formatos definidos;
- ✓ Ações de relacionamento: ações que visam compartilhar conhecimento, a forma como a empresa troca informação e cria espírito de grupo.

No anexo 1 do presente trabalho listam-se alguns dos exemplos de categorias de ferramentas de comunicação interna.

3.4. Eficácia da comunicação interna

A comunicação interna deve contribuir para que os objetivos globais, inclusive os financeiros sejam realizados com sucesso, para isso a direção de qualquer empresa precisa de conhecer e acreditar na comunicação interna pois é através dela que se consegue uma boa relação com o público interno. É também através desse público que a empresa consegue passar uma imagem credível para o público externo, de acordo com Zanuso & Reis, (2008).

Ao se quantificar a eficiência da comunicação interna, significa que se está a tornar concreta a sua contribuição para a obtenção das metas negociais e comportamentais da empresa. Para que isso aconteça é necessário orientar a comunicação para que esta fique em

sintonia com o plano estratégico da empresa. Uma organização eficaz tem que ter a capacidade de gerir a comunicação e ser capaz de implementar a sua política de comunicação, articulando e coordenando as diferentes finalidades. A eficácia organizacional é o grande objetivo de uma comunicação interna estruturada. Esta eficácia é conseguida através da promoção da solidariedade e interatividade numa empresa. A interatividade numa organização surge através de uma boa compreensão das pessoas e de uma boa circulação da informação. A solidariedade é promovida através de uma boa coordenação da informação, da criação/estímulo da confrontação e da identidade. Um sistema de comunicação estruturado torna-se eficaz se existir uma coordenação de todas as atividades contribuindo para o desempenho eficaz da atividade económica (Henriet e Boneu, 1990).

Um outro ponto é o levantamento de dados por meio de métodos estruturados de pesquisa, o objetivo é o conhecimento profundo do público interno da empresa. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno, (Zanuso e Reis, 2008).

Os elementos para uma mensagem ser eficiente dependem da assertividade da mensagem (exposição direta de ideias por parte dos colaboradores), do uso de múltiplos canais e da comunicação bidirecional, do respeito por diferenças culturais e a aceitação das diferenças de género, de acordo com Melo (2006).

A comunicação interna, assume um papel de grande importância na humanização das relações da empresa, com o objetivo de tornar os colaboradores mais conscientes do seu papel e distinguindo o nível de conhecimento entre eles (Araújo *et al.*, 2012).

Torna-se imprescindível valorizar a comunicação interna e os meios dos quais a entidade dispõe de forma eficaz e atrativa com o objetivo de se integrar todo o seu quadro funcional. Comunicar é mais do que informar, é envolver e atrair toda a organização. E neste processo dinâmico os colaboradores possuem um papel chave, pois uma boa comunicação interna depende de todos eles.

A empresa deve procurar criar boas condições de trabalho para que os colaboradores desenvolvam a sua atividade da melhor forma possível e tenham um elevado desempenho. Desta forma avalia-se o desempenho do trabalhador e dos processos internos de trabalho para se incrementar a sua eficácia, pelo recurso a diferentes métodos.

4. Avaliação de Desempenho e de Competências

4.1. Avaliação de Desempenho

O grande objetivo de uma empresa é ser reconhecida como uma companhia dinâmica, que está sempre na vanguarda. Uma grande ferramenta para que isso aconteça é precisamente o conhecimento dos seus RH e das suas potencialidades o que torna a avaliação de desempenho imprescindível para a gestão dos RH, que permite gerir os resultados dos colaboradores. Todas as pessoas se sentem estimuladas quando são elogiadas pelo seu trabalho, mas também devem ser orientadas quando o seu desempenho na empresa não é o mais produtivo (Executivo, 2013).

Através da avaliação de desempenho, as empresas definem o desempenho dos seus colaboradores. Deste modo, é feita uma avaliação contínua do desempenho das pessoas dentro da empresa de acordo com as funções que realizam, dos objetivos propostos e do seu potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 2004).

Segundo o mesmo autor, a avaliação de desempenho é um processo contínuo, onde a finalidade é, de acordo com o que é proposto aos colaboradores, de forma individual, avaliá-los nos pontos mais determinantes para a empresa, de forma a examinar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e o mais importante o seu contributo para a empresa. Deste modo, a avaliação de desempenho define uma forma de resolução de problemas da sua atividade, melhoria da qualidade do trabalho e da qualidade de vida dentro da empresa.

A avaliação do desempenho pode definir-se como um recurso ao qual as empresas recorrem de forma a gerir os resultados dos seus colaboradores, isto é, potencializar a medição dos resultados obtidos por um colaborador ou por uma equipa, num determinado período de tempo dentro do seu cargo ou função. Foi estabelecida para acompanhar o desenvolvimento e a evolução do colaborador de acordo com a duração do seu contrato dentro da organização (Resende, 2008).

A forma como as pessoas desempenham as suas atividades possibilita que as organizações tenham uma ideia das suas potencialidades. Deste modo, a avaliação de desempenho permite uma análise constante, de forma a recolher informações para fundamentar os aumentos salariais, as promoções, as transferências bem como as demissões dos colaboradores. Através desta técnica comunica-se aos colaboradores quais as necessidades

de mudanças no comportamento, nas atitudes, competências ou conhecimentos na execução prática das suas atividades dentro da organização. Os gerentes utilizam esta técnica como base de aconselhamento e de gestão dos seus subordinados, sobre o seu desempenho, como também indicam o que pensam a seu respeito (Chiavenato, 2004).

Na avaliação do posto de trabalho deve-se escolher o método de avaliação apropriado. Estes distinguem-se em dois tipos: os métodos globais e os métodos analíticos.

Os métodos globais determinam como deve ser elaborada a hierarquia dentro de uma organização. Para determinar essa hierarquia existe uma comparação entre os diversos postos de trabalho, através da utilização de diversos métodos globais, tais como: os métodos globais de ordenamento, que estabelecem uma ordem crescente ou decrescente dos postos de trabalho; e os métodos globais de classificação que recorrem a categorias previamente definidas.

A principal característica dos métodos analíticos é a escolha dos critérios que avaliam os postos de trabalho individualmente, em que no final, a soma dessa avaliação corresponde a um coeficiente Peretti *et al.*, (2011). Existem muitos métodos para avaliar o desempenho das pessoas, mas não é tarefa fácil para as empresas avaliar um grande número de pessoas e garantir ao mesmo tempo critérios de equidade e de justiça, e simultaneamente arranjar formas de estimular as pessoas (Chiavenato, 2004).

Desta forma, surge a necessidade de cada empresa criar os seus próprios sistemas de avaliação de desempenho de acordo com as suas características e cultura, ajustando-as aos seus colaboradores (Chiavenato, 2004). Os métodos mais tradicionais são: Escala Gráfica, Distribuição Forçada, Incidentes Críticos, Ensaio Narrativos, *Checklist* Comportamental, BARS, *Assessment Centers*, Ordenação Simples, Comparações Emparelhadas, Gestão por objetivos e *Balanced Score Card*.

Com o objetivo de tornar a avaliação de desempenho mais eficaz, têm surgido novos métodos de avaliação de desempenho inovadores que têm como foco a autoavaliação, a autodireção das pessoas e uma maior participação do trabalhador no seu desenvolvimento pessoal, com a finalidade de melhorar o seu desempenho dentro da estrutura organizativa. Recentemente as organizações estão a optar por avaliações de um diversificado leque de pessoas entre as quais o avaliado se relaciona no âmbito do seu trabalho. Participam da avaliação, a chefia direta, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todo um conjunto de pessoas que se relacionam em torno do avaliado,

numa abrangência de avaliação de 360º graus (Cunha *et al.* 2012). Com o objetivo de incrementar a produtividade tem-se vindo a desenvolver a avaliação de desempenho baseado nas competências.

4.2. Avaliação de Competências

A avaliação de desempenho baseado nas competências tem vindo a desenvolver-se como uma prática de recursos humanos. Esta abordagem oferece muitos benefícios, entre eles: mais produtividade, uma maior orientação para os resultados, o que implica um maior aumento de competitividade, fazendo com que os colaboradores melhorem o seu desempenho (Ceitil, 2007).

A avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta para identificar o potencial dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipa e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores.

Este método de avaliação consiste na utilização de vários modelos na identificação dos indicadores de competência de cada colaborador, desde que cada cargo tenha definido o seu perfil de competências. Baseado nos indicadores mais fracos do colaborador, traça-se um plano formação para que ele melhore esses indicadores e conseqüentemente o seu nível naquela competência. Por isso, as ferramentas de avaliação com foco em competências são uma mais-valia, pois auxiliam na identificação de quais as competências que devem ser priorizadas, desenvolvidas e praticadas para que o desempenho do cargo seja o melhor possível (Rabaglio, 2004). Uma empresa que promova o desenvolvimento de competências tem maior probabilidade de obter vantagens competitivas do que uma que o evite.

4.3. Avaliação de Competências *Versus* Avaliação de Desempenho

Ambas as técnicas propõem a necessidade de associar a *performance* ou as competências da empresa com as dos seus colaboradores, ou seja, a competência ou o desempenho dos seus colaboradores exerce influência na competência ou desempenho da empresa e são influenciados por ela.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com a da organização faz com que estejam inseridas num contexto de gestão estratégica de recursos humanos. As duas tecnologias de gestão propõem integrar os subsistemas de recursos humanos (gestão de carreiras, remuneração, seleção e formação e desenvolvimento).

Ambas as tecnologias utilizam indicadores relacionados tanto com o resultado do trabalho como com o comportamento ou processo para alcançá-lo. Na gestão de desempenho a avaliação ocorre a nível individual, sendo possível avaliar o colaborador através dos resultados obtidos devido ao seu trabalho, mas também é possível avaliar através da manifestação de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte do colaborador.

Da mesma forma na gestão de competências, uma competência traduz-se tanto pelo resultado alcançado como pela aprendizagem de novas capacidades, assunção de responsabilidades e atitudes necessárias para atingi-lo.

Observam-se então semelhanças de conceitos entre competência e desempenho, sendo que o resultado alcançado (desempenho) representa a própria competência do indivíduo.

A interdependência entre gestão de desempenho e gestão de competências é mais notório no caso da gestão de competências. Isto acontece devido à existência de um mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar a sua lacuna de competências tanto a nível individual como organizacional. Parece ser preciso integrar num único modelo de gestão, as atividades de planeamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico de competências essenciais à empresa, desde o nível empresarial até ao nível individual (Guimarães, T.A., Borges-Andrade, J.E., Machado e M.S., Vargas, M.R.M., 2001).

Os sistemas de competências devem ser atualizados e adaptados de acordo com as mudanças a nível organizacional e com a gestão estratégica que a empresa prossegue.

5. A Importância dos sistemas informáticos na gestão de RH

A informação para a administração de uma empresa é crucial e esta pode ser usada como um instrumento de trabalho vocacionada para atender às necessidades das instituições como é o caso da gestão de RH.

Neste percurso os sistemas informáticos têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante e integram-se numa questão fundamental para o funcionamento de qualquer empresa, no que toca à organização e gestão da informação. Estes são um recurso e, fornecem o apoio necessário às atividades de criação, armazenamento e utilização da informação, permitindo um conhecimento organizacional mais amplo e necessário.

Nas empresas existe a necessidade de se criarem sistemas de informação. Através destes sistemas possibilita-se que seja criada uma rede dentro de uma empresa espalhada pelos

diversos setores permitindo assim, que todas as informações estejam interligadas. (Gouveia, 2013)

5.1 - Tipos de sistema de informação

De acordo com Gouveia e Ranito (2004), os sistemas de informação podem ser organizados por tipos de gestão da organização e por área funcional.

No tipo de gestão da empresa identificam-se quatro níveis de sistemas, o nível estratégico, o nível de gestão, o nível de conhecimento e o nível operacional.

Na área funcional verifica-se uma divisão de acordo com o tipo de função organizacional, como por exemplo: os RH, o marketing e vendas, a contabilidade, a produção, o apoio a clientes, a área de finanças, a tesouraria, entre outros.

Os níveis de gestão da empresa são diferentes para cada área funcional, visto que as mesmas se interligam. Por exemplo a gestão dos recursos humanos está associada a diversos níveis de gestão (estratégico e operacional). Estes níveis permitem uma compreensão mais clara acerca da tomada de decisão pela empresa. (Gouveia e Ranito, 2004).

5.2. Vantagens dos sistemas Informáticos

Na área dos RH os sistemas informáticos são cada vez mais evidentes tanto para funções burocráticas como em sistemas de organização e gestão da informação. Estes sistemas informáticos desempenham um papel fundamental nos sistemas de informação na ótica da gestão. Possibilitam a recolha e obtenção de informação e o cruzamento de dados de forma a facilitar e melhorar o seu tratamento, possibilitando o desenvolvimento de tarefas cada vez mais complexas de maneira mais rápida e rigorosa (Gouveia e Ranito, 2004).

Para os autores, a utilização dos sistemas de informação servem para gerir, ordenar, agrupar, filtrar dados e transformá-los em documentos e informações úteis para a empresa. É neste contexto que se enquadra e se justifica a existência dos sistemas informáticos nas empresas onde se verificam algumas vantagens, tais como: o acesso rápido à informação com rigor, menores gastos económicos (como por exemplo diminuição de colaboradores), aumento da produtividade, oportunidades de negócio e gestão otimizada para a empresa. (Gouveia e Ranito, 2004).

5.3. Os sistemas de informação nos RH

Um conjunto de dados armazenados, organizados e relacionados entre si, referentes a vários assuntos, tais como as pessoas de uma empresa (colaboradores, fornecedores, clientes, comerciais), é classificado em base de dados na área dos RH. Esta base de dados permite gerir e tratar a informação de uma forma complexa mas acedendo de forma rápida e precisa possibilitando reduzir a maior parte dos erros. As informações que poderão englobar numa base de dados nos RH são: a avaliação de desempenho (mostra as competências que os cargos necessitam incluindo informações sobre as mesmas como também o desempenho de cada colaborador), o plano de formação (deve informar as necessidades dos diferentes departamentos de forma a ajudar e melhorar o desempenho de cada colaborador), processamento salarial, recrutamento de pessoal e portal do colaborador. A base de dados nos RH é uma excelente ferramenta para uma empresa onde permite que os gestores sejam capazes de tomar as decisões mais adequadas de acordo com as informações obtidas bem como facilita a realização do relatório único (Costa, 2013).

O relatório único é um relatório anual referente à atividade social da empresa e é obrigatório ser entregue por todos os empregadores abrangidos pelo código do trabalho e respetiva legislação. A informação contida no relatório único é a seguinte: quadro de pessoal, fluxo de entrada e/ou saída de trabalhadores, relatório anual de formação continua, relatório anual das atividades do serviço de segurança e saúde, greves e a informação sobre prestadores de serviço¹. Na área dos RH existe muita informação que necessita de ser organizada e de fácil acesso. Para o tratamento destas grandes informações a base de dados é uma ferramenta que permite reduzir o tamanho dos ficheiros, tornando-os mais compactados e rápidos de aceder. As informações que se encontram na mesma base de dados estão todas interligadas. Isto permite que se faça uma atualização e um processamento total da informação pretendida, reduzindo assim os erros e instabilidades devido a ficheiros duplicados (Chiavenato, 2001).

Nos RH encontram-se várias bases de dados que permitem o armazenamento de dados relativos a diferentes itens ou níveis de complexidade, tais como (Chiavenato, 2001).

- ✓ Informações pessoais sobre cada empregado de forma a criar uma base de dados do pessoal;

¹ Conforme *site* informação do site: www.gee.min-economia.pt

- ✓ Informações sobre as pessoas que ocupam os vários cargos da empresa para formar um registo de categorias;
- ✓ Informações sobre os colaboradores de cada área, departamento e divisão, para formar um registo de áreas;
- ✓ Informações sobre os salários e os incentivos salariais para criar um registo de remunerações;
- ✓ Informações sobre prestações e a segurança social para criar um registo de prestações;
- ✓ Informações sobre os candidatos (registo dos candidatos), sobre os cursos e outras formações (registo de formação), entre outros.

Base de Dados
Base de dados de Pessoal
Registo de Categorias
Registo de Áreas
Registo de Remunerações
Registo de Prestações
Registo de Formação

Figura 2- Base de Dados de RH (adaptado de Chiavenato, 2001:633).

Algumas organizações criam e atualizam regularmente os registos profissionais, de modo a atualizar os dados pessoais dos seus colaboradores para concursos externos, eventos sociais, entre outros.

A área dos RH tem como responsabilidade a direção e a orientação dos colaboradores, com o objetivo de identificar e fornecer aos outros departamentos, informações importantes referentes aos mesmos. Estas informações servem para que cada departamento, de acordo com a sua respetiva chefia, possa administrar os seus colaboradores. O objetivo principal é fornecer todos os dados necessários para que permita o processo de decisão. (Chiavenato, 2001).

O sistema de informação para os RH é o suporte do processo de decisão da organização.

Capítulo 2 – Caracterização do Grupo Hubel

1. História, atividade, contexto e estrutura

O Grupo Hubel desenvolve a sua atividade nos setores da indústria da água, assim como, nas áreas dos métodos produtivos e da nutrição vegetal, com forte destaque para os adubos líquidos. Incorpora também na sua atividade a produção de framboesas e morangos.

As várias empresas que constituem este grupo económico e pessoal estão desde o início da sua atividade ligadas às áreas da água e da eletricidade. O crescimento contínuo da atividade, aliado a uma aposta clara na inovação e desenvolvimento de novas soluções, permitiu o início da diversificação das suas áreas de negócio na década de 90.

O conjunto de empresas contribuem para um número significativo de postos de trabalho. Em média esse número é de 279 trabalhadores por ano, sendo que é importante referir que em alturas de campanha na área da produção agrícola chegam a ultrapassar os 400 trabalhadores. No final do ano de 2013 a distribuição dos colaboradores era a seguinte:

- ✓ 94 Colaboradores nas empresas tecnológicas;
- ✓ 185 Colaboradores nas empresas agrícolas;

Em termos de distribuição por género têm-se as seguintes características:

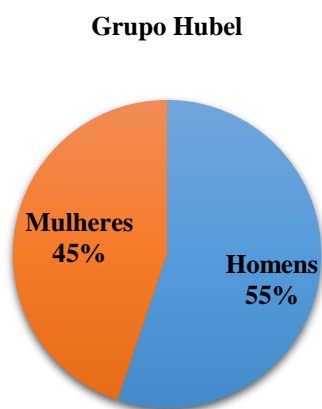


Gráfico 1 – Distribuição por Género no Grupo Hubel

O universo da amostragem do gráfico apresentado anteriormente é de 279 pessoas, que representa o número de colaboradores, onde 153 (55%) são do género masculino e 126 (45%) do género feminino.

Em termos de habilitações literárias tem-se a seguinte distribuição:

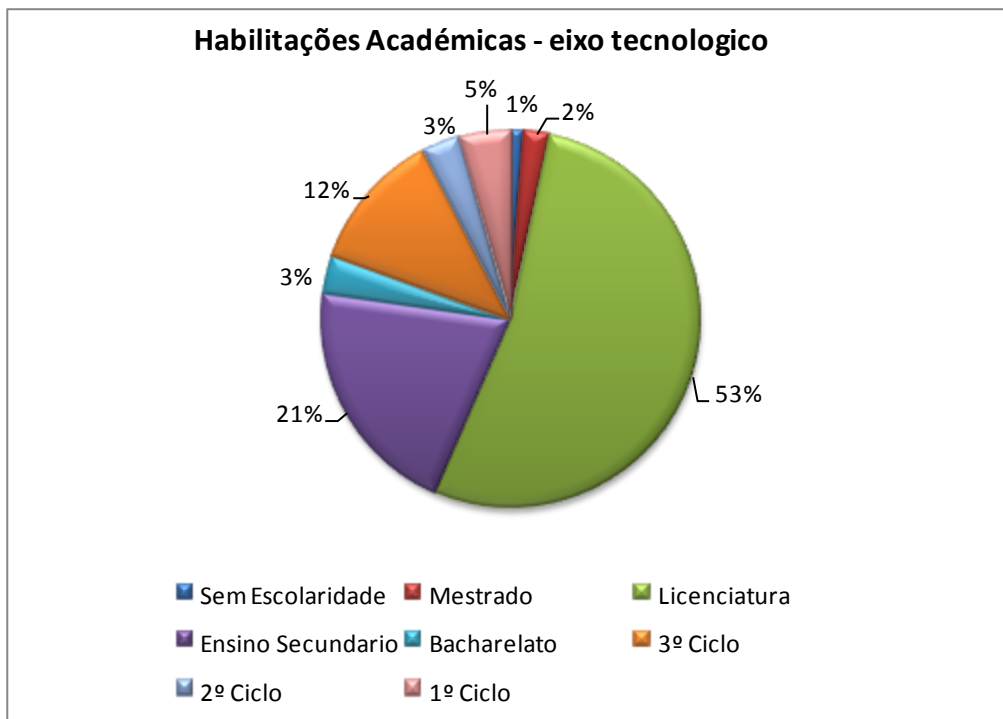


Gráfico 2- Distribuição por habilitações literárias no eixo tecnológico.

Neste gráfico é de notar a preocupação do grupo na especialização dos seus quadros tecnológicos apostando em colaboradores essencialmente com habilitações literárias de nível VI (licenciatura), 50 colaboradores (53%) num total de 94.

É frequente a entidade recorrer à contratação de estagiários para as várias áreas de atividade. Os estagiários que colaboram nas empresas são integrados numa fase inicial, ao abrigo de programas de incentivos, nomeadamente, através do Instituto de Emprego e Formação Profissional e também derivado a vários protocolos e parcerias que o Grupo tem desenvolvido ao longo destes últimos anos com várias Universidades (estágios profissionais e curriculares).

É importante referir que a organização no seu todo tem cerca de 3.200 clientes, representa mais de 50 marcas e tem no seu portfólio uma gama de 16.000 produtos. Estes valores expressivos fazem toda a diferença no crescimento da organização.

A nível tecnológico, a empresa procura sistematicamente a inovação como forma de poder otimizar toda a sua atividade. Como exemplos disso, a empresa utiliza equipamentos e *software* altamente evoluídos a nível dos serviços partilhados por todo o Grupo.

1.1.Missão

O Grupo Hubel tem como missão promover o desenvolvimento económico, colocando no mercado produtos e serviços especializados que potenciem um valor acrescentado aos clientes e à sociedade em geral, através de uma atuação ambientalmente responsável nas áreas do uso de gestão da água e da produção agrícola.

1.2.Valores

Os valores são intrinsecamente importantes tanto para a gestão interna como para os seus clientes e são transversais a todas as empresas. Estes valores baseiam-se na inovação e desenvolvimento permanente de produtos e serviços, garantindo assim mais-valias para o cliente que utiliza as tecnologias disponibilizadas pelo grupo, como forma de manter um relacionamento sustentado.

Melhorar continuamente a eficácia e eficiência da organização, o que permite maximizar o desenvolvimento das competências dos colaboradores da organização e do seu reconhecimento interno e externo. O facto de as atividades das várias empresas estarem diretamente ligadas ao ambiente, consciencializa as mesmas a atuarem com uma responsabilidade ativa acrescida.

1.3. Modelo de Gestão do Grupo Hubel

O modelo de Gestão da Hubel é construído com base num modelo de valores, visão e linhas de orientação estratégicas comuns. Atualmente o modelo é apoiado por duas ferramentas de gestão que se complementam:

- ✓ *Balanced Score Card*: é uma ferramenta cujo objetivo é operacionalizar a visão estratégica da organização e torná-la mensurável.

A gestão deste modelo é efetuada segundo 4 perspetivas:

- Financeira (relação com os acionistas: sucesso financeiro)
- Mercado (relação com o cliente e a sua satisfação: fidelização do cliente)
- Interna (controle dos processos internos: criação de valor para o cliente)
- Desenvolvimento (Desenvolvimento de competências dos colaboradores: sucesso da organização)

- ✓ Sistema de Gestão de Qualidade – ISO 9001:2000: este sistema de gestão de qualidade tem como objetivo a melhoria contínua do desempenho da organização pela focalização do cliente.

Os princípios de gestão de qualidade são:

- Focalização do cliente;
- Liderança;
- Envolvimento;
- Abordagem dos processos;
- Abordagem da gestão como um sistema;
- Melhoria contínua;
- Abordagem à tomada de decisão baseada em factos;
- Relações benéficas com fornecedores.

De modo a que este modelo tenha sucesso é necessário que os colaboradores estejam sintonizados e alinhados com o propósito e finalidade da empresa. Para conseguir esse objetivo o Grupo Hubel desenvolveu algumas ferramentas de comunicação:

- Portal do trabalhador: Consiste na comunicação institucionalizada entre os colaboradores e os serviços de suporte;
- Intranet: Local onde está disponível toda a documentação da empresa;
- Modelo de ideias/sugestões: Através desta ferramenta os colaboradores podem expressar as suas opiniões de modo a melhorar o clima organizacional.

1.4. Estrutura do Grupo Hubel

O Grupo Hubel é constituído por várias empresas, focadas em cada um dos segmentos de mercado em que estão inseridas. Desta forma, é possível cada uma das empresa estar mais próxima dos seus clientes e parceiros de negócio e dessa forma otimizar as relações inerentes a cada um deles.

Cada empresa tem o seu organograma funcional e a Hubel Serviços Partilhados (HSP) é transversal a todas as empresas do grupo e desenvolve funções de forma matricial.

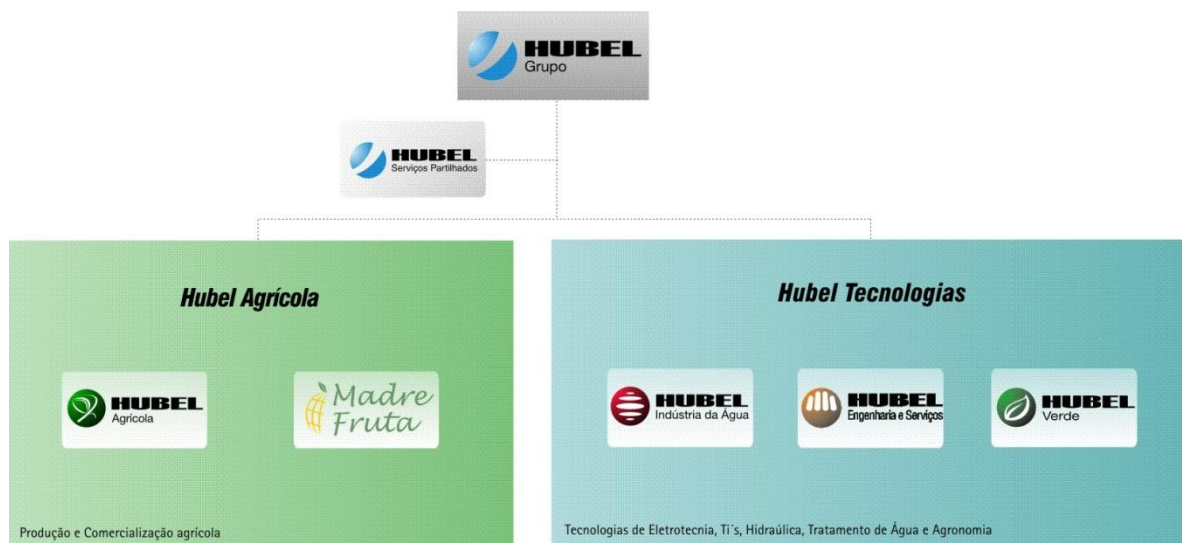


Figura 3 - Empresas do grupo.

1.4.1 Atividades das empresas que fazem parte do Grupo Hubel:

Indústria da água

- ✓ Hubel Indústria da Água, Ambiente e Obras Públicas, S.A.

Nutrição Vegetal, Substratos e Tecnologias

- ✓ Hubel Verde Engenharia Agronómica, S.A.

Hortícolas Frescas - Hubel Agrícola

- ✓ Quinta da Moita Redonda – Sociedade agrícola, Lda.
- ✓ Moinho da Alagoa – Produção agrícola Lda.
- ✓ Geprocea – Serviços de Engenharia, Lda.
- ✓ MadreFruta – Centro de vendas hortofrutícolas, Lda.
- ✓ Quinta Formosa, Lda.

Unidades de serviços Partilhados

- ✓ Hubel Serviços Partilhados, Lda.
- ✓ Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas, Lda.

1.4.2. Hubel Indústria da Água

A empresa Hubel Indústria da Água exerce a sua atividade desde 1982, na comercialização e implementação de soluções para o uso eficiente e gestão da água, nos setores do abastecimento, tratamento e reutilização de água. Aposta na diferenciação, tendo como pilares a inovação constante e o desenvolvimento de novas soluções, com o objetivo de fornecer ao mercado da água, soluções tecnologicamente mais avançadas de valor acrescentado.

Para maximizar a satisfação dos seus clientes e identificar as melhores soluções, a Hubel Indústria da Água está organizada por áreas de negócio:

- ✓ Tratamento de água;
- ✓ Abastecimento de água;
- ✓ Reutilização de águas residuais;
- ✓ Hidroagrícolas;
- ✓ Gestão da água.

Tendo por base a inovação, como anteriormente falado, a empresa executou recentemente um projeto no âmbito dos “Sistemas de Incentivos à Inovação do QREN”, que irá dinamizar a sua Internacionalização, tendo como “mercados alvo” os PALOP’s (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) e os países da América latina.

O projeto em causa vai possibilitar à empresa desenvolver um novo protótipo de ETA (Estação de Tratamento de Água) compacta, já com a marca Hubel registada, que através da integração e assemblagem de vários equipamentos, terá a capacidade de fornecer água potável às populações. É espectável que este novo produto aumente de forma considerável a capacidade produtiva da empresa.

A entidade tem desenvolvido parcerias com as mais inovadoras e sofisticadas empresas mundiais de equipamentos que se encontram no segmento de mercado da água. Aqui, destacam-se várias empresas Israelitas, tais como: *Arad, Ari, Dorot, TaKaDu, Miya*, entre outras.

1.4.3. Hubel Verde

Estabelecida em 1995, a Hubel Verde está presente na área da nutrição vegetal e dos métodos produtivos. (*Vidé anexo 2*)

Na nutrição vegetal destacam-se os fertilizantes líquidos em que a empresa fornece aos seus clientes um vasto leque de soluções por medida para as suas culturas. Assim, integrado no fornecimento de adubos líquidos, disponibiliza um serviço de acompanhamento técnico permanente ao longo de toda a campanha, no sentido de identificar os equilíbrios nutricionais que permitem maximizar o resultado de uma dada cultura.

Ao nível dos métodos produtivos, dispõe de uma vasta gama de produtos, que vão desde substratos orgânicos e minerais, soluções de fertirrega, equipamentos de monitorização até às mais avançadas estufas.

A logística associada ao fornecimento, é um elemento fundamental na cadeia de valor. Desta forma, dispõe de uma frota própria e de centros de distribuição no Algarve, Alentejo e Ribatejo.

A empresa fornece várias soluções para os diferentes estágios do processo produtivo (desde a implementação de um projeto, até à produção), um serviço de assistência técnica e assessoria agronómica permanente, o que desde logo demonstra a aposta na diferenciação face aos seus competidores nestes segmentos de mercado. Desta forma, tem nos seus quadros um conjunto de pessoas especializadas em engenharia agronómica que diariamente fazem o acompanhamento e aconselhamento no terreno das produções dos seus clientes.

As culturas que têm mais relevo na atividade da Hubel Verde são a cultura do tomate, sobretudo no Ribatejo e Alentejo, do milho e cada vez mais a dos pequenos frutos vermelhos em hidroponia (sem utilização do solo), na região do Algarve. Neste momento, a empresa tem em curso uma nova prospeção de mercado no Norte de Portugal. Assim, com o consolidar da sua presença nas culturas e regiões já referidas, identificou-se a oportunidade de alargar a sua área de atuação para outras culturas, designadamente, maçã, kiwi, pêsego e castanheiro.

Importa referir que a empresa integra no seu portfólio, dois produtos registados com a marca Hubel: os Adubos VS, direcionados para todo o tipo de cultura, e os Substratos CH, para a cultura dos pequenos frutos vermelhos.

1.4.4. Hubel Agrícola e Madre Fruta

A atividade agrícola no Grupo iniciou-se nos anos 90 e foi utilizada nessa altura como uma forma de experimentação de produtos de rega, fertilizantes e adubos que outras empresas do Grupo Hubel integravam no seu portfólio. Função do seu desenvolvimento, esta área foi

conquistando relevo e desta forma a empresa apostou na produção de hortícolas em hidroponia até finais de 2008.

Em função da quebra acentuada dos preços e da consequente fraca rentabilidade obtida na produção foi necessário reconverter as culturas. A empresa identificou que a cultura que era mais rentável seria a produção de pequenos frutos vermelhos.

A Hubel Agrícola desenvolve a sua atividade na produção de frutos vermelhos em hidroponia (framboesa, morango e amora), em cinco explorações agrícolas diferentes e agregando uma área total produtiva de 25 ha, sendo que no próximo ano o total de área produtiva será de 45 ha, em função da construção de mais uma exploração agrícola com 20 ha. Esta exploração engloba uma série de vários projetos que estão a ser implementados no âmbito do PRODER (Programa de Desenvolvimento Rural). Isto irá gerar um número elevado de postos de trabalho e contribuir para a fomentação da economia da região do Algarve.

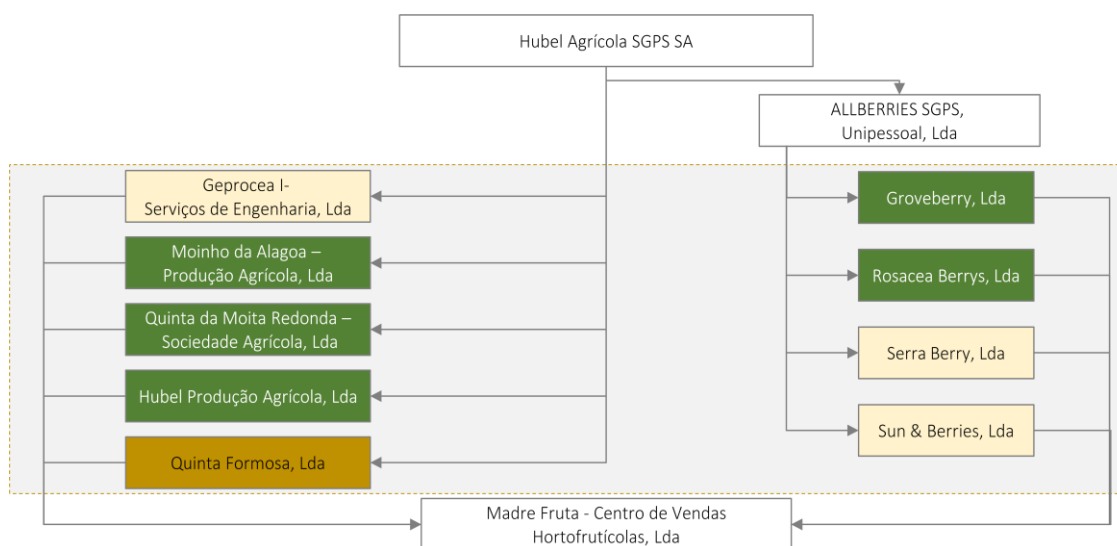


Figura 4 – Hubel Agrícola

A Hubel Agrícola vende toda a sua produção à Organização de Produtores da Madre Fruta, que atualmente é constituída por cerca de 40 produtores. Posteriormente, a Madre Fruta vende a sua produção à multinacional Norte Americana *Driscoll's*, que é atualmente o maior produtor e comercializador mundial de pequenos frutos vermelhos. Cerca de 90 % de toda a produção é exportada para os mercados mais exigentes do Norte da Europa, com forte destaque para a Holanda, Suécia, Noruega e Dinamarca. Nos últimos dois anos surgiu também a abertura para outros mercados, nomeadamente Qatar e Dubai.

De realçar que o Grupo Hubel teve um forte impacto mediático a nível de imagem, em função do anúncio que passou nos vários canais televisivos, em Dezembro de 2011, fruto da parceria estabelecida com a Vodafone. Neste anúncio foi dado enfoque ao sofisticado *software* que foi desenvolvido e é utilizado no controlo e gestão da produção e da colheita.

1.4.5. Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas

A empresa, constituída em 1992, é especializada na prestação de serviços e gestão de projetos “chave-na-mão” de engenharia, incorporando, também a gestão do Parque Hubel, sede do Grupo Hubel, em Pechão, Olhão.

A Hubel Serviços Partilhados e a Hubel Engenharia, Serviços e Infraestruturas são duas empresas que prestam serviços às atividades do Grupo Hubel.

1.4.6. Hubel Serviços Partilhados

A empresa foi constituída em 1995, resultado do crescente desenvolvimento da atividade das diversas empresas do Grupo, uma vez que se identificou como mais-valia, os processos administrativos serem realizados internamente.

Assim, esta empresa incorpora as áreas que servem de suporte administrativo às várias empresas do Grupo (*Vidé* anexo 2):

- ✓ Tesouraria e Controlo de Crédito
- ✓ RH
- ✓ Contabilidade e Contabilidade de Pessoal
- ✓ Qualidade e Desenvolvimento
- ✓ Tecnologias de Informação
- ✓ Controlo de Gestão
- ✓ Gestão Documental

1.5. Caracterização da Gestão de RH

A gestão de RH na Hubel tem como política minimizar o risco financeiro no processo de contratação maximizando o capital investido nesse processo, procurando para isso tentar combinar as necessidades das pessoas com as da própria empresa. Pretende criar condições de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, estimulando a sua criatividade e iniciativa pessoal, aumentando as suas competências, de forma a se atingirem

os objetivos do Grupo (colocando as pessoas nas atividades). As pessoas desenvolvem atividades e as atividades estão alinhadas em processos.

A abordagem à gestão de RH configura-se conforme expresso no seguinte diagrama:

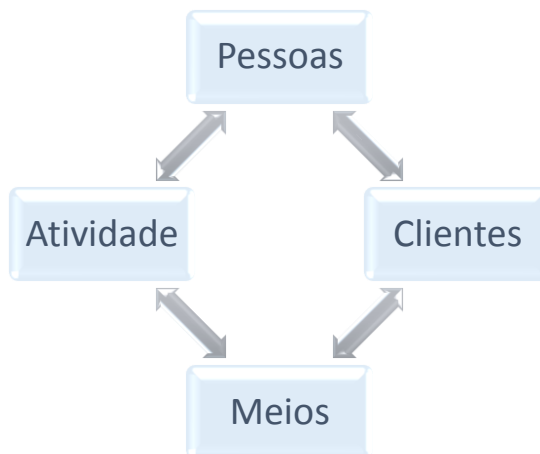


Figura 5- Abordagem ao desenvolvimento de pessoas

A figura 5, ilustra que a política do desenvolvimento de pessoas está associado a uma interação entre as vertentes da atividade, os meios, as pessoas e os clientes, as quais em conjunto e sinergia resultam no bom desempenho da atividade.

Na sua orgânica a gestão de RH é desenvolvida matricialmente e obedece à estrutura de função de RH que de seguida se apresenta:



Figura 6- Estrutura de Função de RH no Grupo Hubel

Na vertente de gestão de RH, o suporte operacional, é responsável por executar atividades administrativas legais e fiscais de RH. Numa ótica de gestão de RH, o suporte estratégico, dá assessoria ao conselho de administração e a direção executiva na definição de políticas

de RH, intervindo no desenvolvimento dos trabalhos técnicos para os diretores de topo ou de linha tomarem decisões (plano de carreiras, recrutamento e avaliação de desempenho).

A função de RH está organizada em duas áreas distintas, desenvolvimento de pessoas e processos e gestão administrativa de pessoal, com uma abordagem de três vertentes: o desenvolvimento de pessoas, serviço de pessoal e desenvolvimento de processos.

O desenvolvimento de pessoas é responsável pelo estudo e definição de estratégias que visam a captação e retenção de pessoas adequadas às necessidades da empresa, o desenho de grelhas salariais e da política de remunerações, a formação, a avaliação de desempenho e a melhoria do clima organizacional, zelando pelo bem-estar dos colaboradores, desde o recrutamento, seleção de candidatos até à formação dos mesmos e sua progressão na empresa.

O serviço de pessoal tem como responsabilidade a gestão do cadastro e da folha de pagamento do pessoal e o cumprimento das obrigações legais ligadas às pessoas. É competência deste serviço a execução das seguintes tarefas: processo administrativo de admissão, atualização cadastral, rescisões, declarações de saída, renovação título de residência, férias entre outros. Este serviço é responsável por fazer cumprir a legislação do código de trabalho.

A área de desenvolvimento de processos trata da análise da adaptação funcional (pessoas versus atividades), satisfação dos clientes e controle dos sistemas de gestão na empresa. Tem como principais atividades garantir a capacidade de gestão, melhorar a política da qualidade da empresa, manutenção dos indicadores de desempenho, satisfação do cliente interno e externo, acompanhar auditorias internas e externas e controlar os processos internos. Estas duas vertentes são geridas em articulação.

O grupo possui implementado um sistema da gestão da qualidade. Está certificado em termos da norma NP EN ISO 9001 e na especificação da norma OHSAS 18001. Muito recentemente os seus sistemas foram re-certificados.

A aplicação de um sistema de qualidade na empresa constituiu um investimento rentável visto que contribui para a diminuição de custos de produção e para um maior poder concorrencial.

A gestão de RH assegura as seguintes atividades:

- ✓ Desenvolvimento de pessoas;
- ✓ Processo de seleção;

- ✓ Acompanhamento do desenvolvimento pessoal e profissional dos membros (*coaching*);
- ✓ Gestão de conflitos;
- ✓ Resolução dos problemas dos trabalhadores, de forma a aumentar a sua participação;
- ✓ Atuação enquanto agente de mudança organizacional e da cultura da empresa;
- ✓ Gestão administrativa de pessoal;
- ✓ Investimento na Formação;
- ✓ Contribuição para a melhoria do ambiente e das condições do trabalho;
- ✓ Responsável por contatos com relações externas (segurança social; entidades escolares; inspeção do trabalho; instituto de emprego e formação profissional; organizações locais e organismos especializados);

As atividades são executadas seguindo diversos princípios:

- ✓ Desenvolvimento profissional;
- ✓ Igualdade de oportunidades;
- ✓ Criação de novas competências através de um modelo de formação contínua;
- ✓ Segurança e saúde;
- ✓ Liberdade de expressão;
- ✓ Envolvimento dos colaboradores em atividades de investigação;
- ✓ Respeito pelos Direitos Humanos consagrados pelas principais convenções Internacionais;
- ✓ Manutenção de um bom clima de trabalho centrado no desenvolvimento das relações humanas;
- ✓ Capacidade de iniciativa e criatividade;
- ✓ Não discriminação.

A função de RH na Hubel é composto por uma equipa e coordenada pelo diretor de recursos humanos (DRH) e divide-se em duas áreas de responsabilidade:

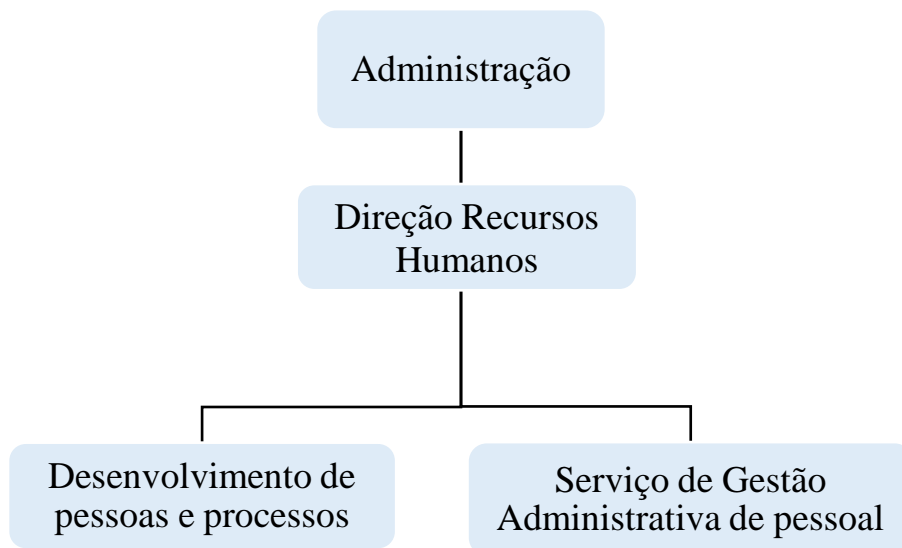


Figura 7- Função de RH da Hubel

O DRH tem como responsabilidade o domínio de diversas áreas como o Planejamento e Orçamento de Pessoal, Progressão das pessoas, Recrutamento e Seleção, Comunicação e *Coaching*, Qualidade e Segurança. Cada uma destas áreas desempenha funções específicas, que se enumeram de seguida:

Planeamento e Orçamento de Pessoal

- ✓ Coordena e implementa as decisões estratégicas e políticas de RH definidos para o Grupo: perfis, remunerações, estágios, carreiras, etc., de forma integrada, tendo como balizamento os custos com pessoal e a rentabilidade do trabalho;
- ✓ É responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento de pessoal, incluindo os custos com seguros de Acidentes de Trabalho (AT), Higiene e Segurança no Trabalho e outros.
- ✓ Assegura a negociação de custos relativos a formação e outros;
- ✓ É responsável pelo processamento salarial e pela supervisão dos custos diretos e indiretos com pessoal (regalias sociais, custos com seguros de AT, e outros custos obrigatórios ou voluntários com pessoal);
- ✓ Assegura a supervisão das decisões relativas a pessoal (ajudas de custo, entre outras questões);
- ✓ Efetua a análise de dispositivos legais que potenciem a diminuição de custos (requerimento de dispensa de pagamento de contribuições ou redução de taxa contributiva);

Progressão das pessoas - Objetivos - Avaliação de Desempenho - Formação

- ✓ Desenvolve ferramentas, métodos e processos de trabalho que visem o aumento da integração e produtividade dos colaboradores do Grupo (avaliação desempenho, planos de carreira, formação, entre outros.);
- ✓ Efetua estudos, projetos e propõe estratégias de formação, remunerações, prémios e outros;
- ✓ Coordena a execução dos procedimentos definidos para a avaliação do desempenho, clima organizacional e outros definidos para o Grupo;
- ✓ Acompanha a definição de objetivos e os planos de ação relativos às pessoas;
- ✓ Gere os programas e ações de formação das empresas do grupo;
- ✓ Coordena as progressões na carreira;
- ✓ Assegura a atualização da evolução das funções.

Recrutamento e Seleção

- ✓ Responsável pela gestão dos processos de seleção e recrutamento para o Grupo;
- ✓ É responsável pelo processo de contratação e enquadramento na política do Grupo.
- ✓ É responsável pelo cumprimento das normas e regras relativas à admissão de pessoal e rescisões de contratos.

Comunicação e *Coaching* no relacionamento interpessoal

- ✓ Responsável pela comunicação interna da sua área nas empresas do grupo;
- ✓ Apoia e acompanha o desenvolvimento dos colaboradores na sua dimensão humana;
- ✓ Apoia e acompanha os colaboradores na sua interação com os colegas e com a organização;
- ✓ Apoia e otimiza o equilíbrio das dimensões profissionais, pessoais e sociais dos colaboradores;
- ✓ Apoia as Direções Executivas na função de gestão dos recursos humanos das suas organizações.

Qualidade e Segurança

- ✓ Garante o cumprimento dos procedimentos da Qualidade e dos princípios e metodologias de Higiene e Segurança no trabalho estabelecidos pela organização, de modo a minimizar os riscos de acidente e doença, no âmbito das suas atribuições;
- ✓ Supervisiona a articulação dos requisitos legais com as definições dos sistemas (como por exemplo: categorias profissionais).

O serviço de gestão administrativa de pessoal tem as seguintes atividades:

Atividades Gerais

- ✓ É responsável pela execução das tarefas administrativas para cumprimento das obrigações legais desta área relacionadas com a gestão de pessoal, nomeadamente a execução, controlo e gestão de documentação, contratos, relações com a Autoridade para as condições de trabalho (ACT), Segurança Social, Fundo de compensação do Trabalho (FCT) e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT), Medida de Incentivo Emprego (MIE), Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e Saúde Higiene e Segurança no Trabalho;
- ✓ É responsável pela área de saúde, higiene e segurança no trabalho;
- ✓ É responsável pela parte processual de seguros de Acidentes de Trabalho;
- ✓ Efetua o acompanhamento dos processos de estágios profissionais (elaboração de formulários de candidatura; preenchimento de Mapas de Acompanhamento e encerramento das contas finais);
- ✓ Efetua o preenchimento e entrega de mapas e inquéritos referentes à função pessoal.

Processamento de Salários

- ✓ Efetua o processamento de vencimentos, e a emissão de recibos de remunerações e mapas obrigatórios, realiza conferência de contas relativas a custos com pessoal;
- ✓ Procede à emissão de cálculos salariais e projeções de vencimentos, quando solicitado.

Atualização do Cadastro

- ✓ Faz a manutenção do sistema de informação – assegurando a atualização das bases de dados;
- ✓ Procede ao arquivo de toda a documentação tratada e produzida no âmbito e exercício da função;

- ✓ Recolhe e trata informação relativa a situações contributivas e legais e assegura o cumprimento das mesmas, incluindo o preenchimento de mapas obrigatórios e inquéritos.

Desenvolvimento de pessoas e processos

Vertente Pessoal:

- ✓ Apoiar o DRH nas tarefas administrativas de RH que lhe forem delegadas, nomeadamente:
 - **Recrutamento e Seleção** - Desenvolve todos os procedimentos administrativos de recrutamento e seleção.
 - **Avaliação de Desempenho** - Desenvolve todos os processos administrativos relacionados com a avaliação do desempenho, clima organizacional e outros definidos para o Grupo.
 - **Formação** - Responsável pelos processos administrativos relacionados com os programas e ações de formação do grupo e das empresas.

Vertente de Qualidade e Segurança:

- ✓ Promover ações e garantir a implementação estratégica do conceito de Qualidade do Grupo Hubel e do sistema de gestão da qualidade e segurança nas empresas do Grupo;
- ✓ Planear, acompanhar os resultados e apoiar tecnicamente a Direção Executiva das empresas do Grupo e os responsáveis de processo na implementação de ações necessárias ao cumprimento da política de qualidade, na manutenção do património fixo, circulante e financeiro das suas organizações;
- ✓ Promover e gerir as auditorias de controlo dos procedimentos e das atividades dos colaboradores do Grupo Hubel que interajam com a gestão dos recursos financeiros e patrimoniais à sua disposição;
- ✓ Contratar, requisitar e gerir auditores para a atividade de controlo e auditoria internas.
- ✓ Gerir, produzir e garantir a acessibilidade e a atualização da informação e da documentação relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança.

Capítulo 3 – Estágio Curricular no Grupo Hubel

1. Estágio Curricular

A realização de um estágio curricular permite proporcionar ao aluno um primeiro contacto com o mundo profissional no presente caso na área dos RH, de forma a adquirir experiência, complementar aos seus conhecimentos, desenvolvendo no processo competências.

1.1 Objetivos do Estágio Curricular

Para o presente estágio na função de RH do grupo Hubel, foram traçados e delineados os seguintes objetivos gerais a concretizar:

- Aplicar os conhecimentos obtidos durante o curso;
- Adquirir experiência profissional;
- Desenvolver novos conhecimentos na área dos RH;
- Desenvolver um bom relacionamento interpessoal e em equipa;
- Ampliar conhecimentos acerca do funcionamento de uma empresa;
- Divulgar o grupo Hubel tornando-o visível num contexto mais próximo e mais alargado.

Como objetivos específicos patentes à realização do estágio foram definidos os seguintes:

- A integração na organização e na equipa de Desenvolvimento de Pessoas e Processos da empresa;
- Aquisição de conhecimento sobre os programas informáticos utilizados na empresa e sobre os circuitos documentais globais;
- Aprendizagem e conhecimento das aplicações informáticas e de soluções específicas de RH;
- Aprendizagem e conhecimento geral do sistema de informação nos módulos inerentes à atividade (NAVRH) / Portal do Trabalhador;
- O conhecimento e aplicação do Contratos Coletivos de Trabalho (CCT) e legislação aplicável às empresas;
- A organização de processos relativos a *dossiers* de gestão de RH, possibilitando e permitindo discussões técnicas e a defesa das soluções apresentadas às chefias;

- O conhecimento do procedimento documental e técnico relativo a contratações;
- O conhecimento do procedimento documental e técnico relativo ao processo de Avaliação de Desempenho;
- A aprendizagem e domínio das ferramentas informáticas utilizadas na organização, nomeadamente nos módulos do NAV: Avaliação de Desempenho e Gestão e Planeamento de Férias.
- A aprendizagem, conhecimento e aplicação do módulo de Avaliação de Desempenho e a apresentação de propostas com vista à melhoria da componente de avaliação de competências.

1.2 Atividades desenvolvidas

O estágio iniciou-se a 9 de setembro de 2013 nas instalações do Parque Hubel, conforme o plano de estágio descrito no anexo 3. Previamente ao início do estágio, foi realizado o acolhimento e integração pela diretora de desenvolvimento e qualidade, a estagiários e futuros colaboradores. Durante este processo foi entregue a cada colaborador o Manual de Acolhimento e o Código de Conduta (*Vidé* anexo 4), o Manual de Boas Práticas de Qualidade e Segurança (*Vidé* anexo 5) e o Manual de Primeiros Socorros (*Vidé* anexo 6).

No decorrer do estágio desenvolveram-se as seguintes tarefas e atividades que seguidamente se listam:

- Utilização dos sistemas de informação na gestão de recursos humanos referente aos colaboradores da empresa: NAV (Módulo de RH), Outlook, Excel e Portal do Trabalhador
 - Inserção de novos colaboradores no programa NAV
 - Atualizações de dados pessoais dos colaboradores
 - Inserção da formação dos colaboradores a partir de um ficheiro de Excel para o programa NAV
 - Registo de horas diárias referentes às atividades executadas
- Aprendizagem e conhecimento, a nível documental e a nível informático, do sistema do manual de Avaliação de Desempenho, recolha da informação necessária com vista à sua operacionalização.
- Formação interna contínua em contabilidade de pessoal: cumprimento de obrigações legais, custos inerentes associados a um trabalhador, atualização de

descritivo de funções, plano de formação, atualização de documentos e sua digitalização, procedimentos de acidentes de trabalho, Lei nº 98/2009 de 04 de Setembro, Lei nº 07/2009, 12 de Fevereiro, artigos nº 186,281 à 284), contratos de novos colaboradores (admissões, rescisões, transferências de colaboradores para outras empresas do grupo);

- Conhecimento da legislação relativa à contabilização de férias de pessoal, majoração e ausências do ano de 2013 para elaboração do mapa de férias do ano de 2014 relativo aos colaboradores do grupo;
- Atualização de fichas curriculares internas da Hubel Indústria da Água e Hubel Verde,
- Participação de acidentes de trabalho com o envio e entrega de documentação para a seguradora, clínica médica, medicina do trabalho e Hospital;
- Participação nos processos de candidatura de estágios de emprego financiados pelo instituto de emprego e formação profissional;
- Participação na organização do evento de natal da empresa;
- Atualização da base dados de recrutamento (ficheiros em excel):
 - Medidas de estímulo, estágios de emprego existentes com o IIEFP;
 - Arquivo de novos currículos;
 - Acidentes de trabalho.

Durante o estágio curricular verificou-se a integração na equipa de contratação, em que foram desenvolvidas as seguintes atividades que se listam:

- Organização de processos de recrutamento, com recurso a diversas fontes: entidades oficiais e entidades privadas; concursos diretos (anúncios; redes sociais)
- Participação nos processos de recrutamento para a área agrícola (trabalhadores agrícolas);
- Elaboração de contratos de colaboradores das diferentes empresas do grupo;
- Realização das comunicações à segurança social dos novos colaboradores e ao Instituto de Emprego;
- Efetuar as inscrições dos novos colaboradores no FCT e FGCT, MIE;
- Comunicações à ACT das admissões e rescisões de trabalhadores estrangeiros;
- Elaboração de rescisão de contratos (carta de rescisão, comunicação à segurança social);

- Inserção de dados dos novos colaboradores (contratações, saídas, transferências de trabalhadores entre empresas, atualização de dados) no programa NAV;
- Preparação das entrevistas de novos candidatos para a Hubel Produção Agrícola;
- Processo de integração e acolhimento de novos colaboradores;
- Marcação de consultas de medicina do trabalho para os novos colaboradores;
- Levantamento dos colaboradores que não efetuaram as consultas da medicina do trabalho ou que por qualquer motivo não compareceram; Verificação das fichas de aptidão dos colaboradores e inserção das mesmas no ficheiro de excel.

A atual gestão de pessoas compreende um conjunto alargado de áreas, tais como (Chiavenato, 2001):

- ✓ Descrição de funções;
- ✓ Organogramas funcionais;
- ✓ Recrutamento e seleção de pessoas;
- ✓ Contratação;
- ✓ Acolhimento e integração de novos colaboradores;
- ✓ Plano de carreiras;
- ✓ Benefícios sociais;
- ✓ Avaliação de desempenho de colaboradores;
- ✓ Comunicação Interna;
- ✓ Plano de formações.

O processo de gestão de pessoas no Grupo Hubel desenvolve-se em torno das seguintes atividades:

- ✓ Avaliação de desempenho;
- ✓ Atração de talentos;
- ✓ Plano de formação;
- ✓ Plano de carreira.

As atividades que desenvolvi enquanto estagiária centraram-se essencialmente na atividade de Atração de Talentos, pertencente ao processo de Desenvolvimento de pessoas do Grupo Hubel, onde realizei trabalho em conjunto com uma equipa de contratação.

A equipa de contratação detetou a ausência de eficácia do processo em algumas etapas constituintes do mesmo. Deste modo, surgiu a necessidade de se desenvolver um guia de procedimento de contratação e um guia de procedimento de acolhimento com o objetivo de melhorar e sistematizar todo o processo. Os trabalhos de desenvolvimento de um guia de procedimento de contratação e de um guia de procedimento de acolhimento (Apêndice 1 e Apêndice 2 respetivamente) fizeram parte integrante do presente estágio.

Capítulo 4 – Análise crítica das atividades desenvolvidas

1. Análise crítica das atividades

O processo de contratação numa empresa é um aspeto chave na sua forma de organização e gestão, pois é através dele que se captam de entre os potenciais candidatos, aqueles que possibilitam às empresas serem o elemento de diferenciação. Para que o processo de contratação numa empresa seja eficaz é necessário uma sinergia grande entre os diversos departamentos envolvidos e uma grande articulação entre os variados procedimentos dos mesmos.

No decorrer do processo de integração na equipa de contratação, foi identificada a não existência de uniformização do procedimento interno de contratação implementado. Tendo em conta que este procedimento poderia encontrar-se na base de todo o processo de contratação, o mesmo foi assumido como sendo de extrema importância e criado. Partindo-se da análise efetuada ao processo já existente na empresa, identificou-se que existiam tarefas dentro do procedimento interno de contratação que poderiam ser otimizadas e constituíam verdadeiras oportunidades de melhoria a todo este processo. Foi o caso de aspetos como:

- As características do perfil do candidato para o cargo específico a ocupar atualmente não se encontram bem definidas, para que o processo de seleção seja mais eficiente. Foi identificada a necessidade de uma maior informação sobre as características mais importantes do cargo para que o termo de comparação entre as características necessárias dos candidatos e as suas atuais competências seja mais eficiente, como referido no ponto 1 do capítulo 1. Uma sugestão de melhoria neste ponto pode passar pela definição e criação de um formulário disponível na intranet da empresa, a ser preenchido pelo diretor do departamento que pretende contratar o recurso humano, com a listagem detalhada e pormenorizada das características

principais do candidato a contratar, sendo que a partir desta documentação se despoletaria o início de todo o processo de contratação.

- Perante a necessidade de preenchimento de uma vaga, o responsável de RH pode ter disponível uma base de dados estruturada, organizada e classificada, onde de uma forma rápida e ágil, por intermédio de uma consulta se poderia, caso existisse disponível informação adequada para tal, dar seguimento à necessidade de um pedido de contratação. Uma proposta de melhoria a estudar, poderá passar pela criação de um banco de dados de talentos através da implementação de uma ferramenta informática de gestão de currículos, ou seja, mais do que recebê-los e arquivá-los, deve existir uma avaliação e introdução da informação pertinente dos *curricula* recebidos, nessa ferramenta, com o objetivo de auxiliar o processo de seleção.
- O processo de contratação é constituído por tarefas as quais devem estar devidamente sequenciadas e sincronizadas para que o processo de contratação seja mais rigoroso e eficaz. Essa sincronização deverá ser efetuada através do procedimento de comunicação interna na tentativa de evitar atrasos, demoras e outro tipo de dificuldades no processo, com o intuito de se otimizar o desempenho dos profissionais que o realizam (realização da mesma tarefa mais do que uma vez, tempos de espera menores entre outros critérios que se melhoram).

O processo de acolhimento numa empresa é um ponto fulcral de partida na integração de um novo colaborador. O Grupo desenvolveu um esforço significativo na implementação deste procedimento, em que os resultados obtidos se têm vindo a revelar bastante positivos. As várias fases que compõem o processo de acolhimento, onde diversos colaboradores de áreas e departamentos distintos se encontram envolvidos são:

- Explicação dos valores do Grupo – Passagem de informação realizada pelo responsável de recursos humanos onde se faz a explicação e entrega do manual de acolhimento ao novo colaborador e se realiza uma breve mas abrangente explicação do mesmo;
- Explicação dos procedimentos de segurança e boas práticas de qualidade existentes e a aplicar na empresa, por intermédio do fornecimento de um exemplar do manual de segurança da empresa. Esta prática tem por objetivo incrementar os índices de

qualidade e segurança no trabalho e iniciar os novos colaboradores à cultura interna de segurança e qualidade em vigor e assumida pelo Grupo;

- Formação de informática – Ministrada pelo Gestor de Serviços Gerais (GSG) do Grupo em que são explicados temas como o acesso ao Servidor Hubel, sistema de *e-mail* e funcionamento da intranet. A disponibilização destas ferramentas e explicação dos mesmos permite uma integração mais adequada dos novos colaboradores às ferramentas de trabalho ao seu serviço, uma melhor forma de comunicação interna de assuntos respeitantes ao universo do Grupo e que os colaboradores estejam a par das informações mais pertinentes respeitantes à organização no seu todo;
- Formação do *software* de Gestão – Formação realizada pelo Diretor de Serviços de Informação (DSI) que consiste na apresentação do software e as suas características mais importantes e que possibilita aos colaboradores manterem-se em permanente comunicação com os serviços centrais e administrativos do Grupo.

Depois de realizadas estas etapas o novo colaborador fica sob a tutela do seu superior hierárquico, dando-se por concluído o processo de acolhimento.

Da descrição e análise do processo anteriormente descrito enunciam-se os seguintes pontos de melhoria no que foi evidenciado no ponto 2 do capítulo 1:

- Fornecimento/elaboração de um plano de formação inicial para o cargo que o novo colaborador vai exercer, é nesta formação que o colaborador terá o primeiro contato e inserção na sua nova realidade profissional.
- Introdução de um plano de acompanhamento do colaborador com o intuito de se desenvolverem processos de *feedback* sobre o seu desempenho para que seja possível contribuir eficazmente no desenvolvimento profissional do colaborador.

Sendo a comunicação interna a base de todos os processos do Grupo, esta deve estar bem identificada e estruturada para que a informação não sofra de indefinição, os colaboradores estejam motivados e os processos sejam executados de uma forma eficaz, pois no contexto económico instável atual, a informação terá que circular rapidamente para que as tomadas de decisão sejam realizadas o mais imediatamente possível.

O primordial objetivo da empresa na área da comunicação interna é tornar o seu funcionamento num parâmetro de excelência. Ao analisar possíveis medidas nesta área para

que o objetivo da empresa seja possível, propõe-se a criação de cartazes motivacionais (divulgação periódica do estado de cumprimento dos objetivos da empresa), canais diretos entre a administração e os trabalhadores (como por exemplo: reunião aberta com a administração), manuais técnicos e educativos e a valorização de colaboradores.

Como se encontra patente ao longo deste trabalho, a dinâmica de toda a empresa, no que diz respeito à área de recursos humanos, assenta em diversos processos, onde a avaliação dos mesmos não se encontra ainda implementada. Tendo em conta esta realidade, e tendo em conta o trabalho que foi desenvolvido ao longo do presente estágio, sugere-se a implementação da avaliação de desempenho dos processos da empresa, como uma mais-valia, pois a partir desta prática é possível mensurar a sua eficácia com o intuito de se identificar e analisar os pontos de melhoria que se possam vir a reconhecer nestes processos.

2.Auto avaliação

A realização do presente estágio curricular possibilitou uma melhor compreensão e interiorização de conceitos e temas desenvolvidos e lecionados em determinadas disciplinas do mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Deste modo, foi possível o relacionamento de conhecimentos teóricos de diferentes disciplinas que compõem o currículo escolar deste mestrado com a realidade prática das atividades que se executam diariamente e nas quais tive oportunidade de estar envolvida no Grupo Hubel:

- Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- Atração e Gestão de talentos
- Avaliação do Desempenho, carreiras e sistemas de recompensas
- Enquadramento Jurídico das Relações Laborais
- Gestão da Formação e Desenvolvimento de Competências
- Metodologias de Investigação
- Sistemas de Informação Aplicados à Gestão de Recursos Humanos

O contato com esta realidade permitiu-me também perceber que se em qualquer área de conhecimento a necessidade de atualização e constante aprendizagem são importantes, na área dos RH a atualização em relação às constantes mudanças que ocorrem no mundo e que se refletem fortemente na realidade dos seus profissionais são praticamente constantes diárias.

O período de estágio decorrido constituiu uma boa preparação na minha integração numa futura carreira como profissional de RH e foi muito gratificante por possibilitar um melhor e mais adequado conhecimento do mundo empresarial.

No decorrer deste período fui adquirindo inúmeras competências, através da dinâmica de trabalho com o grupo de trabalho onde fui alocada: fortaleci a minha autonomia, responsabilidade, aumentei o meu nível de conhecimentos e tive oportunidade de experienciar situações novas e concretas de trabalho real.

Esta experiência proporcionou a valorização de um leque abrangente de conhecimentos relacionados com os RH, tais como, contabilidade de pessoal, o negócio da indústria da água, agricultura, entre outros específicos que definem a cultura e organização própria do Grupo Hubel. A forma como os serviços que o grupo disponibiliza nestas áreas contribuem para o crescimento económico e social do país, da cidade ou região onde intervêm agregando valor económico, conferindo subsistência populacional e possibilitando às populações que servem aquisição de uma boa qualidade de vida (tratamento de águas residuais, disponibilidade de água potável), favorecendo ainda o crescimento da população trabalhadora pela introdução de novos postos de trabalho. É recompensador, perceber como o exercício profissional na área de RH, pelo empenho, esforço e dedicação de uma equipa de trabalho, o mesmo pode contribuir para o alcance do tão almejado sucesso profissional de cada colaborador.

O facto de estar integrada na função de RH em que os serviços são partilhados, e em que o trabalho em equipa é fortemente privilegiado potencia que as tarefas se realizem eficazmente. Esta aprendizagem, permitiu-me crescer enquanto profissional de RH e facultou-me um conjunto de conhecimentos que futuramente se irão mostrar de extrema utilidade para o meu contínuo crescimento não só profissional mas também pessoal.

Ao terminar o período de estágio, constata-se que alguns dos objetivos inicialmente propostos para este estágio não foram concretizados, no tempo de cronograma estipulado. Esses objetivos foram os seguintes: elaboração de mapa de horário de trabalho, monitorização dos indicadores de atividade da empresa, processamento salarial e clima organizacional. A razão na origem desta não concretização deveu-se ao tempo disponível para estágio se ter tornado manifestamente insuficiente para os concretizar, uma vez que a empresa revelou um elevado fluxo de trabalho nas outras atividades do estágio concretizadas.

Para a prossecução dos objetivos de estágio, foram relevantes as indicações, suporte nas tarefas realizadas, acompanhamento, disponibilidade, esclarecimento de dúvidas e o apoio fornecido pelas diretoras de RH e de desenvolvimento e qualidade do Grupo Hubel, assim como da orientadora de estágio.

Conclusão

O presente estágio proporcionou conhecimento sobre os procedimentos chave de uma empresa moderna e empreendedora. Os procedimentos de recrutamento e acolhimento existentes mostraram que devem ser sempre adaptados à realidade das empresas, pois cada empresa tem a sua própria cultura, que difere de empresa para empresa.

Ao considerar o potencial humano e as competências como pilares da gestão de pessoas e organizações, torna-se premente desenvolver iniciativas no sentido de reconfigurar as condições de trabalho no contexto de novas arquiteturas de gestão de pessoas. Estas iniciativas devem ser estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à obtenção dos objetivos organizacionais. Devido a isso uma gestão de recursos humanos eficaz é estratégica, sendo que as suas práticas são uma fonte de vantagem competitiva sobretudo, quando desenvolvem pessoas e equipas.

Devido a uma lógica operacional a empresa considera que os recursos humanos agregam duas realidades bem distintas:

- Numa perspetiva, o desenvolvimento de pessoas (formação, plano de carreiras, avaliação de desempenho);
- Numa outra perspetiva, a gestão administrativa de pessoas (função de pessoal).

A Gestão de Recursos Humanos tem neste momento na vida de uma empresa diversas vertentes: por um lado o procedimento de contratação bem avaliado e adaptado à necessidade da empresa, e por outro lado a harmonização da comunicação entre departamentos feito através de uma comunicação bem coordenada.

Recrutar pessoas com o perfil adequado ao cargo que se pretende vir a ocupar é fulcral nos dias de hoje, para que os riscos de custos de integração para a empresa sejam mínimos. Erros na contratação de pessoal contribuem para a perda de tempo, custos inerentes ao processo, e fomentam um mau ambiente de trabalho.

O novo colaborador que vai desempenhar um determinado conjunto de atividades deve ter as competências adequadas e sentir-se responsável pelo seu trabalho para que num reduzido espaço de tempo consiga obter um elevado rendimento.

São aspetos como os traços de personalidade e de carácter que revelam a postura da pessoa, a sua segurança e confiança para o posto de trabalho a que se candidata. Deste modo, é fundamental a verificação e a avaliação de um conjunto de aspetos técnicos (conhecimento, experiência, idiomas falados), assim como aspetos físicos e pessoais (se a pessoa é comunicativa ou não, se tem personalidade forte mediante a forma como conduz ou deixa conduzir um diálogo, se tem postura, a sua imagem, entre outros) num candidato.

Numa perspetiva de estímulo contínuo de melhoria aos colaboradores, também a aposta na implementação da avaliação de desempenho na empresa cria uma melhoria de resultados pois aumenta o conhecimento que a empresa tem sobre os colaboradores de forma a atingirem níveis de desempenho mais elevados.

Um outro aspeto essenciais na dinâmica de uma empresa é a forma de passagem de informação, ou melhor o seu processo de comunicação interno. A informação dentro de uma empresa terá que fluir naturalmente, por canais próprios e de forma bem clara para que não se corra o risco de haver uma dupla interpretação. Uma empresa com uma comunicação forte e bem estruturada consegue uma dinâmica com elevada rapidez entre os diferentes departamentos que a constituem. Por outro lado, a comunicação interna deixa os funcionários conhecedores da realidade da entidade, sendo que a organização através deste processo antecipa respostas a expectativas individuais, com isto potenciando a diminuição de probabilidade de conflitos e o aumento da procura por soluções preventivas.

Referências Bibliográficas

Andrade, L. P. (2007). O Papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing. *Monografia da Universidade Cândido Mendes*. [on line]. [23 de Março de 2014]. Disponível em: www.avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20DE%20PAULA%20ANDRADE.pdf.

Araújo, D. C., Simanski, E. S., e Quevedo, D. M. (2012). Comunicação Interna: Relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. *Brazilian Business Review*. [on line]. Vol. 9 N°1: 47-64. [10 de Março de 2014]. Disponível em: www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626003

Camara, P. B., Guerra, P.B. e Rodrigues, J.V. (1997). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1.ªed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Manual Prático Lidel. 1ª ed. Lisboa:Lidel.

Ceartil, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* 1ª ed. Lisboa: Edições Sílado.

Certo, S. (2005) *Administração moderna*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ªEd. Colômbia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* . 2ª Ed. São Paulo, Brasil: Elsevier/Campus.

Costa, C. E. (2013). Sistemas de Informação – Sistemas de Gestão Empresarial. *Produção Acadêmica*. [on line] Consultado 12.04.2014, <http://www.administradores.com.br/producao-academica/sistemas-de-informacao-sistemas-de-gestao-empresarial/358/>

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. A. e Gomes, J.F.S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Curvello, J. J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. 2ª ed. Brasília: Casa das Musas.

Executivo, P. (2013). Como fazer avaliações de desempenho?. *Pmelink*. [on line] Consultado 02.02.2014, http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655_1005_5047-3_41101--View_429,00.html

França, A. C. (2008). *Prática de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Guimarães, T.A., Borges-Andrade, J.E., Machado e M.S., Vargas, M.R.M. (2001). Forecasting core competencies in an R&D environment. *In R&D Management* [on line]. Vol.3: 249-255. [17 agosto 2014]. Disponível em : http://www.researchgate.net/publication/229664566_Forecasting_core_competencies_in_a_n_RD_environment

Gouveia, L. B., e Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*. 1ª ed. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

Gouveia, L. M. (2013). *Sistemas de Informação*. [on line]. Consultado 13.02.2014, www2.ufp.pt/~lmbg/textos/si_texto.pdf

Henriet, B., e Boneu, F. (1990). *Audit de la Communication Interne*. 1ª ed. Paris: Les Éditions D'Organisation

Lewgoy, A. M. B. e Silveira, E. M. C. (2007). A entrevista nos processos de trabalho do assistente social. *Revista Textos & Contextos*. Porto Alegre, 6 (2), 233-251.

Melo, V. P. (2006). A Comunicação Interna e sua Importância nas Organizações. [on line]. Consultado 28.03.2014, <http://www.acmcomunicacao.com.br/>

Mosquera, P. (2002). *Integração e acolhimento*. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. 1ª ed. Lisboa: Editora RH.

Peretti, J. M., Ceitil, M., Alves, R., e Finuras, P. (2011). *Recursos Humanos*. 3ª ed. Lisboa: Sílabo.

Rabaglio, M.O. (2004). *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Resende, M. R. (2008). *Gestão de Pessoas*. 1ª ed. São Paulo, Brasil: Universidade Nove de Julho.

Rodrigo, F. (2013). Sistema de Informação: Sua importância para as organizações. *Produção Acadêmica*. [on line]. Consultado 18.12.2013, <http://www.administradores.com.br/producao-academica/sistema-de-informacao-sua-importancia-para-as-organizacoes/3919/>

Xavier, R. (2006). *Gestão de Pessoas, na prática*. [on line]. Consultado 05.12.2013, http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf

Zanuso, C. C., Reis, J. (2008). 3º *Caderno de Comunicação Organizacional: Como entender a comunicação interna*. 1ª ed. São Paulo: Abracom.

Legislação Aplicável Consultada

Lei Nº 7/2009 (12 Fevereiro). Assembleia da República. Diário da República - I Série N.º 30. (12-02-2009):926-1029.

Lei Nº 102/2009 (10 Setembro). Assembleia da República. Diário da República – I Série, N.º 176. (10-09-2009):6167-6192.

Lei Nº 98/2009 (4 Setembro). Assembleia da República. Diário da República – I Série, N.º 172. (04-09-2009):5894-5920

Decreto-Lei Nº 358/89 (17 Outubro). Assembleia da República. Diário da República - I Série N.º 239. (17-10-1989):4553-4560.


Decreto-Lei Nº 47344/66 de 25 de novembro - Código civil.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guia de Procedimento de Contratação




GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO

	GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO	REF.:	CONTR_LR_2014
		APÊNDICE 1	
GRUPO HUBEL			

Índice

1. OBJETIVO	1
2. ÂMBITO	1
3. DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS	1
4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	1
5. PROCESSO.....	2
6. DOCUMENTOS DE SUPORTE.....	8

	<p>GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO</p>	REF.:	CONTR_LR_2014
	<p>APÊNDICE 1</p>		
<p>GRUPO HUBEL</p>			

1. Objetivo

A definição da metodologia do processo de contratação do Grupo Hubel, serve para que seja o mais rigoroso possível com o objetivo de incrementar a eficácia do processo de contratação.

2. Âmbito

O processo de recrutamento engloba diversas etapas cujo objetivo final é a contratação de um colaborador com competências que venham suprimir as necessidades da organização.

3. Definições e Abreviaturas

- ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho
- CCT – Contratos Coletivos de Trabalho
- DRH – Diretor de Recursos Humanos
- DSI – Diretor de Serviços de Informação
- FCT – Fundo de Compensação do Trabalho
- FGCT – Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho
- GSG – Gestor de Serviços Gerais
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- MIE – Medida Incentivo Emprego
- NAV – Microsoft Dynamics NAV 2009 R2
- RH – Recursos Humanos
- BD – Base de Dados


4. Documentos de Referência

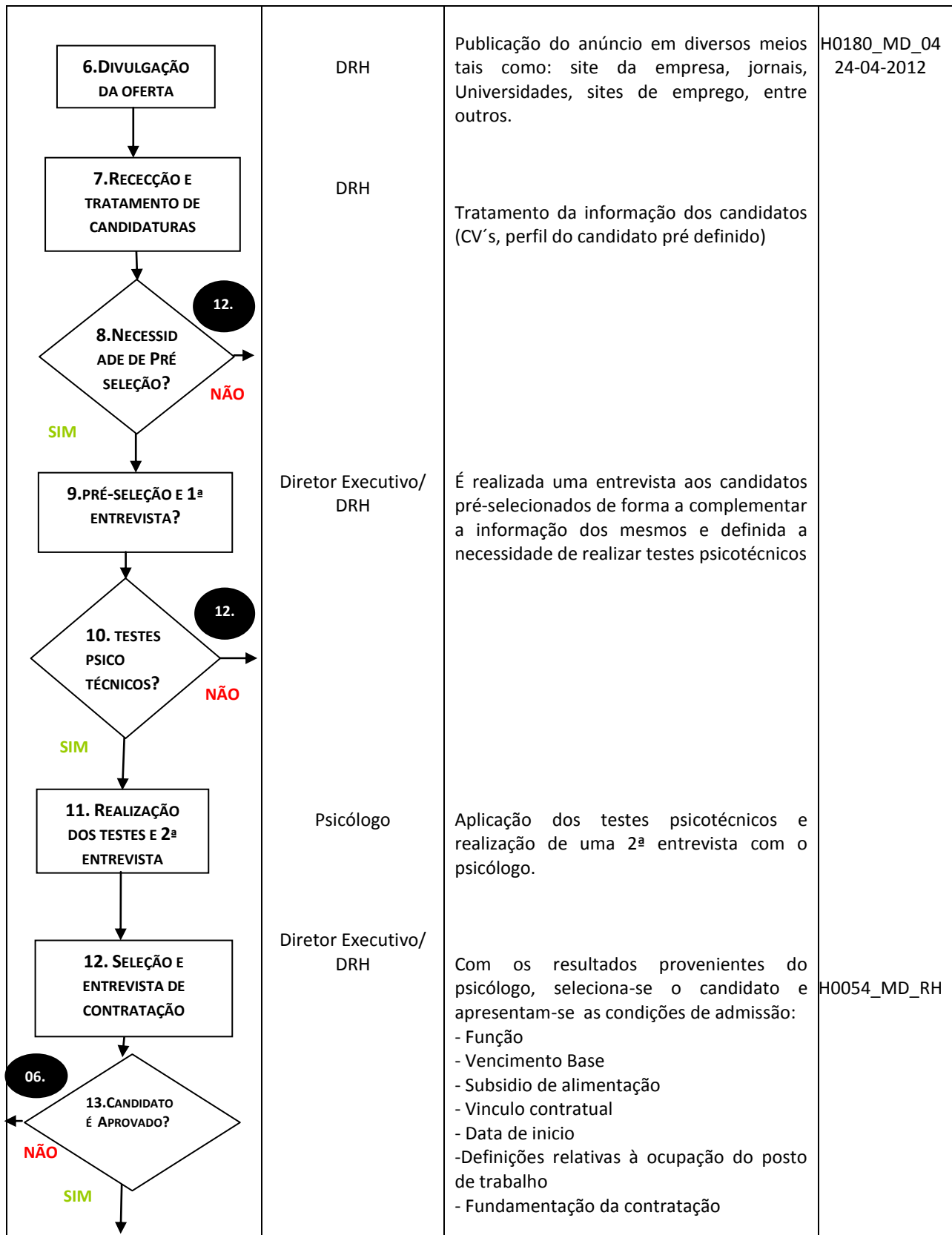
- ✓ Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro (Aprovação do Código do trabalho)
- ✓ Lei nº 70/2013 de 30 de Agosto, portaria nº 294-A/2013 de 30 de Setembro (FCT e FGCT)
- ✓ Portaria nº 286-A/2013 de 16 de Setembro (MIE)
- ✓ Lei nº 23/2007, de 4 Julho (comunicação à ACT)
- ✓ Código dos regimes contributivos do Sistema Previdencial da Segurança Social
- ✓ Lei nº 102/2009, 10 de Setembro (Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho)


5. Processo

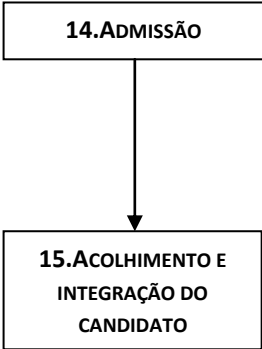
A metodologia associada ao processo de contratação é descrita no Fluxograma abaixo, onde são identificadas as responsabilidades e a documentação de suporte associada à realização da atividade.

5.1. FLUXOGRAMA

ETAPA	RESPONSABILIDADE	CRITÉRIOS DE EXECUÇÃO	DOC.
	<p>Diretor Executivo/ Diretor de RH</p> <p>Diretor de RH</p> <p>DRH</p>	<p>O diretor do departamento identifica a necessidade de contratar para incrementar a eficácia do departamento.</p> <p>Definição do perfil do candidato e análise da disponibilidade interna.</p> <p>Análise/filtração da BD de candidatos</p>	H0181_MD_RH



	GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO	REF.:	CONTR_LR_2014
		APÊNDICE 1	
GRUPO HUBEL			

	DRH	Preenchimento da ficha de inscrição de recrutamento de pessoal, assinatura das condições de admissão previamente acordadas e disponibilização dos documentos pessoais do novo colaborador para o preenchimento da ficha de cadastro	H0184_MD_06-25-02-2013_G H0185_MD_06_G
	DRH	Procedimento de acolhimento	

5.2. CARATERIZAÇÃO DAS AÇÕES DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Identificação da necessidade de contratar/Análise do pedido

O diretor executivo da empresa identifica a necessidade de contratar, definindo o perfil do candidato pretendido em colaboração com o DRH. Mediante a aprovação, o departamento de RH operacionaliza o processo de contratação.


Recrutamento Interno

A primeira etapa do processo de contratação é a verificação da existência de recursos internos com o perfil adequado para a vaga e que esteja disponível. Se existir candidato, avança-se diretamente para a fase de negociação com o diretor executivo ou diretor de RH e é assegurada a mobilidade do colaborador.

Análise de Candidaturas Espontâneas

Caso não existam candidatos internos com o perfil desejado, verificam-se as candidaturas espontâneas existentes na BD.

Após a análise de candidaturas espontâneas na BD, analisa-se a existência de candidatos com o perfil desejado. Em caso, afirmativo o processo avança para a fase de pré seleção e primeira

	GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO	REF.:	CONTR_LR_2014
	APÊNDICE 1		
GRUPO HUBEL			

entrevista. Se não se verificarem candidatos selecionados avança-se para a etapa de divulgação da oferta.

Divulgação da oferta

Mediante um orçamento, escolhe-se a melhor divulgação possível da vaga, com recurso ao *site* da empresa, jornais, *sites* de bolsa de emprego, IEFP e outros.

Receção e Tratamento de Candidaturas

Após a publicação do anúncio (segundo as instruções H0180_MD_04 24-04-2012) é da responsabilidade do DRH a receção, a análise de currículos e preenchimento das fichas de inscrição, iniciando-se assim a fase de seleção.


Pré seleção e 1ª Entrevista

Depois desta primeira pré-seleção pelo DRH, os currículos selecionados são entregues ao diretor da empresa, para efetuar uma segunda análise. É definida uma *shortlist* com os candidatos a contactar. O departamento de RH elabora uma lista e contacta os candidatos para marcar uma entrevista os currículos que não forem selecionados são arquivados em base de dados, podendo vir a ser de novo avaliados para novas entrevistas ou vagas que venham a abrir.

A entrevista visa efetuar uma 2ª triagem e identificar a adequação do candidato, ao perfil da vaga. Esta entrevista serve para medir a postura, as atitudes e os conhecimentos técnicos dos candidatos para que se possa escolher o candidato que melhor atende às necessidades da organização.

Testes Psicotécnicos e 2ª Entrevista

Se se identificar a necessidade da realização de testes psicotécnicos, os candidatos que forem selecionados efetuam testes psicotécnicos e dependendo dos resultados são convocados ou não para a realização de uma entrevista final com o psicólogo. Os candidatos não selecionados são informados da decisão de não continuidade do processo.

	GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO	REF.:	CONTR_LR_2014
		APÊNDICE 1	
GRUPO HUBEL			

Seleção e Entrevista de contratação

Com os resultados provenientes do psicólogo e do diretor executivo /diretor de RH selecionam o candidato com o perfil mais adequado para o desempenho da função sendo o mesmo contactado para uma entrevista final, onde são definidas as condições de trabalho.

Em caso de não haver acordo contacta-se via telefone outro potencial candidato que passou pelo procedimento anterior e reúne o perfil, ou então inicia-se outro processo de recrutamento.


Admissão

Após a admissão do candidato o DRH dá seguimento ao processo administrativo de contratação, onde o novo colaborador preenche a ficha de inscrição de recrutamento de pessoal e assina as condições de contratação previamente estabelecidas (modelos H0184_MD_06-25-2013_G – Ficha de Inscrição e H0185_MD_06 _G_Condições de Admissão respetivamente).

Para admitir novos trabalhadores deve-se ter em atenção aspetos particulares como a nacionalidade do colaborador, documentos a receber e preencher e como agir em relação à comunicação obrigatória à Segurança Social, FCT, FGCT (Lei nº 70/2013 de 30 de Agosto, portaria nº 294-A/2013 de 30 de Setembro) e MIE (Portaria nº 286-A/2013 de 16 de Setembro). O prazo para se comunicar uma nova admissão à Segurança Social, FCT e FGCT é de vinte e quatro horas antes da data de início do contrato e a MIE deve ser comunicada após a data de início de contrato e quando existe vínculo entre a empresa e a Segurança Social.

O FCT representa uma poupança no valor até 50% do valor da compensação a que os trabalhadores têm direito na sequência da cessação de contrato.

Como foi referido anteriormente uma grande percentagem dos trabalhadores pertence ao eixo agrícola, então a comunicação à Segurança social ganha um especial relevo. Sendo a taxa de regime Geral dos trabalhadores de 34,75%, no caso dos trabalhadores agrícolas é de 33,3%, solicitando sempre que aplicável a requalificação da taxa para regime agrícola (Código dos regimes contributivos do Sistema Previdencial da Segurança Social – Taxas Contributivas).

	<p>GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO</p>	REF.:	CONTR_LR_2014
	<p>GRUPO HUBEL</p>		

Dependendo da nacionalidade do colaborador existem diferentes tipos de documentação a fim de serem entregues à empresa para se proceder ao processo de contratação: nacionais (continente e ilhas), países da união europeia e países fora da união europeia.

No caso das admissões de trabalhadores fora da união europeia ou que tenham protocolo, é obrigatório comunicar à ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho) a admissão do colaborador (Lei nº 23/2007, de 4 Julho).

Para trabalhadores nacionais e da união europeia, que não tenham número de segurança social preenche-se o formulário “Modelo RV 1009” (*Vidé* anexo 1). Em situações de admissão de trabalhadores estrangeiros para além do “Modelo RV 1009” preenche-se também o formulário “Modelo RV 1006” (*Vidé* anexo 2).

Estes modelos são enviados juntamente com o contrato de trabalho e a identificação do representante legal da empresa para a Segurança Social via *e-mail*. De seguida a Segurança Social responde, atribuindo um número de identificação no sistema da Segurança Social.

Por fim o candidato fica admitido de modo a ser acolhido e integrado na empresa.

Todos os trabalhadores contratados terão de realizar consulta médica de admissão de modo a comprovar a sua aptidão física, para a realização das suas tarefas diárias durante o período de trabalho (Lei nº 102/2009, 10 de Setembro).


Depois de se dar início ao processo de contratação, o colaborador entra no procedimento de integração e acolhimento (ACOL_LR_2014).

5.3. EXCEÇÕES AO PROCEDIMENTO

Para as empresas do eixo agrícola, a necessidade de recrutamento de trabalhadores temporários, não tem como base este procedimento.

Nestes casos quando o Diretor de Produção, necessita de pessoal para as campanhas recorre a pessoal que tenha efetuado esse trabalho em anos anteriores (contratação imediata) sendo a seleção/recrutamento efetuado pelo próprio Diretor de Produção, apenas dando conhecimento/dados ao departamento de RH da pessoa contratada.

Em períodos de numerosas contratações aplica-se o anexo 3 para o controlo documental.

	GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO		REF.:	CONTR_LR_2014
	APÊNDICE 1			
GRUPO HUBEL				

6. Documentos de Suporte

- ✓ H0181_MD_RH – Necessidade de Recrutamento
- ✓ H0180_MD_04 24-04-2012 - Solicitação de Anúncio de Oferta de Emprego
- ✓ H0184_MD_06-25-2013_G – Ficha de Inscrição
- ✓ H0054_MD_02 25-03-2013 – Proposta de Integração ou Promoção
- ✓ H0185_MD_06 _G_Condições de Admissão



GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO

REF.: CONTR_LR_2014

APÊNDICE 1

GRUPO HUBEL

Anexo 1 - Modelo RV 1009

INSCRIÇÃO/ENQUADRAMENTO DE TRABALHADOR POR CONTA DE OUTREM⁽¹⁾

COMUNICAÇÃO DE:

- Admissão de trabalhador ou de estagiário profissional
- Início da atividade do trabalhador ou do estagiário profissional / Vínculo a nova entidade empregadora ou equiparada
- Cessação / Suspensão da atividade do trabalhador ou do estagiário profissional

Antes de preencher leia com atenção as informações

1 IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR OU DO ESTAGIÁRIO

Nome completo				
N.º de Identificação de Segurança Social		N.º de Identificação Fiscal		
Data de nascimento	ano	mês	dia	
Telefone			E-mail	

2 OUTROS ELEMENTOS RELATIVOS AO TRABALHADOR OU AO ESTAGIÁRIO

(A preencher no caso de ainda não estar inscrito na Segurança Social)

Naturalidade: Freguesia			Concelho					
	Distrito				País			
Sexo	<input type="radio"/> M	<input type="radio"/> F	Estado civil					
Nacionalidade			N.º de Identificação Civil válido					
Morada								
Código Postal								
Distrito			Concelho			Freguesia		

3 IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE EMPREGADORA OU EQUIPARADA

Nome/Designação da firma								
N.º de Identificação de Segurança Social		N.º de Identificação Fiscal						
Morada da sede								
Código Postal								
Distrito			Concelho			Freguesia		
Telefone			Fax			E-mail		

(1) Este formulário deve ser utilizado pela entidade empregadora ou equiparada e / ou pelo trabalhador por conta de outrem ou estagiário profissional.

Os dados constantes deste documento serão objeto de registo informático na base de dados da Segurança Social. Poderá consultar pessoalmente a informação que lhe diz respeito, bem como solicitar a sua correção.
As falsas declarações são punidas nos termos da lei.

4 SITUAÇÃO PROFISSIONAL DO TRABALHADOR OU DO ESTAGIÁRIO (Se for trabalhador com contrato de trabalho de muito curta duração passe ao quadro 5 / Se for trabalhador do serviço doméstico passe ao quadro 6)

Tipo de contrato de trabalho celebrado:

Sem termo A termo A tempo parcial Em funções públicas

Contrato de estágio profissional _____ Outro _____
(indique o diploma aplicável) (indique o tipo)

Prestação de trabalho de ____ ano ____ mês ____ dia a ⁽¹⁾ ____ ano ____ mês ____ dia Profissão / Atividade _____

Valor da remuneração base: ____ . ____ . ____ Enquadramento facultativo ⁽²⁾

Se assinou contrato a tempo parcial, indique:

N.º de horas mensais _____ Percentagem de trabalho prestado, por referência ao período normal semanal a tempo completo _____ %

Se o local de trabalho se situa fora da sede, indique:

Nome do estabelecimento onde trabalha ou estagia _____ Código ____

Morada _____

Código Postal ____ - ____

Distrito _____ Concelho _____ Freguesia _____

Telefone _____ Fax _____ E-mail _____

(1) A preencher apenas no caso de ter assinado contrato de trabalho a termo ou contrato de estágio profissional.
(2) A preencher apenas no caso de membros das Igrejas, Associações e Confissões Religiosas, que exerçam atividade religiosa secundária, por período inferior a 30 horas semanais e se encontrem abrangidos por um regime de Segurança Social obrigatório, decorrente do exercício de atividade principal não religiosa.

5 A PREENCHER NO CASO DE CONTRATO DE TRABALHO DE MUITO CURTA DURAÇÃO ⁽¹⁾

Duração do contrato de trabalho de ____ ano ____ mês ____ dia a ____ ano ____ mês ____ dia ⁽²⁾

Assinale a atividade exercida: Sazonal agrícola de duração não superior a quinze dias
 Realização de evento turístico de duração não superior a quinze dias

Valor da remuneração diária: ____ . ____ . ____

Morada do local do exercício da atividade _____

(1) Esta comunicação deve ser, apenas, apresentada on-line, em www.seg-social.pt, serviço Segurança Social Direta.
(2) A duração total destes contratos de trabalho, com o mesmo trabalhador, não pode exceder 70 dias em cada ano.

6 SITUAÇÃO PROFISSIONAL DO TRABALHADOR DE SERVIÇO DOMÉSTICO

Início da prestação de trabalho ____ ano ____ mês ____ dia Tipo de remuneração: Mensal ⁽¹⁾ Horária

(1) Indique o valor da remuneração efetivamente recebida ____ . ____ . ____

7 A PREENCHER NO CASO DE MEMBROS DAS IGREJAS, ASSOCIAÇÕES E CONFISSÕES RELIGIOSAS

Remuneração a declarar / base de incidência contributiva

Pretende ficar abrangido pelo âmbito de proteção alargada? ⁽¹⁾ Sim Não

Opção pelo escalão de remuneração estabelecido com base no valor do Indexante dos Apoios Sociais:

1 1X IAS 2 1,5X IAS 3 2X IAS 4 2,5X IAS 5 3X IAS
 6 4X IAS 7 5X IAS 8 6X IAS 9 7X IAS 10 8X IAS

(1) Inclui proteção nas eventualidades de Doença, Parentalidade, Doenças Profissionais, Invalidez, Velhice e Morte.

8 SUSPENSÃO / CESSAÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO OU DE ESTÁGIO

Assinale a situação respetiva

Suspensão de _____ a _____
ano mês dia ano mês dia

por motivo de _____

Cessação em _____⁽¹⁾
ano mês dia

por motivo de _____

(1) A entidade empregadora ou equiparada é obrigada a entregar ao trabalhador a Declaração de Situação de Desemprego, Mod. RP 5044-DGSS, ou documento comprovativo da comunicação da situação de desemprego se aquela tiver sido efetuada on-line através da Segurança Social Direta.

9 OUTRAS INFORMAÇÕES RELATIVAS AO TRABALHADOR OU AO ESTAGIÁRIO

Está ou esteve abrangido por outro sistema de proteção social? ⁽¹⁾ Sim Não Se **Sim**, indique:

Nome da instituição _____ N.º de inscrição _____

Período de descontos: de _____ a _____
ano mês dia ano mês dia

Exerce outra atividade em simultâneo? Sim Não Se **Sim**, indique qual _____

Recebe ou recebia prestações sociais? ⁽²⁾ Sim Não Se **Sim**, indique: _____

Designação da prestação _____

Nome da instituição pagadora _____

(1) Caixa de Previdência, Caixa Geral de Aposentações ou organismo estrangeiro.

(2) Desemprego, Doença, Abono de Família para Crianças e Jovens, Deficiência ou Dependência.

10 CERTIFICAÇÃO DA ENTIDADE EMPREGADORA OU EQUIPARADA

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

ano mês dia Assinatura e carimbo

Entidade empregadora de pessoal do serviço doméstico

Declaro que o trabalhador exerce, com caráter regular e sob a minha direção e autoridade, mediante retribuição, a profissão de serviço doméstico.

Declaro, ainda, não ter com o trabalhador, grau de parentesco ⁽¹⁾ legalmente impeditivo desta relação de trabalho, para efeitos de Segurança Social.

ano mês dia Assinatura conforme documento de identificação civil válido

(1) Cônjuge / união de facto, descendente até ao 2.º grau ou equiparado e afim, ascendente ou equiparado e afim, irmão e afim.

11 CERTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR OU DO ESTAGIÁRIO

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

ano mês dia Assinatura conforme documento de identificação civil válido

Trabalhador do serviço doméstico

Declaro exercer, com caráter regular e sob direção e autoridade da entidade empregadora, mediante retribuição, a profissão de serviço doméstico.

Declaro, ainda, não ter com a entidade empregadora, grau de parentesco ⁽¹⁾ legalmente impeditivo desta relação de trabalho, para efeitos de segurança social.

ano mês dia Assinatura do trabalhador conforme documento de identificação civil válido

(1) Cônjuge / união de facto, descendente até ao 2.º grau ou equiparado e afim, ascendente ou equiparado e afim, irmão e afim.

12 **INFORMAÇÕES**
DOCUMENTOS A APRESENTAR

Fotocópia de documentos de identificação civil ⁽¹⁾ e fiscal:

- do trabalhador ou do estagiário admitido, no caso de não se encontrar inscrito na Segurança Social;
- da entidade empregadora de pessoal do serviço doméstico.

Contrato ou acordo escrito e atestado médico de capacidade para o exercício da atividade, no caso de ter sido acordado o pagamento de contribuições calculadas com base nas remunerações efetivamente auferidas pelo trabalhador do serviço doméstico.

Membros das igrejas, associações e confissões religiosas:

- Acordo escrito no qual conste a opção pelo esquema de proteção alargado e / ou pela base de incidência contributiva, superior ao valor de uma vez o Indexante dos Apoios Sociais;
- Documento(s) comprovativo(s) do(s) período(s) de outro sistema de proteção social, que complete(m) o computo global de 40 anos de carreira contributiva, no caso de cessação da obrigação de contribuir.

Modelo RV 1006 - Identificação complementar, no caso de trabalhadores estrangeiros.

[1] Cartão de Cidadão ou Bilhete de Identidade, Certidão de Registo Civil, Boletim de Nascimento ou Título de Permanência/Residência, no caso de trabalhador estrangeiro.

13 **LOCAL DE ENTREGA**

A comunicação deve ser, obrigatoriamente, apresentada on-line, em www.seg-social.pt, serviço Segurança Social Direta.

No caso de trabalhador do serviço doméstico, a comunicação pode ser efetuada através deste formulário ou por qualquer outro meio escrito (fax, carta, correio eletrónico, etc.).

14 **PRAZO DE ENTREGA****Entidade empregadora ou equiparada**

A comunicação de admissão de novos trabalhadores ou estagiários **deve ser efetuada nas 24 horas anteriores ao início da produção de efeitos do contrato de trabalho ou de estágio**. Em situações excecionais, devidamente fundamentadas, ligadas à celebração de contratos de trabalho de muito curta duração ou à prestação de trabalho por turnos, **a comunicação deve ser efetuada nas 24 horas seguintes ao início da atividade**.

A comunicação de suspensão / cessação do exercício de atividade do trabalhador ou de estagiário deve ser efetuada **até ao dia 10 do mês seguinte** ao da data do facto.

Trabalhador ou estagiário

A comunicação de início de atividade / vínculo a nova entidade empregadora ou equiparada deve ser efetuada **até ao final do segundo dia da prestação de trabalho ou de estágio profissional**.

15 **OUTRAS INFORMAÇÕES**

A comunicação não dispensa a obrigatoriedade de inclusão dos trabalhadores ou dos estagiários admitidos na Declaração de Remunerações correspondente ao mês em que iniciaram a prestação de trabalho ou de estágio profissional.

A não entrega da comunicação, determina o pagamento das contribuições, por parte da entidade empregadora ou equiparada, a partir do dia 1 do 6.º mês anterior ao do início da prestação de trabalho ou de estágio profissional.

A entidade empregadora ou equiparada que tenha admitido trabalhadores ou estagiários que se encontrem a receber prestações de Doença ou Desemprego e tal facto seja do seu conhecimento é, solidariamente, responsável com o trabalhador ou com o estagiário pela devolução à Segurança Social, das prestações indevidamente pagas, estando ainda sujeita à aplicação de contraordenação.

A não entrega da comunicação, pelo trabalhador ou pelo estagiário, de início de atividade ou de vínculo a nova entidade empregadora ou equiparada, determina que não sejam considerados, para efeitos de acesso ou de cálculo das prestações, os períodos de atividade profissional não declarados.


No caso de comunicação de suspensão ou de cessação do contrato de trabalho ou de estágio profissional, é dispensável o preenchimento dos quadros 2, 4, 5, 6, 7 e 9 deste formulário.

Situações especiais dos trabalhadores do serviço doméstico

Haverá lugar ao pagamento das contribuições com base nas remunerações efetivamente recebidas, calculadas por aplicação da taxa contributiva global de 33,3%, cabendo 22,3% à entidade empregadora e 11% ao trabalhador, se o trabalhador preencher, cumulativamente, as condições seguintes:

- Ter o trabalhador idade inferior à prevista no Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social;
- Ter o trabalhador sido contratado ao mês, em regime de tempo completo;
- Ser, o valor das remunerações auferidas, igual ou superior a 1 vez o Indexante dos Apoios Sociais;
- Ter sido celebrado acordo escrito entre o trabalhador e a entidade empregadora, no sentido do pagamento das contribuições, com base na remuneração efetivamente recebida;
- Comunicar a existência do acordo escrito e entregar o atestado médico de capacidade para o exercício da atividade, aos serviços de Segurança Social, no prazo referido no quadro 14, produzindo efeitos a partir do mês seguinte ao da sua apresentação.

ATENÇÃO: NO SEU PRÓPRIO INTERESSE, CONSERVE O DOCUMENTO COMPROVATIVO DE QUE EFETUOU A COMUNICAÇÃO À SEGURANÇA SOCIAL

	GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO	REF.:	CONTR_LR_2014
	GRUPO HUBEL		

Anexo 2 – Modelo RV 1006



SEGURANÇA SOCIAL

CIDADÃOS ESTRANGEIROS IDENTIFICAÇÃO COMPLEMENTAR

ANTES DE PREENCHER LEIA COM ATENÇÃO AS INFORMAÇÕES

1 NOME E APELIDOS

Apelido de família ⁽¹⁾	
Apelido de nascimento ⁽¹⁾	
Nome(s) próprio(s) ⁽²⁾	

2 FILIAÇÃO

Apelido do pai	
Nome(s) próprio(s) do pai	
Apelido da mãe	
Nome(s) próprio(s) da mãe	

3 LOCAL DE NASCIMENTO

Localidade ⁽³⁾	
Provincia ou departamento ⁽⁴⁾	
País	

4 OUTRAS INFORMAÇÕES ⁽⁵⁾

N.º de inscrição no sistema de Segurança Social do país de nacionalidade	

5 CERTIFICAÇÃO DO CIDADÃO

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

ano mês dia

Assinatura conforme documento de identificação civil válido

(continua na pág. seguinte)

Os dados constantes deste documento serão objeto de registo informático na base de dados da Segurança Social. Poderá consultar pessoalmente a informação que lhe diz respeito, bem como solicitar a sua correção.
As falsas declarações são punidas nos termos da lei.

6 INFORMAÇÕES DE PREENCHIMENTO

- (1) O apelido de família compreende a indicação do apelido usual adquirido pelo casamento.
O apelido de nascimento deve ser sempre indicado (se for igual ao apelido da família, preencher "IDEM").
As expressões "DITO" e "ALIAS" e as particulas devem ser mencionadas segundo a ordem do registo civil.
- (2) Indicar todos os nomes próprios pela ordem do registo civil.
- (3) No caso de cidades francesas que abrangem diversos "arrondissements", mencionar o respetivo número (ex: "Paris 14").
- (4) A preencher obrigatoriamente pelos segurados de nacionalidade francesa ou italiana.
Entende-se por "Província ou departamento de nascimento" a divisão territorial do lugar de nascimento.
Exemplos:
- No caso de França, se a comuna de nascimento for "LILLE", deverá mencionar "NORD 59" (departamento de nascimento).
- No caso de Itália, se a comuna de nascimento for "RIMINI", deverá indicar "FORLI" (província de nascimento).
- (5) Indique outras informações consideradas necessárias:
- Número de identificação nacional, no caso de cidadãos espanhóis.
- Morada do último local de trabalho na Alemanha.
- Última morada na Dinamarca, Países Baixos, Grécia, Alemanha e Espanha.
- Províncias onde exerceu atividade em Itália.

7 DOCUMENTOS A APRESENTAR**Cidadãos estrangeiros de Estado pertencente à União Europeia**

- Fotocópia de documento de identificação civil ou passaporte válidos.

Cidadãos estrangeiros de Estado não pertencente à União Europeia**Para todos:**


- Fotocópia de documento de identificação civil, designadamente Cartão de Cidadão estrangeiro, título de autorização de residência, Passaporte.

Para trabalhadores:

- Fotocópia de contrato de trabalho escrito, autenticado pela entidade empregadora ou, na sua falta, documento comprovativo da existência da relação laboral, emitido por uma das seguintes entidades: sindicato, associação com assento no Conselho Consultivo para os Assuntos da Imigração ou Autoridade para as Condições de Trabalho.

Estão dispensados da apresentação deste último documento, os cidadãos estrangeiros:

- Nacionais de Estado Parte no Espaço Económico Europeu ou de Estado com o qual a Comunidade Europeia tenha concluído um acordo de livre circulação de pessoas;
- Nacionais de Estados terceiros que residam em território nacional na qualidade de refugiados, beneficiários de proteção subsidiária ao abrigo das disposições reguladoras do asilo ou beneficiários de proteção temporária;
- Nacionais de Estados terceiros, membros da família de cidadão português ou de cidadão estrangeiro abrangido pelos pontos anteriores.

	GUIA DE PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO		REF.:	CONTR_LR_2014
	APÊNDICE 1			
	GRUPO HUBEL			

Anexo 3 - Protocolo de distribuição de documentação

DOCUMENTO	EMITIDO POR	DATA DE EMISSÃO	ENTREGA			LOCALIZAÇÃO DO DOCUMENTO
			DETENTOR	DATA DA ENTREGA	RUBRICA	

Apêndice 2 – Guia de Procedimento de Acolhimento



HUBEL
Grupo

GUIA DE PROCEDIMIENTO DE
ACOLHIMENTO

REF.: ACOL_LR_2014

APÊNDICE 2

GRUPO HUBEL

GUIA DE PROCEDIMIENTO DE ACOLHIMENTO



GUIA DO PROCEDIMENTO DE
ACOLHIMENTO


REF.: ACOL_LR_2014

APÊNDICE 2

GRUPO HUBEL

Índice

1.	OBJETIVO	1
2.	ÂMBITO	1
3.	DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS	1
4.	PROCESSO.....	2
5.	DOCUMENTOS DE SUPORTE.....	7

	<p>GUIA DO PROCEDIMENTO DE ACOLHIMENTO</p>	<p>REF.: ACOL_LR_2014</p>
	<p>APÊNDICE 2</p>	
<p>GRUPO HUBEL</p>		

1. Objetivo

Definição da metodologia do procedimento de acolhimento do Grupo Hubel, para que este seja o mais rigoroso possível com o objetivo de integrar o novo colaborador na dinâmica da empresa. O procedimento de acolhimento consiste na disponibilização ao novo colaborador, de informação detalhada, explicação das oportunidades de carreira e pacote salarial, entrega de manual de acolhimento e código de conduta que lista aspetos de base já definidos pela organização, nomeadamente, missão, objetivos estratégicos, organograma funcional da empresa, regras a cumprir e outra informação relevante sobre o funcionamento da empresa, existindo também a disponibilização da informação relativa à segurança e higiene no trabalho.

2. Âmbito

O procedimento de acolhimento engloba diversas etapas cujo objetivo final é que a integração do novo colaborador seja realizada de uma forma eficaz.

3. Definições e Abreviaturas

DRH – Diretor de Recursos Humanos

DSI – Diretor de Serviços de Informação

GSG – Gestor de Serviços Gerais

NAV – Microsoft Dynamics NAV 2009 R2

RH – Recursos Humanos

EPI – Equipamento de proteção individual

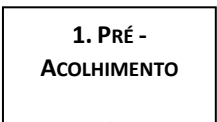
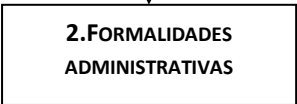
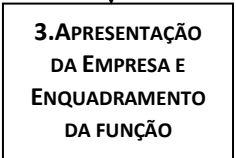
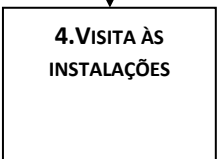
FCT – Fundo de compensação do trabalho

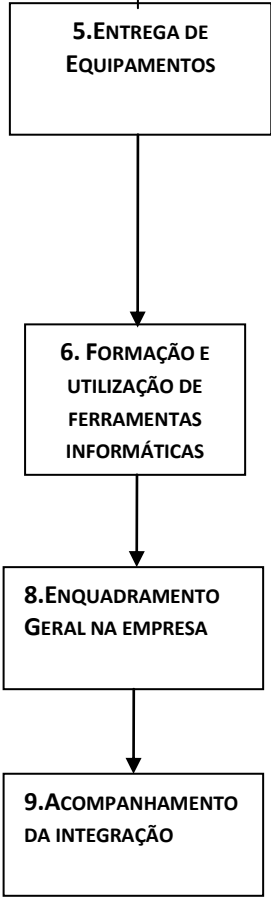
FGCT – Fundo de garantia de compensação do trabalho

4. Processo

A metodologia associada ao procedimento de acolhimento é descrita no Fluxograma seguinte, onde são identificadas as responsabilidades e a documentação associada.

5.1. FLUXOGRAMA

ETAPA	RESPONSABILIDADE	CRITÉRIOS DE EXECUÇÃO	Doc.
 <p>1. PRÉ - ACOLHIMENTO</p>	DRH	Recolha de elementos para o dossier de contratação	2014_Check list de integração H0184_MD H0185_MD
 <p>2. FORMALIDADES ADMINISTRATIVAS</p>	Administrativo de RH	Verificação da documentação e do cumprimento de todas formalidades legais, assinatura de contrato e fotografia	
 <p>3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO DA FUNÇÃO</p>	DRH	Entrega física de documentos, disponibilização de informação disponível na intranet	G_ManualAcolhimento GH_Manual_Boas_Práticas_Colaboradores Manual Primeiros Socorros
 <p>4. VISITA ÀS INSTALAÇÕES</p>	DRH	Apresentação aos colegas e disponibilização de informação relevante	

ETAPA	RESPONSABILIDADE	CRITÉRIOS DE EXECUÇÃO	DOC.
 <p>5. ENTREGA DE EQUIPAMENTOS</p> <p>6. FORMAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS INFORMÁTICAS</p> <p>8. ENQUADRAMENTO GERAL NA EMPRESA</p> <p>9. ACOMPANHAMENTO DA INTEGRAÇÃO</p>	<p>GSG</p> <p>DSI</p> <p>Chefia Direta</p> <p>DRH/ Chefia direta</p>	<p>É entregue diversos equipamentos necessários ao desempenho da atividade do novo colaborador.</p> <p>Formação de informática geral, incide sobre outlook e ferramentas de uso geral. Formação sobre as ferramentas do software de gestão do Grupo</p> <p>O novo colaborador fica sob a guarda do diretor de departamento, que irá explicar as suas tarefas e o seu enquadramento no departamento. A chefia direta irá realizar uma formação ao novo colaborador sobre as suas tarefas.</p> <p>Procede-se a uma avaliação à integração do colaborador, após 15 dias/1 mês de início na empresa</p>	


5.2. CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Pré-Acolhimento

A admissão de um novo colaborador inicia-se com a fase de pré-acolhimento que é baseada na recolha de informação para o *dossier* da contratação como descrito na *check list* de integração.

Os documentos que são recolhidos são os seguintes:

- ✓ Ficha de inscrição – recrutamento de pessoal (modelo: H0184_MD);
- ✓ Condições de contratação – condições de admissão (modelo: H0185_MD)
- ✓ Cópia do documento de identificação do trabalhador;
- ✓ Dados bancários;

	<p>GUIA DO PROCEDIMENTO DE ACOLHIMENTO</p>	<p>REF.: ACOL_LR_2014</p>
	<p>APÊNDICE 2</p>	
<p>GRUPO HUBEL</p>		

- ✓ *Curriculum vitae*;
- ✓ Cópia do certificado de habilitações;
- ✓ Cópia da carta de condução;
- ✓ Cópia de outros certificados (CAP, carteira profissional e outros quando aplicável);
- ✓ Cópia de inscrições na ordem (se aplicável).

Após a recolha da documentação acima referida procede-se à inscrição na segurança social e FCT e FGCT e à marcação da consulta/exame médico.


Formalidades Administrativas

No caso de admissão de um colaborador para uma função de cariz técnica este é recebido pelo departamento de RH no seu primeiro dia de trabalho onde se verificam as formalidades administrativas. Estas formalidades consistem na verificação da documentação e do cumprimento de todas as formalidades legais.

Apresentação da empresa e enquadramento das funções

Na fase seguinte do acolhimento é feita uma apresentação geral do Grupo e da empresa em particular, incluindo os meios disponíveis e fontes de informação (intranet, zona comum, documentos físicos, entre outros). A informação da intranet que é apresentada é a seguinte:

- ✓ Descrição das funções;
- ✓ Estrutura organizativa das empresas / organigramas;
- ✓ Os valores, a missão e a visão do Grupo e da Empresa;
- ✓ A Política da qualidade e segurança;
- ✓ Estrutura documental do sistema de gestão da qualidade e segurança;
- ✓ Plano de emergência interno/ equipa de emergência;
- ✓ Contatos internos;
- ✓ Manuais diversos;
- ✓ Plano de formação;
- ✓ Outras Informações disponíveis na intranet.

	<p>GUIA DO PROCEDIMENTO DE ACOLHIMENTO</p>	<p>REF.: ACOL_LR_2014</p>
	<p>APÊNDICE 2</p>	
<p>GRUPO HUBEL</p>		

Os documentos entregues fisicamente ao colaborador são os seguintes:

- ✓ Manual de acolhimento (G_ManualAcolhimento);
- ✓ Manual de 1ºs socorros (Manual_Primeiros_Socorros);
- ✓ Manual de boas práticas de segurança (GH_Manual_Boas_Práticas_Colaboradores);
- ✓ Outras informações relevantes para a função;
- ✓ Informação do sistema de gestão referentes à função, aos trabalhadores que não possuem acesso informático.

Visita às Instalações


O colaborador realiza em seguida uma visita pelos gabinetes/postos de trabalho onde são apresentados todos os colegas de trabalho. Nesta visita pelas instalações da empresa é indicado a localização dos meios de combate a incêndio, localização de meios de intervenção de emergência e da equipa de emergência, zonas de emergência e outras informações relativas ao edifício e à organização.

Entrega de Equipamentos

Dependendo da função entrega-se os equipamentos necessários para um desempenho eficaz da função. Os equipamentos entregues no geral serão os seguintes:

- ✓ Computador;
- ✓ Telemóvel;
- ✓ Placa 3G;
- ✓ Chaves e códigos de acesso (instalações);
- ✓ Podem ser entregues viaturas a trabalhadores que necessitem para o exercício da sua função;
- ✓ Cartão Galp Frota e código;
- ✓ EPI's.

Na entrega dos equipamentos o colaborador é informado sobre regras de utilização e manutenção e das suas responsabilidades. No caso de o colaborador ter a possibilidade de conduzir viaturas da empresa é realizada uma credencial para a condução da viatura (de forma geral são todos).

	<p>GUIA DO PROCEDIMENTO DE ACOLHIMENTO</p>	<p>REF.: ACOL_LR_2014</p>
	<p>APÊNDICE 2</p>	
<p>GRUPO HUBEL</p>		

Formação e utilização de ferramentas informáticas

Nesta fase do acolhimento o novo colaborador tem uma formação das ferramentas informáticas utilizadas pela empresa. A formação incide sobre as seguintes ferramentas:

- ✓ *Outlook* – *software* de gestão de *email*;
- ✓ Atribuição de acessos – Definição de acessos permitidos ao novo colaborador no servidor da empresa;
- ✓ Elementos base do NAV – Formação sobre os módulos gerais do programa de gestão da empresa;
- ✓ Módulos e aplicações referentes à atividade – Formação dos módulos específicos do programa de gestão da empresa;
- ✓ Noções da rede informática – Apresentação da estrutura informática da empresa;
- ✓ Informação da política de acessos – Permissões ao acesso à base de dados da empresa;
- ✓ Portal do trabalhador – Formação sobre o portal do trabalhador, uma ferramenta que permite a marcação de férias, consulta de recibos de vencimento, atualização de dados pessoais, entre outros.


Enquadramento Geral na empresa

A próxima fase do acolhimento, o colaborador tem uma reunião com a sua chefia, onde é explicado o plano estratégico da empresa, a organização da empresa e os procedimentos e instruções de trabalho aplicáveis à sua atividade em pormenor.

Acompanhamento da integração

A última fase do acolhimento passa pelo acompanhamento da integração do colaborador. Após quinze dias é realizada uma reunião de seguimento onde são verificados os seguintes pontos:

- ✓ Conhecimento da organização;
- ✓ Socialização com a equipa de trabalho;
- ✓ Relacionamento interpessoal;
- ✓ Conhecimento da função;

	GUIA DO PROCEDIMENTO DE ACOLHIMENTO	REF.:	ACOL_LR_2014
	APÊNDICE 2		
GRUPO HUBEL			

- ✓ Competências profissionais;
- ✓ Conhecimentos técnicos;
- ✓ Espírito de iniciativa e resolução de problemas;
- ✓ Meios disponibilizados;
- ✓ São esclarecidas dúvidas que possam existir e ajustes a nível de integração.

5.3. EXCEÇÕES AO PROCEDIMENTO

Para as empresas do eixo agrícola, o acolhimento de trabalhadores temporários, não tem como base este procedimento. Nestes casos o acolhimento é feito no local de trabalho (explorações agrícolas) pela chefia direta, tendo um tratamento diferenciado.

5. Documentos de Suporte

- ✓ 2014_HIA_Check list de integração
- ✓ H0184_MD – Ficha de inscrição – recrutamento de pessoal
- ✓ H0185_MD_07 – 15-10-2013 – Condições de Admissão
- ✓ G_ManualAcolhimento – Manual de acolhimento
- ✓ GH_Manual_Boas_Práticas_Colaboradores – Manual de boas práticas
- ✓ Manual_Primeiros_Socorros – Manual de primeiros socorros

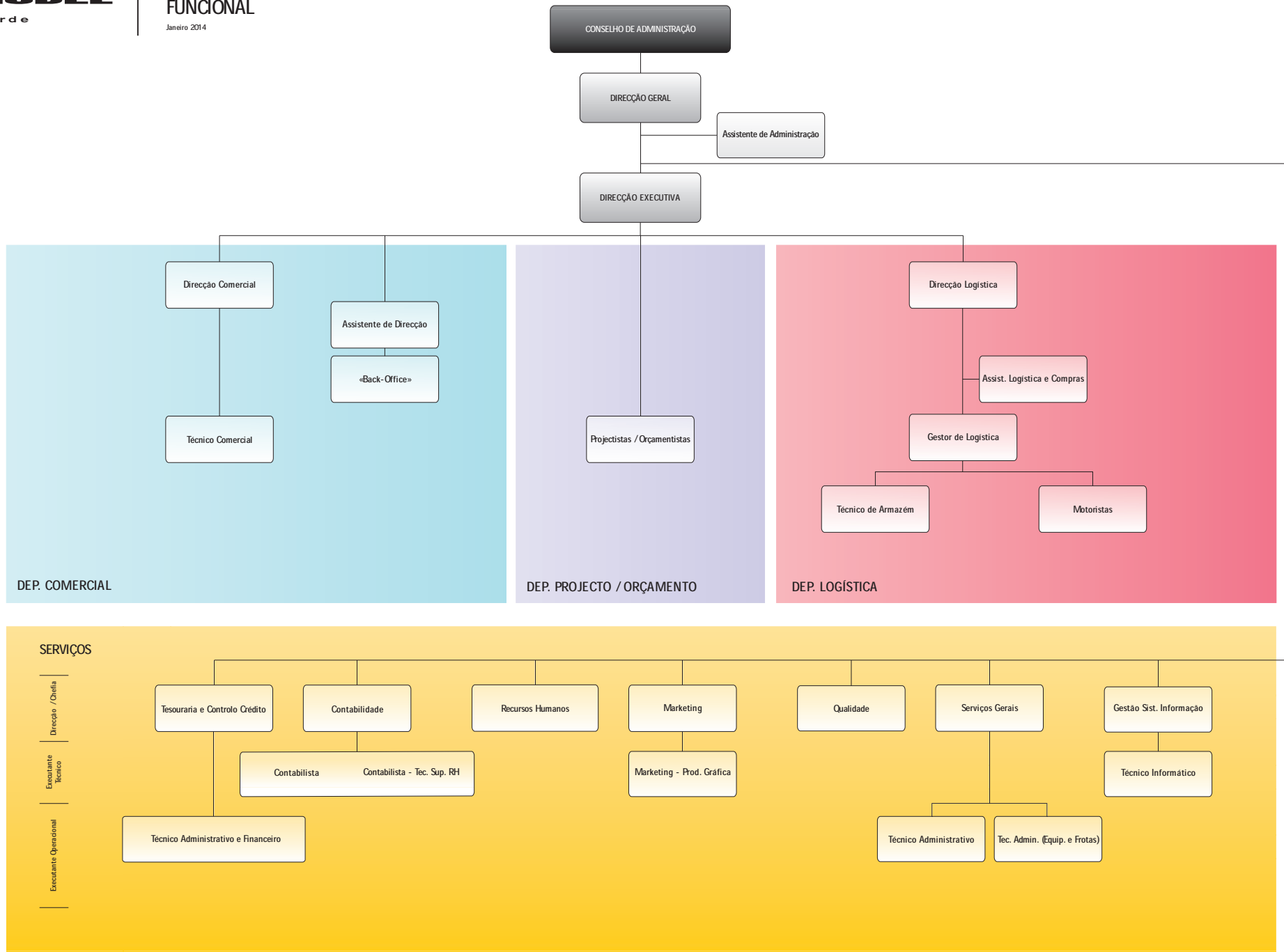
ANEXOS

Anexo 1 - Exemplos de Categorias de Ferramentas de Comunicação Interna

COMUNICAÇÃO INTERNA INSTITUCIONAL	CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	AÇÕES DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS
<u><i>Kit Boas Vindas</i></u> Transmissão de forma clara a cultura da empresa e outras informações relevantes, através de impressos e comunicações em palestras.	<u><i>Publicações Eletrônicas e Digitais</i></u> É um meio de comunicação eficiente, pois podem ser acedidas facilmente, que possibilita o público interno estar sempre informado.	<u><i>Teatro</i></u> É uma ferramenta mais lúdica, bastante usada pelas empresas para motivar informar e educar o seu público.
<u><i>Manual de Políticas e Procedimentos</i></u> Contém informação sobre a missão, visão, valores, políticas e benefícios da organização.	<u><i>Intranet</i></u> Rede Digital interna, onde existe todo tipo de informação. Cada tipo de público alvo tem acesso a um conjunto de informação através de validação por utilizador e password.	<u><i>Workshops de Comunicação Interna</i></u> Os workshops são utilizados para ensinar e educar os líderes para desenvolver competências de comunicação, para que o relacionamento com equipas seja mais fluído.
<u><i>Campanhas de consciencialização incentivo e motivação</i></u> Têm como objetivo gerar motivação para que os colaboradores alcancem os seus objetivos ou sejam premiados.	<u><i>Vídeojornal</i></u> Tem como objetivo difundir através de som e imagem as boas práticas da empresa, os produtos, a marca, os seus valores e a sua visão.	<u><i>Formações e desenvolvimento de competências</i></u> São ações que visam capacitar as pessoas responsáveis pela comunicação interna de ferramentas para que a comunicação seja eficiente.
<u><i>Programas de Conteúdo Social cultural ou desportivo</i></u> O objetivo é a criação de união entre os colaboradores, difusão de conhecimento e facilitação da integração de colaboradores.	<u><i>Blog</i></u> Uma ferramenta que permite a atualização rápida da informação.	<u><i>Gabinete de atendimento Interno</i></u> Instrumento usado pelas empresas para estabelecer um canal direto de comunicação. Espaço onde os colaboradores podem emitir opiniões, reclamações, denúncias e sugestões.
<u><i>Vídeos</i></u> É uma ferramenta usada pelos diretores com o objetivo de difundir discursos, imagem e opiniões.	<u><i>Publicações Impressas</i></u> Permite as organizações direcionarem a informação para públicos específicos, cada publicação deve ter uma linguagem específica do público-alvo.	
	<u><i>Boletim</i></u> O objetivo é publicar sucintamente a atividade recente da empresa	
	<u><i>Jornal</i></u> É uma publicação dirigida com conteúdos específicos onde pode conter as novidades da empresa, entretenimento, curiosidades, entre outros.	
	<u><i>Newsletter</i></u> É utilizada para a emissão de informações corporativas, com periodicidade regular ou não.	
	<u><i>Revista</i></u> É uma publicação com diversidade temática com um conteúdo refletivo e predominantemente interpretativo.	

Categorias e ferramentas de comunicação interna (adaptado de Zanuso e Reis, 2008:30-46)

Anexo 2 – Organograma Funcional da Hubel



Anexo 3 – Plano Individual de Estágio Curricular

1º Trimestre – Setembro a Novembro

OBJETIVOS A ATINGIR	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES A DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> • Integração na organização e na equipa de <i>Desenvolvimento de Pessoas</i> e Processos; • Conhecimento dos Programas informáticos utilizados na empresa e dos circuitos documentais globais; • Conhecimento das aplicações e soluções específicas de Recursos Humanos; • Capacidade de levantamento de atividades e funções, e respectivo tratamento e análise; • Conhecimento geral do sistema de informação nos módulos inerentes à atividade (NAVRH) / Portal do Trabalhador; • Conhecimento dos CCT (Contratos Coletivos de Trabalho) e legislação aplicável às empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento das regras e princípios de funcionamento da empresa; • Aprendizagem e utilização dos sistemas de informação utilizados; NAV (Módulo de RH); Portal do Trabalhador • Início: organigramas da(s) empresa(s) – e correspondência às “Estruturas Organizacionais” do módulo NAVRH. • Participação no levantamento de dados para avaliação da correspondência das atividades às funções; Preparação de propostas com apresentação de soluções tendo em conta os conhecimentos académicos adquiridos. • Participação na elaboração do plano de formação previsional para 2014: levantamento de necessidades de formação; propostas de conteúdos programáticos ajustados às necessidades; aos tempos disponíveis para formação e à estratégia da empresa; estudo de custos de formação. • Participação da organização técnica das ações de formação a decorrerem neste trimestre: Preparação, acompanhamento e recolha do “feed-back” da adequação da formação às necessidades • Análise sócio-demográfica da(s) empresa(s): harmonização de conhecimentos académicos com soluções técnicas dos produtos apresentados; • Deslocações a diversos locais onde as empresas desenvolvem atividades, por forma a proceder ao levantamento de dados: atividades efetuadas; condições de trabalho; necessidades de formação; realização de inquéritos e outros contactos diversos com trabalhadores, em conformidade com os conhecimentos adquiridos na sua formação académica e por forma a poder dispor de dados necessários ao projeto. • Introdução ao processamento salarial: Acompanhar a introdução de dados em programa de processamento de salários. Participar na elaboração do orçamento de custos de pessoas para 2014.

2º Trimestre – Dezembro a Fevereiro

OBJETIVOS A ATINGIR	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES A DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o 1º trimestre, com vista à contínua visão holística da atividade de um Gestor de Recursos Humanos; • Domínio técnico na elaboração e utilização de inquéritos: Clima Organizacional • Organização de processos relativos a Dossiers de GRH, permitindo discussões técnicas e defesa das soluções apresentadas às chefias; • Conhecimento do procedimento documental e técnico relativo a contratações; • Conhecimento do procedimento documental e técnico relativo a Avaliação de Desempenho; • Conhecimento e monitorização de indicadores de atividade da empresa relacionados com pessoas; • Domínio das ferramentas informáticas utilizadas na organização, nomeadamente nos módulos do NAV : processamento salarial e no Módulo Portal (Vertente Avaliação de Desempenho) e Gestão e Planeamento de Férias. • Saber elaborar <i>mapas de férias</i> e mapas de horário de trabalho. • Implementação de ações de melhoria na sua área de actividade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação, elaboração e tratamento de inquéritos, nomeadamente os de Clima Organizacional e de Satisfação de Clientes; • Mapeamento de propostas de melhoria e seu acompanhamento, com vista à identificação de exequibilidade; • Propôr a implementação de melhorias e de soluções, de acordo com conhecimentos adquiridos na sua formação académica; • Recolha de informação, estudo e preparação de propostas de melhoria na organização interna da empresa; • Avaliação de Desempenho – conhecimento do sistema a nível documental e a nível informático; recolha da informação de base com vista à sua operacionalização. Eventual PROPOSTA para redefinição de matriz de acompanhamento e avaliação de competências, com validação de construto. • Participação em atividades ligadas a processos e por via da qual se permite assegurar a “assessoria técnica a chefias” em diversas áreas: motivação de trabalhadores; avaliação; resolução de conflitos; identificação de necessidades de formação; identificação de competências em falta nas atividades; • Formação interna contínua em contabilidade de pessoal (Cumprimento de Obrigações legais: nomeadamente a matéria implícita ao “Relatório Único”, entre outras obrigações) • Acompanhamento/participação nos processos de recrutamento para a área agrícola (trabalhadores agrícolas); • Utilização com completa autonomia dos sistemas de informação na sua área de actividade. • Conhecer e dominar a legislação relativa a organização de tempos de trabalho: Horários de Trabalho; Ausências; e Férias.

3º Trimestre – Março a Maio

OBJETIVOS A ATINGIR	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES A DESENVOLVER
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o 1º e 2º trimestre, com o objectivo de completar as atividades desenvolvidas em sede de Desenvolvimento de Pessoas e de Processos; • Conhecimento do módulo de Avaliação de Desempenho e apresentação de proposta com vista à melhoria da componente de avaliação de competências; • Domínio técnico do que é realizado, permitindo uma análise e discussão técnica e elaboração de propostas passíveis de serem apresentadas às Administrações das várias empresas nalgum aspeto específico, à escolha da(o) estagiária(o). • Capacidade de monitorizar os indicadores estratégicos e operacionais da empresa; • Domínio das ferramentas informáticas utilizadas na organização, nomeadamente nos módulos do NAVRH e Portal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação e elaboração de processamento salarial de uma (1) empresa do Grupo, de forma integral, desde a fase de recolha e validação de ausências, passando pelo processamento em si, e culminando na integração contabilística e no envio de declarações legais obrigatórias (segurança social; seguros; outros). • Participar na organização de processos de recrutamento, com recurso a diversas fontes: entidades oficiais e entidades privadas; concursos diretos (anúncios; redes sociais) • Recolha de informação, estudo e preparação de propostas de melhoria na organização interna da empresa, implicando a deslocação junto aos trabalhadores para recolha de informação, “ouvir” e difundir informação; • Preparação de ações de formação (exemplo: formação inicial dos trabalhadores agrícolas) • Participar em reuniões/sessões de Assessoria Técnica na área de Desenvolvimento de Pessoas, junto a chefias e trabalhadores. • Participar no mapeamento de processos (identificar o que as pessoas fazem, como o fazem, e quando o fazem) e a forma como o trabalho efectuado se cruza (ou não) com os objectivos estratégicos da(s) organização(ões). • Participar no desenvolvimento de plano de carreiras – ou desenvolvimento de planos de atividades em que as pessoas podem progredir.

Anexo 4 - Manual de Acolhimento e Código de Conduta

MANUAL DE ACOLHIMENTO E CÓDIGO DE CONDUTA



inovação constante
para novos desafios

ÍNDICE

I . Grupo Hubel

Qual a Missão?
Que Valores?

II . Código de Conduta do Grupo Hubel

Âmbito
Subsidiariedade
Valores Fundamentais
Comportamentos desejáveis por parte dos Colaboradores
Declaração de Compromisso

III . Procedimentos Internos do Grupo Hubel

Do Colaborador
De Segurança
Do Equipamento e Viaturas
Das Comunicações
Da Alimentação
De Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

IV . Organigrama Geral do Grupo Hubel

V . Actividades das Empresas constitutivas do Grupo Hubel

Indústria da Água

Hubel Indústria da Água

Irrigação

Hubel Irrigation Systems

Nutrição Vegetal, Substratos e Tecnologias

Hubel Verde

Hortícolas Frescas

Hubel Explorações Agrícolas | Madre Fruta

Unidades de Actividades Partilhadas

Hubgeste | Hubel Engenharia, Serviços e Imobiliário

VI . Modelo de Gestão do Grupo Hubel

Balanced Score Card
Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008
Sistema de Gestão de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho 18001:2007

VII . Elementos de Contacto do Colaborador na Estrutura Organizacional

VIII . Glossário

I . Grupo Hubel

A organização HUBEL é um Grupo Económico de base pessoal. Desenvolve a sua actividade na área das tecnologias para uso e gestão da água e da condução de culturas e está presente em toda a Península Ibérica através dos seus colaboradores directos e dos seus agentes.

A Organização "Grupo Hubel" definiu como Missão:

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

Que Valores?

Para desempenhar a missão supra indicada a organização identificou um conjunto de valores que são a síntese dos seus mais de 20 anos de actividade e que devem marcar o rumo da sua acção:

1. **Inovação** permanente de produtos e serviços.
2. **Garantia de mais valias efectivas para o cliente** que utiliza as tecnologias disponibilizadas pelo Grupo Hubel, como forma de manter um relacionamento sustentado.
3. **Melhoria contínua** da eficácia e eficiência da organização.
4. **Fomento da competência dos colaboradores** da organização e o seu reconhecimento interno e externo, assegurando clareza e coerência no relacionamento entre colaboradores e destes para terceiros.
5. **Realizar uma actuação ambientalmente responsável.**

Atingir e prosseguir os objectivos de cada uma das empresas do Grupo de acordo com os critérios constantes na missão e nos valores do Grupo Hubel, com total respeito por esses critérios, implica um empenho de todos os colaboradores, a adesão a valores ético-comportamentais, que são expressos em princípios e deveres claros e identificados. Estes constituem a **base de referência** permanente nas relações entre os próprios colaboradores, a forma como devem ser executadas as tarefas, bem como a conduta que é expectável por parte de um colaborador do Grupo Hubel enquanto agente do Grupo e perante a sociedade em geral.

A conduta da organização no que se refere ao relacionamento com os clientes, em que "actua para garantir uma mais valia efectiva para o cliente que utiliza os "seus" produtos e serviços..." é um dos factores de sucesso da organização.

*"Nunca te esqueças dos três RRR:
Respeito por si próprio;
Respeito pelos outros;
Responsabilidade por todos os seus actos."*



II . Código de Conduta do Grupo Hubel

1. Âmbito

O Código de Ética abrange todos os colaboradores do Grupo Hubel, entendendo-se como tal, para efeitos do presente código, todas as pessoas que trabalham nas empresas do Grupo, com contrato de trabalho, ao abrigo de programas de formação ou estágio, assim como os que se encontrem no cumprimento de mandatos em corpos sociais das empresas.

2.Subsidiariedade

A observância do presente Código de Ética não impede a aplicação simultânea das normas deontológicas inerentes a certas profissões e outras regras de conduta específicas de determinados grupos profissionais.

3.Valores Fundamentais

Competência

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

Profissionalismo/ Responsabilidade

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

Inconformismo/ Inovação/ Ambição

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

"Pôr-se em causa"

Contribuir para o desenvolvimento de atitudes pró-activas e ganhadoras em todos os membros da equipa, como forma de atingir um sucesso individual e colectivo.

Confidencialidade/ Discrição

Manter sigilo, em relação ao exterior, dos factos respeitantes à vida da empresa e do Grupo, de que tenham conhecimento no exercício das funções ou por causa delas.

Devem usar da adequada reserva e discrição, de modo a evitar a divulgação de factos e informações, que não se destinem a divulgação externa ou que estejam em fase de experimentação e ensaio.

Seriedade/ Honestidade

Os interesses do Grupo 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.

4. Comportamentos desejáveis por parte dos Colaboradores

Lealdade

Os colaboradores devem manter total empenho no cumprimento das tarefas e responsabilidades que lhe são confiadas e usar de lealdade para 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.

Entreajuda

Os colaboradores devem participar na resolução de situações ou na realização de trabalhos que permitam a satisfação dos objectivos da equipa mesmo não estando directamente sob a sua responsabilidade, como forma de levar o colega a conseguir cumprir com as obrigações atribuídas, numa óptica de trabalho em equipa.

Auto-formação, aperfeiçoamento e actualização

Os colaboradores devem assegurar-se do conhecimento das leis e regulamentos da sua actividade, das normas e instruções internas em vigor e desenvolver um esforço permanente e sistemático de actualização dos conhecimentos.

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

Conflito de interesses

Sempre que, no exercício da sua actividade, os colaboradores sejam chamados a intervir em processos de decisão que envolvam directa ou indirectamente pessoas ou entidades com que colaborem ou tenham colaborado, ou em que hajam relações pessoais, devem comunicá-lo às chefias.

5. Declaração de Compromisso

Todos os novos colaboradores do Grupo devem subscrever, aquando do início de funções, uma declaração de adesão ao Código de Conduta.

III . Procedimentos Internos do GRUPO HUBEL

1. Do Colaborador

1.1 Identificação

a) Aquando da admissão, são solicitados aos colaboradores elementos de identificação e de habilitação, nomeadamente carta de condução e carteira profissional específica, caso exista. Os dados são confidenciais e destinam-se à base de dados interna.

b) É da responsabilidade de cada trabalhador comunicar quaisquer alterações feitas aos seus documentos de identificação pessoal ou curriculares.



III . Procedimentos Internos do Grupo Hubel (continuação)

1.2 Horário de trabalho

- a) O horário de trabalho normal é de 40 horas semanais, efectuadas diariamente no período que decorre entre as 8 horas e as 19 horas, com um intervalo de 1 hora e 30 minutos para almoço.
- b) O horário de trabalho é organizado segundo as necessidades do departamento, onde se insere, nomeadamente no que se refere à hora de entrada e saída.

1.3 Registos de comparência – “folha de ponto”

- a) A folha de ponto, deverá ser preenchida diariamente e entregue ao superior hierárquico, até ao dia 21 de cada mês, por forma a garantir o processamento por parte do serviço de pessoal entre o dia 22 e o dia 25.
- b) O serviço de pessoal não pode assegurar o processamento do vencimento em caso de atrasos na entrega da folha de ponto ou no caso do seu preenchimento incorrecto (pelo que deve o colaborador providenciar o seu correcto preenchimento e entregar a folha de ponto ao seu superior hierárquico no prazo indicado).
- c) Todas as faltas ou ausências ao serviço, mesmo que autorizadas pela chefia, devem ser registadas.

1.4. Faltas e ausências – transferência de responsabilidades

As faltas, quando previsíveis, deverão ser comunicadas ao respectivo responsável hierárquico funcional, mediante o preenchimento do respectivo impresso (Mod.Hub.09), indicando no mesmo as tarefas inadiáveis a serem realizadas durante o período da sua ausência.

O impresso, depois de devidamente assinado pelo responsável hierárquico-funcional, deverá ser entregue com a maior brevidade possível ao serviço de pessoal.

O colaborador deve avisar, com a devida antecedência, o colega que esteja previamente determinado pela chefia para o substituir.

1.5. Férias

- a) Para a marcação do período de férias, deve o colaborador acordar as datas em que irá gozar as suas férias com a sua chefia , por forma a não fazer coincidir essas datas com as dos picos de actividade do seu departamento.
- b) O período de férias a gozar deve ser estabelecido até ao final do mês de Fevereiro de cada ano civil, sem prejuízo de poder ser posteriormente alterado por necessidades de serviço ou dos colaboradores.
- c) A comunicação do gozo de férias é efectuada no mesmo tipo de impresso usado para a comunicação de faltas e segue o mesmo procedimento, devendo ser entregue ao serviço de pessoal, devidamente autorizado.
- d) O período de férias é de 22 dias úteis por ano para os colaboradores com contrato por tempo indeterminado. A duração do período de férias é aumentada, até um máximo de 3 dias, no caso do trabalhador não ter faltado no ano a que as férias reportam. Para o efeito, as faltas mesmo justificadas são consideradas como faltas.
 - d.1.) No ano da contratação o trabalhador tem direito, após 6 meses completos de execução do contrato, a gozar 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao máximo de 20 dias úteis.
 - d.2.) 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;
 - d.3.) O colaborador abrangido por contrato de trabalho tem direito a um subsídio de férias de montante correspondente ao período de férias a gozar.

1.6. Retribuições

- a) As retribuições são pagas até ao final do último dia útil de cada mês, por depósito em conta ou por transferência bancária.

2. De Segurança

2.1. Acidentes de trabalho

É política da empresa, e não só na perspectiva legal, que cada colaborador esteja incluído no seguro de acidentes de trabalho da empresa.

- a) A identificação da companhia de seguros e do respectivo número da apólice constam no recibo de remuneração mensal.
- b) Quaisquer acidentes de trabalho que venham a ocorrer devem ser imediatamente comunicados, pelo colaborador ou pelo seu superior hierárquico, ao serviço de pessoal por forma a se poder fazer, no prazo máximo de 24 horas sobre a ocorrência do acidente, a respectiva comunicação à companhia de seguros.
- c) Devem também ser comunicados os "pequenos acidentes" (tipo "fagulha que salta para a vista" ou "martelada na unha"), para que seja feita a participação e tenha o respectivo acompanhamento.

2.2. Viagens

Todas as deslocações ao estrangeiro feitas no âmbito da actividade laboral, devem ser comunicadas pelo colaborador, ou seu superior hierárquico, ao serviço de pessoal no período mínimo de três dias úteis de antecedência sobre a realização da mesma, para ser comunicado à Companhia de Seguros.

- a) Os contratos de acidentes de trabalho abrangem, na sua generalidade, a cobertura a países europeus e para prazos até 15 dias mas tem de ser verificado casuisticamente.
- b) Em caso de deslocação ao estrangeiro, por período prolongado (de 3 a 5 dias) é necessário obter junto da Segurança Social o Cartão Europeu de Seguro de Doença que garante a cobertura em situação de doença no estrangeiro, e cujo processo de obtenção deve ser iniciado pelo colaborador, com pelo menos 8 dias úteis de antecedência, pelo que deve ser providenciada essa obtenção.
- c) A obtenção de vacinas, vistos e outra documentação adicional e necessária deve ser diligenciada com um prazo mínimo de 30 dias porquanto, determinadas vacinas para países africanos só são dadas em Lisboa em certos dias do mês e com uma antecedência mínima de 2 a 3 semanas da data da partida.
- d) Podem ser solicitadas indicações sobre itinerários, usos e costumes, e "check list" de preparação de viagem junto do serviço de pessoal.

2.3. Primeiros socorros

Em cada instalação existe uma caixa de primeiros socorros com todo o material necessário para acudir a pequenos incidentes que possam ocorrer. As localizações estão devidamente identificadas.

III . Procedimentos Internos do Grupo Hubel (continuação)

3. Do Equipamento, Viaturas e Património

3.1. Alarmes

As instalações do Grupo Hubel possuem para sua segurança um sistema avançado de alarmes.

A cada novo colaborador será facultado um código de acesso à sua zona de trabalho. Este deverá ter o cuidado de desligar o alarme quando for o primeiro a chegar ao seu local de trabalho e/ou de o ligar quando for o último a sair. Se for o último a sair das instalações, deverá accionar o código geral (Parque Hubel).

Devem também providenciar no sentido de desligar o ar condicionado.

3.2. Material

Cada colaborador deverá zelar pela conservação e boa utilização do seu material de trabalho, não lhe devendo dar outro fim senão aquele a que foi destinado.

Todo o material que for necessário, nomeadamente o de escritório, deverá ser requisitado ao responsável pelo economato.

Para facilidade do trabalho do responsável do economato, solicita-se ao colaborador que efectue o pedido de material de uma forma agrupada e no seguinte horário: entre as 9 horas e as 9 horas e 30 minutos e/ou entre as 14 horas e 30 minutos e as 15 horas.

3.3. Fotocopiadora

A cada novo colaborador é atribuído um código de acesso à fotocopiadora.

O número de cópias é recolhido mensalmente e o custo estabelecido para cada cópia debitado ao Departamento/ Secção a que o colaborador se encontrar ligado funcionalmente.

O custo de cada cópia encontra-se afixado no painel próximo da fotocopiadora.

3.4. Unidades de armazenamento amovíveis (UAA)

Por razões de segurança o uso de unidades de armazenamento amovíveis de dados (pen's, discos externos, etc) está interdito à maioria dos utilizadores do sistema informático. Estas deverão ser previamente verificadas pelo Dep. de Desenvolvimento e Qualidade.

3.5. Veículos

a) Aquando da utilização de um veículo automóvel da empresa por um dos colaboradores, este deverá preencher, no início e no fim da sua utilização, a folha de quilómetros (que se encontra no interior do veículo) e verificar o estado de limpeza e funcionamento geral do veículo.

b) Deverá verificar também se tem todos os documentos necessários à circulação do veículo, só devendo circular com o mesmo se os tiver, caso contrário deverá solicitá-los aos Serviços Gerais.

c) É da responsabilidade de cada colaborador, que conduza viatura automóvel em regime de afectação predominante, organizar e assegurar a sua limpeza, manutenção e revisões (estas em articulação com os serviços gerais).

3.6. Combustível

O abastecimento de todos os veículos do Grupo Hubel é realizado através dos cartões BP Plus (preferencial) ou Galp Frota, que deve ser solicitado junto dos serviços gerais.

3.7. Coimas e multas

É da responsabilidade de cada colaborador, aquando da utilização de veículos das empresas, o pagamento de todas as coimas e "multas", que lhe vierem a ser aplicadas por infracção ao Código de Estrada e legislação complementar.

3.8. Estacionamento no Parque Hubel

A sede do Grupo Hubel possui parque de estacionamento para todos os seus colaboradores, sendo estes livres de estacionar em qualquer lugar demarcado, com excepção daqueles que estão reservados para os visitantes e para a Direcção.

4. Das Comunicações

4.1. Supervisão

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

Podem ser visualizados trabalhos produzidos.

O supervisor tem o dever do "sigilo" mas tem direito a visualizar.

4.2. Intranet (<http://intranet>)

Correio electrónico

Toda a troca de informação deverá, na medida do possível, ser feita através deste sistema, por forma a garantir uma maior fiabilidade na informação trocada dentro e entre as diferentes Empresas e Unidades de Actividades Partilhadas.

4.3. Internet

O acesso é permitido a todos os colaboradores que dispõem de meios informáticos e deve ser utilizado apenas para uso profissional e de forma racional.

4.4. Correio

Toda a comunicação por escrito com o exterior deverá ser registada no copiador de cada empresa e dever-lhe-á ser atribuído um número de registo. No parque Hubel a correspondência a enviar será colocada num cesto, por cada empresa, entregue já fechada ao responsável pela área da recepção.

4.5. Política de atendimento telefónico

a) Todos os telefones estão ligados a uma central, sendo necessário para proceder a qualquer ligação para o exterior marcar o zero, para obter linha, antes de digitar o número para o qual se pretende ligar.

b) Todas as extensões são controladas por um software próprio, sendo apurados regularmente os consumos de cada extensão, sendo debitados ao respectivo departamento/secção.

c) Sempre que se ausentar do seu posto habitual, por um período alargado, deve redireccionar a extensão para o local para onde se desloca e recuperá-la quando regressa.

d) Sempre que o telefone do seu colega toca e ele não está, por favor atenda-o.

O nosso interface com o cliente e outros parceiros é feito predominantemente através do telefone.



"Alguém quer comunicar. Por favor, atenda!"

III . Procedimentos Internos do Grupo Hubel (continuação)

4.6 Telemóveis

Em todas as reuniões, de qualquer nível, deve ser desligado o telemóvel, posto em silêncio, ou entregue a outra pessoa que tenha por função colectar as chamadas de uma determinada equipa.

Quem tem distribuído telemóvel de serviço cabe a si próprio ou com a respectiva equipa avaliar ou encontrar a solução que seja a mais adequada, para evitar que o respectivo telemóvel seja um elemento perturbador da concentração para o trabalho e de redução de produtividade.

Os telemóveis pessoais devem ser desligados ou postos em silêncio durante o período de trabalho e aconselha-se que seja dada resposta às chamadas não atendidas, ou que seja feito esse tipo de chamadas, no intervalo ou à hora de almoço.

5. Da Alimentação

5.1 Copa

Nas instalações existem copas onde é possível preparar e tomar um café ou pequenas refeições e, querendo, aquecê-las nos micro-ondas aí existentes.

Após a utilização das copas, é de regra cada utilizador lavar e limpar tudo o que se tenha utilizado, de forma a deixar este espaço limpo e em condições de utilização.

5.2 Água

A água das instalações da sede provém de um furo e não da rede pública.

Para consumo existem, à disposição dos colaboradores, reservatórios de água.

6. De Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

6.1 As saídas de emergência

Encontram-se assinaladas nos painéis informativos na entrada principal de cada empresa.

6.2. Extintores

Existem, nas instalações, extintores e bocas de incêndio devidamente assinalados.

6.3. Instalações sanitárias

Para além das regras de higiene elementares a seguir, é solicitado a todos os colaboradores que observem as regras definidas para cada instalação, as quais se encontram afixadas no local.

6.4. Fumar

É expressamente proibido fumar nas instalações do Grupo Hubel, inclusivé nas instalações sanitárias, à excepção do átrio de entrada.

6.5. Equipamentos de Protecção Individual (EPI) e Equipamentos de Protecção Colectiva (EPC)

Os colaboradores têm a obrigação de usar EPIs de modo a proteger a sua integridade física e EPCs de forma a neutralizar as fontes de risco nos locais onde se manifesta.

6.6. Viaturas

Os colaboradores condutores de viaturas de empresas devem garantir a boa conservação das mesmas e assegurar uma condução zelosa e o cumprimento do código da estrada.

Porque a entidade patronal e os trabalhadores são mútuos colaboradores e a sua colaboração deverá ter por objectivo a maior produtividade e a promoção humana e social do trabalhador, este conjunto de procedimentos deverá por todos ser seguido de modo a garantir o alcance deste objectivo, sem prejuízo de outros próprios da actividade, da profissão, das instruções de trabalho e das regras do bom senso.

IV . Organigrama Geral do GRUPO HUBEL



V . Actividades das empresas constitutivas do Grupo Hubel

INDÚSTRIA DA ÁGUA

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

O negócio da Hubel Indústria da Água é a venda de soluções, equipamentos e execução de obras para abastecimento , tratamento e reutilização de água, com o objectivo de aumentar a sua disponibilidade e qualidade.

Esta empresa tem implementado o sistema integrado de qualidade e segurança de acordo com as normas ISO 9001:2008 e OSHAS 18001:2007.

IRRIGAÇÃO

Hubel Irrigation Systems, S.A.

O negócio da Hubel Irrigation Systems á a comercialização de equipamentos, soluções de irrigação, automatismos e sistemas de controlo, com o objectivo de valorizar a produção agrícola, vegetal e o ambiente.

Esta empresa dispõe de instalações nos concelhos do Cartaxo e Salvaterra de Magos.

Hubel Irrigation Systems España, S.L.

Empresa sediada em Córdoba, Espanha, que prossegue a actividade da Hubel Irrigation Systems S.A. neste país.

NUTRIÇÃO VEGETAL, SUBSTRATOS E TECNOLOGIAS

Hubel Verde

A Hubel Verde é uma empresa do Grupo Hubel especializada na prestação e venda de serviços e produtos de engenharia e tecnologia agrónomica tendo como objectivo diminuir o risco e potenciar os resultados dos seus clientes.

Esta empresa tem o seu sistema de gestão da qualidade implementado de acordo com a norma ISO 9001:2008.

HORTÍCOLAS FRESCAS

Hubel Produção Agrícola

Quinta da Moita Redonda – Sociedade Agrícola, Lda

Exploração agrícola direccionada para a produção e experimentação em hidroponia de culturas hortofrutícolas e integra 3,5ha de estufas com controlo climático (aquecimento e humidade).

Moinho da Alagoa – Produção Agrícola, Lda

Exploração agrícola direccionada para a produção de hortícolas frescas, possui uma área de 8ha de estufas e 5ha de citrinos.

Geprocea – Serviços de Engenharia, Lda

Estabelecida em 2005, esta exploração está vocacionada para a produção de morango em hidroponia. Com 2,7 Hectares de estufas, vem reforçar a aposta do Grupo na hidroponia.

MadreFruta – Centro de vendas hortofrutícolas, Lda

Direccionada para a área do comércio de produtos agrícolas diversos, hortícolas e frutícolas, a Madre Fruta - Centro de Vendas Hortofrutícolas, desenvolve a sua actividade desde 1996, dinamizando uma das regiões agrícolas mais tradicionais do país, o Algarve. Organização de Produtores (OP) de hortícolas frescas, segundo o Regulamento (CE) nº 2200/96, a MadreFruta tem como principal missão "acrescentar valor aos produtos da fileira hortofrutícola de produção dos seus sócios" e proporcionar ao consumidor final produtos de qualidade.

UNIDADE DE SERVIÇOS PARTILHADOS

Hubgeste – Gestão, Consultadoria e Contabilidade, Lda

Empresa do Grupo Hubel focada na prestação de serviços de apoio à gestão estratégica e operacional com o objectivo de ajudar os gestores das empresas suas clientes a criarem valor e transformarem as suas organizações em empresas mais competitivas e com maior capacidade de sustentação do sucesso a médio prazo.

Hubel Engenharia, Serviços e Imobiliário, Lda

Empresa do Grupo Hubel focada na gestão de património e prestação de serviços gerais.



VI . Modelo de Gestão do Grupo Hubel

O modelo de gestão do Grupo Hubel é construído com base num modelo estruturado em valores, visão e linhas de orientação estratégica comuns.

Actualmente o modelo é apoiado por duas ferramentas de gestão que se complementam:

Balanced Score Card

O Balanced Score Card é uma ferramenta cujo objectivo é operacionalizar a visão estratégica da organização e torna-la mensurável. Fundamenta-se nos factores críticos de sucesso da organização, objectivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria, que através de um acompanhamento sistematizado permitem monitorizar e retirar feedback periódico quanto à evolução do negócio e posicionamento da organização.

A gestão deste modelo é efectuada segundo 4 perspectivas:

Financeira

Relação com os accionistas: **sucesso financeiro.**

Mercado

Relação com o cliente e a sua satisfação: **fidelização do cliente.**

Interna

Controle dos processos internos: **criação de valor para o cliente.**

Desenvolvimento

Desenvolvimento de competências dos colaboradores: **sucesso da organização.**

Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2000

O sistema de gestão da qualidade tem como objectivo a melhoria contínua do desempenho da organização pela focalização no cliente.

Os 8 princípios da gestão da qualidade são:

Focalização do cliente

Garantir o cumprimento dos requisitos do cliente / aumentar a satisfação do cliente.

Liderança

Assegurar ambiente interno adequado.

Envolvimento

Promover o envolvimento dos colaboradores com a política e os objectivos da organização.

Abordagem por processos

Identificação e descrição dos processos do negócio que agregam as actividades da organização.

Monitorizar e medir os processos através de indicadores e metas definidos.

Abordagem da gestão como um sistema

Melhorar a eficácia e eficiência da organização.

Melhoria contínua

Objectivo permanente da organização.

Abordagem à tomada de decisão baseada em factos

Análise e tratamento de dados e divulgação de informação.

Relações benéficas com fornecedores

Promover a criação de valor para a organização e os seus fornecedores / promover parcerias.

VII .Elementos de Contacto do Colaborador na Estrutura Organizacional

Responsável hierárquico definido na estrutura hierárquico-funcional da Unidade onde o colaborador se insere.

- Definição de tarefas
- Objectivos
- Coordenação do trabalho

Recursos Humanos / Serviço de Pessoal

- Seleção e recrutamento
- Formação
- Progressão de carreira
- Avaliação de desempenho
- Cadastro
- Saúde e higiene no trabalho
- Processamento de salários
- Documentação

Qualidade e Desenvolvimento

- Gestão da qualidade e segurança
- Tecnologias de informação
- Desenvolvimento de projectos

Serviços Gerais

- Gestão de frota de viaturas
- Manutenção e limpeza
- Apoio informático
- Apoio a eventos
- Economato
- Gestão de rede e telecomunicações

Extensões Úteis a Nível da Sede

Recursos Humanos	_____	519
Serviço de Pessoal	_____	601
Serviços Gerais	_____	600
Economato	_____	500
Assistência Informática	_____	600

VIII . Glossário

AD - Assistente de Direcção
AG - Assistente de Gestão
DAF - Director Administrativo Financeiro
DE - Director Executivo
DG - Director Geral

DGA - Director Geral Adjunto
EA - Explorações Agrícolas
HIA - Hubel Indústria da água
HIS - Hubel Irrigation Systems
HV - Hubel Verde

HBG - Hubgeste
MF - Madre Fruta
RH - Recursos Humanos
USP - Unidade de Serviços Partilhados





Parque Hubel, Pechão, 8700-179 Olhão
tel +351 289 710 500 fax +351 289 710 501
email grupo@hubel.pt website www.hubel.pt

Anexo 5 – Manual de Boas práticas de Qualidade e Segurança



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE QUALIDADE E SEGURANÇA

Manual de Boas Práticas de Qualidade e Segurança do Grupo Hubel

Elaborado pelo Departamento de Desenvolvimento e Qualidade
Paginado pelo Departamento de Marketing

14 de Setembro de 2010

OBJECTIVO

Informar os princípios básicos que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade e 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.



SISTEMA DE GESTÃO

QUALIDADE

O SGQ permite sistematizar os fluxos de comunicação, clarificando, quem faz o quê, como, quando e onde. O Sistema da Qualidade prevê a monitorização e avaliação da eficácia dos processos de comunicação e a sua melhoria contínua.

Todo o sistema é documentado, sendo registadas as actividades definidas, o que permite conhecer a qualquer momento o grau de implementação do sistema e a sua eficácia.

Toda esta documentação torna-se assim um instrumento fundamental para a gestão do conhecimento da organização, sendo um precioso auxiliar para todos aqueles que nela, mudam de funções e assumem novas responsabilidades, bem como para a integração de novos colaboradores.

SEGURANÇA

O sistema de gestão obriga à definição e cumprimento de regras e boas práticas de segurança.

Descubra-as nas páginas seguintes.

A Segurança do Trabalho integra um conjunto de metodologias adequadas à prevenção de acidentes de trabalho, com o principal objectivo, o reconhecimento e o controlo dos riscos associados ao local de trabalho e ao processo produtivo (materiais, equipamentos e modos operatórios).

REGRAS DE HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Não vire as costas à segurança, EVITE o acidente!

- Cumpra todas as regras de higiene e segurança;
- Use sempre os equipamentos de protecção individual;
- Mantenha o local de trabalho limpo, arrumado e desimpedido;
- Cumpra todos os manuais, procedimentos e Instruções de trabalho aplicados à sua actividade;
- Comunique sempre que detectar 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 activos.

EQUIPAMENTOS DE PROTECÇÃO INDIVIDUAL – EPI`S

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

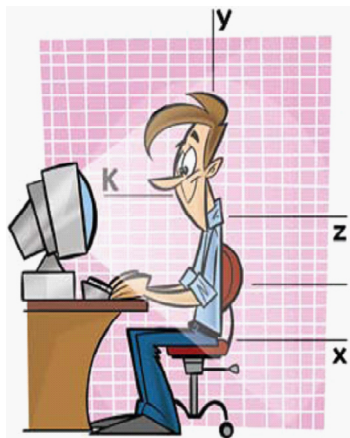


- É obrigatório o uso dos Equipamentos de Protecção Individual de acordo com as actividades desenvolvidas.
- Todos colaboradores serão responsáveis pelo uso guarda e conservação dos seus EPI`s.
- Os EPI`s serão entregues pelo empregador, mediante o registo de entrega.

EPI`S são dispositivos de uso pessoal destinados a proteger a integridade física e saúde do trabalhador durante o exercício de uma determinada actividade.

ERGONOMIA

Obedeça os princípios de ergonomia.



Escritório

- Manter a cabeça e pescoço em posição rec-ta;
 - Ocupar todo o assento;
 - As costas devem estar bem apoiadas no en-costo da cadeira;
 - 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 apoia-dos 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.
 - Teclado - manter os pulsos ligeiramente levantados, mantendo um ali-nhamento com o ante braço;
 - Rato - manter a mão alinhada com o antebraço.

Levantar cargas

- Para levantamento de peso, utilize a força das pernas.
- Respeite os seus limites, não levante pesos excessivos, peça ajuda a ou-tros colaboradores, utilize o empilhador ou o porta-paletes.

TRANSPORTE MANUAL DE CARGAS (TMC)

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

(Decreto-Lei nº 330/93, 25 de Setembro)

Como levantar e transportar cargas



Conselhos úteis

- Para levantamento de peso, utilize a força das pernas;
- Mantenha a coluna recta;
- Mantenha os braços junto ao corpo;
- Não transporte cargas excessivas: RESPEITE OS SEUS LIMITES;
- Não levante uma carga pesada por cima da cintura num só movimento, utilize o apoio do joelho;
- Nunca gire o corpo enquanto segura na carga pesada.



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.

NÃO SE ESQUEÇA!

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



MANUSEAMENTO E TRANSPORTE MECÂNICO DE CARGAS

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



TRABALHOS EM ALTURA

É obrigatório o uso de arnês em trabalhos acima de 2 metros.

Andaimes

- Devem ser montados e desmontados por trabalhadores competentes e experientes.
- A zona de colocação do andaime 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 acção do peso do andaime como por ex: tijolos)
- Os andaimes móveis, sempre que não se encontrem em movimentação, deverão ser travados através da acção de estabilizadores ajustáveis e/ou do accionamento 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 45 cm) e rodapés de 15 cm.

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 objectos que possam vir a provocar a sua instabilidade ou oscilação.
- Fique de frente, ao subir ou descer de uma escada, segurando sempre nos degraus com as duas mãos.
- No caso de colocar 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 graus).
- Não coloque escadas defronte de portas ou passagens, sem antes sinalizar o local.

ACTIVIDADES DE SOLDADURA

- Não execute trabalhos de soldadura se não for soldador e se não tiver os EPI's adequados.
- Não soldar perto de materiais combustíveis ou inflamáveis.
- Não troque eléctrodos estando encostado em peças ligadas à terra ou em local molhado.



MANUSEAMENTO DE PRODUTOS QUÍMICOS

Conheça 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 de cada empresa.

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 objectivo alertar para o risco associado ao manuseamento da dita substância.



Significado	Símbolo	Descrição dos riscos
Tóxico (T) Muito tóxico (T+)		Substâncias e preparações tóxicas e nocivas que apresentam, mesmo em pequenas quantidades, um perigo para a saúde Se a gravidade do efeito sobre a saúde se manifestar com quantidades muito pequenas, o produto é assinalado pelo símbolo tóxico
Nocivo (Xn)		Estes produtos penetram no organismo por inalação, por ingestão, ou através da pele.
Facilmente inflamável (F) Extremamente inflamável (F+)		(F) Os produtos facilmente inflamáveis incendeiam-se em presença de uma chama, de uma fonte de calor (superfície quente) ou de uma faúlha) (F+) Os produtos extremamente inflamáveis incendeiam-se sob a acção de uma fonte de energia (chama, faúlha, etc.), mesmo abaixo de 0 °C
Comburente (O)		A combustão tem necessidade de uma substância combustível, de oxigénio e de uma fonte de inflamação; é consideravelmente acelerada em presença de um produto comburente (substância rica em oxigénio)
Corrosivo (C)		As substâncias corrosivas danificam gravemente os tecidos vivos e atacam igualmente outras matérias. A reacção pode ser devida à presença de água ou de humidade.
Irritante (Xi)		O contacto repetido com produtos irritantes provoca reacções inflamatórias da pele e das mucosas
Explosivo (E)		A explosão é uma combustão extremamente rápida; depende das características do produto, da temperatura (fonte de calor), do contacto com outros produtos (reacções, dos choques, das fricções, etc.)
Perigoso para o ambiente («N»)		Substâncias : muito tóxicas para os organismos aquáticos tóxicas para a fauna perigosas para a camada de ozono

Tabela 1 - Símbolos de risco nos produtos químicos.

Nos caso de utilizar embalagens alternativas, estas devem estar devidamente rotuladas (conforme a rotulagem de origem).

SINALIZAÇÃO DE SEGURANÇA









A sinalização visual de segurança, de uso obrigatório nos locais de trabalho, tem como principal objectivo chamar a atenção, de forma rápida e eficaz, dos colaboradores e visitantes, para objectos ou situações perigosas; indicar a posição de dispositivos de segurança; recomendar formas de actuação e facultar as informações

necessárias numa situação de emergência.

Classes de Sinais

Os sinais de segurança podem ser agrupados em diversas classes:

Cor	Forma	Significado	Indicações
Vermelho		Proibição	Atitudes perigosas
		Perigo - alarme	Stop, pausa, dispositivos de corte de emergência
		Material e equipamento de combate a incêndio	Indicação e localização
Amarelo		Aviso	Atenção, precaução, verificação
Azul		Obrigação	Comportamento ou acção específica, obrigação de utilizar EPI's
Verde		Salvamento ou socorro	Portas, saídas, vias, material, postos, locais específicos
		Situação de segurança	Retorno à normalidade

Quadro 1 - Cor, forma, significado e indicações da sinalização de segurança

SINALIZAÇÃO SEGURANÇA OBRIGATÓRIA NOS ARMAZENS

Deve existir, em lugar visível, a seguinte sinalização:

- Obrigatoriedade de utilização de EPI's;
- Indicação das saídas de emergência;
- Planta de emergência;
- Indicação dos Extintores;
- Identificação das zonas de armazenagem 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.

ORDEM E LIMPEZA



Mantenha o seu local de trabalho sempre limpo e organizado.

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

Separe e deposite correctamente todos os resíduos, deste modo estará a contribuir para a poupança de inúmeros recursos naturais e a prevenir a poluição!

PROTECÇÃO DO AMBIENTE EM OBRA

As empresas que executem obras devem actuar de acordo com a regulamentação e legislação em vigor relativa à protecção do ambiente.

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

Devem ter em atenção a gestão dos resíduos que produzem no decorrer das suas actividades, para os locais indicados ou autorizados para o efeito (na sequência do envio dos resíduos para destino final ambientalmente correcto, deverão preencher o modelo A da Guia de Acompanhamento de Resíduos).

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

Deve minimizar as fontes de ruído e garantir que as actividades ruidosas

decorrem nos períodos estipulados pela legislação aplicável.

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

Deve ser dada especial atenção às operações de manutenção e trasfega de líquidos.

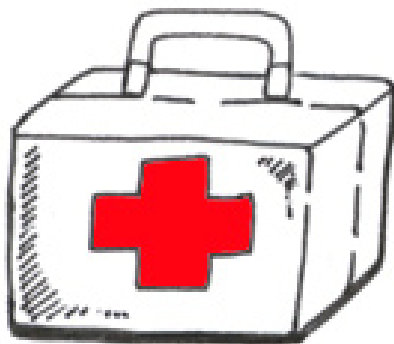
EMERGÊNCIA

- Conheça a localização das saídas de emergência e os pontos de encontro.
- Se detectar uma situação de emergência, não entre em pânico proceda de acordo com as regras de actuação em caso de emergência.
- Não obstrua os corredores de circulação, saídas de emergência e equipamentos de combate a incêndio (extintores).
- Em caso de emergência abandone o local de trabalho, seguindo as orientações da equipa de emergência e das saídas de emergência, dirigindo-se para o ponto de encontro mais próximo.

PRIMEIROS SOCORROS

Em todos os armazéns existem Caixas de Primeiros Socorros, devidamente sinalizadas e acompanhadas de um Manual de Primeiros Socorros ou com Instruções de Segurança, assim como números de telefone principais para o caso de emergência mais grave em que seja necessária a intervenção de meios externos (INEM, bombeiros, etc.).

Todos os trabalhadores devem ter conhecimento da sua localização.



ACIDENTES, QUASE-ACIDENTES E POTENCIAL DE RISCO



Comunique imediatamente todo e qualquer acidente, quase-acidente ou potencial de risco que observar ao seu superior hierárquico ou ao Departamento de Desenvolvimento e Qualidade, independentemente do seu potencial de gravidade.

Acidente:
Evento com lesão

Quase-Acidente:
Evento sem lesão

FUMO

- É proibido fumar em locais fechados, tais como: recepção, escritórios, armazéns, sanitários, etc.
- Existem locais apropriados ao ar livre para os fumadores.

BEBIDAS

- É proibida a entrada na empresa de pessoas alcoolizadas.
- É proibido ingerir bebidas alcoólicas durante o horário de trabalho.

VISITANTES



Acompanhe sempre os seus visitantes, se necessário, orientando-os sobre as regras básicas de segurança e saúde do trabalho. Os visitantes não podem entrar desacompanhados nos armazéns.

Em caso de dúvida consulte as Fichas de Prevenção e Segurança disponíveis na Intranet / Segurança.

Porque:
***Trabalhar bem deve ser SEMPRE,
trabalhar seguro!***





morada Parque Hubel, Pechão, 8700-179 Olhão
tel +351 289 710 500
fax +351 289 710 501
email grupo@hubel.pt
website www.hubel.pt

Anexo 6 – Manual de Primeiros Socorros

CONTACTOS URGENTES

Nº Nacional de Emergência Médica: 112
Centro Nacional Anti-Veneno: 808 250 143

	OLHÃO	SALVATERRA DE MAGOS	ALPIARÇA
BOMBEIROS	289 71 00 00	263 50 44 63	243 55 81 22
GNR	289 79 00 10	263 50 41 18	243 55 86 59

O kit de Primeiros Socorros contém:

Algodão hidrófilo
 Rolo de adesivo têxtil forte 1,25cm x 5m
 Água oxigenada
 Betadine
 Álcool etílico
 Compressas de gaze 10cm x 10cm
 Compressas de gaze 20cm x 20cm
 Pensos rápidos
 Ligadura elástica 10cm
 Ligadura de cambric 10cm x 0,10mt
 Par de Luvas
 Pinça
 Tesoura
 Soro Fisiológico

Sempre que um produto estiver perto do fim, acabado ou a validade ter terminado, deve informar o seu superior hierárquico, para este proceder à sua substituição e/ou reposição.



MANUAL DE PRIMEIROS SOCORROS

Olhão

morada Parque Hubel, Pechão
 8700-179 Olhão
tel 289 710 500
fax 289 710 501

Salvaterra de Magos

morada EN 118, 2120-066
 Salvaterra de Magos
tel 263 500 090
fax 263 500 099

Alpiarça

morada Zona Industrial, lotes 55 e 56
 2090-242 Alpiarça
tel 243 557 606
fax 243 557 607



EM CASO DE URGÊNCIA



Ficar calmo.
Afastar de imediato o perigo da vítima.
Não mover a vítima, salvo se existir risco de novo acidente.
Proteger a vítima do frio e dos curiosos.
Pedir ajuda: Primeiros Socorros 112.
Indicar local, natureza do acidente, indicar o nº e estado da(s) vítima(s).

- Desinfetar sempre as mãos antes de tratar um ferimento.
- Utilizar sempre luvas para prestar os primeiros socorros.

FERIDAS SUPERFICIAIS

Limpar bem a ferida com água potável corrente ou soro fisiológico. Desinfetar com um pouco de anti-séptico (Betadine). Cobrir a ferida com um penso ou com compressa (maior que a ferida) e adesivo.

FERIDAS PROFUNDAS

Não tentar extrair qualquer corpo estranho, lavar com água potável ou soro fisiológico. Aplicar um medicamento anti-séptico e pressionar a ferida com uma compressa, se esta encharcar colocar outra por cima. Levantar o membro ferido de modo a diminuir o fluxo de sangue em direcção à ferida. CHAMAR A EMERGÊNCIA MÉDICA.

FRACTURAS NOS MEMBROS

Deixar a vítima segurar o membro na posição mais confortável. Ajudá-la a sentar ou deitar. Imobilizar a fractura com uma tala ou algo duro. CHAMAR A EMERGÊNCIA MÉDICA.

HEMORRAGIA NASAL

Colocar a vítima sentada com a cabeça direita no alinhamento do corpo. Fazer pressão com o polegar e indicador em pinça apertando as extremidades da narina durante 10 minutos. Aplicar frio, utilizar gelo (não colocar directamente) se persistir promover o transporte ao hospital.

CORPOS ESTRANHOS

Olho: não esfregar, lavar o olho com água em abundância ou soro fisiológico.
Ouvido: não extrair o corpo estranho com um instrumento.
Nariz: expirar fortemente pelo nariz tapando a narina livre.
Garganta: tossir, dar pancadas nas costas, proceder à manobra de Heimlich.
Se o corpo estranho não for expulso CHAMAR A EMERGÊNCIA MÉDICA.

ACIDENTE DE VIAÇÃO

Estacionar correctamente a sua viatura, accionar as luzes avisadoras de perigo e usar dispositivos de sinalização (colete). Colocar o sinal de perigo (triângulo) a uma distância nunca inferior a 30 metros da retaguarda do veículo ou da carga a sinalizar, de forma a ficar bem visível a uma distância de, pelo menos, 100 metros antes do local do sinistro em local bem visível. CHAMAR A EMERGÊNCIA MÉDICA.

ELECTROCUSSÃO

Antes de empreender qualquer acção: desligue a electricidade. Desligar a ficha do aparelho eléctrico. Chamar a EMERGÊNCIA MÉDICA, mesmo nos casos aparentemente sem repercussões graves.

PEQUENAS QUEIMADURAS

Lavar abundantemente a área afectada com água potável fria ou soro fisiológico durante 15 a 20 minutos ou até a dor desaparecer. Nas queimaduras químicas evitar invadir a superfície não afectada. Proteger as queimaduras da sujidade e de corpos estranhos, aplicando uma compressa esterilizada sobre a mesma.

QUEIMADURAS

Apagar as vestes da vítima envolvendo-a com um cobertor ou similar limpo e arrefecê-lo com água potável fria ou soro fisiológico. Manter a vítima deitada, com a cabeça na horizontal e com os pés levemente levantados. Faça a vítima beber água, em pequenas quantidades, até à chegada da EMERGÊNCIA MÉDICA.

ENVENENAMENTO

Tentar determinar a causa do envenenamento. Telefonar para o CENTRO ANTI-VENENO (800 250 143). Enquanto espera a chegada da EMERGÊNCIA MÉDICA, coloque a vítima de lado, num lugar calmo e arejado. Sem o aconselhamento de profissionais de saúde não deve provocar o vômito à vítima nem lhe deve dar água, leite ou medicamentos. Em caso de convulsões, introduzir na boca da vítima um objecto resistente envolvido num lenço.

MORDIDA DE COBRA

Acalmar e sossegar a vítima. Deitá-la de costas com a cabeça baixa e proibir-lhe qualquer movimento, apertar moderadamente com uma ligadura (garrote) entre a mordida e o coração.

PICADA DE INSECTOS

Abelha, Vespa ou Zangão. Tirar delicadamente o ferrão, limpar e desinfetar da mesma maneira que a ferida superficial. Em caso de alergia, indisposição, de inchaço local importante, ou de uma picada na boca ou na garganta. CHAMAR A EMERGÊNCIA MÉDICA.

SENSAÇÃO DE DESMAIO

(Palidez; suores frios; falta de forças; pulso fraco)
Sentar a vítima; colocar-lhe a cabeça entre as pernas; molhar-lhe a testa com água fria; dar-lhe a beber água açucarada ou chá; manter-se próximo da vítima até esta estar recuperada.

DESMAIO (Socorro à vítima já desmaiada)

Deitar a vítima de costas com a cabeça de lado e mais baixa do que as pernas; desapertar-lhe as roupas; mantê-la aquecida; logo que esta recupere dar-lhe de beber água açucarada ou chá; CHAMAR A EMERGÊNCIA MÉDICA.