

Universidade do Algarve

Socialização, integração e acolhimento dos funcionários dos supermercados Jafers

Elaboração de um manual de acolhimento

Leo Divo Teixeira Belchior Fernandes

**Projeto Empresarial para obtenção de Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos**

Trabalho realizado com a orientação de:

Professora Doutora Maria Helena Guita de Almeida, Faculdade
de Economia da Universidade do Algarve

2015

Universidade do Algarve

Socialização, integração e acolhimento dos funcionários dos supermercados Jafers

Elaboração de um manual de acolhimento

Leo Divo Teixeira Belchior Fernandes

**Projeto Empresarial para obtenção de Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos**

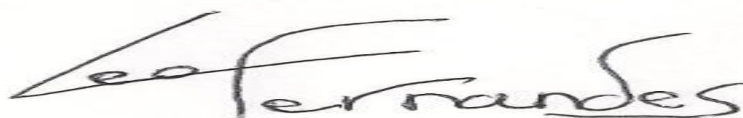
Trabalho realizado com a orientação de:

Professora Doutora Maria Helena Guita de Almeida, Faculdade
de Economia da Universidade do Algarve

2015

Declaração de autoria

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

A handwritten signature in black ink that reads "Leo Fernandes". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath it.

(Leo Fernandes)

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.

Índice

Conteúdo

Índice	I
Índice de figuras e Tabelas	II
Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
1. Capítulo I	1
1.1. Introdução	1
2. Capítulo II -Enquadramento teórico	3
2.1. Caracterização da Empresa	3
2.1.1. História	5
2.1.2. Recursos Humanos	6
2.1.3. Organograma.....	8
2.1.4. Dispersão geográfica	8
3. Capítulo III- Revisão da literatura	10
3.1. Cultura organizacional: Clarificação do conceito	10
3.2. Socialização organizacional	13
3.2.1. Estratégias de Socialização.....	15
3.2.2. Fases da socialização	19
3.3. Acolhimento e Integração	21
3.3.1 Acolhimento	21
3.3.2 Integração	26
3.4. Manual de acolhimento	27
4. Capítulo IV- Metodologia	29
4.1. Metodologia	29
5. Capítulo V.....	30
5.1. Conclusão	30
Referências Bibliográficas	31
Anexos	33

Índice de figuras e Tabelas

Figura 1- Evolução dos colaboradores do Jafers de 2009 a 2014.....	7
Figura 2-Organograma Funcional do Jafers	8
Figura 3- Dispersão Geográfica do Jafers.....	9
Tabela 1- Socialização bem-sucedida vs. mal sucedida (Bilhim, 2004)	14
Tabela 2- Erros no processo de acolhimento (Almeida, 2012)	25

Agradecimentos

Não existem palavras suficientes para expressar o meu agradecimento a todos os que durante a minha vida lutaram para eu poder estar onde estou e a todos que participaram neste projeto direta ou indiretamente:

À minha família nomeadamente à minha mãe Maria Helena, irmão Rúdi, tio João e tia Lucília que sempre fizeram o possível e o impossível por mim. Obrigado por lutarem por mim todos os dias!

À Professora Doutora Helena de Almeida pela orientação, apoio e disponibilidade que sempre demonstrou durante todas as fases deste projeto. Um obrigado por me ter feito continuar em frente e superar os obstáculos que foram levantados.

A todos da família Jafers que sempre demonstraram alegria em fazer parte deste projeto e lutaram pelo seu sucesso. Obrigado pela disponibilidade e simpatia com que me disponibilizaram informações e me acolheram na empresa.

A todos os meus amigos obrigado pela paciência que tiveram e por serem aqueles que sempre apoiaram as minhas escolhas! Obrigado por tudo pessoal!

Finalmente um obrigado à minha namorada Joana que me apoiou durante todo o ano nos bons e nos maus momentos e foi o meu rochedo quando parecia que as coisas estavam más. Obrigado por seres quem és e pelo teu apoio incondicional!

A todos vós:

Obrigado

Resumo

O presente trabalho tem como tema principal a “Socialização, Integração e acolhimento dos Funcionários dos supermercados Jafers- Elaboração de um manual de acolhimento” e surge como um projeto empresarial realizado na empresa J.A. Ferreira, Lda. que é a detentora desta cadeia de supermercados.

Este projeto empresarial tem em vista a realização de um manual de acolhimento para os colaboradores que trabalham nas lojas Jafers. Este manual tem como principal objetivo preencher uma lacuna existente na empresa quanto ao acolhimento e integração dos seus colaboradores. O manual de acolhimento facilita os processos de socialização, integração e de acolhimento na empresa e ao mesmo tempo esclarece alguns procedimentos internos de forma simples e clara para que todos os colaboradores o possam compreender facilmente. Mesmo estando principalmente focado a prestar as informações necessárias sobre o funcionamento da empresa aos novos colaboradores, todos na empresa podem usufruir deste manual para esclarecer alguns pontos que precisam ser clarificados e o reforço de algumas normas.

A implementação de estratégias de socialização, acolhimento e integração têm vindo ganhar o interesse das empresas. O tempo que um colaborador demora a ser produtivo para a empresa, depende de como a empresa conduz estes processos. O objetivo principal é que os colaboradores se tornem o mais produtivos possível no menor espaço de tempo. Tendo isto em mente a empresa J.A. Ferreira, Lda. irá utilizar este manual como uma ferramenta útil para que todos os seus colaboradores estejam em sintonia e conheçam melhor a empresa em que prestam serviço.

Palavras-Chave: Socialização; Acolhimento; Integração; Cultura organizacional; Manual de acolhimento

Abstract

This work has as main theme "Socialization, integration and fostering of employees of Jafers supermarkets - Preparation of a Fostering Manual" and stands as a business project carried out in the company J.A. Ferreira, Lda. which is the owner of the supermarket chain.

This business project is intended to carry out a fostering manual for employees working at any Jafers stores. The manual aims to fill a gap on the reception and integration of employees inside the company. The fostering manual facilitates the processes of socialization, integration and fostering in the company and at the same time clarifies some procedures simply and clearly so that all the employees can easily understand. Even though mainly focused to provide the necessary information on the operation of the company to new employees, everyone in the company can use this manual to clarify some points that were not clear and strengthen certain rules.

The implementation of socialization strategies, reception and integration has been gaining the interest of companies. The time it takes an employee to be productive for the company, depends on how the company conducts these procedures. The main objective is that the employees become as productive as possible in the shortest amount of time. With this in mind the company J.A. Ferreira, Lda. will use this manual as a useful tool that all its employees are in tune and have a better understanding of the company they work on.

Keywords: Socialization; Fostering; Integration; organizational culture; Fostering manual

1. Capítulo I

1.1. Introdução

Cada vez mais as empresas dão importância à sua cultura organizacional. Conhecer os valores, as normas e as dinâmicas existentes dentro da companhia, pode significar uma vantagem sobre a concorrência e pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Ao conhecer bem a empresa e os seus valores, os colaboradores sentem uma maior afinidade por esta e sentem que pertencem a um grupo. O sentimento de pertença é algo inerente à condição humana e ao se sentirem incluídos, os colaboradores sentem mais vontade de trabalhar para a empresa. Sendo assim é da responsabilidade da empresa dar a conhecer a sua missão, visão, valores, normas e funcionamento. Estas informações são dadas geralmente quando o colaborador ingressa na empresa no processo de acolhimento e integração.

Uma das ferramentas do processo de acolhimento é o manual de acolhimento. Este tem como objetivo fornecer as informações sobre o funcionamento da empresa assim como transferir de forma simples e clara as normas e os valores da empresa.

Este projeto empresarial foi realizado no 2ºano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, promovido pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Tem como objetivo a realização de um manual de acolhimento para a empresa J.A. Ferreira, Lda. e também dar a conhecer melhor aos colaboradores a cultura organizacional da empresa para que estes a compreendam melhor.

O presente documento apresenta uma estrutura organizada em cinco partes:

A primeira parte deste projeto tem como objetivo dar a conhecer a empresa e a sua realidade. Nesta parte do projeto é apresentada uma caracterização da empresa (atividade, missão, visão, valores e políticas), bem como a sua história, dispersão geográfica e os seus Recursos Humanos.

A segunda parte, refere-se à revisão da literatura. Nesta parte foram revistos vários autores dentro das temáticas da cultura organizacional, socialização, integração e

acolhimento dos colaboradores com o objetivo de se obter bases teóricas que fundamentem a elaboração deste projeto empresarial.

Na terceira parte irão ser descritos os métodos para a recolha e análise dos dados que foram utilizados na elaboração do manual de acolhimento.

Na quarta parte, serão apresentadas as conclusões chegadas após a finalização do projeto assim como algumas dificuldades e limitações do mesmo.

Por fim na quinta parte encontra-se o manual de acolhimento desenvolvido no âmbito do projecto empresarial. Esta secção segue em anexo.

Apresenta-se ainda, a lista de referências bibliográficas dos autores consultados durante a elaboração deste projeto empresarial.

Sem se pretender, com este trabalho, esgotar a problemática que comporta o estudo da socialização, integração e acolhimento, espera-se contribuir para o alargamento da criação de ferramentas que permitem melhor compreender com um maior rigor e objetividade o sistema de gestão de recursos humanos.

2. Capítulo II -Enquadramento teórico

2.1. Caracterização da Empresa

A empresa J.A. Ferreira, Lda. é a empresa que detém os Supermercados Jafers e especializa-se no comércio a retalho de bens alimentícios e produtos de higiene (tanto pessoal como para a lida da casa). Esta caracteriza-se como sendo uma Pequena/Média (PME) empresa familiar, ou seja, foi fundada e é gerida por membros que pertencem à mesma família.

As superfícies comerciais dos Supermercados Jafers encontram-se em várias localizações do Algarve. De momento existem lojas em Vilamoura, Quarteira, Quinta do Lago, Alte, Benafim, Salir, Sta. Bárbara de Nexe e Tunes. A empresa tem vindo sempre a posicionar-se em localizações que ainda não tenham sido muito exploradas por outras superfícies comerciais concorrentes. Sendo assim o posicionamento desta empresa tem sido uma opção estratégica relativamente ao seu ambiente crítico, proveniente da concorrência.

Relativamente às políticas, a higiene e qualidade dos produtos tem sido uma das prioridades mais prementes desta empresa. O respeito pelas políticas impostas pela empresa reguladora da segurança alimentar e do trabalho (HACCP), é da máxima importância tanto para a saúde e bem-estar dos colaboradores como para os clientes que assim vêm garantido ter em suas casas produtos de qualidade e seguros, respetivamente. Nos últimos anos, também tem vindo a haver uma maior aposta em políticas de formação para melhorar a qualidade dos serviços e aumentar as competências pessoais de cada colaborador. Estas ações de formação têm incidido especialmente sobre a comunicação entre o colaborador/cliente e gestor de loja/colaborador com vista a melhorar tanto a comunicação externa como a interna. Outra política adotada tem residido na pesquisa de fornecedores com produtos internacionais a fim de expandir a variedade de produtos oferecidos por esta empresa e desta forma atrair e captar novos clientes. Esta política também pretende distanciar os supermercados Jafers de outras superfícies comerciais do sector. Por fim, e devido à procura por preços mais tangíveis, os supermercados Jafers têm procurado soluções mais económicas. Para isso foi estabelecida uma parceria com a marca branca Auchan a qual, garante uma boa qualidade dos seus produtos a preços acessíveis.

Os Supermercados Jafers têm como visão ter um crescimento sustentável da empresa e quando possível continuar a expandir o número das suas lojas em territórios da região que ainda não se encontram muito explorados pela concorrência garantindo assim o seu lugar no mercado.

Têm como missão fidelizar os clientes através de produtos de qualidade e de um serviço de excelência. Com esta missão, os supermercados Jafers não esperam só aumentar o número de clientes fidelizados, mas também proporcionar os melhores serviços no sector do comércio a retalho.

Os supermercados Jafers contam ainda com os seguintes valores:

- Responsabilidade - Garantia que os produtos foram manuseados de forma competente e responsável pelos colaboradores quando chegam às prateleiras.
- Confiança - Todos os produtos que se encontram expostos nas lojas Jafers são da melhor qualidade podendo o cliente ter a máxima confiança nestes.
- Ética Profissional - A ética profissional é um valor importante para a empresa pois é importante manter uma imagem de transparência para os colaboradores e para os clientes aumentando assim a confiança que estes têm na marca.
- Competência - A competência dos colaboradores dos Supermercados Jafers é importante para garantir um serviço de excelência para os clientes que com a crescente concorrência no mercado do comércio a retalho de bens alimentícios, se tornam cada vez mais exigentes.
- Credibilidade - Com uma credibilidade na marca Jafers, torna-se mais fácil fidelizar os clientes fazendo com que estes prefiram os serviços do Jafers em vez dos serviços da concorrência.

2.1.1. História

A empresa J.A. Ferreira, Lda. iniciou a sua atividade em 1978 ao abrir o seu primeiro estabelecimento na Aldeia do Mar em Vilamoura. Era uma pequena loja de exploração familiar que se destinava a satisfazer as necessidades dos residentes e turistas da então crescente zona de Vilamoura.

Os Supermercados Jafers apostaram principalmente numa estratégia de crescimento lento mas seguro, utilizando apenas recursos financeiros gerados pela própria empresa. Sendo assim alguns anos depois da inauguração da primeira loja, a empresa decidiu expandir o seu negócio e abrir uma segunda superfície comercial também em Vilamoura mas desta vez na zona do Lago Azul. O Lago Azul era uma aposta óbvia para a empresa visto que esta zona tem várias residências e empreendimentos turísticos e não tinha ainda um serviço de supermercados. Sendo assim o Lago Azul representou uma oportunidade excelente de expansão de negócio.

Após alguns anos a trabalhar com duas superfícies comerciais em Vilamoura, os Supermercados Jafers continuaram a expandir o seu negócio; desta vez na cidade de Quarteira. A empresa decidiu apostar numa clientela mais habitual e numa estratégia de fidelização dos clientes. Em consequência do exposto, em 1986 nasce a terceira superfície comercial dos Supermercados Jafers situada numa das ruas principais de Quarteira.

A empresa prosseguiu com a sua política de expansão e com quinze anos de existência já contava com sete lojas que se foram distribuindo geograficamente por Vilamoura e Quarteira. Para acompanhar o crescimento do número de lojas em 1992 foi inaugurado o armazém dos Supermercados Jafers na Zona Industrial de Vilamoura. Inaugurado com o principal objetivo de centralizar os produtos e a distribuição para as superfícies comerciais, este armazém corresponde à parte do sistema logístico da empresa. Serve como ponto de distribuição e de armazenagem de produtos providenciando informações de gestão sobre o *status*, condição e disponibilidade dos bens armazenados. Neste mesmo local estão sediados os escritórios da administração da empresa.

Seguindo uma política de crescimento sustentável e concentrando-se no concelho de Loulé, especialmente em zonas turísticas, em 2008 esta empresa decidiu

mudar a sua estratégia. Tendo sempre a expansão em mente, a empresa decidiu expandir o seu negócio para zonas do barrocal algarvio e até apostar noutros concelhos. Esta aposta surgiu da necessidade que este grupo de supermercados teve de fazer chegar um serviço de distribuição de qualidade a localidades em que estes produtos e serviços, não eram tão fáceis de aceder. Com efeito no espaço de dois anos foram inauguradas várias lojas localizadas em Alte, Salir, Benafim, Tunes e Sta. Bárbara de Nexe (no Algarve). Esta aposta no barrocal algarvio, marcou a mudança na estratégia que tem vindo a ser adotada pela companhia, desde a sua fundação.

A mais recente superfície comercial situa-se perto do Mercado de Quarteira e foi inaugurada em 2011.

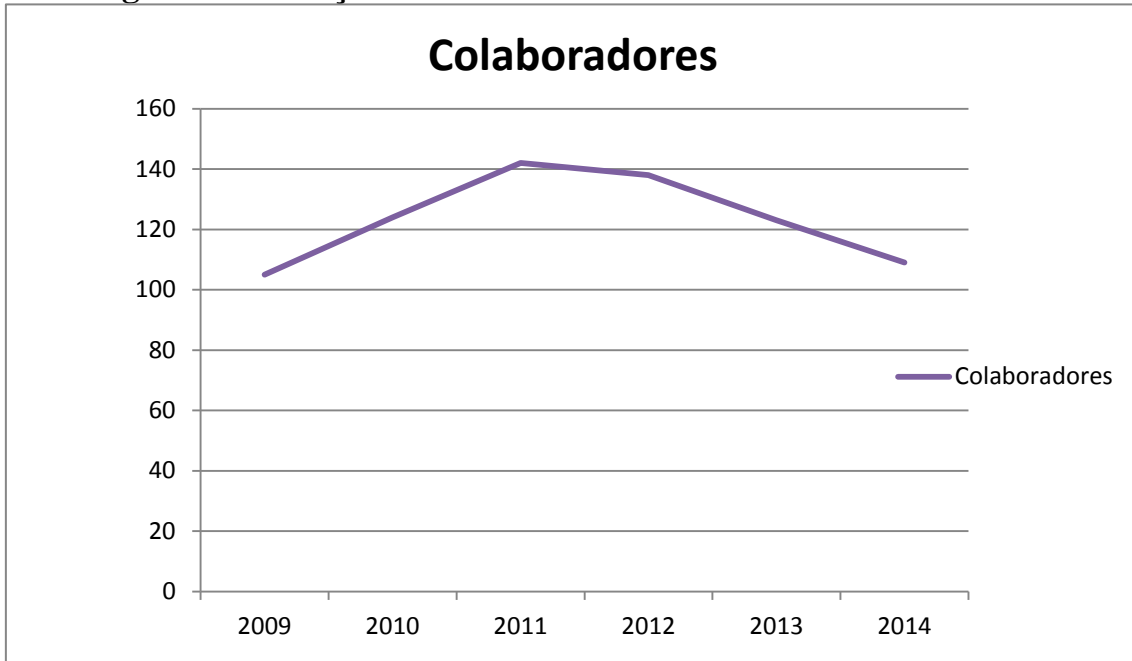
Atualmente os Supermercados Jafers contam com 12 superfícies comerciais espalhadas pela região do Algarve e empregando atualmente cerca de 114 colaboradores.

Em 2013 através do banco Millenium BCP, e em 2014 através da Caixa Geral de Depósitos a empresa foi consagrada com o título de PME líder do mercado Português. Para além de ser PME líder do mercado Português, a J.A. Ferreira, Lda., foi também consagrada por vários anos consecutivos com o prémio de empresa aplauso. Este prémio é atribuído pelo Millenium BCP a empresas com visão empreendedora e que contribuem positivamente para a economia portuguesa.

2.1.2. Recursos Humanos

A Figura 1 mostra a taxa de empregabilidade entre 2009 e 2015 nos Supermercados Jafers. Com um período de crescimento pronunciado entre 2009 e 2011 (período marcado pelo pico mais alto), vai decrescendo de forma pouco expressiva no ano seguinte (2012), após o qual se tem assistido a uma redução gradual do número de colaboradores vinculados ao grupo. Este factor, deve-se essencialmente à crise que o país tem vindo a atravessar no passado recente a qual tem conduzido à necessidade de optimização de alguns recursos humanos em detrimento da dispensa de outros e ainda à inevitabilidade de encerramento de algumas lojas.

Figura 1- Evolução dos colaboradores do Jafers de 2009 a 2014



Fonte: Dados fornecidos por J.A. Ferreira, Lda.

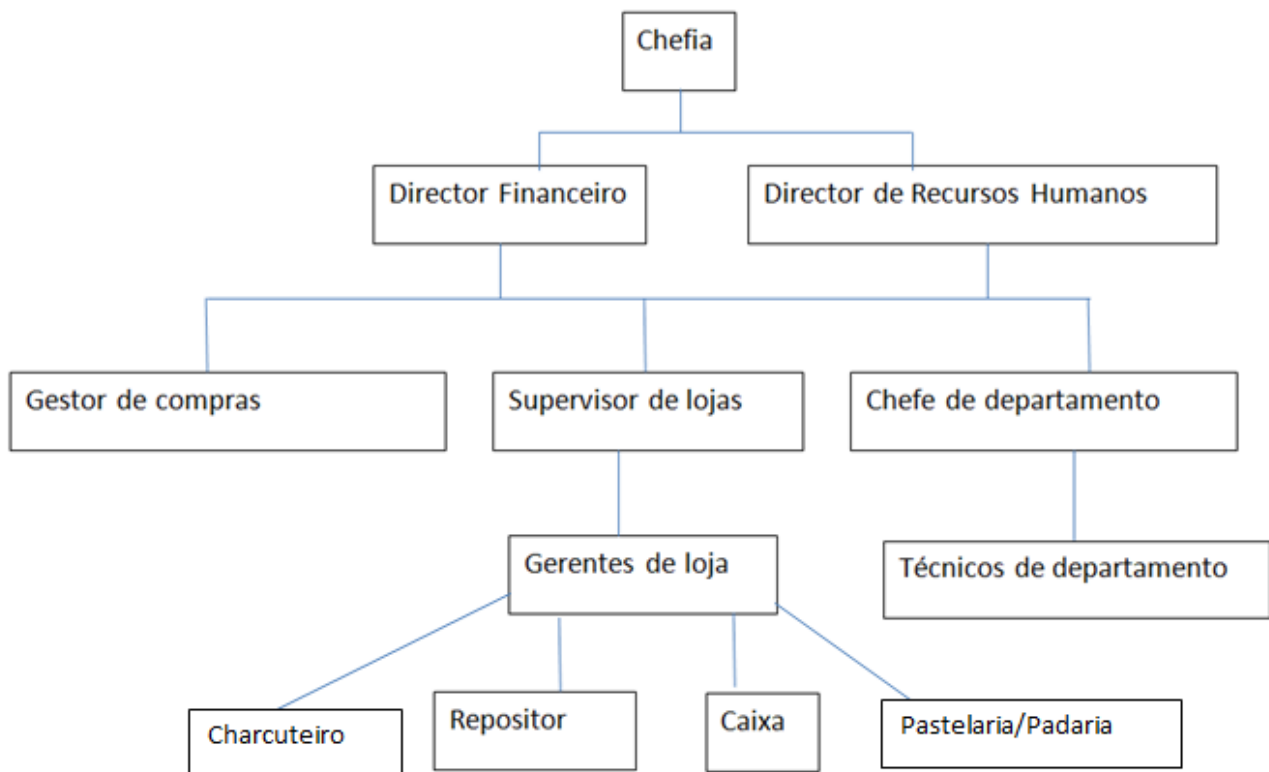
No entanto, a rotatividade dos recursos humanos nesta companhia é relativamente baixa, uma vez que existe segurança e estabilidade em termos de empregabilidade, permitindo aos 114 colaboradores que trabalham atualmente neste grupo estabelecer um vínculo estreito e efectivo bem como traçar uma trajetória de carreira que podem seguir.

À semelhança de outras empresas sazonais, os supermercados Jafers recorrem a empresas de trabalho temporário, nas épocas altas e em picos de trabalho, de forma a se munirem de trabalhadores para fazer face às exigências extraordinárias. Com vista a colmatarem lacunas como sejam períodos de férias e atestados médicos de outros colegas, estes trabalhadores temporários, são também um reforço imprescindível para fazer face ao aumento considerável de clientes mantendo sempre níveis elevados de serviço.

2.1.3. Organograma

A estrutura organizacional da J.A. Ferreira, Lda. é a seguinte:

Figura 2-Organograma Funcional do Jafers



Fonte: Elaboração própria de acordo com dados fornecidos por J.A. Ferreira, Lda.

2.1.4. Dispersão geográfica

As lojas Jafers encontram-se dispersas em vários pontos do território algarvio mostrando especial destaque para o concelho de Loulé onde se encontram 10 das 12 lojas e o armazém. As restantes duas lojas encontram-se em Sta. Bárbara de Nexe em Faro e na zona de Tunes no concelho de Albufeira. O mapa seguinte mostra a dispersão geográfica das lojas Jafers:

3. Capítulo III- Revisão da literatura

3.1. Cultura organizacional: Clarificação do conceito

O interesse pelo estudo da cultura organizacional ganhou uma maior relevância no final da década de 70 e na década de 80 mesmo já existindo alguns estudos anteriores em torno da mesma temática. Para uns a crescente importância dada ao tema da cultura organizacional nesta década, deve-se ao clima económico vivido nos Estados Unidos da América (E.U.A). Nos anos 80, os E.U.A notaram uma quebra da produtividade económica nas empresas enquanto o Japão registava um forte crescimento ao nível da sua produtividade (o chamado *milagre japonês*). Para outros os factores económicos não são a única explicação para o interesse demonstrado neste tema (Freitas, 1991).

Para Neves (2000) o interesse pela cultura organizacional desenvolveu-se da crença no condicionamento pela cultura da excelência organizacional, materializada numa elevada motivação e desempenho dos colaboradores. Tem vindo a receber um interesse crescente no seio das organizações, como forma de expressar o clima, as práticas, os valores e crenças bem como os processos relacionais desenvolvidos pelos sujeitos que as integram.

A cultura organizacional é assim usada para descrever formas peculiares de vida, de pensar, sentir e agir que são assimiladas por grupos de pessoas, com o principal objetivo de fornecer estabilidade e segurança aos grupos e aos indivíduos nas empresas. Edgar Schein, um dos maiores responsáveis pela divulgação e desenvolvimento deste conceito, descreve a Cultura Organizacional como um modelo de crenças e valores criados por um determinado grupo. Segundo Schein (2004) a cultura é um “padrão de pressupostos básicos”, partilhados pelo grupo e que “funcionam suficientemente bem para serem validados e ensinados aos novos membros”. Ou seja, é justamente por ter funcionado suficientemente bem no passado que esse padrão de pressupostos básicos é ensinado a novos membros como sendo a forma correta de perceber e sentir em relação a esses problemas.

A definição de cultura organizacional que parece reunir o maior consenso é a de Schein (Schein, 1984, citado em Bilhim, 2006): “cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu,

aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.” (p.184). Por esta perspectiva, a cultura organizacional é vista como um processo social que é transmitida através da socialização.

Uma outra abordagem da cultura consiste em distinguir os níveis diferentes em que a cultura se manifesta. A este propósito, Schein (2004), refere que a cultura apresenta três dimensões básicas:

- a) O primeiro nível da cultura são os artefactos. Estes caracterizam-se por todos os fenómenos que o indivíduo, ouve, vê e sente quando integra um novo grupo. Nestes incluem-se a linguagem, mitos e histórias, comportamentos, rituais, cerimónias, tecnologia, decoração, entre outros. Os artefactos, mesmo sendo o nível de cultura mais facilmente observável, são de difícil interpretação. A dificuldade de interpretar os artefactos deve-se à diferença no significado que cada grupo atribui a certo fenómeno observável. Seguindo este raciocínio, o observador consegue descrever o que sente e o que vê, no entanto não consegue retirar um significado de certo artefacto apenas com isso (Schein, 2004).
- b) O Segundo nível da cultura são os valores os quais são utilizados como critérios para avaliar as pessoas, objetos, comportamentos e situações (Gomes, 2000). Os valores são a forma de agir face a problemas que a organização se deparará. No início os valores são apenas propostas individualizadas para a solução dos problemas. Os membros cujas propostas prevaleçam serão conhecidos como fundadores ou líderes e é a visão deles que prevalece (Schein, 2004). Sendo assim, embora os valores não sejam fáceis de aceder, existe consciência de que devem estar associados à filosofia, missão e identidade organizacional e que podem ser formalizados através de documentos próprios a fim de serem adotados pela organização.
- c) O terceiro nível de cultura, os chamados Pressupostos Básicos, são segundo Gomes (2000) “hipóteses de base ou “teorias implícitas” partilhadas pelos membros da organização que subjazem aos dois níveis anteriores e que, normalmente, operam de modo inconsciente ou rotinizado” (p.30). Este nível da cultura corresponde ao mais difícil de ser acedido por ser o mais invisível

e subconsciente, dificultando assim a sua observação. Os pressupostos básicos são a verdadeira essência da cultura e manifestam-se numa grande variedade de dimensões do comportamento organizacional. A sua compreensão no seio da organização corresponde a respostas aprendidas a problemas que a organização já encontrou no passado e como solução para problemas que possam voltar a surgir. Quando os Pressupostos Básicos são aceites e partilhados pela maioria da organização deixam de ser meras hipóteses ou convicções e passam a fazer parte da base de comunicação dentro da organização dando origem aos valores da organização (Gomes, 2000).

Como referido anteriormente, Schein (2004) mostra que o fundador desempenha um papel determinante na formação da cultura de uma organização. É detentor de uma visão pessoal dos objetivos, valores, crenças e comportamentos que a organização deve adotar e de como esta deve ser organizada.

Na mesma linha de pensamento Robbins e Judge (2013) referem que a cultura de uma organização forma-se através de experiências anteriores e através do grau de sucesso que estas tiveram. Para os autores, a formação da cultura organizacional está focada na visão do fundador e também com a forma como este organiza a sua empresa. Robbins e Judge (2013) distinguem três fases que evidenciam a importância do fundador na definição de uma cultura organizacional:

a) Na primeira fase o fundador contracta apenas colaboradores que partilham os mesmos valores que ele;

b) Após ter uma equipa de trabalho organizada, o fundador irá socializar os seus colaboradores para que estes tenham os mesmos sentimentos em relação à organização que este tem;

c) Por fim, o próprio comportamento do fundador irá afectar a forma como os seus colaboradores encaram a organização.

Entende-se assim que a transmissão da cultura organizacional é um processo que tem em vista a estabilidade do meio ambiente da organização. A cultura organizacional “não desempenharia a sua função se cada geração cortasse radicalmente com percepções, linguagem, modelos de pensamento e regras de interação das anteriores” (Bilhim, 2006

p.191). É neste contexto que os novos colaboradores têm que ter noções básicas da cultura da organização assim como dos seus valores e normas. Só depois de interiorizarem as regras inerentes da organização, é que os novos colaboradores se podem considerar e ser aceites como “membros plenos da organização” (Bilhim, 2006). Quanto mais forte for o compromisso com os valores e normas, mais forte será a cultura da organização. Sob esta perspectiva, a cultura é vista como uma dimensão através da qual a organização se pode desenvolver a partir da sua missão, estratégia, políticas e práticas. Sendo possível gerir e mudar a cultura da organização a favor da integração, da comunhão de interesses, da partilha de valores e do consenso. Um dos mecanismos para salvaguardar a manutenção e a consolidação da estabilidade cultural é através de processos de socialização das pessoas que trabalham na empresa.

3.2. Socialização organizacional

A socialização organizacional é o processo pelo qual o recém-chegado à empresa, aprende valores, normas de comportamento esperados e renuncia a outros comportamentos não tão bem aceites pela empresa de forma a lhe permitir ser aceite como membro integrante da organização. Este processo decorre durante toda a carreira do indivíduo na empresa é considerado “o mais importante processo de aculturação dos novos empregados” (Bilhim, 2004, p. 170). Nesta perspectiva o processo de socialização pretende dar a conhecer ao colaborador os valores, comportamentos e atitudes que são da empresa e que este deve adotar para se tornar autónomo no seu posto de trabalho e um membro pleno da organização (Silva & Reis, 2014). Trata-se de um “processo através do qual um indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social de que necessita para adotar um papel social particular e participar como um membro organizacional” (Falcone & Wilson 1995, citado em Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p. 207)

Será no entanto importante relevar que a socialização ocorre em dois sentidos: Tanto da organização para o indivíduo como do indivíduo para a organização. Os novos colaboradores trazem consigo novos valores e conhecimentos criam espaço para que a

organização se renove. No entanto ao integrarem a cultura da empresa os colaboradores mudam também algumas características do seu perfil (Bilhim, 2004).

A socialização organizacional assume-se, por isso, como sendo a “cola” que une os valores do indivíduo aos valores da organização e que confere a coesão necessária entre os vários elementos desta (Bilhim, 2004). Visto por esta dimensão, Almeida (2012) defende ainda que a socialização organizacional (ao alinhar os valores individuais e da organização) aumenta o esclarecimento dos papéis de cada indivíduo da organização e também a própria sensação de segurança do novo membro. Para além dos benefícios a nível individual, o processo de socialização desenvolve uma maior estandardização dos comportamentos dos colaboradores, o que por sua vez leva a que exista uma maior concordância entre eles o que reduz as probabilidades de haver potenciais conflitos entre eles (Almeida, 2012).

No entanto os resultados da socialização nem sempre são positivos. Hellriegel, Slocumm & Woodman (1993) citado por Bilhim (2004) mostram os resultados possíveis de uma socialização bem-sucedida e de uma socialização mal sucedida (Tabela 1).

Tabela 1- Socialização bem-sucedida vs. mal sucedida (Bilhim, 2004)

Socialização Com Sucesso	Socialização Sem Sucesso
Satisfação Profissional	Insatisfação profissional
Clarificação do papel	Ambiguidade e conflito quanto ao papel
Forte motivação	Fraca motivação
Compreensão e controlo	Mal-entendido, tensões, conflitos
Forte investimento no trabalho	Fraco investimento
Forte adesão ao espírito organizacional	Fraca adesão
Estabilidade de recursos humanos	Absentismo e saídas para o exterior
Elevada qualidade	Prestação suficiente
Aceitação interior dos valores	Rejeição dos valores

Como podemos verificar na tabela acima, o processo de socialização é determinante para uma comunicação eficiente e para o geral bem-estar da organização e dos seus colaboradores. Uma socialização bem-sucedida cimenta os laços dos colaboradores entre si e os laços existentes entre o colaborador e a organização (Bilhim, 2004). Para além disso, aumenta a motivação e satisfação do colaborador face à organização e dá menos margem de manobra a que aconteçam mal entendidos e falhas de comunicação.

Como foi referido anteriormente, o processo de socialização é um importante agente de aculturação para os novos colaboradores. Grande parte do controlo que a organização detém sobre os seus colaboradores recai sobre a forma como esta se processa e sobre as estratégias utilizadas para este fim.

3.2.1. Estratégias de Socialização

As estratégias de socialização têm como principal objetivo transmitir os comportamentos e valores da organização para os seus colaboradores para que estes os possam interiorizar e adotar (Maanen, 1989, citado em Brito & Pereira, 1996).

Para garantir que os comportamentos e valores da organização são adotados pelos colaboradores, Van Maanen (1996) citado por Silva, Batalha, Pinto, da Silva, Pereira, Nascimento, Santos, Lucena, Pereira e Calderón (2008) apresenta sete pares de estratégias de socialização organizacional as quais não são mutuamente exclusivas e podem aparecer combinadas de diversas formas em cada organização:

a) Estratégias formais e informais

As estratégias de socialização formais ocorrem quando a organização prepara a receção dos novos membros através de um procedimento previamente e cuidadosamente preparado. A preparação tem em vista dar a conhecer melhor a organização ao novo colaborador mesmo antes de este começar a exercer a sua função. Por sua vez as estratégias informais não exigem um processo previamente preparado. Quando o colaborador entra para a organização é encaminhado para o seu posto de trabalho sem que tenha recebido um processo formal de socialização. Neste processo a socialização do colaborador vai-se

fazendo de forma natural e informal, no seio das relações sociais e das tarefas e atividades que o novo membro vai executando. As táticas informais podem trazer grandes benefícios ao novo colaborador o qual pode sentir-se mais facilmente inserido na organização. No entanto, se no processo de socialização não for adotada uma estrutura minimamente sólida, pode haver falhas no acolhimento (Cunha *et.al*, 2007).

b) Estratégias individuais e coletivas

Quando a empresa tem vários colaboradores para acolher e integrar ao mesmo tempo pode adotar uma estratégia coletiva de socialização, optando por seguir um processo de indução coletivo ao invés de individualizado. Como neste tipo de processo de socialização as diferenças entre os indivíduos são vistas como indesejáveis para a organização, a aprendizagem coletiva permite atenuar essas mesmas diferenças. Quanto às estratégias individuais, é quando a organização ensina ao novo colaborador as características específicas da função que vai desempenhar. A organização no entanto pode aplicar estas duas estratégias em espaços de tempo diferentes do processo de socialização e os colaboradores, podem receber estes dois tipos de estratégia em momentos próximos (Cunha *et.al*, 2007).

c) Estratégias sequenciais e não sequenciais

Diz-se que uma estratégia de socialização é sequencial quando existem várias fases que o novo colaborador tem que concluir antes de assumir um papel ou ter um estatuto específico na organização. As estratégias não sequenciais, são aquelas que são feitas previamente e são independentes das outras fases. Não existe uma forma específica nem critérios para promover ou delegar papéis específicos (Silva, 2008). Almeida (2012) considera que as estratégias sequenciais sejam as mais indicadas para as organizações pois permite que o colaborador tenha uma aprendizagem gradual a nível da sua complexidade. Contudo, o colaborador pode sentir pressão para avançar para outras fases sem estar devidamente preparado para tal.

d) Estratégias fixas e variáveis

As estratégias fixas, são aquelas que seguem um prazo específico para as diferentes fases que um colaborador tem que passar na organização. Quando a passagem a outra fase depende do nível de aprendizagem do colaborador e das suas capacidades esta é denominada então de estratégia variável. As estratégias fixas oferecem uma maior segurança ao novo membro da organização por este saber exactamente as fases por que tem que passar e o tempo que estas vão durar. No entanto, por ser uma estrutura rígida, esta estratégia de socialização pode marginalizar outros que não estejam de acordo com a sua estrutura. Ao invés, as estratégias variáveis, conferem flexibilidade à organização mas ao mesmo tempo, dão maior insegurança ao colaborador o que pode gerar conflitos (Almeida, 2012).

e) Estratégias por competição ou por concurso

A estratégia por competição é aquele em que os colaboradores são postos em grupos ou programas tendo em conta as suas capacidades individuais. A estratégia por concurso é, pelo contrário, aquela em que os indivíduos estão todos inseridos no mesmo grupo de avaliação independentemente das suas capacidades. Em ambiente competitivo, existe uma maior tendência para cada indivíduo pensar apenas no seu bem-estar e não interagir com os outros colaboradores. Já o ambiente da estratégia por concurso, estimula uma maior interação entre os colaboradores e também promove uma maior cooperação na organização (Silva, 2008).

f) Estratégias em série ou isoladas

Entende-se por estratégia em série aquela cujos membros que já se encontram integrados na organização dão instruções aos novos colaboradores sobre como este deve agir. Normalmente esta estratégia utiliza recurso a um mentor dentro da organização para dar instruções ao novo colaborador (Cunha *et al*, 2007).

As estratégias isoladas, por outro lado, são aquelas em que a socialização dos novos membros ocorre por conta própria e ao nível da sua aprendizagem (Silva, 2008).

As estratégias em série são vantajosas no sentido em que já existem comportamentos estabelecidos que os colaboradores utilizam para lidarem com

as situações com que se deparam na organização. Contudo estas podem ser limitadas pois não promovem a criatividade dos colaboradores face a algumas situações. As estratégias isoladas já promovem a criatividade do colaborador, contudo, têm tendência a gerar ansiedade ao recém-chegado membro pois este desconhece a forma de agir habitual da organização (Almeida, 2012).

g) Estratégias por meio de Reforço ou eliminação

As estratégias de reforço são aquelas em que os novos colaboradores vêm apreciados os seus conhecimentos. A organização assume que as qualificações anteriores dos novos colaboradores são uma parte importante para o sucesso, “havendo uma necessidade de acarinha-las e apoiá-las” (Cunha *et.al*, 2007, p. 213).

A organização assume uma estratégia por eliminação quando tenta eliminar características que considera indesejáveis nos novos colaboradores. Ao eliminar estas características, cria-se espaço para transforma-las em características que se adaptam ao papel que o colaborador vai desempenhar no seio da organização (Almeida, 2012).

As estratégias descritas acima são utilizadas pelas organizações para orientar e dirigir o comportamento dos seus membros. Ao escolher conscienciosamente as estratégias que interessam ao seu contexto, a organização aumenta a probabilidade de obter as respostas esperadas dos seus colaboradores (Van Maanen, 1996, citado em Silva, 2008).

A socialização no entanto não é apenas o processo em que o indivíduo se adapta às regras e normas da organização. Como já foi referido anteriormente, a socialização é um processo bilateral (Bilhim, 2004). Moreland e Levine (1982, 1994 citado em Caetano & Vala, 2000) defendem que a relação entre o indivíduo e o grupo é recíproca ou seja não só a organização detém influência no comportamento individual, mas o próprio indivíduo detém influência sobre o grupo (podendo ser esta positiva ou negativa). Os resultados do processo de socialização têm o potencial de serem valiosos tanto para a organização como para o indivíduo (Cunha *et.al*, 2007). Sendo assim é importante a forma como as diferentes fases do processo de socialização são geridas pois são determinantes para o sucesso que estas têm para a organização (Reinart, Munhoz, Filippin, Chimello, Monteleone & Pastro, 2012).

O âmbito do presente projeto, pretende adotar uma estratégia de socialização coletiva formal. E, para o efeito, irá produzir um manual de acolhimento: elemento facilitador do processo de acolhimento e de integração de novos colaboradores e como forma de fornecer informações que facilitem a integração do colaborador na loja e no grupo de trabalho em que vai desenvolver a sua atividade e de conhecer melhor a empresa do ponto de vista institucional, a sua estrutura, funcionamento e benefícios.

3.2.2. Fases da socialização

Nas organizações dos dias de hoje, reconhece-se que tanto o êxito como o fracasso do indivíduo dentro da organização estão dependentes das interações sociais que são estabelecidas logo no primeiro dia de ingresso. Mas, já antes da sua admissão (no recrutamento e selecção), vemos que o processo de socialização já está a decorrer (Caetano & Vala, 2000).

É importante referir que a socialização organizacional é um processo contínuo e tanto o indivíduo como a organização estão constantemente a ser socializados. Podemos, contudo, identificar três grandes fases de socialização (Cunha *et.al*, 2007).

A primeira fase é o pré-ingresso na organização. Nesta fase, o candidato forma expectativas sobre a organização e sobre o papel que vai tomar dentro dela. Estas expectativas são formadas mesmo antes de este ter qualquer contacto com a organização. Contudo no recrutamento e selecção, a organização irá prestar informações sobre diversas áreas incluindo as condições oferecidas e as oportunidades de desenvolvimento de carreira (Cunha *et.al*, 2007). Nesta fase, a empresa tenta dar a imagem mais positiva possível tanto para o indivíduo querer trabalhar nela como para atrair novos potenciais candidatos. Porém quando o candidato ingressa na empresa essa imagem inicial que detinha vai desvanecendo (Almeida, 2012).

Cunha e colaboradores (2007) alertam para o risco do candidato poder criar expectativas irreais sobre a organização. Quando as expectativas que o candidato tem não correspondem à realidade, este tem tendência a ficar desiludido com a organização o que causa insatisfação. A insatisfação leva por sua vez a diminuir os seus níveis de confiança com a organização e também pode levar a comportamentos indesejáveis.

Depois do pré-ingresso vem a fase de acomodação. Esta é definida como sendo a fase em que o colaborador vai aprender as competências necessárias para exercer a sua função na organização. Para além de aprender as competências necessárias para exercer a função, o novo colaborador também interpreta as informações sobre a cultura organizacional e sabe o que dele é esperado tanto na função como no seu comportamento e atitudes (Cunha *et.al*, 2007). Segundo estes autores, ainda que na fase de acomodação se revelem as maiores surpresas uma vez que “é nesta fase que as maiores surpresas (positivas e/ou negativas) podem advir para o indivíduo” (p.209). Também é nesta fase que o colaborador confronta as expectativas (tanto criadas pela organização como criadas pelo próprio colaborador) com a realidade. Essa comparação apresenta alguns riscos visto que se as expectativas não superarem a realidade da organização, o colaborador pode sentir que o contracto psicológico foi quebrado.

A última fase do processo de socialização é conhecida como a fase de metamorfose. Nesta fase o individuo deixa de ser apenas um colaborador para passar a ser um membro “pleno” da organização. A metamorfose é normalmente realizada através de um ritual. Esse ritual pode ser formal (cerimónias oficiais, detenção de um estatuto, jantar formal) ou informal (ser convidado pelos outros membros a frequentar certos eventos sociais). Ainda na mesma linha de pensamento, é na fase de metamorfose onde podem ser criados laços emocionais que durarão até o colaborador ou a organização decidirem terminá-los. Estes laços criam um sentimento de pertença e de comunidade no colaborador que irão se traduzir no empenho que este demonstra na sua função, na sua motivação e satisfação com o local de trabalho (Cunha *et.al*, 2007).

Como já foi referido anteriormente, o processo de socialização ocorre mesmo antes do individuo começar a exercer o seu papel e estende-se até este quebrar os laços com a organização. Contudo é no período de admissão que os colaboradores sentem um maior nível de ansiedade também denominado de acolhimento e integração (Caetano & Vala, 2000).

3.3. Acolhimento e Integração

A ansiedade dos novos colaboradores vem da aprendizagem dum novo papel e de novos valores com os quais ele não está familiarizado o que levam a que este sinta níveis elevados de stresse. Assim, com vista a reduzir a ansiedade natural causada por este dia, as organizações começaram a desenvolver formas de atenuar estes efeitos através da preparação de um programa de acolhimento e integração (Caetano & Vala, 2000).

Por conseguinte, o acolhimento e integração dos colaboradores nas organizações fazem parte integrante do processo de socialização organizacional. Este processo visa acelerar o entendimento do novo colaborador sobre a organização, permite uma maior clarificação sobre esta, os seus negócios e atividades, facilitando a socialização do colaborador ao esclarecer-lhe o que a organização espera dele.

3.3.1 Acolhimento

O primeiro dia de trabalho traz uma grande carga de ansiedade e stresse para os novos colaboradores (devido às expectativas e receios que têm em relação à organização) (Almeida, 2012). Para isso muitas organizações desenvolvem um programa de acolhimento para que esses receios sejam minimizados no mais curto espaço de tempo possível.

Segundo Lamy (2010) o acolhimento corresponde ao momento em que a organização recebe e integra os seus colaboradores para que estes se tornem produtivos no menor espaço de tempo possível e assim membros plenos da organização. Para que o colaborador se torne produtivo, a organização tem que fornecer informações sobre o novo papel que o colaborador irá desempenhar assim como as expectativas e os objetivos que tem para este.

Para que o colaborador assimile da melhor forma o seu papel, a organização tem que enviar mensagens claras e precisas para que o programa de acolhimento produza resultados positivos. Para que o acolhimento seja produtivo, este deve cumprir 4 objetivos (Lamy, 2010):

- Reduzir a ansiedade

O receio de falhar no trabalho, pode provocar uma grande ansiedade no início da vida do colaborador na organização. Este sentimento é comum nos novos colaboradores, pois por vezes sentem incerteza quanto às suas capacidades de desempenhar o papel que lhes foi atribuído na organização. Contudo se o colaborador receber a orientação e ajuda necessária para desempenhar a tarefa, a ansiedade natural é reduzida (Lamy, 2010).

- Reduzir a rotatividade

Para Chiavenato (2002), rotatividade (também conhecido como *turnover*) pode ser definida como o volume de colaboradores que ingressam e se ausentam da organização. As organizações tentam reduzir este índice, no entanto, é saudável existir algum nível de rotatividade para haver alguma renovação do pessoal e da organização.

Segundo este autor, o *turnover* pode trazer custos elevados à organização e nesta perspectiva distingue os custos primários, secundários e terciários de um índice de rotatividade elevado.

Nos custos primários, englobam-se os custos que a organização teve com o despedimento do colaborador ausente e com o recrutamento e selecção de um novo colaborador. Para além destes, englobam-se nos custos primários, a formação e treino dos novos colaboradores assim como os custos de tempo para a empresa.

Os custos secundários são aqueles que são mais difíceis de avaliar quantitativamente pois envolvem aspectos intangíveis. Nestes custos englobam-se principalmente a perda de produtividade até o colaborador ausente ser substituído e até o novo colaborador estar devidamente apto para atingir a máxima eficiência.

Por fim, Chiavenato (2002) distingue os custos terciários de um elevado índice de rotatividade. Estes são caracterizados como os efeitos colaterais a médio e longo prazo que a organização pode vir a sentir. Estes custos englobam a perda da competitividade da organização em relação a outras no mercado pela perda da qualidade dos produtos ou serviços causados por colaboradores inexperientes ou que ainda não estão devidamente ambientados.

O acolhimento é um momento crítico para o colaborador na organização visto que é nesta fase que se verifica o maior nível de *turnover*. Isto deve-se aos sentimentos negativos de ineficiência, inadaptabilidade e insuficiência a que este é submetido quando ingressa na organização. Porém para contrariar esta tendência, a orientação eficaz é imprescindível (Lamy, 2010).

- Economizar tempo

Segundo Lamy (2010) refere, quando os colaboradores não são devidamente acolhidos, estes demoram mais tempo a se tornarem eficazes na sua função. Isto porque estes despendem mais tempo a conhecer e a se integrarem com outros colaboradores e também a ambientarem-se à organização. Se os colegas e os superiores hierárquicos ajudarem o novo colaborador a integrar-se e a ambientar-se ao seu posto de trabalho, este tornar-se-á mais rapidamente eficiente e útil para a organização.

- Desenvolver expectativas realistas

Como foi referido anteriormente, o pré-ingresso nas organizações pode trazer expectativas irrealistas do colaborador em relação à organização. O programa de acolhimento tem em vista trazer expectativas realistas de volta ao colaborador. A mensagem que a organização passa para os colaboradores tem que ser clara e precisa ou seja, o colaborador tem que saber os objetivos organizacionais e o que é esperado dele desenvolvendo assim expectativas realistas quanto ao seu papel (Lamy, 2010).

Silva e Reis (2014) distinguem 4 etapas do programa de acolhimento.

- Na 1ª etapa o colaborador vai conhecer a organização fisicamente ao fazer uma visita guiada às instalações da mesma. Por vezes esta visita pode ser assistida por apresentações audiovisuais feita por um colega ou pelo Diretor de Recursos Humanos.

- Na 2ª etapa o colaborador aprende sobre a história, cultura, normas internas, políticas, estrutura e organograma da organização. Também é nesta fase que o colaborador fica a conhecer quem são os seus responsáveis e quem será a sua equipa de trabalho.

- Na 3ª etapa a organização entrega ao colaborador o manual de acolhimento que detém informações pertinentes sobre a estrutura e funcionamento da organização.

- Por fim na 4ª etapa, o colaborador é apresentado aos quadros da empresa e também ao seu diretor de departamento que o irá informar sobre a estrutura e funcionamento do mesmo.

Estas etapas servem para aumentar a probabilidade de um acolhimento bem-sucedido para que o colaborador se possa tornar produtivo num curto espaço de tempo. O programa de acolhimento não deve ser muito extenso. Este geralmente dura entre 1 a 4 semanas e começa logo no primeiro dia de trabalho do colaborador (Ferreira, 2008).

Contudo existem alguns erros que as organizações têm tendência a cometer quando estão a acolher os novos colaboradores. Silva & Reis (2014) distinguem os erros mais comuns que as organizações cometem enquanto estão a acolher os seus colaboradores:

- Tratar o acolhimento como uma tarefa estritamente burocrática sem ter em atenção as implicações humanas.

- Dirigir o novo colaborador diretamente ao seu superior hierárquico após uma breve mensagem de boas vindas.

- Atribuir o processo a pessoas que não detêm qualificações para o dirigir.

- Acolher o novo colaborador com tarefas demasiado complexas e/ou fornecer-lhe grandes quantidades de informação logo no primeiro dia.

- Permitir que colaboradores descontentes com a organização, a critiquem e o transmitam ao novo colaborador.

No entanto podem existir outros erros que as organizações cometem quando acolhem os seus colaboradores. Almeida (2012) mostra as consequências que alguns destes erros podem ter no novo colaborador (Tabela 2).

Tabela 2- Erros no processo de acolhimento (Almeida, 2012)

Erros	Repercussões no recém-admitido
Esquecer o recém-chegado logo após a admissão e o acolhimento inicial	Sentimentos de abandono e desprotecção
Uma mensagem rápida de boas-vindas pelo Diretor de Recursos Humanos e enviá-lo imediatamente para o superior hierárquico	Perceção de desinteresse pela sua pessoa e sentimento de não-pertença à organização
Um acolhimento rápido pelo D.R.H e envio imediato para o posto de trabalho	Sentimento de não-pertença à organização
Atribuição de tarefas iniciais demasiado simples	Auto-estima profissional ferida
Atribuição de tarefas iniciais demasiado complexas	Gera uma ansiedade excessiva que poderá inibir a aprendizagem
Fornecer logo nos primeiros dias de trabalho grande quantidade de informação	Grande ansiedade por não conseguir assimilar todas as informações

Como podemos ver através da Tabela 2, os erros cometidos no processo de acolhimento podem vir a ter consequências nefastas para a organização visto que se este falhar há uma maior probabilidade de haver um maior índice de rotatividade e consequentemente a empresa acarretar com maiores custos. Por isso é decisivo que a empresa vá identificando os erros cometidos a fim de que possa proceder aos melhoramentos e desta forma, garantir que o acolhimento é feito da melhor forma.

Como vimos anteriormente o processo de acolhimento tem em vista que o colaborador aprenda o necessário para se tornar produtivo na organização, ou seja que este aprenda o necessário para desempenhar o seu papel na organização. No entanto para ser um membro pleno da organização este deve assimilar também os valores que constituem a organização e pelos quais esta se rege num processo mais contínuo de integração.

3.3.2 Integração

No processo de integração o colaborador irá começar o seu desenvolvimento como membro da organização ao assimilar os valores éticos, valores profissionais e a missão da organização (Lamy, 2010).

O processo de integração não está apenas direccionado para o contexto de trabalho. Este foca-se em garantir que o colaborador se adapta ao contexto organizacional e à função. Com isto existem várias atividades fora do contexto de trabalho que ajudam o novo colaborador a integrar-se (festas, almoços, lanches da equipa e da organização). Podendo estes ser submetidos a entrevistas de acompanhamento e a sessões de acolhimento que podem ser presenciais ou através de *e-learning* (Ferreira, 2008).

Para aumentar a probabilidade de uma integração bem-sucedida, muitas empresas desenvolveram programas de integração. Segundo Silva e Reis (2014), os programas de integração consistem no seguinte:

- Personalização do acompanhamento através da nomeação de um colega com experiência que terá o papel de mentor.
- Fornecer ao colaborador formações de forma a este dominar o seu posto de trabalho e também assimilar as suas responsabilidades e deveres.
- Colocar o colaborador noutros postos de trabalho para que este conheça melhor a organização, crie relações com os outros colegas e aumente as suas competências.
- Avaliar a evolução do novo colaborador tendo como principal critério a opinião do mentor. Nesta fase poderá haver alterações no próprio programa de integração.

Ao contrário do acolhimento que tem uma duração relativamente curta (1 a 4 semanas), o processo de integração geralmente estende-se durante um período de tempo longo (3 a 12 meses) (Ferreira, 2008).

Como já vimos, o novo colaborador é muitas vezes acompanhado por um colaborador mais experiente na organização que tem o papel de “tutor”. O “tutor” tem como objetivo ensinar as técnicas necessárias para este dominar o seu posto de trabalho.

O papel do colaborador como “tutor” só termina quando o novo colaborador já se sinta à vontade de realizar uma reflexão crítica sobre o seu posto de trabalho, demonstrando iniciativa para o melhorar (Lamy, 2010).

3.4. Manual de acolhimento

Como temos vindo a analisar, o manual de acolhimento é uma ferramenta útil que permite facilitar os processos de acolhimento e integração nas empresas. Almeida (2012) explica que o manual de acolhimento é cada vez mais uma ferramenta indispensável na Gestão de Recursos Humanos devido ao seu carácter facilitador nos processos de acolhimento e integração e ao carácter reforçador da cultura organizacional.

Para Reis (2010), o manual de acolhimento deve ser entregue ao colaborador no dia em que este inicia a sua atividade ou logo após a assinatura do contrato de trabalho para dar a conhecer a empresa o mais rapidamente possível.

Para que o manual de acolhimento cumpra o seu papel de facilitador dos processos de acolhimento e integração, deve conter informações pertinentes sobre a empresa, as suas políticas, o seu funcionamento e estruturas. Como tal o manual de acolhimento deve conter as seguintes informações (Silva & Reis, 2014):

- Introdução do manual e mensagem de boas vindas
- Apresentação da organização que deve incluir a missão, visão, valores, objetivos e políticas da empresa
- Apresentação de organigramas e do departamento onde o novo colaborador se irá integrar. Nesta secção devem ser explicadas as competências, as funções e responsabilidades do colaborador
- Carta deontológica da organização. Esta secção deve conter os direitos e deveres dos colaboradores, legislação e/ou regulamentação que se aplicam na empresa.

A pertinência das informações é fulcral na elaboração de uma manual de acolhimento. Este deve conter apenas informações necessárias para que o novo colaborador se possa integrar na organização. Para Reis (2010) o equilíbrio entre

quantidade e pertinência é central na elaboração de um manual de acolhimento. Deve-se escolher apenas as informações mais pertinentes para evitar que o documento se torne muito extenso e com isso pouco apelativo ao colaborador.

Na mesma linha de pensamento, Almeida (2012), o manual de acolhimento não deve ser muito descritivo ou exaustivo. Este deve ser uma ferramenta simples o que sugere também que a linguagem seja também esta simplificada e de fácil compreensão para que o colaborador seja acolhido da melhor forma na organização.

4. Capítulo IV- Metodologia

4.1. Metodologia

O método de recolha de informação para o manual de acolhimento foi realizado maioritariamente através de reuniões com a chefia e os gerentes de loja. A empresa mostrou-se sempre disponível a fornecer as informações necessárias para que este manual se realizasse e para que este fosse de encontro com o que a empresa pretende para os seus colaboradores. As reuniões foram também proveitosas para seleccionar as informações relevantes para os colaboradores da empresa para que o manual se torne o mais simples e prático possível.

Para além das reuniões com a empresa, foram consultados regulamentos de higiene e segurança que a J.A. Ferreira, Lda. segue. Os regulamentos fornecem informações sobre como a empresa e os colaboradores devem agir em várias situações que podem colocar em risco a saúde e bem-estar dos indivíduos.

Contudo durante a recolha e selecção de dados surgiram algumas dificuldades que foram difíceis de contornar. Sendo a empresa J.A. Ferreira, Lda. uma empresa familiar, muitas informações não se encontravam formalizadas pelo que a consulta de alguma regulamentação se tornou impossível. O facto de haver alguns processos pouco formalizados, dificultou também a observação destes. Contudo esta situação foi propícia para se criarem informações de raiz, as quais não existiam até à data. Também tornou possível a aferição das mesmas, junto de entidades jurídico-legais. Esta carência de informação e de documentos formalizados na empresa, fez com que nos focássemos na primeira versão do manual de acolhimento, apenas nos colaboradores que estabelecem contacto directo com o cliente (o *frontffice*), deixando para uma segunda fase a possibilidade de fazer uma segunda edição, atualizada e aumentada, de forma a abranger também os colaboradores do *backoffice* desta empresa.

5. Capítulo V

5.1. Conclusão

Uma empresa vale apenas o que os seus colaboradores valem. O envolvimento que os colaboradores têm pela empresa depende das escolhas que esta faz e as estratégias que adota. Um bom sistema de acolhimento e integração ajuda a passar a imagem pretendida da empresa aos colaboradores desde o início da sua carreira na companhia evitando assim alguns comportamento que não vão de encontro com o pretendido pela empresa. Sendo assim é importante para que os colaboradores se tornem produtivos rapidamente que a empresa adopte estratégias e ferramentas que facilitem a integração e acolhimento dos novos colaboradores.

O objetivo principal deste projeto empresarial era perceber o funcionamento da empresa e desvendar alguns valores e dinâmicas que se encontravam ocultas. Podemos dizer que esse objetivo foi alcançado pois durante a realização do manual, a empresa foi-se debatendo com alguns problemas que nunca tinham sido levantados e agora tem a oportunidade de os corrigir.

A elaboração do manual de acolhimento para os Supermercados Jafers foi um projeto interessante para ambas as partes. A empresa encontra-se ainda com alguns processos pouco formalizados o que dificultou bastante a recolha de informação e a própria escrita do manual.

Devido à falta de formalização de alguns processos, o manual de acolhimento poderia, muito provavelmente, estar muito mais completo se para tal já houvesse informação mais sistematizada no seio da empresa. Uma outra limitação deve-se ao facto do manual se focar apenas nos colaboradores de *front-office* não abrangendo, ainda nesta fase, os colaboradores que trabalham no escritório e armazém. No futuro seria interessante actualizar o manual para que este possa englobar todos os colaboradores da J.A. Ferreira, Lda.

Com este manual, pretendemos de alguma forma ser um contributo para melhorar os processos de acolhimento e integração de colaboradores numa empresa de distribuição alimentar e proporcionar uma ferramenta para fazer face aos desafios da atualidade.

Referências Bibliográficas

Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Da estratégia à prática*, Faro: Sílabas e Desafios.

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 5ª edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brito, M., & Pereira, V. (1996), Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar, *RAP- Revista de Administração Pública Rio de Janeiro*, 30(4), 138-165, acessado a Março 23, 2015, in <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8031/6807>.

Caetano, A., & Vala, J. (2000) *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH.

Chiavenato, I. (2002), *Recursos Humanos*, São Paulo: Atlas.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Costa-Cabral, C., (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª edição, Lisboa: Editora RH.

Ferreira, S. (2008). Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações, *Tese de Mestrado*, Universidade de Lisboa-Faculdade de Psicologia e de ciências da educação.

Freitas, M. (1991). Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate, *Revista de administração de empresas*, 31 (3), 73-82.

Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*, Coimbra: Quarteto Editora.

Lamy, J. (2010). *A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações*, acessado a Março 24, 2015 in <http://jorge-lamy.blogspot.pt/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos.html>.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.

Reinart, M., Munhoz, G., Filippin, M., Chimello, G., Monteleone, G., & Pastro, M., (2012). Recrutamento e Seleção como parte do processo de Socialização Organizacional: Estudo de caso em uma ONG, *Revista de administração e contabilidade da Unisinos*, 9(1), 27-40.

Reis, F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*, 1ª edição, Lisboa: Editora RH.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behaviour*, 15ª edição, New Jersey: Pearson Education.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3ª edição, San Francisco: Jossey-Bass.

Silva, A., Batalha, E., Pinto, T., Silva, C., Pereira, J., Nascimento, V., Santos, V., Lucena, C., Pereira, R., & Calderón, P., (2008), *Estratégias de Socialização*, SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, acessado a Fevereiro 12, 2015 in http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf.

Silva, V., & Reis, F. (2014). *Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.

Anexos



Manual de Acolhimento

Lojas Jafer's

Jafer's

SUPERMERCADOS



Índice

Índice	1
Nota de boas-vindas.....	3
Objetivos deste Manual.....	4
A nossa Instituição	5
História	5
A nossa Imagem	7
O nosso Nome	7
Atividade	7
Missão, Visão e Valores.....	8
Organograma funcional do Jafers	10
Talhos	11
Infraestruturas	12
Onde nos encontramos?	13
A cesso às instalações das lojas Jafers	14
Políticas Ambientais	14
A sua função.....	15
Higiene, saúde e segurança no trabalho	19
Políticas de Higiene	20
Direitos do colaborador sobre higiene, segurança e saúde no trabalho	20
Regras Básicas de Higiene	23
Segurança e saúde no trabalho.....	25
Casos de emergência.....	26
Como devo agir em caso de emergência	26
Saúde no trabalho	27
Qualidade	27
Políticas de qualidade	27
A qualidade dos nossos produtos	28
Funcionamento e Organização	29
Horários de trabalho	29
Aparência pessoal e boa conduta	29
Uniforme	31

Controlo do ponto.....	33
Cartão de identificação.....	33
Transporte	33
Férias.....	33
Feriados e Domingos.....	34
Subsídios	34
Faltas	34
Gravidez.....	35
Pausas.....	35
Almoço e Lanche	36
Fumar	36
Ingestão de Bebidas Alcoólicas.....	36
Visitas de Familiares e amigos.....	36
Telefone e Telemóvel.....	36
Trabalho Suplementar	37
Cartão refeição	37
Benefícios.....	37
Linguagem e comunicação	38
Direitos e deveres dos Colaboradores	39
Os seus direitos	39
Os seus deveres.....	41
A sua loja Jafers.....	42
Loja 1- Aldeia do Mar.....	43
Loja 3- Rua 25 de Abril.....	44
Loja 5- Old Village	45
Loja 6- Marina Mar	46
Loja 10-Vilar do Golfe.....	49
Loja 12- Salir.....	50
Loja 13- Alte	51
Loja 14- Stª Bárbara de Nexe	52
Loja 15- Tunes	53
Loja 20- Mercado de Quarteira	54

Nota de boas-vindas

Bem-vindo aos *supermercados Jafers*, uma organização composta atualmente por 12 lojas espalhadas pelo Algarve.

Os nossos supermercados fazem parte integrante da J.A. Ferreira, Lda. uma empresa bem conhecida em território Algarvio e que já conta com mais de uma centena de colaboradores. Como tal, é sempre com muito orgulho que aumentamos os números da nossa **família**.

Este manual foi elaborado cuidadosamente, para que a sua integração na nossa organização, seja feita o mais suavemente possível. Este manual apresenta-se como uma ferramenta útil para si, pois explica de forma simples e clara, aquilo que a empresa espera de si e o que pode esperar de nós.

A leitura deste manual, ajudá-lo-á a perceber o funcionamento da organização, pelo que o deve ler com atenção e com cuidado, de forma a interiorizar rapidamente as normas, valores, missão e visão da empresa.

Para o Jafers o mais importante é a satisfação dos nossos clientes. Essa satisfação depende não só dos nossos produtos mas também depende dos nossos colaboradores. Como tal contamos com a sua colaboração para podermos prestar o melhor serviço possível aos nossos clientes.



Helena Fernandes (Vice Presidente Jafers)

Objetivos deste Manual

O objetivo principal deste manual, é facilitar o acolhimento e integração de novos colaboradores das lojas Jafers, para que estes percebam com maior facilidade o funcionamento, normas e valores da empresa.

Contudo, este manual não se destina apenas àqueles que se irão integrar pela primeira vez na empresa. Também se destina aos colaboradores que ao longo dos anos têm acompanhado a evolução desta empresa. Estes poderão usufruir dele para reforçar e corrigir comportamentos que não iam de encontro com aquilo que o Jafers pretende ou representa. Para muitos será a primeira vez que se vão deparar com certas normas e valores descritos neste manual.

Sendo assim, este manual destina-se a todos os colaboradores que trabalham nas nossas lojas Jafers. Assume-se como uma ferramenta útil para resolver certos problemas e situações que poderão ser encontradas no local de trabalho.

A nossa Instituição

História

A empresa J.A. Ferreira, Lda. iniciou a sua atividade em 1978 ao abrir o seu primeiro estabelecimento na Aldeia do Mar em Vilamoura. Era uma pequena loja de exploração familiar que se destinava a satisfazer as necessidades dos residentes e turistas da então crescente zona de Vilamoura.

Os Supermercados Jafers apostaram principalmente numa estratégia de crescimento lento mas seguro, utilizando apenas recursos financeiros gerados pela própria empresa. Sendo assim alguns anos depois da inauguração da primeira loja, a empresa decidiu expandir o seu negócio e abrir uma segunda superfície comercial também em Vilamoura mas desta vez na zona do Lago Azul. O Lago Azul era uma aposta óbvia para a empresa visto que esta zona tem várias residências e empreendimentos turísticos e não tinha ainda um serviço de supermercados. Sendo assim o Lago Azul representou uma oportunidade excelente de expansão de negócio.

Após alguns anos a trabalhar com duas superfícies comerciais em Vilamoura, os Supermercados Jafers continuaram a expandir o seu negócio, desta vez na cidade de Quarteira. A empresa decidiu apostar numa clientela mais habitual e numa estratégia de fidelização dos clientes. Em consequência do exposto, em 1986 nasce a terceira superfície comercial dos Supermercados Jafers situada numa das ruas principais de Quarteira.

A empresa prosseguiu com a sua política de expansão e com quinze anos de existência já contava com sete lojas que se foram distribuindo geograficamente por Vilamoura, Quarteira e Quinta do Lago. Para acompanhar o crescimento do número de lojas em 1992 foi inaugurado o armazém dos Supermercados Jafers na Zona Industrial de Vilamoura. Inaugurado com o principal objetivo de centralizar os produtos e a distribuição para as superfícies comerciais, este armazém corresponde à parte do sistema logístico da empresa. Serve como ponto de distribuição e de armazenagem de produtos providenciando informações de gestão sobre o *status*, condição e disponibilidade dos bens armazenados. Neste mesmo local estão sediados os escritórios da administração da empresa.

Seguindo uma política de crescimento sustentável e concentrando-se no concelho de Loulé, especialmente em zonas turísticas, em 2008 esta empresa decidiu mudar a sua estratégia. Tendo sempre a expansão em mente, a empresa decidiu expandir o seu negócio para zonas do barrocal algarvio e até apostar noutros concelhos. Esta aposta surgiu da necessidade deste grupo de supermercados fazer chegar um serviço de distribuição de qualidade a localidades em que estes produtos e serviços, não eram tão fáceis de aceder. Com efeito no espaço de dois anos foram inauguradas várias lojas localizadas em Alte, Salir, Benafim, Tunes e Sta. Bárbara de Nexe (no Algarve). Esta aposta no barrocal algarvio, marcou a mudança na estratégia que tem vindo a ser adotada pela companhia, desde a sua fundação.

A mais recente superfície comercial situa-se perto do Mercado do peixe de Quarteira e foi inaugurada em 2011.

Atualmente os Supermercados Jafers contam com 12 superfícies comerciais espalhadas pela região do Algarve e empregando actualmente cerca de 114 colaboradores.

Em 2013 através do banco Millenium BCP, e em 2014 através da Caixa Geral de Depósitos a empresa foi consagrada com o título de PME líder do mercado Português. Para além de ser PME líder do mercado Português, a J.A. Ferreira, Lda. foi também consagrada por vários anos consecutivos com o prémio de empresa aplauso. Este prémio é atribuído pelo Millenium BCP a empresas com visão empreendedora e que contribuem positivamente para a economia portuguesa.

A nossa Imagem

O nosso logótipo é o seguinte:



As cores predominantes do nosso logo são o vermelho e o amarelo que se apresentam como sendo cores quentes. Estas duas cores representam o Verão no Algarve sendo que este é quente e cheio de vida. Os losangos coloridos pretendem transmitir a alegria e o júbilo que é possível encontrar em qualquer supermercado Jafers e até na própria região do Algarve.

O nosso Nome

O nome Jafers e J.A. Ferreira, Lda. surgem da combinação dos nomes do fundador, João António Ferreira Nepomuceno. Assim **J.A. Ferreira** vem das iniciais de cada nome do fundador. O nome **Jafers** é também a combinação de **João António Ferreira**.

Atividade

Os Supermercados Jafers especializaram-se no comércio a retalho de bens alimentícios, detergentes e produtos de higiene. É da nossa responsabilidade contactar os fornecedores e assegurar a distribuição destes bens por todas as lojas Jafers espalhadas pelo Algarve.

Missão, Visão e Valores

Missão

A missão, que a nossa instituição adotou para si é a seguinte:

Fidelizar os clientes através de produtos de qualidade e de um serviço de excelência. Com esta missão, os supermercados Jafers não esperam só aumentar o número de clientes fidelizados, mas também proporcionar os melhores serviços no sector do comércio a retalho.

Visão

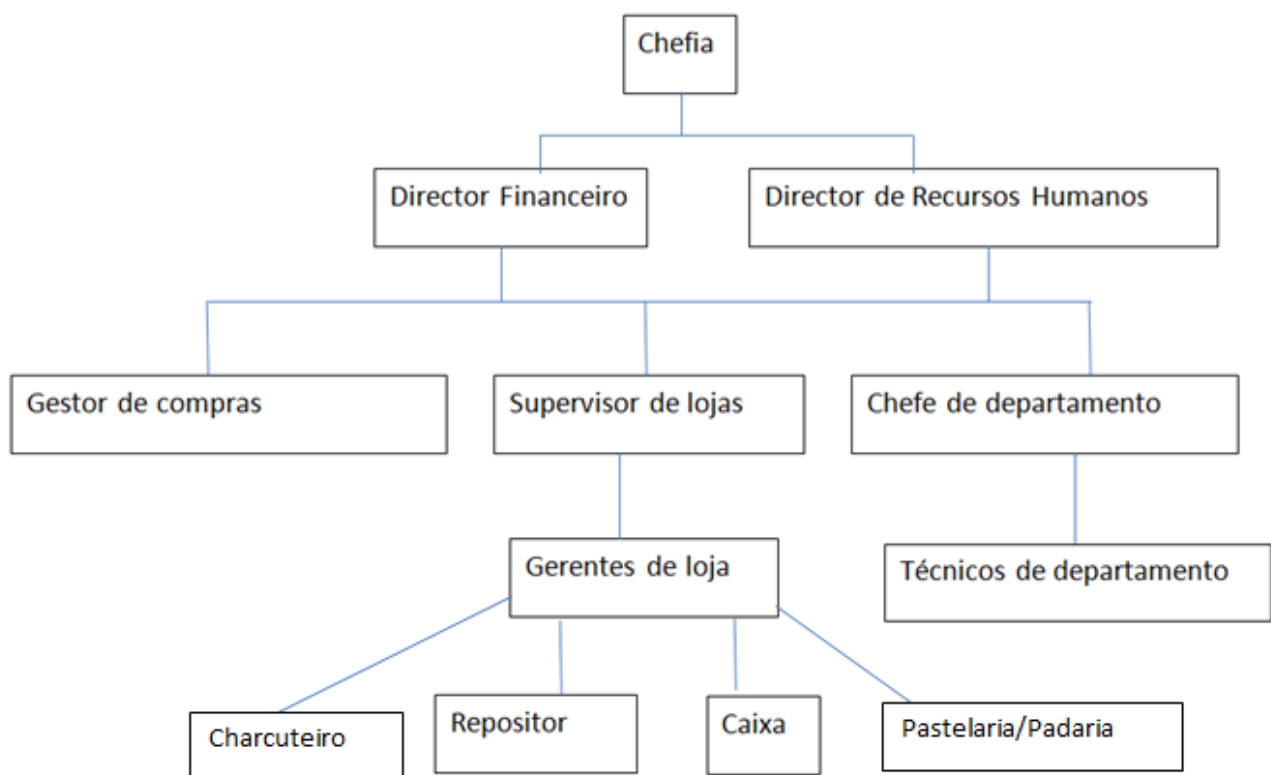
Os Supermercados Jafers têm como visão ter um crescimento sustentável da empresa e quando possível continuar a expandir o número das suas lojas em territórios da região que ainda não se encontrem muito explorados pela concorrência, garantindo assim o seu lugar no mercado.

Valores

- **Responsabilidade-** Garantia que os produtos foram manuseados de forma competente e responsável pelos colaboradores quando chegam às prateleiras.
- **Confiança-** Todos os produtos que se encontram expostos nas lojas Jafers são da melhor qualidade podendo o cliente ter a máxima confiança nestes.
- **Ética Profissional-** A ética profissional é um valor importante para a empresa. Para nós manter uma imagem de transparência para os colaboradores e para os clientes aumenta a confiança que estes têm na marca.

- **Competência-** A competência dos colaboradores dos Supermercados Jafers é importante para garantir um serviço de excelência para os clientes que com a crescente concorrência no mercado do comércio a retalho de bens alimentícios, se tornam cada vez mais exigentes.
- **Credibilidade-** Com uma credibilidade na marca Jafers, torna-se mais fácil fidelizar os clientes fazendo com que estes prefiram os serviços do Jafers em vez dos serviços da concorrência.

Organograma funcional do Jafers



Talhos

O ano de 2013 marcou muitas mudanças para a empresa. Uma dessas mudanças foi a concessão de exploração dos nossos talhos a uma empresa externa. Desde 2013 que os nossos talhos são explorados exclusivamente pela empresa Praia Super que ganhou o estatuto de PME Líder em 2015. Os talhos Praia Super garantem carne de qualidade e um serviço excepcional nas lojas Jafers. Esta parceria tem mostrado ser benéfica para ambas as partes e também para os nossos clientes que podem usufruir da carne de qualidade superior.



Infraestruturas

Os Supermercados Jafers são constituídos por 12 lojas mais um armazém onde se encontra a Sede da empresa. No total a J.A. Ferreira, Lda. detém na sua totalidade, 6399 m² de área. As nossas infraestruturas detêm as seguintes dimensões:

- ✓ Loja 1 (Aldeia do Mar, Vilamoura) - 670 m²
- ✓ Loja 3 (Rua 25 de Abril, Quarteira) - 535 m²
- ✓ Loja 5 (Old Village, Vilamoura) - 140 m²
- ✓ Loja 6 (Marina Mar, Vilamoura) - 130 m²
- ✓ Loja 7 (Quinta do Romão, Quarteira) - 385 m²
- ✓ Loja 9 (Rua 25 de Abril, Benafim) - 220 m²
- ✓ Loja 10 (Vilar do Golfe, Almancil) - 90 m²
- ✓ Loja 11 (Rua Manuel Dourado Eusébio, Salir) - 500 m²
- ✓ Loja 13 (Av. 25 de Abril, Alte) - 246 m²
- ✓ Loja 14 (Sítio da Igreja, Sta. Bárbara de Nexe) - 300 m²
- ✓ Loja 15 (Gateiras, Tunes) - 459 m²
- ✓ Loja 20 (Rua Armação, Quarteira) - 324 m²
- ✓ Armazém (Zona Industrial, Vilamoura) - 2400 m²

A cesso às instalações das lojas Jafers

Para aceder às nossas instalações como funcionário, é necessário ter um cartão de identificação magnético. Este cartão é dado aos colaboradores antes de iniciarem o seu primeiro dia de trabalho. O cartão serve não só para identificação mas também para picar o ponto dentro das lojas pelo que este é da inteira responsabilidade do colaborador.

No caso de perda, extravio ou danificação do cartão de funcionário, o colaborador deve dirigir-se ao seu gerente de loja para que este possa falar com os serviços de informática a fim de que este possa ser substituído.

Políticas Ambientais

O planeta terra é a nossa casa e como nossa casa este deve ser cuidado e protegido. Como tal é da responsabilidade de todos nós proteger o nosso meio ambiente para que as gerações futuras possam também usufruir deste. Esta é a consciência existente no Jafers. Para garantir uma sustentabilidade do planeta, uma empresa assegura a reciclagem do nosso cartão e óleo alimentar. O levantamento dos materiais é feito semanalmente. Para além disto é obrigatório que todas as lojas reciclem e se desfaçam do lixo não reciclável de forma segura e responsável. Cabe a todos proteger o meio ambiente!



A sua função

Repositor de produtos

O repositor é aquele que leva os produtos do armazém para a loja e coloca-os no seu devido espaço para depois poderem ser vendidos. Este tem que ter em atenção as datas dos produtos e o seu aspeto; assim como tem que ter cuidado ao transportar os produtos para não os danificar.

Faz parte da função:

- ✓ Receber mercadoria quando esta chega à loja
- ✓ Arrumar no armazém de cada loja os produtos recebidos
- ✓ Prestar serviços a clientes, tais como: troca de produtos e outros serviços correlacionados
- ✓ Fornecer aos clientes informações e tirar dúvidas sobre os produtos da loja
- ✓ Fazer inventário de produtos para reposição
- ✓ Repor o *stock* de produtos
- ✓ Ter em atenção a data dos produtos
- ✓ Ajudar noutras atividades quando necessário
- ✓ Limpar a loja e fazer reciclagem

Operador de Caixa

O operador de caixa manuseia os aparelhos de registo dos produtos da loja. Cabe ao operador de caixa registar os produtos, receber o dinheiro dos clientes e devolver o respetivo troco e fatura. Também é da sua responsabilidade contar no final do seu turno o dinheiro que fez no tempo que trabalhou.

Faz parte da função:

- ✓ Registrar os produtos que os clientes desejem comprar
- ✓ Receber o dinheiro dos clientes e devolver o devido troco
- ✓ Pesar produtos vendidos ao peso
- ✓ Contar o fundo de caixa no início e final do seu turno
- ✓ Fornecer aos clientes informações sobre os produtos da loja de forma cordial e educada
- ✓ Ser simpático e atencioso no atendimento
- ✓ Contar o dinheiro feito durante o turno (excluindo o fundo de caixa)
- ✓ Manter a sua bancada limpa e apresentável
- ✓ Ajudar noutras tarefas quando necessário sendo o atendimento ao cliente prioritário
- ✓ Limpar a loja e fazer reciclagem

Gerente de Loja

O Gerente de loja é aquele que está responsável por manter o bom funcionamento da loja. Este está responsável por gerir a mercadoria controlando o *stock* existente nas lojas. Cabe-lhe também reportar aos órgãos superiores quaisquer irregularidades que aconteçam nas lojas que possam afetar o funcionamento destas. Para além disso, o gerente de loja serve como relações públicas do supermercado, ao ser a quem os clientes se dirigem quando existe algum problema.

Faz parte da função:

- ✓ Manter o controlo do *stock* de produtos nas lojas
- ✓ Abrir e fechar as lojas
- ✓ Reportar irregularidades a órgãos superiores
- ✓ Tratar das faltas, baixas e férias dos colaboradores
- ✓ Tratar de encomendas
- ✓ Garantir que o fecho de caixa chega ao responsável pela contagem das caixas
- ✓ Relações públicas entre a empresa e os clientes

- ✓ Verificar a higiene e arrumação da sua loja
- ✓ Limpar a loja e fazer reciclagem
- ✓ Ajudar noutras funções

Charcuteiro

O charcuteiro é aquele que está encarregue da charcutaria de cada loja. Este é responsável por cortar queijos, carnes frias e enchidos para os clientes. Para além disso também decora as montras da charcutaria para proporcionar uma experiência visual aos clientes. O charcuteiro tem ainda que ser extremamente asseado mantendo uma aparência e o seu posto de trabalho limpos.

Faz parte da função:


- ✓ Cortar queijos, carnes frias e enchidos consoante as preferências dos clientes
- ✓ Pesar os produtos cortados
- ✓ Usar luvas para interagir com os artigos
- ✓ Embrulhar os produtos em película de plástico
- ✓ Colocar a etiqueta com o peso e o respectivo código de barras na película de plástico
- ✓ Decorar a montra e colocar produtos nela
- ✓ Manter os produtos frescos tendo atenção a produtos cuja qualidade esteja comprometida
- ✓ Ter sempre o posto de trabalho limpo
- ✓ Limpar a loja e fazer reciclagem
- ✓ Ajudar noutras funções sendo que o atendimento ao cliente é prioritário

Pastelaria/ Padaria

A pastelaria geralmente encontra-se na mesma área que a padaria fazendo com que estas duas funções se cruzem. Tanto na pastelaria como na padaria é necessário aquecer produtos pré feitos e congelados, num forno para que estes cozinhem e saiam frescos todos os dias. Para além disso tem também que servir os clientes que desejem tomar cafés ou comer algo na nossa zona de pastelaria.

Faz parte da função:

- ✓ Manusear os fornos e cozer os produtos
- ✓ Garantir pão fresco a qualquer hora
- ✓ Tirar cafés
- ✓ Fazer sumos de fruta natural
- ✓ Fazer vários tipos de sandes
- ✓ Manusear o pão unicamente com luvas
- ✓ Manter o posto de trabalho sempre limpo
- ✓ Limpar a loja e fazer reciclagem
- ✓ Ajudar noutras funções quando necessário sendo que o atendimento ao cliente é prioritário



Higiene, saúde e segurança no trabalho

Políticas de Higiene

A higiene é fundamental quando se lida principalmente com produtos alimentares que requerem cuidado a ser manuseados. Para garantir que todos os requisitos higiénicos são cumpridos, uma empresa externa trata de todos os assuntos ligados à higiene, saúde e segurança no trabalho e também dos produtos. Sendo assim o Jafers garante que todos os requisitos higiénicos são cumpridos e que é com total confiança que os clientes podem levar os nossos produtos.

Direitos do colaborador sobre higiene, segurança e saúde no trabalho

Princípios gerais em matéria de segurança e saúde no trabalho (artigo 281º do CT)

- O trabalhador tem direito a prestar trabalho em condições de segurança e saúde;
- O empregador deve assegurar aos trabalhadores condições de segurança e saúde em todos os aspectos relacionados com o trabalho, aplicando as medidas necessárias tendo em conta princípios gerais de prevenção;
- Na aplicação das medidas de prevenção, o empregador deve mobilizar os meios necessários, nomeadamente nos domínios da prevenção técnica, da formação, informação e consulta dos trabalhadores e de serviços adequados, internos ou externos à empresa;
- Os empregadores que desenvolvam simultaneamente atividades no mesmo local de trabalho devem cooperar na proteção da segurança e da saúde dos respectivos trabalhadores, tendo em conta a natureza das atividades de cada um;
- A lei regula os modos de organização e funcionamento dos serviços de segurança e saúde no trabalho, que o empregador deve assegurar;
- São proibidos ou condicionados os trabalhos que sejam considerados, por regulamentação em legislação especial, susceptíveis de implicar riscos para o património genético do trabalhador ou dos seus descendentes;
- Os trabalhadores devem cumprir as prescrições de segurança e saúde no trabalho estabelecidas na lei ou em instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho, ou determinadas pelo empregador.

Obrigações gerais do empregador sobre segurança e higiene no trabalho (Art.º 15º, da lei 102/2009, de 10 de Setembro)

- Identificar os riscos previsíveis em todas as atividades da empresa, na conceção ou construção de instalações, de locais e processos de trabalho, com vista à sua eliminação ou redução dos seus efeitos;
- Integrar a avaliação dos riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores no conjunto de atividades da empresa e a todos os níveis, adotando as medidas de proteção mais adequadas;
- Combater os riscos na origem, de forma a eliminar ou reduzir a exposição e aumentar os níveis de proteção;
- Assegurar que a exposição a agentes químicos, físicos e biológicos e aos fatores de risco psicossociais não constitui risco para a segurança e saúde dos trabalhadores;
- Adaptar o trabalho ao homem, em especial no que toca à conceção dos postos de trabalho, escolha de equipamentos de trabalho e métodos de trabalho e produção, tendo em vista atenuar os efeitos do trabalho monótono e repetitivo e reduzir os riscos psicossociais;
- Considerar o estado de evolução da técnica e adotar novas formas de organização do trabalho;
- Substituir o que é perigoso pelo que é isento de perigo ou menos perigoso;
- Dar prioridade às medidas de proteção coletiva em relação às medidas de proteção individual (estas só devem ser utilizadas quando as medidas de proteção coletiva não se revelarem eficazes);
- Elaborar e divulgar instruções compreensíveis e adequadas à atividade desenvolvida pelo trabalhador;
- Implementar as medidas de prevenção correspondentes ao resultado das avaliações dos riscos associados às várias fases do processo produtivo, incluindo as atividades preparatórias, de manutenção e de reparação, com o objectivo de alcançar os níveis mais eficazes de proteção;
- Ao confiar tarefas a um trabalhador, ter em consideração se este dispõe dos conhecimentos e aptidões em matéria de segurança e saúde necessários ao desenvolvimento da atividade em condições de saúde e segurança;

- Permitir o acesso a zonas de risco elevado apenas aos trabalhadores com aptidão e formações adequadas e só durante o tempo mínimo necessário;
- Adotar medidas e dar instruções que permitam aos trabalhadores, em caso de perigo grave e iminente que não possa ser tecnicamente evitado, cessar a sua atividade ou afastar-se imediatamente do local de trabalho sem que possa retomar a atividade enquanto o perigo não for afastado;
- Ter em conta, na organização da prevenção, não só os trabalhadores, mas também terceiros que possam ficar sujeitos a riscos quer nos locais de trabalho quer no exterior;
- Assegurar a adequada vigilância da saúde dos trabalhadores em função dos riscos a que se encontram potencialmente expostos no local de trabalho;
- Estabelecer as medidas a adotar em matéria de primeiros socorros, combate a incêndios e evacuação de trabalhadores, identificando os trabalhadores responsáveis pela sua aplicação e assegurando os contactos necessários com as entidades externas competentes;
- Organizar os serviços adequados de prevenção mobilizando todos os meios necessários nos vários domínios;
- Suportar todos os encargos com a organização e funcionamento dos serviços de segurança e saúde no trabalho, incluindo tudo o que respeita à vigilância da saúde, sem impor aos trabalhadores quaisquer encargos financeiros.

Regras Básicas de Higiene

A sua Higiene pessoal é importante para manter a qualidade e excelência dos serviços prestados nas nossas lojas. Para isso é importante lembrar alguns cuidados a ter no local de trabalho que contribuam para que este esteja sempre apresentável e nas melhores condições:

Aparência e posto de trabalho

- Deve demonstrar cuidado com a farda tendo esta sempre limpa e engomada
- O uso de desodorizante é obrigatório
- As unhas devem estar limpas, curtas e arranjadas
- Unhas de gel são estritamente proibidas
- Sempre que tenha oportunidade limpe o seu posto de trabalho
- O seu posto de trabalho deve estar organizado no final do seu dia de trabalho para outros colegas que o irão utilizar posteriormente.

Manuseamento de produtos

- Se reparar que um produto não está em condições de venda deve dar quebra do mesmo e devolvê-lo ao armazém ou fornecedor
- Os primeiros produtos a entrar nas arcas frigoríficas devem ser os primeiros a sair (Regra FIFO (*First in, First out*))
- Produtos fora de validade devem ser retirados imediatamente das prateleiras e descartados.

Pastelaria/Padaria

- O uso de toca ou boné é obrigatório assim como o uso de avental
- As suas mãos devem ser constantemente lavadas e desinfetadas
- É proibido manusear qualquer produto com as mãos descobertas, deve utilizar luvas
- Para servir os clientes deve utilizar uma pinça, colocar um papel num prato e por cima o produto
- A loiça é colocada na máquina de lavar que a lava e desinfeta.

Charcutaria

- É obrigatório o uso de toca e avental
- O manuseamento de qualquer produto é feito com luvas
- Quando efectua cortes, as fatias nunca devem tocar na base da máquina. Utilize o papel para que as fatias caiam sobre este
- As suas mãos têm que ser constantemente lavadas e desinfetadas
- A máquina de corte deve ser constantemente desinfetada
- Unhas de gel, verniz e *piercings* não são permitidos na charcutaria.

Atenção: O não cumprimento das obrigações relativas às questões de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho pode dar origem a um processo disciplinar.

Manutenção de equipamento

A manutenção de equipamentos é geralmente feita por técnicos exteriores à empresa. Caso note que algum equipamento esteja avariado deve contactar de imediato os técnicos responsáveis pelo equipamento. Os contactos dos técnicos encontram-se no escritório da sua loja.

Controlo de pragas

As nossas lojas são frequentemente protegidas contra pragas e insectos para que estes não comprometam a qualidade dos produtos e não ponham em risco a saúde dos nossos clientes. Se avistar algum tipo de praga deve contactar de imediato o gerente de loja para que este contacte a empresa de controlo de pragas a fim de que esta possa ser exterminada.

Formações

Anualmente são realizadas ações de formação a todos os colaboradores relativamente às regras de higiene, segurança e saúde no trabalho. Estas ações de formação são dadas por uma empresa especializada no assunto e que consegue atender melhor às necessidades do Jafers. Têm como objetivo informar e ensinar boas práticas de higiene aos nossos colaboradores e também informar sobre as novas práticas requeridas pela lei que irão entrar em vigor.

Segurança e saúde no trabalho

Todas as nossas lojas detêm todos os equipamentos necessários para garantir a segurança de todas as pessoas que se encontram dentro delas em caso de emergência. Todas as nossas lojas têm um plano de evacuação (ver na loja), extintor e *kit* de primeiros socorros no caso de existir uma situação de emergência. Existe uma empresa reguladora que assegura que todas as nossas lojas se encontram de acordo com as normas de segurança.

Regras básicas de segurança

- Se notar perigo iminente deve agir antes que este se torne numa situação de emergência
- Esteja atento aos equipamentos da loja e verifique constantemente se estes estão a funcionar em condições
- Não tome riscos desnecessários seja qual for a situação
- Garanta sempre que as saídas estão desimpedidas
- Reporte qualquer anomalia aos gerentes de loja para que esta possa ser resolvida de forma rápida e eficaz
- Sempre que o chão da loja for limpo deve ser posto o sinal de “Atenção Piso molhado.”



Casos de emergência

Consideram-se casos de emergência, todas as situações que comprometem a saúde e a vida de qualquer pessoa. Estas situações quando são graves devem ser tratadas pelas entidades responsáveis que detém as qualificações necessárias para as resolverem.

Consideram-se casos de emergência graves, assaltos às lojas, incêndios e incidentes que causem lesões que não possam ser tratadas com materiais existentes no *kit* de primeiros socorros.

Como devo agir em caso de emergência

Em caso de assalto

- Manter a calma
- Não agir de forma heróica
- Acalmar os indivíduos que se encontrem em pânico
- Contactar as autoridades assim que possível e houver segurança para tal.

Em caso de incêndio

- Manter a calma
- Dar o alarme e dirigir-se ao gerente de loja
- Abandone o estabelecimento utilizando o itinerário de emergência da sua loja
- Auxilie aqueles que necessitam de ajuda
- Quando estiver a salvo dirija-se ao ponto de encontro assinalado no plano de evacuação.

Em caso de lesão de funcionário ou cliente

- Manter a calma
- Analisar o tipo de lesão
- Utilizar o *kit* de primeiros socorros caso esta possa ser tratada com os materiais disponíveis
- Caso seja mais grave contactar de imediato o serviço de emergência (112) e deixar o tratamento para as equipas especializadas.

Saúde no trabalho

A saúde e bem-estar, dos nossos colaboradores, é de extrema importância para a empresa. Como tal os nossos colaboradores são submetidos a pelo menos um exame do médico anual para garantir que os nossos colaboradores se encontram saudáveis e que podem exercer com a máxima segurança a sua função. O exame médico é obrigatório. Esta ida é agendada por lojas e consoante a disponibilidade do médico e dos colaboradores.

Qualidade

Políticas de qualidade

Na nossa empresa, é da máxima importância que os produtos expostos para venda tenham sempre uma qualidade que dignifique o nome do Jafers. É necessário que todos os produtos que saiam das nossas lojas estejam em condições, de forma a satisfazer as necessidades dos nossos clientes. Como tal antes de seguirem para a loja, os nossos colaboradores do armazém inspecionam os produtos para garantir que estes estão em condições de seguirem para a loja. Todos os produtos que tenham data de validade são constantemente monitorizados pelos nossos colaboradores nas lojas e caso a data esteja expirada estes são retirados das prateleiras para mais tarde serem devolvidos aos

fornecedores (se for caso disso) ou descartados. A fruta, os legumes e os produtos de charcutaria são também controlados pelos colaboradores que os retiram quando estes já não estão em condições de serem vendidos, sendo prontamente descartados.

A qualidade dos nossos produtos

A qualidade dos nossos produtos ocupa um lugar de destaque nas prioridades dos supermercados Jafers. Como tal é da responsabilidade de todos os colaboradores manterem essa qualidade. É obrigatório estar atento aos produtos expostos na prateleira nomeadamente:

- À data de validade
- À integridade da embalagem
- Ao aspeto do produto.

Os produtos são fornecidos apenas por fornecedores de confiança. O Jafers não trabalha com fornecedores que vendam produtos duvidosos ou de qualidade inferior. Queremos servir da melhor forma os nossos clientes para que estes saiam satisfeitos das nossas lojas.

Funcionamento e Organização

Horários de trabalho

Turno I- 08:00-14:00

Turno II- 14:00-20:00

Pausa de 15 minutos por turno

Aparência pessoal e boa conduta

A sua aparência pessoal é importante para a imagem dos supermercados Jafers especialmente se na sua função estiver estipulado o contacto direto com o público. Para passar a imagem de excelência que tem vindo a construir, o Jafers detém algumas regras sobre a aparência e comportamentos que os seus colaboradores devem ter.

Para os nossos colaboradores é proibido:

- Ingerir Bebidas alcoólicas dentro do local de trabalho e apresentar-se embriagado ao serviço.



- Fumar dentro ou em frente às lojas e durante as horas de trabalho (exceto na pausa).



- Proibido comer fora das áreas designadas para esse efeito.



- Utilizar linguagem ofensiva, berrar ou gritar dentro das lojas.



Quanto à sua aparência física deve ter em atenção os seguintes aspectos:

- O uso de *piercings* (exceto nas orelhas) é proibido no serviço
- As tatuagens devem ser moderadas (não devem ser ofensivas, devem ser pequenas e não chocantes) e se possível devem ser escondidas durante o horário de trabalho
- O uso de maquilhagem deve ser moderado e discreto
- O cabelo deve estar arrumado e limpo e nas zonas do bar e da charcutaria é obrigatório usá-lo apanhado (caso este seja longo) e também é obrigatório o uso de toca.

Uniforme

O uniforme é uma ferramenta que passa a imagem da empresa e que a distingue de outras empresas concorrentes. A J.A. Ferreira, Lda. disponibiliza o uniforme aos seus colaboradores. O uniforme é disponibilizado pelos Gerentes de loja no primeiro dia de trabalho e consoante a seção em que o colaborador vai ser colocado.

Mesmo que a aquisição e distribuição destes seja da total responsabilidade da empresa, a manutenção e cuidado é da inteira responsabilidade dos colaboradores que o usam. O uniforme deve estar sempre limpo e sem sinais de desgaste visíveis, porém caso este seja danificado é da responsabilidade do colaborador informar a gerência para que este possa ser substituído.

Em caso de cessação do contrato, o uniforme deve ser devolvido à empresa. O colaborador entregará o uniforme ao Gestor de loja que em seguida o inspecciona e coloca no roupeiro da empresa.

O uniforme é constituído por:

- ✓ Calças Vermelhas (cinzentas no caso dos gerentes)
- ✓ Camisa cinzenta com o logótipo do Jafers
- ✓ Pólo vermelho ou preto com o logótipo do Jafers (para as épocas de maior calor)
- ✓ Polar Vermelho com o logótipo do Jafers
- ✓ *Pullover* vermelho com logótipo do Jafers

- ✓ Lenço de pescoço amarelo com logótipo do Jafers (apenas para os técnicos de caixa)
- ✓ Avental com bolsos (para a reposição, charcutaria e pastelaria/padaria)
- ✓ Boné ou toca (no caso da charcutaria e pastelaria/padaria)

Por vezes pode-lhe ser pedido que traga outro tipo de vestimentas ou acessórios que não estão descritos como fazendo parte do uniforme. Isto é pedido em alturas especiais como:

- ✓ Jogos da selecção portuguesa
- ✓ Natal
- ✓ *Halloween*
- ✓ Carnaval

Em jogos da selecção nacional em competições internacionais (europeu e o mundial de futebol), a empresa poderá fornecer um outro tipo de uniforme que se adequê à ocasião.

É permitido por altura do Natal, *Halloween* e Carnaval o uso de alguns acessórios que se adequem à época em causa.

Controlo do ponto

Todos os colaboradores da J.A. Ferreira, Lda. devem proceder ao registo de ponto à entrada e saída das instalações. O registo deverá ser efetuado quando o colaborador inicia o dia de trabalho, quando sai para almoço ou pausa, quando regressa do almoço ou pausa e quando termina o trabalho. O cartão de identificação é fornecido pelo gerente de loja. A não picagem do ponto pode ser considerada como falta não justificada. Cabe ao gerente de loja, justificar os períodos de deslocação dos seus colaboradores.

Cartão de identificação

O uso do cartão de identificação é obrigatório para todos os colaboradores das lojas. Este cartão garante acesso a áreas restritas dentro das lojas às quais só os nossos funcionários podem aceder e também é utilizado para picar o ponto. Para além destes objectivos, o cartão de identificação garante um desconto de 5% aos nossos colaboradores em todas as compras realizadas em qualquer loja Jafers.

Transporte

A maior parte dos nossos colaboradores utilizam transporte próprio para irem para a sua loja. Caso isto não seja possível, alguns pedem boleia de colegas ou pedem aos gerentes de loja para estes lhes fornecerem transporte.

A empresa tem uma carrinha para transportar os colaboradores residentes em Loulé e que trabalhem na zona de Quarteira ou Vilamoura.

Férias

A marcação de férias deve ser feita através do gerente de loja que por sua vez apresentará a proposta de férias à chefia para aprovação. Deve apresentar a sua proposta de férias ao gerente de loja, 3 a 4 meses antes de as tirar.

Feriados e Domingos

Os Supermercados Jafers estão abertos todos os dias do ano (à exceção do dia 25 de Dezembro e 1 de Janeiro). Isto quer dizer que os colaboradores terão que se apresentar nestes dias ao trabalho. Os Domingos e feriados são remunerados.

Subsídios

Nos Supermercados Jafers, terá direito ao subsídio de férias, ao subsídio de alimentação e ao subsídio de Natal. Ao subsídio de férias corresponde a retribuição que o colaborador receberia se estivesse efetivamente a prestar serviço no período de férias. Visto que nos Supermercados Jafers não damos almoços, os colaboradores têm o direito ao subsídio de alimentação que corresponde ao valor do almoço. O subsídio de alimentação corresponde a parte do ordenado e é pago no cartão refeição disponibilizado ao colaborador. O subsídio de Natal é pago até dia 15 de Dezembro e corresponde a mais um mês total de acréscimo no salário se tiver um ano completo de trabalho. Caso não tenha receberá o proporcional aos meses de trabalho que prestou.

Faltas

Salvo casos imprevistos todas as faltas devem ser comunicadas ao Gerente de loja por escrito com um mínimo de 5 dias de antecedência.

No caso de faltas imprevistas é imperioso o aviso o mais cedo possível para que depois esta possa ser formalizada.

Salvo as seguintes, todas as restantes faltas são consideradas injustificadas (artigo 249º do código de trabalho):

- a) As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;
- b) A motivada por falecimento de cônjuge, parente ou afim, nos termos do artigo 251.º;
- c) A motivada pela prestação de prova em estabelecimento de ensino, nos termos do artigo 91.º;
- d) A motivada por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto não imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prescrição médica no

seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;

e) A motivada pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar de trabalhador, nos termos dos artigos 49.º, 50.º ou 252.º, respetivamente;

f) A motivada por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor, por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada um;

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

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

i) A autorizada ou aprovada pelo empregador;

j) A que por lei seja como tal considerada.

As faltas injustificadas implicam sempre a perda de retribuição da empresa correspondente ao período de ausência.

Gravidez

Se está grávida ou a pensar em engravidar deve avisar quanto antes o seu gerente para que este possa comunicar à entidade patronal e assim se possa agir em conformidade. A sua saúde e a saúde do seu bebé é da máxima importância para nós e não deve ter qualquer tipo de comportamento no local de trabalho que ponham em causa isso.

Pausas

Nos supermercados Jafers têm o direito a 15 minutos de pausa por turno. Pode usufruir deste tempo de pausa como desejar. Este período de pausa pode ser utilizado para satisfazer as suas necessidades fisiológicas, no entanto não existe um limite de pausas para que o faça, desde que estas não interfiram com a produtividade do seu trabalho.

Almoço e Lanche

Estar bem alimentado é importante para a sua saúde e bem-estar. Por isso mesmo, o colaborador pode usufruir de um pequeno lanche fornecido pela empresa a meio da manhã ou a meio da tarde.

Os supermercados Jafers não fornecem almoço. Contudo se desejar trazer a sua própria comida de casa, existem equipamentos nos supermercados onde poderá aquecer a sua refeição.

Fumar

Mesmo não sendo bom para a sua saúde, percebemos que é importante adequarmo-nos às necessidades dos nossos colaboradores. Para isso é permitido aos colaboradores usarem os seus 15 minutos de pausa para fumar, com algumas limitações. É proibido fumar dentro das lojas, casas de banho e na frente dos supermercados.

Ingestão de Bebidas Alcoólicas

É proibida a ingestão de bebidas alcoólicas durante o horário de trabalho. Qualquer sinal de embriaguez por parte de algum colaborador pode significar a proibição de trabalhar do mesmo e um processo disciplinar.

Visitas de Familiares e amigos

As visitas de familiares e amigos são aceitáveis desde que estas não interfiram com a produtividade do seu trabalho.

Telefone e Telemóvel

O uso do telefone e do telemóvel da empresa para uso pessoal não é permitido. No horário de trabalho apenas os gerentes podem usar o telemóvel para efeitos de trabalho. Qualquer outro colaborador deve deixar o telemóvel nos cacifos da loja podendo estes ser verificados na pausa. Em casos de emergência todas as lojas dispõem de um telefone fixo cujo número deve facultar aos familiares mais próximos.

Trabalho Suplementar

Por vezes poderá ser pedido aos colaboradores que façam mais horas nos meses de Verão. A J.A. Ferreira, Lda. implementou o sistema por banco de horas. Com este sistema, as horas de trabalho que o colaborador faz a mais, ser-lhe-ão devolvidas posteriormente e logo que possível na época baixa.

Cartão refeição

O subsídio de alimentação é pago em cartão refeição. Este cartão funciona como um cartão multibanco mas apenas pode ser utilizado nas superfícies comerciais que o aceitam como meio de pagamento.

Benefícios

Os nossos colaboradores têm direito aos seguintes benefícios:

- 5% de desconto em todas as compras realizadas nos nossos supermercados utilizando o cartão de ponto
- Transporte de Loulé para Quarteira/Vilamoura
- Os Gerentes têm direito a telemóvel e carro da empresa
- Subsídio de alimentação

Linguagem e comunicação

Linguagem

É importante que os nossos clientes se sintam bem ao escolherem as nossas superfícies para efetuarem as suas compras. Para que a experiência seja o mais agradável possível, é importante manter uma linguagem e um tom de voz agradáveis. É importante manter um tom de voz moderado especialmente quando está a atender os clientes. Não deve gritar dentro das lojas e deve manter um tom de voz moderado quando está a falar com colegas ou clientes. Também é importante referir que nunca deve utilizar palavras obscenas ou linguagem abusiva para se exprimir. A sua linguagem deve ser respeitosa tanto para os clientes como para os seus colegas.

Relatar a órgão de informação

Caso tenha algo que queira comunicar aos órgãos superiores, deve começar por relatar ao seu gerente de loja que depois se encarregará de relatar aos recursos humanos. Todas as lojas Jafers têm também caixas de sugestão que pode utilizar sempre que desejar relatar alguma coisa.

Caixas de Sugestões

Todas as lojas Jafers têm caixas de sugestões tanto para os clientes como para os colaboradores. Estas caixas têm como principal objetivo aproximar a empresa dos clientes e dos colaboradores para que estes possam ter uma voz dentro da organização. Para além disso é uma forma de comunicação que ajuda a melhorar a empresa para que possamos dar o melhor serviço todos os dias.

Direitos e deveres dos Colaboradores

Os seus direitos

(Art.º 127º do Código de trabalho)

Os supermercados Jafers comprometem-se com os seguintes deveres para os seus trabalhadores:

- a) Respeitar e tratar o trabalhador com urbanidade e probidade;
- b) Pagar pontualmente a retribuição, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- c) Proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral;
- d) Contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação;
- e) Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça actividade cuja regulamentação ou deontologia profissional a exija;
- f) Possibilitar o exercício de cargos em estruturas representativas dos trabalhadores;
- g) Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a protecção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;
- h) Adotar, no que se refere a segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram de lei ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho;
- i) Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente ou doença;
- j) Manter atualizado, em cada estabelecimento, o registo dos trabalhadores com indicação de nome, datas de nascimento e admissão, modalidade de contrato, categoria, promoções, retribuições, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda da retribuição ou diminuição de dias de férias.

2 – Na organização da atividade, o empregador deve observar o princípio geral da adaptação do trabalho à pessoa, com vista nomeadamente a atenuar o trabalho monótono ou cadenciado em função do tipo de actividade, e as exigências em matéria de segurança e saúde, designadamente no que se refere a pausas durante o tempo de trabalho.

3 – O empregador deve proporcionar ao trabalhador condições de trabalho que favoreçam a conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal.

4 – O empregador deve comunicar ao serviço com competência inspetiva do ministério responsável pela área laboral, antes do início da atividade da empresa, a denominação, sector de atividade ou objeto social, endereço da sede e outros locais de trabalho, indicação da publicação oficial do respetivo pacto social, estatuto ou ato constitutivo, identificação e domicílio dos respetivos gerentes ou administradores, o número de trabalhadores ao serviço e a apólice de seguro de acidentes de trabalho.

5 – A alteração dos elementos referidos no número anterior deve ser comunicada no prazo de 30 dias.

6 – Constitui contra-ordenação leve a violação do disposto na alínea j) do n.º 1 ou nos n.º 4 ou 5.

Os seus deveres

(Art.º 128º Do Código de Trabalho)

Como colaborador dos Supermercados Jafers têm os seguintes deveres perante a empresa:

- a) Respeitar e tratar o empregador, os superiores hierárquicos, os companheiros de trabalho e as pessoas que se relacionem com a empresa, com urbanidade e probidade;
- b) Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
- c) Realizar o trabalho com zelo e diligência;
- d) Participar de modo diligente em ações de formação profissional que lhe sejam proporcionadas pelo empregador;
- e) Cumprir as ordens e instruções do empregador respeitantes a execução ou disciplina do trabalho, bem como a segurança e saúde no trabalho, que não sejam contrárias aos seus direitos ou garantias;
- f) Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ele, nem divulgando informações referentes à sua organização, métodos de produção ou negócios;
- g) Velar pela conservação e boa utilização de bens relacionados com o trabalho que lhe forem confiados pelo empregador;
- h) Promover ou executar os atos tendentes à melhoria da produtividade da empresa;
- i) Cooperar para a melhoria da segurança e saúde no trabalho, nomeadamente por intermédio dos representantes dos trabalhadores eleitos para esse fim;
- j) Cumprir as prescrições sobre segurança e saúde no trabalho que decorram de lei ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

2 – O dever de obediência respeita tanto a ordens ou instruções do empregador como de superior hierárquico do trabalhador, dentro dos poderes que por aquele lhe forem atribuídos.

A sua loja Jafers*

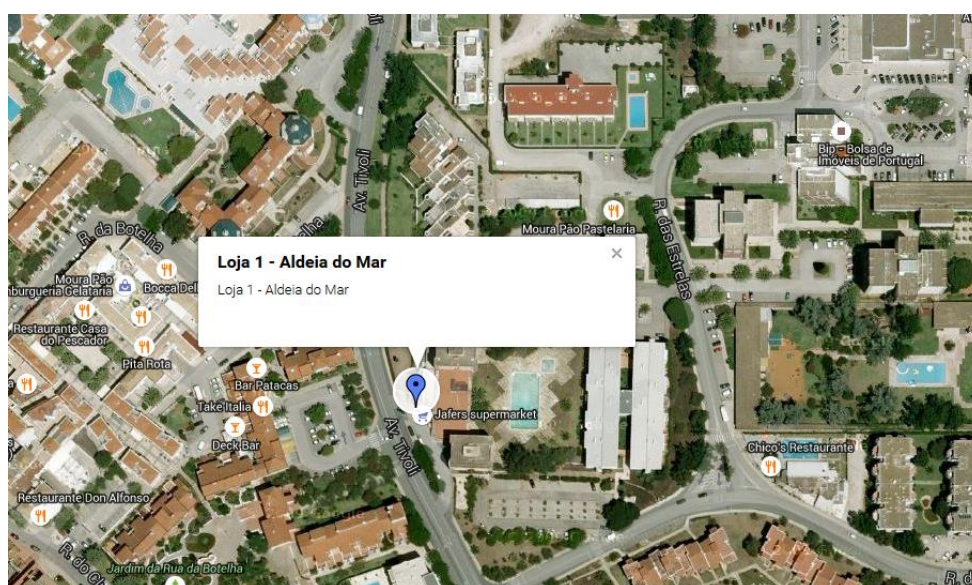
***Devido ao encerramento de algumas lojas, a apresentação das mesmas, não segue uma numeração
continua, devido a efeitos logísticos.**

Loja 1- Aldeia do Mar

A primeira loja Jafers a ser inaugurada situa-se na zona turística de Vilamoura. A Aldeia do Mar é um dos primeiros empreendimentos turísticos a serem construídos em Vilamoura pelo que este supermercado foi uma importante ajuda no desenvolvimento do turismo. A proximidade com a marina de Vilamoura, as suas dimensões e os nossos produtos fazem desta loja uma das mais movimentadas sendo muitos dos clientes, turistas de vários pontos do mundo.



Dimensões	670m ²
Localização	Av.Tivoli-Vilamoura (Aldeia do mar)
Gerente	Margarida Nepomuceno/Lúcia Coelho
Telefone	289 323 896
Ano de Abertura	1978



Loja 3- Rua 25 de Abril

Situada na Rua 25 de Abril na antiga cidade piscatória de Quarteira. Esta loja Jafers tem como características principais a sua pastelaria/bar que atrai muitos na hora de tomar o café. Para além disso é uma loja que se encontra nas zonas mais antigas de Quarteira pelo que os clientes que nos visitam por norma são clientes habituais que se acostumaram ao nosso serviço personalizado.



Dimensões	535m ²
Localização	Av. 25 de Abril- Quarteira
Gerente	Paula Martins
Telefone	289 389 071
Ano de Abertura	1986

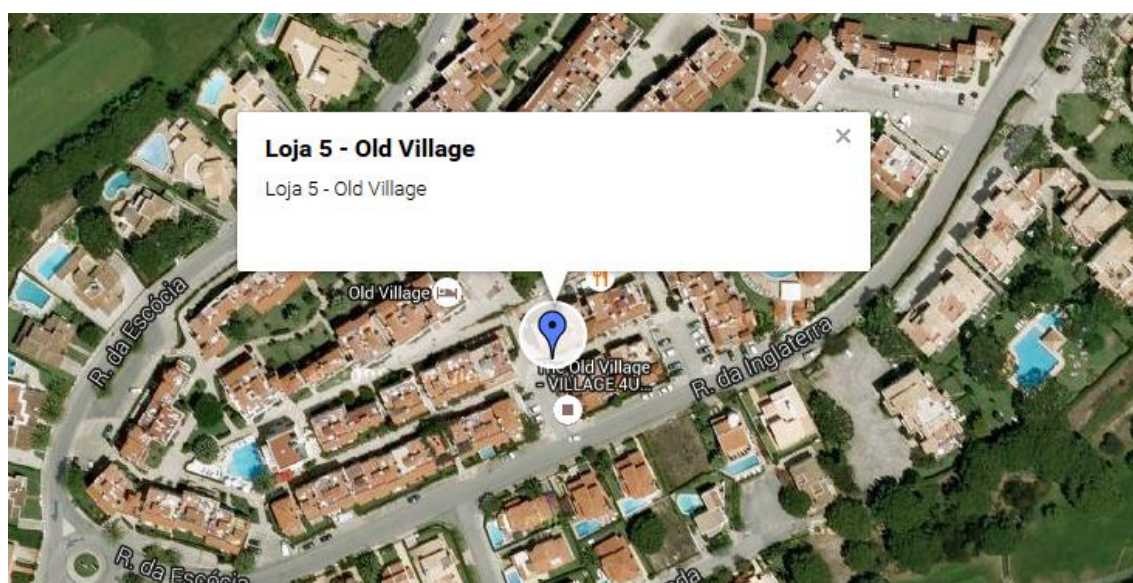


Loja 5- Old Village

A zona do Old Village é um aldeamento turístico situado em Vilamoura. É um ponto de referência para os turistas pois existe uma proximidade entre as residências e o famoso golf de Vilamoura. A nossa loja do Old Village funciona mais como uma loja de conveniência para quem nos visita devido às dimensões desta. No entanto esta loja detém a grande maioria dos produtos necessários para quem nos visita. Exatamente por se encontrar dentro do aldeamento turístico faz desta loja Jafers o local mais cómodo para fazer as compras.



Dimensões	140m ²
Localização	Old Village- Vilamoura
Gerente	Margarida Nepomuceno
Telefone	289 380 952
Ano de Abertura	1992

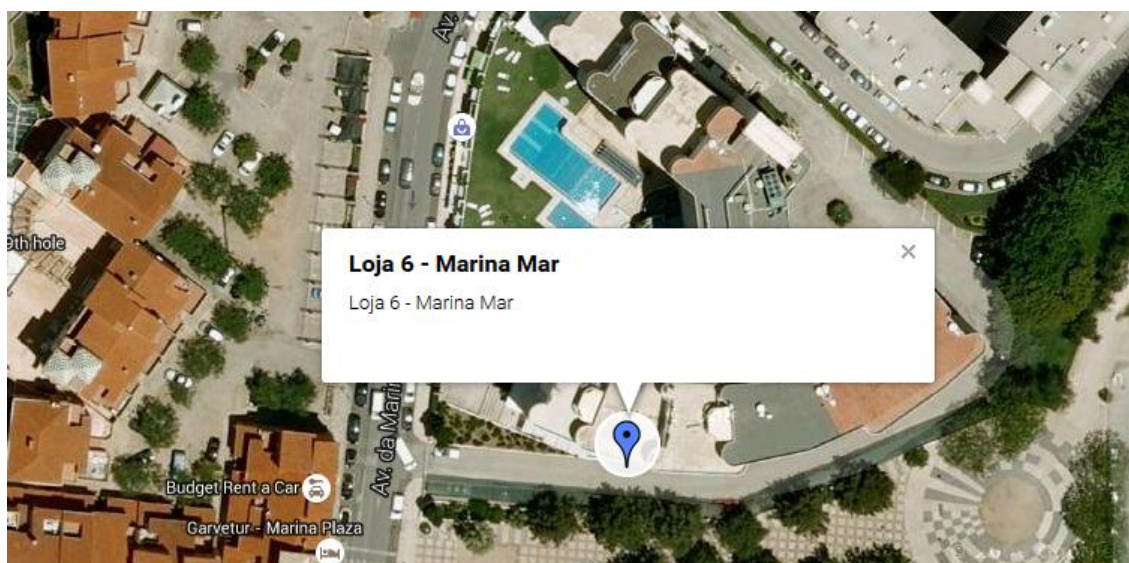


Loja 6- Marina Mar

A marina de Vilamoura é um ponto de referência para o turismo algarvio. Como tal uma loja Jafers perto da marina de Vilamoura era um passo lógico para a empresa. Esta é uma loja muito visitada por quem está alojado na Marina de Vilamoura; devido às suas dimensões funciona muito como loja de conveniência, no entanto consegue satisfazer as necessidades de quem a visita. A proximidade com a marina é o ponto forte desta loja pois não é necessário apanhar transportes para fazer as compras, tornando-a no sítio ideal para quem se encontra alojado ou de passagem pela marina de Vilamoura.



Dimensões	130m ²
Localização	Marina Mar- Vilamoura
Gerente	Margarida Nepomuceno
Telefone	289 323 941
Ano de Abertura	1994



Loja 7- Quinta do Romão

Esta loja Jafers foi o primeiro supermercado a abrir nesta zona de Quarteira pelo que os residentes da Quinta do Romão têm confiança na qualidade dos nossos serviços. Recentemente renovada, a Quinta do Romão atrai tanto residentes como turistas devido à proximidade com a praia e também pelos novos serviços que a construção trouxe para a zona.



Dimensões	385m ²
Localização	Quinta do Romão- Quarteira
Gerente	Anabela Luz
Telefone	289 472 550
Ano de Abertura	1994

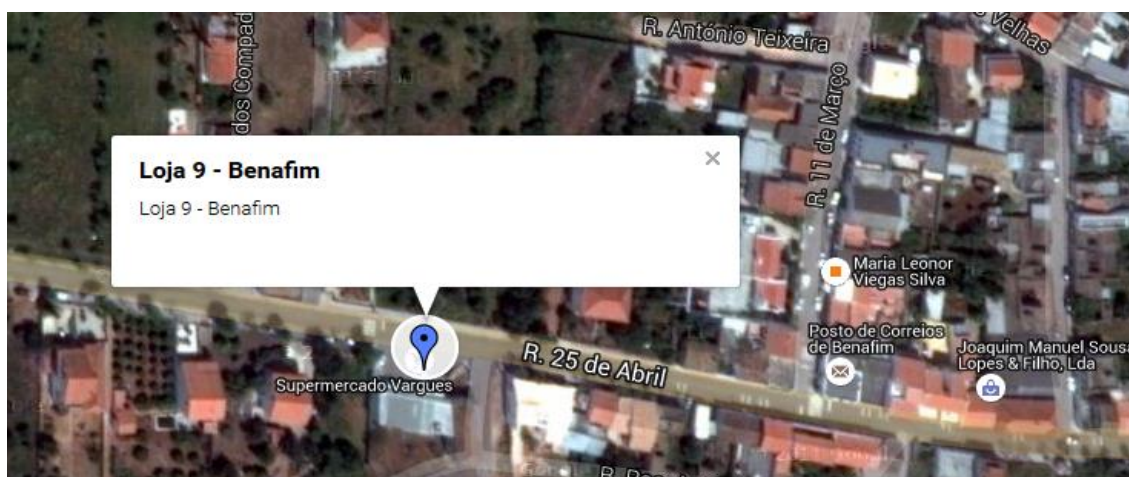


Loja 9- Benafim

Benafim é uma pequena aldeia situada na serra algarvia. Devido à sua localização mais no interior, esta aldeia estava desprovida de alguns serviços de qualidade. Aproveitando esta oportunidade, em 2009 os supermercados Jafers decidiram apostar também no interior algarvio. A sua localização na N-124 torna esta loja o ponto de passagem perfeito para turistas na zona que desejem fazer as suas compras diárias e também para os residentes de Benafim que encontram um serviço e produtos de qualidade que de outra forma não teriam.



Dimensões	220m ²
Localização	Rua 25 de Abril- Benafim
Gerente	Sílvia Tomás
Telefone	289 472 550
Ano de Abertura	2009

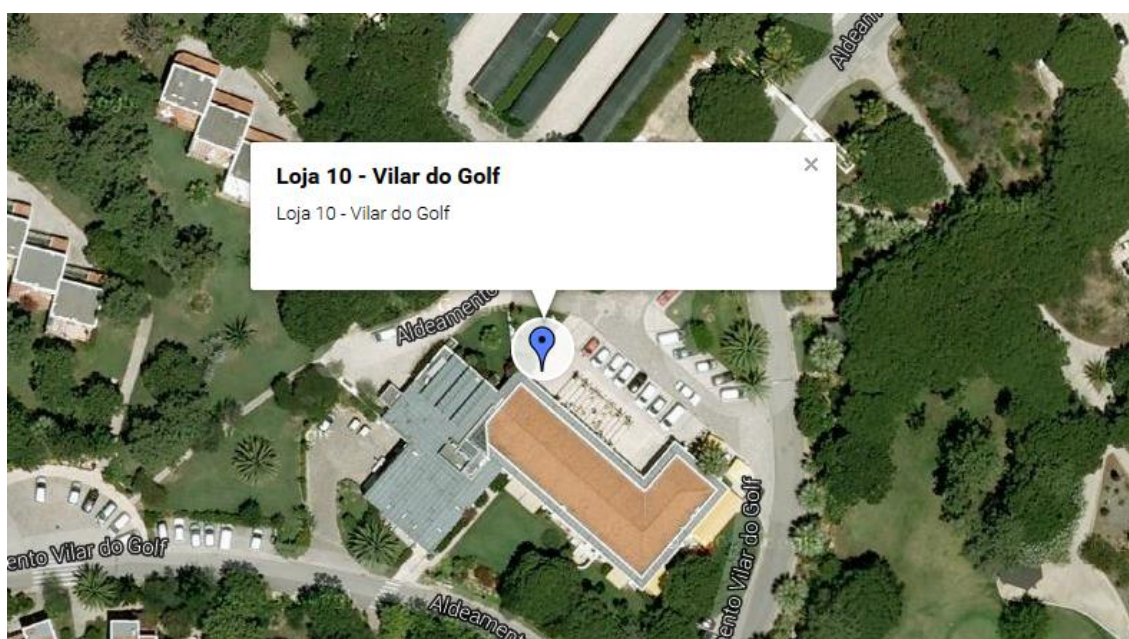


Loja 10-Vilar do Golfe

A Quinta do Lago é por si só um ponto de referência turístico no Algarve. Rodeada de hotéis, campos de golfe e belas praias, esta loja Jafers tem o seu grande pico de negócio no Verão. Devido às suas dimensões, funciona como uma loja de conveniência mas que mesmo assim oferece uma gama de produtos variados para satisfazer as necessidades de quem nos procura.



Dimensões	90m ²
Localização	Vilar do Golfe- Almancil
Gerente	Conceição Guerreiro
Telefone	289 396 649
Ano de Abertura	2002



Loja 12- Salir

Salir é uma aldeia histórica do concelho de Loulé tendo sido mais um passo de expansão para o interior algarvio. A loja 12 encontra-se à entrada da aldeia pelo que a sua localização é óptima para quem nos vem visitar. A maior particularidade desta loja, é que é a única que tem uma cozinha e que vende frango para levar, hambúrgueres, bifanas, *pizzas* e cachorros. Muitos residentes já contam com o Jafers para as suas refeições. Também é de todas as nossas lojas a que mais variedade de doces e salgados tem na sua pastelaria o que a torna o sítio perfeito para tomar o pequeno-almoço.



Dimensões	500m ²
Localização	Rua Manuel Dourado Eusébio- Salir
Gerente	Sílvia Tomás
Telefone	289 489 769
Ano de Abertura	2009



Loja 13- Alte

A nossa loja 13 fica situada na maravilhosa vila de Alte. Esta vila é bastante conhecida pela sua beleza natural e história. A loja Jafers de Alte está especialmente construída a pensar na população. A loja é relativamente de pequenas dimensões, no entanto detém uma vasta e variada gama de produtos. A pensar nos nossos clientes que possam ter dificuldades em aceder à loja pelas escadas ou rampa, foi construído um elevador com o intuito de os ajudar. A proximidade com a feira de Alte que se realiza na terceira quinta-feira de cada mês faz com que muitos dos que a visitam também entrem no supermercado.



Dimensões	246m ²
Localização	Av. 25 de Abril- Alte
Gerente	Sílvia Tomás
Telefone	289 478 572
Ano de Abertura	2009



Loja 14- Stª Bárbara de Nexe

A loja de Stª. Bárbara de Nexe é uma das mais recentes. Esta situa-se perto de uma bomba de gasolina e do centro cultural pelo que a sua localização é óptima e visível. A loja Jafers contém um parque de estacionamento, o que facilita a sua visita. Na sua maioria, quem visita esta loja são as pessoas locais que já se habituaram aos serviços que esta proporciona. Contudo nos meses de Verão é comum ver turistas dentro das instalações.

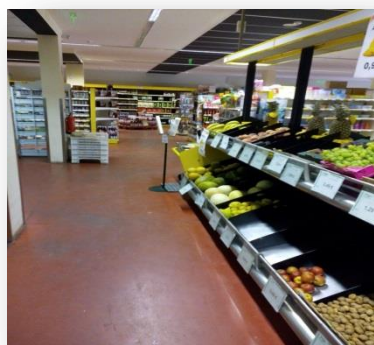


Dimensões	300m ²
Localização	Estrada de São Brás- Stª Bárbara de Nexe
Gerente	Nuno Pereira
Telefone	289 991 035
Ano de Abertura	2010

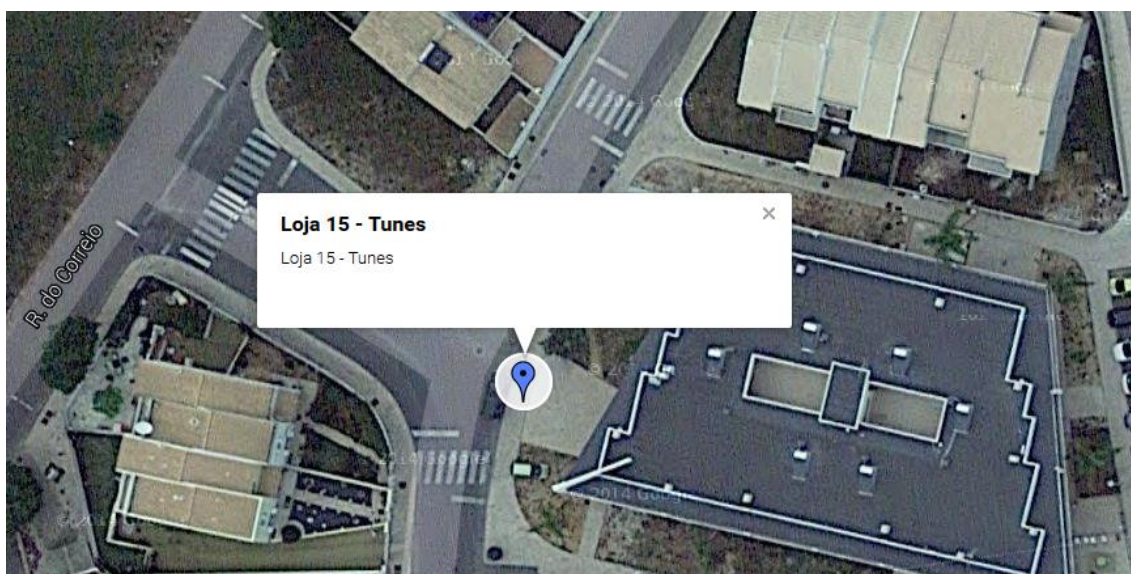


Loja 15- Tunes

Tunes situa-se no concelho de Albufeira e é a única loja Jafers nesta localidade. Situa-se por baixo de um condomínio pelo que muitos residentes visitam a loja pela sua conveniência. Na zona da loja existem novos condomínios e alguns empreendimentos turísticos que fazem com que esta loja seja muito visitada tanto por turistas que apreciam o serviço e a frescura dos produtos, como pelos residentes que já têm por hábito fazer as suas compras diárias no Jafers.



Dimensões	459m ²
Localização	Gateiras- Tunes
Gerente	Sílvia Tomás
Telefone	282 575 707
Ano de Abertura	2010



Loja 20- Mercado de Quarteira

A loja 20 é a loja que se situa mais perto do mar e da praia. O mercado de Quarteira é conhecido pelo seu peixe, fruta e legumes frescos o que atrai muitas pessoas que ainda têm como hábito fazer as suas compras no mercado. Recentemente os acessos em Quarteira foram renovados e o mercado recebeu um novo acesso o que facilita a entrada na loja. A proximidade com a praia faz desta loja o local ideal para fazer as compras para um perfeito dia em família.



Dimensões	324m ²
Localização	Rua Armação (Mercado de Quarteira) - Quarteira
Gerente	Sérgio Gonçalves
Telefone	289 388 333
Ano de Abertura	2011

