

**«Desenvolvimento do Processo de Atração:
do Recrutamento à Socialização»**

Mestrado em Gestão

Marta Da Silva Almeida

Leiria, março de 2023

«Desenvolvimento do Processo de Atração: do Recrutamento à Socialização»

Mestrado em Gestão

Marta Da Silva Almeida

Relatório de Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Andrea Isabel Oliveira da Casta e Sousa, sob supervisão da Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2023

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Mestrado em Gestão, no ano letivo 2022/2023 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos (se aplicável).

Agradecimentos

A concretização deste relatório não se deve apenas aos seus autores, mas antes, a todos aqueles que de forma direta ou indireta se envolveram. Foi enorme e constante a partilha. Partilharam-se dúvidas, incertezas, conquistas e muitas aprendizagens.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais, por esta oportunidade e por todo o apoio que me deram ao longo destes 5 anos. Sempre me apoiaram nas minhas decisões, a decisão ter vindo estudar para Portugal talvez não tenha sido a mais fácil, mas deixara-me voar para poder aprender e ganhar mais independência, e é, por isso, que lhes agradeço.

Agradeço, por último, a Doutora Andrea Sousa, que com o seu grande apoio, dedicação, orientação e confiança me ajudou a construir o caminho que percorri durante estes últimos meses. Os desafios que colocou, as palavras que corrigiu e até os desabafos que ouviu foram fundamentais, mesmo com as dificuldades que fui tendo durante o percurso por nunca ter estudado em Portugal e nunca ter estudado a língua portuguesa.

Resumo

Durante o estágio foram desenvolvidas atividades administrativas de gestão de recursos humanos, no entanto foi possível desenvolver o processo de atração de pessoas com o incremento de atividades de Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Integração numa empresa do setor matérias e construção, considerando o impacto que o desenvolvimento de um processo de atração desencadeia, quer no colaborador, quer à imagem da própria empresa.

O processo de criação incidu sobre o domínio da função de operador de loja, tendo sido possível, quer otimizar documentos já instituídos na empresa, quer mesmo, elaborar novos documentos como por exemplo o manual de acolhimento.

Ao final do estágio foi disponibilizado ao departamento do Recursos Humanos um portefólio sequencial com o descritivo funcional, anúncio, registos de critério de seleção dos candidatos e planos de socialização e de integração, ajustados à função e integrados na cultura organizacional.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Acolhimento; Socialização; Atração; *Employer Branding*;

Abstract

During the internship, administrative activities were developed in human resource management. However, it was possible to develop the process of attracting people by increasing Recruitment, Selection, Onboarding, and Integration activities in a company in the materials and construction sector, considering the impact that the development of an attraction process has on both the employee and the company's image.

The creation process focused on the role of the store operator, making it possible to optimize existing documents in the organization and even develop new documents, such as the onboarding manual.

At the end of the internship, a sequential portfolio was made available to the Human Resources department with the functional description, advertisement, records of selection criteria for candidates, and socialization and integration plans, adjusted to the function and integrated into the organizational culture.

Keywords: Recruitment; Selection; Onboarding; Socialization; Attraction; Employer Branding

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico.....	2
2.1. Gestão de Recursos Humanos	2
2.2. Recrutamento e Seleção	4
2.2.1. Recrutamento	5
2.2.1.1. Recrutamento interno, externo e misto	7
2.2.2. Seleção	10
2.3. O Acolhimento e Integração de Talentos	12
2.3.1. Socialização organizacional.....	13
2.3.2. Estádio da Socialização	15
2.3.3. Acolhimento e Integração	17
2.3.4. Eficácia das táticas de socialização	20
2.3.5. Impactos no <i>Employer Branding</i>	21
3. Programa de Estágio	23
4. Proposta de otimização do recrutamento à socialização	27
5. Conclusão.....	44
5.1. Limitações e Sugestões	44
6. Bibliografia	46
7. Anexos	51
7.1. Anexo A- Estrutura do Manual de Acolhimento	51
7.2. Anexo B- Segurança no Trabalho.....	52
7.3. Anexo C- Documentos Proteção de Dados.....	70

Lista de Figuras

Figura 1: Recrutamento interno	8
Figura 2: Elementos Identificadores dos Candidatos.....	11
Figura 3: Os estádios da socialização organizacional	16
Figura 4: Intervenientes no processo de acolhimento	18
Figura 5: Preparação do Acolhimento	18
Figura 6: Ações e meios facilitadores da integração	19
Figura 7: Fluxograma do Recrutamento	28
Figura 8: Fluxograma da Seleção	36
Figura 9: Fluxograma do Acolhimento e Integração	38

Lista de Tabelas

Tabela 1: Explicação dos Fluxogramas	27
Tabela 2: Descrição de Função de um Operador/a de Loja	29
Tabela 3: Perfil de candidato	33
Tabela 4: Anúncio	34
Tabela 5: Grelha de Pré-Seleção.....	35
Tabela 6: Observações da Entrevista	37
Tabela 7: Plano de Socialização – 1 Dia de Trabalho	39
Tabela 8: Plano de Integração.....	40
Tabela 9: Ficha de Acompanhamento de <i>onboarding</i>	42

1. Introdução

Atualmente, quando se executa recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas empresas. É através deste processo que as empresas conhecem pessoas que as compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros. Considerando a importância que as pessoas apresentam para a sobrevivência das empresas, mostra-se imprescindível que a gestão de pessoas, recrute e selecione as pessoas para atender às necessidades da empresa (Ferreira & Vargas, 2015).

Se um candidato for selecionado e adequado para o cargo, ele poderá ser retido o cargo com mais facilidade. Além disso, um processo de recrutamento e seleção mais eficiente ajuda a manter a imagem e a reputação de uma empresa.

O presente relatório de estágio tem como objetivo otimizar o desenvolvimento do processo de atração que integra atividades de recrutamento, seleção, acolhimento e integração de colaboradores uma empresa do setor de materiais de construção na zona centro do país. Este estágio foi realizado no âmbito do Mestrado de Gestão durante o ano letivo de 2022/2023, com duração de quatro meses, de outubro de 2022 a fevereiro de 2023.

O estágio, decorreu numa média empresa, com 25 colaboradores, do setor materiais de construção na zona centro do país. A pedido da empresa, informações adicionais sobre sua identidade não poderão ser compartilhadas.

No decorrer deste relatório, é apresentado inicialmente o enquadramento teórico sobre o recrutamento e seleção, acolhimento e integração de talentos.

No segundo capítulo as tarefas efetuadas durante o estágio e já no terceiro capítulo é proposto a implementação de um processo de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, por fim no último capítulo a conclusão da experiência.

2. Enquadramento teórico

2.1. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos surge da necessidade de compreender e intervir na componente organizacional que interfere com as pessoas e aos seus comportamentos (Cunha et al., 2012), para que possam desenvolver o aumento da competitividade e aprofundar a aprendizagem (Cunha et al., 2012). A principal função é aumentar a produtividade dos colaboradores em relação os objetivos da empresa, para isso, os ambientes de trabalho devem ser estimulantes, a fim de que possam aprofundar a criatividade e eliminar os comportamentos indesejados. Deste modo, as principais atividades deste tipo de gestão, estão associadas com o atrair, motivar e reter/manter os colaboradores necessários à empresa, que pode ser alcançado pelo recurso de incentivos/recompensas (Cunha et al., 2012). Para Rego et al. (2018), as pessoas são fator chave para o sucesso organizacional. Os mesmos autores ainda referem que, a gestão de recursos humanos não deve ficar totalmente nas mãos de especialistas e que a participação das chefias é fundamental. Desde o planeamento às vendas da logística até à gestão financeira, as chefias devem entender o papel das pessoas e intervir na sua gestão. Portanto, podem motivar os seus trabalhadores implementar estratégias organizacionais, desenvolver atitudes, expectativas e comportamentos que são fundamentais para a melhoria da empresa ao longo do tempo. A gestão de recursos humanos refere-se às políticas, praticas, e sistemas que afetam o comportamento, as atitudes, e o desempenho das pessoas da empresa para melhorar a competitividade e a competência de aprendizagem da entidade (Cunha et al., 2012).

As práticas de gestão de recursos humanos representam um padrão em termos de uso e de funcionamento de atividades que ajudam a empresa a alcançar os seus fins mediante uma planificação concentrada nos seus objetivos. Por isso, as práticas não são independentes umas das outras e os seus impactos atuam em termos de influência conjunta e não individual ou isolada, influência que é balizada pelas políticas organizacionais (Neves & Gonçalves, 2009). Para Tyson (1995) as competências devem ser desenvolvidas de forma a que a empresa cri valores em termos individuais, organizacionais e sociais. Esses valores, embora sejam intangíveis, há possibilidades de dar à empresa a oportunidade de ganhar reconhecimento e publicidade, motivar a atenção dos investidores e contribuir para a sua sustentabilidade. Este impacto da estratégia de negócios na gestão de recursos humanos levou até mesmo à

generalização dos termos «estratégia de recursos humanos» e «gestão estratégica de recursos humanos».

A gestão de recursos humanos torna-se cada vez mais importante no desenvolvimento da cultura organizacional, direcionada para a inovação e a aprendizagem contínua, desempenhando um papel fundamental nas mudanças que ocorrem internamente e externamente da empresa e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho (Sousa et al., 2012).

Para os autores Rego et al. (2007) existem inúmeras preocupações para os gestores de recursos humanos:

1. Para conseguir um maior empenhamento e motivação das pessoas, temos de tentar perceber qual é o motivo da desmotivação que podem ser as condições de trabalho, o salário, falta de autoconfiança do colaborador por não ter formação.
2. Quais os comportamentos de liderança mais eficazes, por exemplo, ter boa capacidade de comunicação e desenvolver e envolver os liderados.
3. Perceber quais são as relações entre líderes e colaboradores, que podem ser conflitos que podem dar consequências para os dois lados, o clima organizacional e colaboradores que já não tem o mesmo desempenho.
4. Para promover o clima de confiança nas organizações, tem de existir uma boa comunicação e dar apoio aos colaboradores.
5. Podem existir injustiças organizacionais, os colaboradores sentem-se mal quando são tratados de forma diferente, como por exemplo ter o mesmo esforço e desempenho, mas serem tratados de forma diferente.

A justiça procedimental, significa que, por exemplo, o procedimento do desempenho pode ser injusto, a justiça distributiva em que o salário não é justo, justiça informacional o que significa que alguns colaboradores têm mais informações que outros e, por fim a justiça racional em que uns são mais favoráveis que outros na empresa.

6. Conhecer quais são os indicadores de saúde organizacional que os líderes podem usar para avaliar o estado da organização. Os indicadores podem ser, o relacionamento interpessoal, a cultura organizacional, as reclamações dos clientes, a rotatividade do pessoal etc.

A gestão de recursos humanos é responsável pelo recrutamento e seleção, integração dos indivíduos e acompanhar os colaboradores ao longo do seu processo. Mas também trata de atribuir funções, da avaliação desempenho, da formação, dos procedimentos salariais, da segurança no trabalho, reforçar e corrigir os comportamentos positivos e negativos, da gestão de carreiras, da qualidade do trabalho e da vida no trabalho, facilitação da mudança de cultura, valores ou da própria estrutura, difusão das estratégias aos vários níveis hierárquicos e alinhamento das expectativas dos indivíduos com as realidades e necessidades da empresa. A socialização é um processo fundamental no estudo do comportamento organizacional, sendo que a socialização influencia os laços e vínculos geridos entre os trabalhadores e a empresa, sendo do mesmo modo uma prática de gestão de recursos humano que exerce um papel relevante na vida organizacional (Cunha et al., 2016).

2.2. Recrutamento e Seleção

Geralmente, recrutamento e seleção têm sido encarados como um processo único e relacionado de práticas, em que o objetivo é assegurar o preenchimento de vagas disponíveis na empresa, de modo a salvaguardar o desempenho das tarefas existentes (Cardoso, 2016). Segundo Chiavenato (2008), lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as empresas bem sucedidas. Considerando a importância que as pessoas apresentam para a sobrevivência das empresas, mostra-se imprescindível à gestão de pessoas, que recruta e seleciona as pessoas para atender às necessidades da empresa (Ferreira & Vargas, 2015). O autor Cardoso (2016), refere ainda que atualmente, num ambiente organizacional dinâmico, onde as funções mudam rapidamente e as competências por pressão das tecnologias e da representação estratégicas das empresas, “facilmente se tornam obsoletas, flexibilidade, polivalência e potencial de desenvolvimento são características que não podem ser descuradas num processo de recrutamento e seleção”(p.46). Para além de garantir que os perfis são adequados ao desempenho de funções, há que assegurar que os candidatos tenham as competências para responder às necessidades atuais e futuras das empresas e que eles próprios possam ser estimuladores de mudanças.

Assim, o autor acrescenta que, “há, assim, necessidade de repensar os conceitos de recrutamento e seleção à luz desta nova realidade” (p.46).

2.2.1. Recrutamento

Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua, pelo menos qualidade mínima capaz de atender às necessidades da empresa (Coradini & Murini, 2009 citando Ferreira, 1999, p. 61). O recrutamento é um processo organizacional que “convida” as pessoas que se encontram no mercado de mão de obra para fazerem parte num processo de seleção da empresa, tendo como intenção captar um número satisfatório e adequado à empresa, de alguns profissionais necessários para uma futura ocupação de uma função na empresa. Este procedimento deve constantemente estar atento ao tempo despendido para esta ação, aos custos e à otimização para a fase posterior que é a seleção (Coradini & Murini, 2009), ou por outras palavras, ocorre quando a entidade precisa de um profissional, e visa encontrar um indivíduo que corresponde aos requisitos da vaga, por isso, é necessário recrutar o maior número possível de candidatos para avaliar quem melhor se encaixa no perfil solicitado (Antunes et al., 2016).

O recrutamento inclui uma gama de técnicas e procedimentos destinados a captar candidatos eventualmente qualificados para cargos dentro de uma empresa. Por meio do processo de recrutamento, as empresas avisam ao mercado de trabalho oportunidades de emprego em determinadas funções. Para iniciar o processo de recrutamento, uma empresa precisa estar ciente da necessidade de contratar pessoas para desempenhar uma função específica, identificando desde o início quais são as competências para as quais ela está interessada em recrutar, levando em consideração seus objetivos estratégicos e operações (Sousa et al., 2012).

Considerando a importância que as pessoas apresentam para a sobrevivência das empresas, mostra-se imprescindível a gestão de pessoas, que recruta e seleciona as pessoas para atender às necessidades da empresa (Ferreira & Vargas, 2015). Os mesmos autores ao citar Milkovich e Bordreau, (2000), p. 23, afirmam que “os processos de recrutamento e seleção constituem um procedimento que mobilizam as pessoas não só para dentro da empresa, como também, no seu interior, de modo a determinar um conjunto de pessoal da dimensão e da especificidade desejada”. Assim, é muito importante que a empresa tenha a sua análise e descrição de funções para conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que os ocupantes precisam de ter, para melhor gerir (Chiavenato, 2008), dado que a análise e descrição de funções representam a base fundamental de todo e qualquer trabalho de gestão de recursos humanos, pois permite vantagens para o recrutamento e seleção, entre outros (Guimarães & Arieira, 2005). É importante referir que o recrutamento e seleção têm custos diretos e indiretos, isto significa custos inerentes ao próprio processo, bem como custos de turnover de

trabalhadores inadequados por má seleção. As estratégias como critérios, formulários de origem e métodos de seleção, são fundamentais para a correta adequação dos objetivos. Quanto mais estratégica for a função em causa, maior a sua importância. Além disso, a contratação de um novo trabalhador não deve ser motivada por uma necessidade passageira, mas por considerações estratégicas (Sousa et al., 2012).

Pereira 2014 (citando Moniz, 2010, p.15) afirma que “a prática de análise e descrição de funções consiste em analisar e avaliar funções, de forma que permita facultar conhecimentos consistentes sobre os diferentes postos de trabalho, mas também determinar a importância do mesmo”. A mesma autora, ao citar Gomes et al., 2008, defende que:

Este método compreende o estudo de uma ou mais funções de uma organização, na recolha de informações acerca do conteúdo e do contexto envolvente de uma função. É um procedimento habitual em todas as empresas, ainda que com modificações no que diz respeito à sua extensão, rigor, custos e grau de organização. Mais concretamente, consiste num método estruturado e sistemático de recolha de informação sobre as tarefas e operações que um indivíduo ou um grupo devem realizar no decorrer das suas funções laborais (p. 15).

Guimarães (2019) indica que a definição do perfil do candidato é mais uma das ferramentas que o gestor de recursos humanos de utilizar a fim de garantir a seleção mais acertada das equipas, que sejam capazes de atender às necessidades técnicas e comportamentais da empresa. Pois, é possível entender quais são as habilidades dos candidatos e melhorar a gestão de pessoas, direcionando essas competências da maneira mais proveitosa. Desta maneira, a empresa consegue ter uma visão muito mais clara de todos os talentos que estão à sua disposição. Com o perfil de candidato, é possível montar equipas de alta performance, com membros que se interliguem e consigam desenvolver as características necessárias para a realização de um bom trabalho (Guimarães, 2019). Assim, são necessários alguns procedimentos de captação para descobrir profissionais qualificados, como o recrutamento e seleção (Antunes et al., 2016).

O processo de recrutamento visa procurar e identificar no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa, bem como demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado. A gestão de pessoas gere as suas relações com a empresa, isto é, o profissional de recrutamento e seleção exerce o papel fundamental na constituição do quadro de profissionais de uma empresa, utilizando métodos para avaliação do comportamento humano na identificação das características ideais

às vagas (Coradini & Murini, 2009). Atualmente, quando se aborda o recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas empresas (Baylão & Rocha, 2014).

Sousa et al. (2012) afirmam que para encontrar a pessoa certa, pode ser difícil, caro, ineficaz ou até contraproducente, por isso para que o processo de recrutamento e seleção decorra da melhor maneira, é essencial utilizar a fonte de recrutamento adequada. Para tomar uma decisão adequada, há determinadas questões que tem de ser feitas como:

- Qual é o tempo disponível para encontrar o candidato certo, e se for pouco tempo temos de saber que o processo obriga, frequentemente, a medidas consonantes.
- Qual é o custo possível ou desejável. Para a empresa, as funções mais importantes podem conduzir a processos potencialmente mais caros.
- Qual é o mercado disponível. A existência de candidatas potências no mercado para o desempenho da função determina a escolha da fonte.
- A comunicação interna, em prática na organização. A seleção de uma pessoa para um cargo responsável pode tornar a fonte de recrutamento dependente da fonte de recrutamento.

2.2.1.1. Recrutamento interno, externo e misto

Existem três tipos de recrutamento:

Em primeiro lugar temos, o recrutamento interno que se refere à captação de indivíduos que já trabalham na empresa, ou seja, consiste no preenchimento de determinada vaga por um colaborador que ocupa uma outra função, mas já faz parte da empresa, e que por via da aquisição de competências, mostrará aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher (Sousa et al., 2012). Basicamente, o recrutamento interno é realizado com colaboradores da própria empresa. Uma das vantagens é ser a fonte mais próxima e rápida, ter menores custos de recrutamento, seleção e formação do pessoal, já que se conhece o desempenho anterior do colaborador, criando, assim, um clima sadio de progresso profissional, aumentando a moral e a motivação dos colaboradores, desenvolvendo uma positiva e sadia competição entre as pessoas. Ou seja, as empresas não perdem tempo no acolhimento e integração de novos indivíduos e, assim, evitam de igual forma a “fuga” dos colaboradores para outras empresas (Coradini & Murini, 2009).

Segundo os autores Sousa et al. (2012) as fontes de recrutamento interno podem ser, a transferência (transferir os colaboradores de forma horizontal), a reconversão (promovendo a aquisição de novas competências) ou a promoção (com a avaliação desempenho e desenvolvimento de carreiras, dar um novo lugar de responsabilidade a um dos colaboradores).

A autora Almeida (2021) refere que, a abordagem de candidatos reais ou potenciais resulta em um tratamento interno da pessoa. Este recrutamento destina-se a candidatos que já se encontrem a exercer funções na empresa e que sejam classificados para a promoção ou transferência para outras atividades mais ricas, complexas ou motivadoras. Privilegia os colaboradores existentes e concede-lhes melhores oportunidades organizacionais. Como podemos observar na Figura 1, “o recrutamento interno prevê a transferência de pessoas de um posto de trabalho para outro (conteúdo, ou distância geográfica); promoções (consequência de uma avaliação de desempenho positiva); transferência com promoção; programa de desenvolvimento pessoal; planos de carreira, exigindo uma coordenação continua com outros órgãos e uma cooperação intensa. O processo inicia-se com a abertura de uma vaga e o seu preenchimento processa-se através do rearranjo das pessoas na organização “(p. 123-124).

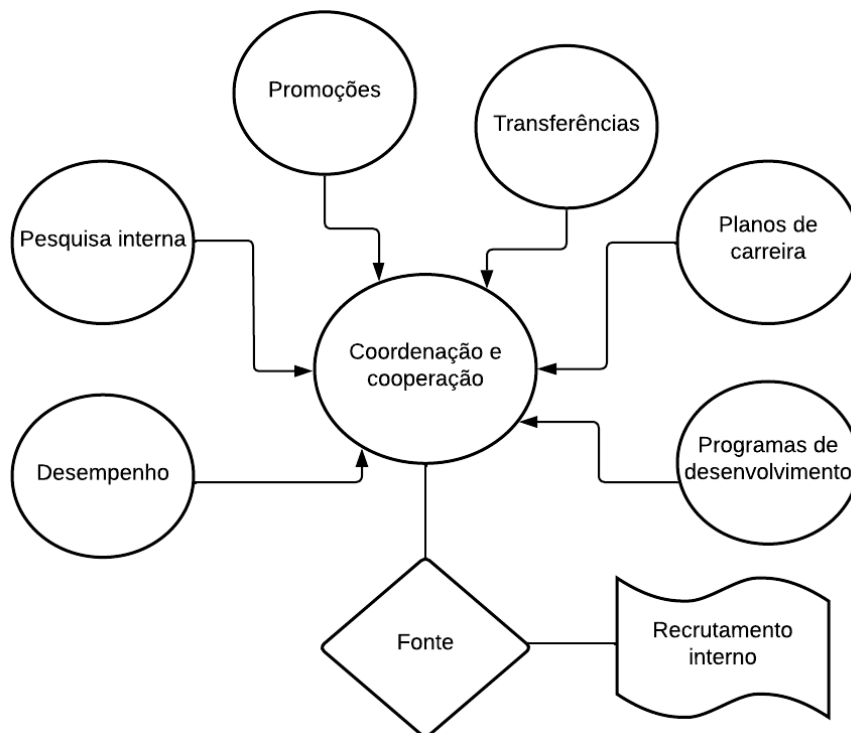


Figura 1: Recrutamento interno

Fonte: Adaptado (Almeida 2021 p.124)

Em segundo lugar, o recrutamento externo é aquele em que a empresa procura candidatos disponíveis no mercado, ou seja, entre desempregados, pessoas à procura do primeiro emprego, ou até procura os candidatos em empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que possam atuar na sua empresa e ter o seu potencial (Cunha et al., 2012), uma vez que, a procura de pessoas com novas ideias e possíveis talentos é um recurso utilizado pelas empresas para procurarem inovação e desenvolver o seu capital intelectual, ou seja, agregarem novos conhecimentos já experienciados. Estas novas experiências e pensamentos vindos de fora detêm a capacidade de auxiliar de modo competitivo, as empresas que procuram a expansão das suas atividades, têm a tendência de procurar por recursos fora do seu meio organizacional (Ferreira & Vargas, 2015).

As fontes de recrutamento externo podem ser:

- Recrutamento académico (recrutar candidatos/finalistas com elevado potencial, feira de emprego ou mesmo gabinetes desinserção da vida ativa);
- Centros de emprego (serviço público de emprego nacional);
- Empresas especializadas (empresas de recrutamento e seleção);
- Head-hunting (caçador de cabeças);
- Anúncio;
- Candidaturas espontâneas;
- Anteriores processos de recrutamento e seleção (Pessoas que tiveram opiniões positivas, mas que não chegaram a ser admitidos);
- Recrutamento on-line (redes sociais);
- Empresas de trabalho temporário;
- Informal (boca a boca).

Segundo Sousa et al. (2012), o recrutamento externo acarreta como vantagens o facto de atribuir maior visibilidade à empresa no mercado de trabalho, bem como de aproveitar os investimentos feitos em formação por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Socialmente, promove-se a entrada de “sangue novo” e de novas experiências, pelo que novas personalidades podem acarretar a renovação e enriquecimento de antigos colaboradores e da própria empresa. O recrutamento externo permite ainda constituir uma base de candidaturas, potencialmente útil em futuras oportunidades de trabalho que a empresa proporcione.

E por último, o autor Cardoso (2016) refere que o recrutamento misto é o uso simultâneo do recrutamento interno e externo, que tem como objetivo alcançar um grupo mais amplo de

candidatos, que permite uma decisão de seleção mais permanente. Neste tipo de recrutamento a empresa está mais ansiosa de ocupar a vaga existente e, por essa razão usa este tipo de recrutamento (Almeida, 2021). Isto acontece principalmente quando não há certeza de que a nível interno se encontre as competências exigidas ou quando se estabelece a necessidade de optar pelo recrutamento externo, mas ao mesmo tempo, se pretende ficar sem hipótese de existirem internamente potenciais interessados. Estas situações verificam-se, nomeadamente, quando não existem procedimentos fiáveis de avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento e sucessões na empresa (Cardoso, 2016). Almeida (2021) acrescenta que “uma boa política de pessoal deve dar preferência a candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade” (p.136).

2.2.2. Seleção

Seleção é o processo pelo qual uma empresa seleciona a pessoa mais adequada para desempenhar uma função específica após ser recrutada. A seleção deve ser baseada em critérios éticos e íntegros e considerar o alinhamento das necessidades da empresa com as do candidato. Considerando que existem diferenças entre pessoas (atributos e comportamentos) e funções (exigências fisiológicas, comportamentais, psicológicas e morais), a seleção precisa que se procure ajustamentos entre pessoas e funções (Cunha et al., 2012).

A seleção inicia-se quando o recrutamento se finaliza, nesse processo é efetuado uma seleção das pessoas que se candidataram que são mais adequadas às necessidades da função e da empresa, funciona como uma espécie de filtro. Nessa etapa são avaliadas as competências, o potencial e o conhecimento de cada candidato (Antunes et al., 2016). É de referir que a primeira fase de seleção visa efetuar uma análise dos dados curriculares e profissionais dos candidatos, excluindo aqueles que não cumpram, objetivamente, os requisitos mínimos estabelecidos para a função em causa. Após esta primeira fase, passasse a uma segunda fase da seleção em que se procura saber mais sobre cada candidato e avaliar a sua preparação para as exigências da função, indo além da objetividade da informação curricular e valorizando dimensões complementares da sua personalidade e do seu percurso de vida (Sousa et al., 2012).

Como podemos verificar na Figura 2, estes são os componentes mais significativos que um caçador de talentos pode recolher em relação a potenciais talentos e que ajudam na pré-seleção dos candidatos identificados.

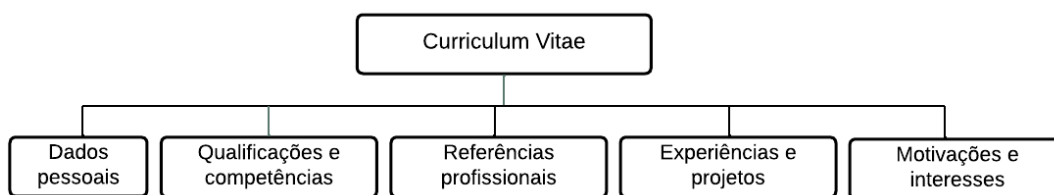


Figura 2: Elementos Identificadores dos Candidatos

Fonte: Adaptado (Cardoso, 2016 p.56)

Os autores Rego et al. (2018), incluem a este processo a definição dos critérios de seleção que um candidato deve possuir (desde traços de personalidade, conhecimento técnico ou experiência), para desempenhar a função com eficácia. Estas características devem ser diferenciadoras do bom e do mau desempenho na tarefa, assegurando que a empresa averigue o desempenho futuro, com base nas informações recolhidas sobre os candidatos. Além disso, esta recolha é feita através dos métodos de seleção, nomeadamente por inventários de personalidade ou entrevistas que permitem avaliar os candidatos em relação aos critérios de seleção.

Porém, a seleção é um conjunto de ações técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma empresa (Coradini & Murini, 2009). O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga (Baylão & Rocha, 2014). De acordo com Antunes et al. 2016, (citando Werther & Davis, 1983, p.5), “o processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados”. Nessa fase podem ser aplicados métodos de seleção para comparar e avaliar as habilidades dos candidatos. Os meios de avaliação mais comuns, segundo Gomes et al., (2015) são questionários de personalidade, testes específicos orientados para as funções a exercer, outros instrumentos como a biodata, o currículo e a entrevista. Segundo Gomes et al. (2008) afirma que, para tornar essa confiança na contratação uma realidade, é importante aplicar os testes e a seleção mais adequada ao cargo e à empresa. A avaliação através de testes permite confirmar as habilidades e as competências do candidato como traços de personalidade e comportamentos.

Sousa et al. (2012) citam alguns exemplos de algumas avaliações complementares como:

- **Testes técnicos:** são testes de situações reais da empresa que o profissional certamente vivenciará caso seja aprovado no processo. Podem ser uma redação de um texto, um

teste de linguagem de programação, verificação das habilidades em manusear determinado software, entre outros.

- **Testes psicológicos:** refere-se a um conjunto de testes que se aplicam para avaliar o desenvolvimento, as qualificações, as competências, e os conhecimentos dos candidatos. Estes testes psicológicos apresentam uma medida objetiva e uniforme de amostras do comportamento das pessoas.
- **Testes de personalidade:** estes testes podem ser generalizados ou específicos. Os testes generalizados revelam traços gerais de personalidade num sentido global. Os testes específicos procuram características particulares ou traços de personalidades, como o equilíbrio emocional, interesses, motivações etc.

Cada etapa da seleção representa um momento de decisão, visando aumentar o conhecimento da empresa sobre as experiências, habilidades e a motivação do colaborador, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final. Todas as metodologias utilizadas para a seleção devem ser aplicadas por profissionais capacitados e responsáveis e levando-se em consideração os objetivos de cada um (Baylão & Rocha, 2014). No entanto, “o objetivo da seleção são as características individuais dos colaboradores, nomeadamente a capacidade e a experiência, às exigências do trabalho em causa e da própria entidade” (Raimundo, 2016, citando Robbins, Judge & Sobral, 2010, p 20). Este pode parecer um processo simples e com pouca ciência, todavia requer responsabilidade na tomada de decisões e ao longo de procedimentos sem os quais não se atinge o sucesso (Sousa et al., 2012).

Reinert et al. (2012) referem que o processo de seleção é importante, por isso, a adaptação do novo trabalhador não é apenas à função que ele vai desempenhar, mas também à empresa. Isto significa que, os critérios que fundamentam as habilidades e a capacidade de realização de atividades e tarefas específicas, não são o suficiente, portanto também se deve incluir critérios referente à compatibilidade de valores entre o indivíduo e a empresa.

2.3.O Acolhimento e Integração de Talentos

O processo de recrutamento e seleção não acaba com a admissão do novo trabalhador. “Para que a integração dos novos colaboradores se processe de forma positiva há que ter em conta os mecanismos inerentes ao processo de socialização organizacional” (Cardoso, 2016 p.152). O mesmo autor diz que, existem várias estratégias concretas que podem ajudar a atrair

e reter talentos, como os planos de desenvolvimento de competências, progressão e sucessão, programas de estágios, aculturação à empresa, espírito de equipa e potencial de desenvolvimento. No entanto, para que essas estratégias sejam eficazes, a empresa precisa ter uma cultura que valorize o talento e crie um ambiente atrativo para o seu desenvolvimento. Isso significa que a estratégia de gestão de talentos não pode ser vista como uma atividade isolada, mas deve ser incorporada em todas as práticas de gestão de pessoas na empresa.

2.3.1. Socialização organizacional

Com as constantes mudanças no ambiente empresarial, uma das principais dificuldades das empresas é saber como gerir, integrar e desenvolver o potencial dos seus colaboradores, uma vez que estes possuem perfis profissionais, pontos de vista e expectativas individuais diferentes. Por isso, políticas de integração são fundamentais para criar um ambiente favorável à adaptação de novos colaboradores (Correia & Montezano, 2019).

O processo de socialização é uma das fases mais importantes que influencia o sucesso, pois é através da estratégia de integração do novo membro que a empresa transmite os valores organizacionais e os comportamentos desejados e interiorizados pelos recém-chegados (Almeida, 2014). Para Santos & Calderon (2013), o processo de socialização de novos colaboradores é fundamental na reprodução da realidade da empresa. Cardoso (2016) acrescenta que a socialização organizacional entende-se como um processo que faculta ao novo membro tornar-se um indivíduo participativo, no âmbito da detenção dos valores, normas e comportamentos esperados. Por um lado, diz respeito à forma como a empresa pretende marcar o comportamento do novo colaborador, adaptando-o a sua cultura e, por outro lado, à aproximação do novo membro às regras de funcionamento da empresa.

Sadeghi et al. (2019) define a socialização como “um processo pelo qual os indivíduos adquirem os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, normas e ações apropriadas da sua comunidade” (p.2). Isto é, começa pela aprendizagem das normas, papéis da família, subculturas, autoconceitos, e continua durante uma vida inteira de uma pessoa. A socialização profissional é um processo pelo qual os indivíduos que querem entrar numa determinada profissão devem passar. Para Reinert et al. (2012) a socialização primária refere-se às experiências que os indivíduos vivenciam na infância e, assim, tornam-se membro da sociedade. A socialização secundária, ocorre em qualquer processo no qual a pessoa já inicialmente socializado, seja incluído em novas áreas do seu mundo objetivo e social.

Conforme Silva & Fossá (2015) a socialização na empresa consiste no processo em que os novos membros estabelecem ligação com os valores organizacionais, adotam comportamentos desejáveis e adquirem conhecimentos essenciais para desempenharem sua função na organização. Essa fase inicial engloba não só a identificação e compreensão dos valores, mas também a transparência do papel organizacional e a construção de uma rede de relacionamentos. Segundo Kim et al. (2005), o processo de socialização organizacional tem-se mostrado de extrema importância, pois facilita o ajuste e a integração de novos colaboradores nas funções, possibilitando a manutenção dos valores e da cultura organizacional. Nas últimas décadas, verificou-se que a sociedade está a atravessar por muitas transformações devido ao contexto económico, político e social. As empresas estão a ser obrigadas a analisar a forma como devem agir e inclusive tentar compreender a socialização dos colaboradores no ambiente de trabalho (Cappelle, 2012), porém, várias contribuições foram feitas para entender e identificar possíveis fatores ou variáveis que contribuem para uma integração efetiva. As relações formadas ao iniciar um novo trabalho vêm com diversas expectativas que muitas vezes não condizem com a realidade (Yuan et al., 2020).

O autor, Schein (1968), argumenta que a socialização é como um processo de ensino de esquemas de um trabalho e de aprendizagem, um método por onde uma pessoa recebe a formação daquilo que é importante numa empresa. Ventura (2014), acrescenta que a socialização pode falhar, se um colaborador não aceitar quaisquer valores, ou mesmo aceitar todas as normas ou valores e esquecer a sua própria personalidade, o mais adequado é o indivíduo aceitar os valores fundamentais e salvaguardar individualmente dentro da empresa. A socialização organizacional define-se de modo como a empresa transmite a sua forma de pensar e agir ao recém-chegado, dá aos novos a oportunidade de reduzir a impressão em papel, o que aumenta a segurança (Almeida, 2004). Assume-se como um processo, cria maior consistência de comportamento entre uma equipa ou organização, estabelece uma base para a cooperação entre as equipas e reduz o potencial de conflitos (Gontijo, 2015). De acordo com Cardoso (2016), para que o processo de socialização organizacional seja eficaz e atinja os seus objetivos, é necessária a participação ativa da empresa.

Em primeiro lugar, é necessário entrar no processo de socialização, durante o qual a educação formal é facultada às pessoas. Isto ocorre antes da socialização organizacional (Sadeghi et al., 2019). De acordo com Camara et al. (2016) também pode ser definida como “um processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel

organizacional e participar como membro pleno da organização” (p.328). Também há a possibilidade de ser estabelecida, no qual um colaborador aprofunde as normas, os valores, os comportamentos esperados e o conhecimento social que necessita para desenvolver um papel social específico e colaborar como um membro organizacional (Cunha et al., 2016). De seguida, Sadeghi et al. (2019) acrescenta que em segundo lugar, o indivíduo pode selecionar uma empresa para um novo cargo, e é aqui que o processo começa. Como novo colaborador, entrando numa empresa, uma pessoa tenta superar as incertezas e a ansiedade procurando informação e avaliando as suas próprias suposições. A socialização profissional é na verdade uma forma de preparação que uma pessoa recebe, no entanto, a socialização organizacional é em relação ao recém-chegado que deve começar a trabalhar como uma nova força de trabalho. Em comparação a socialização profissional, pode exercer um papel mais importante na formação de desempenho do recém-chegado (Sadeghi et al., 2019).

2.3.2. Estádio da Socialização

A socialização é um processo contínuo que começa antes mesmo do ingresso do indivíduo na empresa, e se estende por semanas ou até meses, podendo ter implicações em diversos aspetos relevantes da empresa, como o clima organizacional, a satisfação e a identificação com a organização (Cunha et al., 2016). De acordo com Rego et al. (2018), a socialização envolve transformações tanto nas habilidades individuais quanto nos conhecimentos, nas capacidades, nas atitudes, nos valores e nos relacionamentos. Os autores argumentam que essas mudanças permitem que os indivíduos desenvolvam um senso de compreensão sobre o ambiente e sua relação com ele. Portanto, a socialização está relacionada com a assimilação da cultura organizacional, incluindo a aprendizagem de tópicos específicos para cada função, das políticas e da linguagem utilizada na posição e/ou na organização.

Rego et al. (2018).afirmam que a socialização envolve três dimensões para os indivíduos: a aquisição de comportamentos apropriados para um desempenho eficaz da sua função, o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas ao trabalho e a adaptação aos valores e normas da empresa. Como podemos verificar na Figura 3, temos as três grandes fases identificadas: pré-ingresso, encontro (acomodação), e a metamorfose.

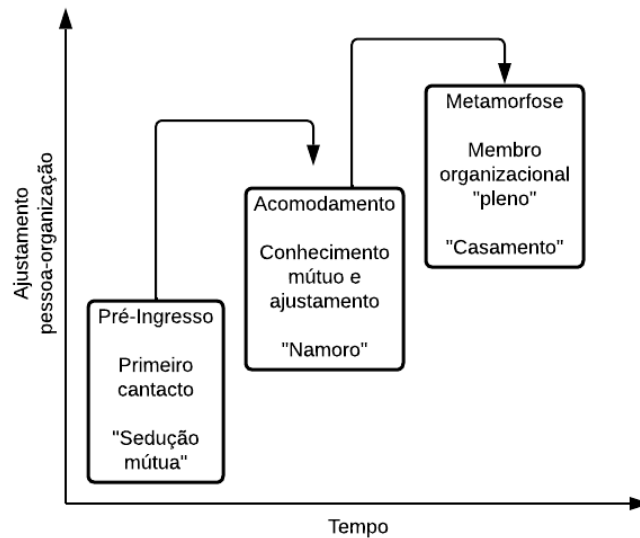


Figura 3: Os estádios da socialização organizacional

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016) p. 187

Fase 1: O processo de pré-ingresso engloba tanto o processo de seleção como as experiências e percepções anteriores dos indivíduos em relação à empresa. Durante a fase de recrutamento e seleção, a empresa fornece informações aos candidatos sobre suas políticas, condições de trabalho, remuneração e oportunidades de carreira disponíveis (Cunha et al., 2012). É nessa fase que as funções para as quais o candidato está se candidatando são explicadas. A intenção é criar uma imagem positiva da empresa e atrair candidatos de qualidade. Uma vez contratado, a socialização entra em ação, com o objetivo de moldar o indivíduo à cultura da empresa, levando em consideração que ele não é uma "folha em branco" e traz consigo valores, normas, motivações e expectativas que precisam ser ajustadas e integradas à empresa (Almeida, 2021).

Fase 2: Após assumir as novas funções, inicia-se o processo do encontro no qual o indivíduo aprende as competências necessárias para exercer sua função, compreende a cultura organizacional e as expectativas do seu papel na empresa (Cunha et al., 2016). Durante essa etapa, o trabalhador também aprende novas tarefas, esclarece suas responsabilidades e interage com seus colegas. A orientação quanto à rotina de trabalho e às operações da organização é fundamental para o impacto produtivo dos novos colaboradores (Martins et al., 2016). Cunha et al. (2016) destacam a importância do esforço do trabalhador em se adaptar à nova empresa, compreendendo a cultura empresarial, as regras e a abrangência de suas funções para um bom desempenho em seu novo emprego.

Fase 3: A metamorfose ocorre quando o novo membro incorpora as normas da empresa e do grupo de trabalho, se sente confiante nas suas funções e compreende o sistema de valores da empresa. Se essa adaptação não ocorre, há maior risco de abandono da organização e de conflitos indesejáveis (Cunha et al., 2012). A autora Almeida (2021) refere que nesta fase de integração ocorre após o período experimental, e espera-se que nesse momento o indivíduo tenha ajustado as suas atitudes aos objetivos da empresa.

2.3.3. Acolhimento e Integração

Os primeiros dias de trabalho de um novo colaborador numa empresa pode sempre causar alguns momentos de ansiedade. É normal que o trabalhador necessite de tempo para se ambientar, conhecer os seus colegas, o seu local de trabalho e as normas da empresa (Delvas, 2017, citando Rego et al. 2015). Por isso, temos o processo de acolhimento e integração, que tem como objetivo adaptar o colaborador à empresa. Esse processo passa por várias etapas que começam pelo o acolhimento dar as boas vindas , integrá-lo na organização, e iniciar a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais (Cunha et al., 2012). Sousa et al. (2012), afirmam que acima de tudo, é importante fornecer as melhores condições de integração, para que, o colaborador se sinta o mais rápido possível membro da empresa.

Morais, 2020, citando Chiavenato, 2010, defende que a formação de acolhimento e integração é um passo importante para o trabalhador, porque vai ajudar a aumentar a motivação, construir laços de identidade e um sentimento de pertença à organização. A formação também incentiva os trabalhadores a terem um melhor desempenho e a assumir maiores compromissos. O autor ainda refere que a formação inicial depende da função, da experiência prévia do colaborador e da complexidade da função. A formação deve ser comportamental como técnica. O principal objetivo da formação comportamental, é adaptar o colaborador à dinâmica da empresa, conhecer e ter em consideração os valores, normas e padrões de conduta que a empresa considera importante para o bom funcionamento dos seus colaboradores. A formação técnica pode ser, por exemplo, de negócios, software ou outras ferramentas de trabalho específicas da área, concorrentes, fornecedores e clientes. Essa formação varia de função para função (Morais, 2020, citando Chiavenato,2010).

A preparação da integração pode incluir, a preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio, a documentação necessária às formalidades administrativas, informar a equipa que haverá um novo trabalhador e fornecer todas as informações necessárias. Para facilitar o processo de integração, há várias formas de integrar um novo colaborador na

empresa, em primeiro lugar podemos oferecer um manual de acolhimento em papel ou mesmo numa versão digital, em segundo, podemos realizar um *Turnaround* pela a empresa para que o novo trabalhador conheça as diferentes áreas da empresa ou também dar uma formação de acolhimento e integração (Sousa et al., 2012). Para Cardoso (2016), como podemos verificar na Figura 4, os intervenientes no processo de acolhimento são: o novo colaborador, o responsável da empresa, a chefia etc. De seguida na Figura 5, temos a preparação do acolhimento que inclui o espaço físico e material de apoio, a documentação necessária e o esclarecimento da equipa. Por último na Figura 6, temos as ações e meios facilitadores da integração, que para o autor é o manual de acolhimento, o *Turnaround* e a formação de acolhimento e integração.

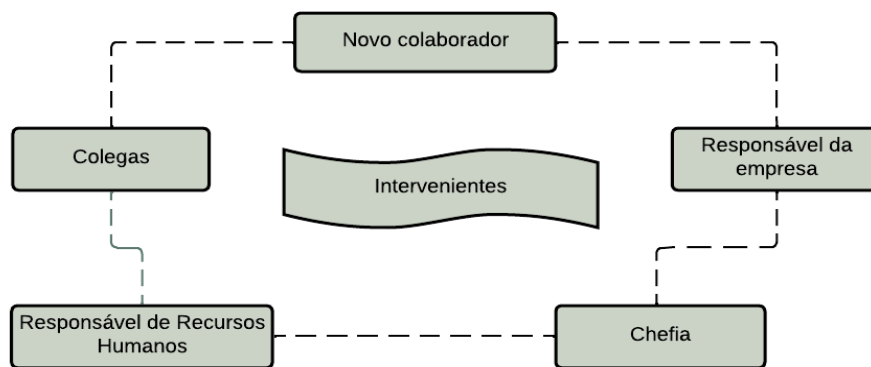


Figura 4: Intervenientes no processo de acolhimento

Fonte: Adaptado de Cardoso (2016) p.159

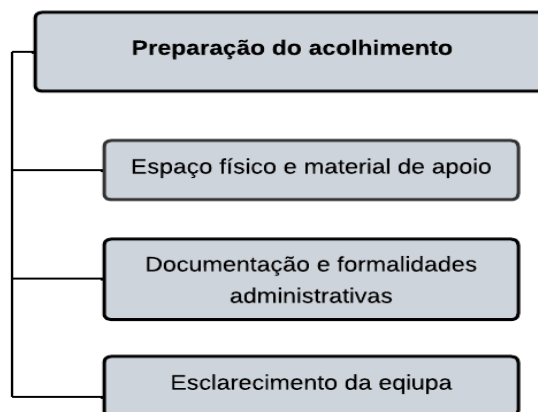


Figura 5: Preparação do Acolhimento

Fonte: Adaptado de Cardoso (2016) p.160

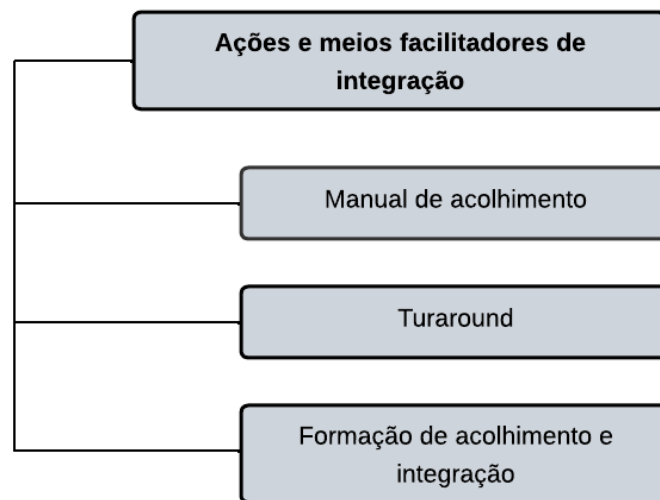


Figura 6: Ações e meios facilitadores da integração

Fonte: Adaptado de Cardoso (2016) p.160

As principais vantagens de um bom processo de acolhimento e integração, segundo a autora Moraes (2020) são:

- Melhorar a comunicação e o entendimento da empresa: Os novos colaboradores têm um melhor entendimento da empresa, entendem a cultura da empresa, seus valores e regras, e as expectativas deles.
- Compromisso ou dedicação: Os colaboradores que participam no plano de integração e acolhimento ficam mais motivados, estabelecem vínculos afetivos com a empresa e comprometem-se a fazer o melhor para melhorar a eficiência do trabalho.
- Atrair e reter talentos: os novos colaboradores sentem-se valorizados e apoiados nas suas funções, ficam mais motivados no trabalho e, portanto, costumam ficar mais tempo na empresa. Por outro lado, a empresa vem ganhando uma imagem positiva no mercado de trabalho e atraindo novos talentos
- Uma diminuição do volume de negócios ou rácio de volume de negócios e custos associados: o processo de recrutamento, integração e formação de um novo colaborador está associado a elevados custos financeiros e ao dispêndio de tempo e recursos humanos para a empresa. Esses valores só serão recuperados após alguns meses, quando o colaborador começar a alcançar os resultados desejados pela empresa. Quanto menor for a *turnover* do pessoal, maiores serão os lucros para a empresa como um todo.

Com isso, se não apostarem em um rigoroso processo de socialização organizacional, esses benefícios deixam de existir, aumentando a insatisfação, reduzindo a produtividade e, conseqüentemente, aumentando o turnover, resultando em maiores custos e desperdício de investimento para a empresa (Fernandes, 2017).

2.3.4. Eficácia das táticas de socialização

Novos membros são normalmente recrutados pela mesma experiência, tratamento e com resultados relativamente semelhantes. Quando um grupo se inscreve em um programa de socialização, pode surgir uma consciência coletiva que pode levar a um comportamento desfavorável, pois os indivíduos do grupo podem ter interesses diferentes dos da organização (Gupta & Alam, 2020). Portanto, algumas empresas preferem usar estratégias separadas. As estratégias individuais podem levar a resultados diferentes das estratégias coletivas porque os colaboradores são socializados individualmente e o processo de mudança depende da relação direta entre a socialite e a pessoa socializada (Santos & Calderon, 2013).

A importância da socialização no ajustamento dos indivíduos na empresa, são as táticas de socialização, são as maneiras pelas quais a experiência de um indivíduo na transição de um papel para outro é estruturada por outras pessoas na empresa. As seis táticas são: formais/informais; coletivas/ individuais; sequenciais/aleatórias; fixas/variáveis; seriais/disjuntivas; e desinvestidura/de investidura. Essas táticas são agrupadas em três categorias : sociais; de contexto e de conteúdo (Cunha et al., 2016). No entanto, Jones (1986) resumiu essas seis dimensões para duas táticas principais: institucionalização e individualização.

A tendência dos papéis institucionalizados, representa a medida em que uma empresa incentiva os novos colaboradores a se comportarem da mesma maneira que os outros colaboradores numa situação semelhante (Cunha et al., 2016). Essas táticas reduzem a incerteza na conclusão das tarefas iniciais, incentivam os recém-chegados a assumir funções predefinidas e, assim, fornecem informações de orientação que replicam o estado atual da organização (Duque, 2019). Uma orientação de papel individualizada incentiva as pessoas a melhorarem os seus papéis, inclusive melhorando a qualidade dos serviços prestados. Essas táticas encorajam os novos colaboradores a desafiar o estado atual da empresa e a desenvolver a sua própria abordagem para o papel organizacional que irá assumir. Eles podem aumentar a incerteza e a ansiedade nos estágios iniciais do envolvimento com a empresa (Cunha et al., 2016).

2.3.5. Impactos no *Employer Branding*

A necessidade de atrair e manter talentos varia entre as empresas. Isso depende do valor que as pessoas representam para o negócio da organização e da importância da marca do empregador. A marca do empregador é relevante para todas as empresas, mas é crítica para aquelas cujo sucesso depende amplamente das competências, valor agregado e potencial dos seus colaboradores, especialmente quando eles são raros e altamente disputados no mercado de trabalho (Cardoso, 2016).

Segundo Clavery (2020), o objetivo do *Employer Branding*, é criar e apresentar um local de trabalho diferenciado, demonstrando que essa marca se destaca no mercado por oferecer uma proposta de valor única e exclusiva, que não pode ser comparada com os outros concorrentes. Dessa forma, o objetivo é ser vista pelas pessoas que são importantes para a marca, de forma positiva. Quando se refere à marca empregadora, deve-se considerar tanto a atração de talentos quanto a importância da retenção desses talentos, garantindo que as pessoas que já fazem parte da empresa vivenciem a cultura, os valores e acreditem no propósito do local onde trabalham (Clavery, 2020). Assim, Vidigal (2021) quando os colaboradores estão motivados e o espírito de equipe é incentivado dentro da empresa, permite estabelecer um sentimento de lealdade e conseqüentemente, os próprios membros se tornam promotores da marca empregadora.

Em 1996, a expressão "marca do empregador" foi introduzida no campo dos recursos humanos e do marketing. Depois de vinte anos, muitos dos conceitos básicos do *Employer Branding* foram objeto de pesquisas (Backhaus, 2016). A definição de *Employer Branding* ocorre com o efeito da implementação dos princípios de marketing à gestão de recursos humanos, como é exemplo o marketing interno. A definição de marketing interno pressupõe que os colaboradores são os clientes internos, para que os clientes estejam satisfeitos, a empresa deve em primeiro lugar ter trabalhadores satisfeitos (George, 1977). O *Employer Branding* é uma abordagem sistemática e continuada, alinhada com os valores e objetivos da empresa, que visa comunicar interna e externamente, aspectos-chave da identidade da empresa, incluindo o propósito, valores, práticas de gestão, política de compensação e benefícios. O objetivo é criar uma imagem distinta de "um ótimo lugar para trabalhar" que se destaque dos concorrentes e seja atraente para o público-alvo de talentos (Bancalero, 2011).

Para ser efetiva, a marca do empregador precisa ser coerente interna e externamente. Somente quando a postura interna da empresa combina com sua apresentação pública, as

mensagens serão autênticas e confiáveis. Uma estratégia de marca do empregador abrangente e bem organizada ajuda a impulsionar o desempenho e a motivação dos colaboradores (Schuhmacher & Geschwill, 2009). O aparecimento desta definição tem motivado líderes empresariais a considerar a importância e os benefícios do *Employer Branding* em diversas áreas da gestão de recursos humanos, incluindo não apenas o recrutamento e *engagement* dos colaboradores, mas também a gestão de talentos e a estratégia de gestão de recursos humanos (Hashim & Nor, 2018). Além disso, as condições de trabalho, o clima organizacional, a cultura empresarial, o estilo de liderança e o bem-estar dos colaboradores são também considerados importantes na escolha de um empregador. As empresas precisam ter em conta todos esses aspectos para criar uma estratégia de *Employer Branding* que seja atrativa para os talentos que procuram. Além disso, a consistência da mensagem de marca de empregador, a transparência na gestão de recursos humanos e a atenção às necessidades e expectativas dos colaboradores são fatores críticos para garantir a eficácia da estratégia de *Employer Branding* (Cardoso, 2016).

As empresas que têm uma marca empregadora forte e bem estabelecida têm uma vantagem competitiva ao atrair os melhores candidatos, além de reduzir os custos de recrutamento e os salários de admissão. Além disso, a presença de talentos atrai mais talentos. Uma marca de recursos humanos forte também aumenta o sentimento de comprometimento dos colaboradores com a empresa, resultando em maior lealdade, que traz benefícios financeiros (Bancalero, 2011). O sucesso do *Employer Branding* pode ser avaliado por meio de uma variedade de métricas, incluindo pesquisas de satisfação dos colaboradores, taxas de absenteísmo, rotatividade de pessoas, atração de talentos, referências positivas, entrevistas com colaboradores que deixam a empresa e candidatos que recusaram propostas de trabalho. Estas métricas ajudam a medir o impacto da estratégia de *Employer Branding* na atração e retenção de talentos (Cardoso, 2016).

3. Programa de Estágio

Durante o estágio, realizei e otimizei algumas tarefas, relacionadas com a área administrativa de recursos humanos. Para Sousa et al. (2012) a área administrativa de recursos humanos são: atividades desenvolvidas administrativas, em que a formalização dos procedimentos é condição para a sua operacionalização ,mas estas atividades tem um impacto a curto prazo na gestão e referem-se ao procedimento salarial, gestão de absentismo, duração do tempo de trabalho, contratação e cessação de contratos.

As tarefas efetuadas foram:

- a. Tratamento/alteração de documentos face às normas da qualidade
- b. Procedimento salarial
- c. Mapa de férias
- d. Regularização de procedimentos Segurança e Higiene no Trabalho
- e. Procedimento sobre o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
- f. Inventário
- g. Manual de acolhimento

a) **Tratamento/alteração de documentos**

O tratamento e a alteração de documentos são processos essenciais para garantir a qualidade dos mesmos. Os documentos bem elaborados e atualizados garantem que as informações importantes estejam disponíveis de forma clara e precisa para os colaboradores. Para atualizar e refazer os documentos usei o Microsoft Word e Excel.

Ao realizar e atualizar os documentos de acordo com as regras da certificação da qualidade, é essencial seguir boas práticas, como garantir a precisão e atualização das informações, manter a formatação uniforme e utilizar uma linguagem clara e objetiva. Além disso, é importante que essas práticas estejam alinhadas com as normas e procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de garantir a qualidade dos documentos produzidos.

b) **Procedimento salarial**

No início de cada mês participei no processo salarial no programa Eticadata. Isso inclui a inserção dos dados dos colaboradores, tais como horas trabalhadas, férias, descontos e

benefícios, além de outras informações relevantes para o cálculo do salário líquido. Além disso, também pude aprender sobre a importância de enviar os dados dos colaboradores para a Segurança Social e para os Fundos de Compensação, garantindo, assim, que todos os direitos dos colaboradores fossem respeitados.

c) **Mapa de férias**

Detetei ausência do programa de controle de férias, com o intuito de facilitar esse processo, elaborei um mapa de férias no Excel do ano 2022 até 2025, no qual inseri um calendário com os meses, fins de semanas e feriados, e inseri as informações sobre cada colaborador, como o nome, a data de admissão, os dias do ano anterior, os dias do ano corrente, os totais dos números de dias, dias marcados e dias que faltam por marcar. Utilizei fórmulas para automatizar o cálculo dessas informações e tornar o processo mais eficiente. Essa solução proporcionou maior organização e transparência para a gestão de férias da empresa.

d) **Regularização de procedimentos Segurança e Higiene no Trabalho**

Tive a oportunidade de colaborar com uma empresa de Segurança e Higiene no Trabalho para avaliar as condições de segurança no ambiente de trabalho. Analisei e atualizei detalhadamente todas as caixas de primeiros socorros. Elaborei diversos documentos relacionados com a segurança no ambiente de trabalho, como instruções sobre o uso correto de equipamentos, organização e arrumação, primeiros socorros, combate a incêndios, evacuação das instalações e gestão de riscos mecânicos, físicos, incêndios, ergonômicos e psicossociais.

Esses documentos são de extrema importância para garantir a segurança dos colaboradores e reduzir o risco de acidentes no ambiente de trabalho. Os mesmos fornecem informações claras sobre como lidar com diferentes situações, como o uso de ferramentas e equipamentos. Além disso, também apresentam as medidas preventivas que devem ser tomadas para evitar lesões e danos à saúde. É importante que esses documentos sejam claros e objetivos, para que possam ser facilmente entendidos por todos os colaboradores. É fundamental que os mesmos estejam atualizados e em conformidade com as normas.

e) **Procedimento sobre o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados**

Com base no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, desenvolvi um procedimento completo de proteção de dados e, em seguida, elaborei todos os documentos necessários para os colaboradores e clientes da empresa. Esse processo foi fundamental para garantir que a

empresa esteja em conformidade com a legislação. Com os documentos elaborados, os colaboradores e clientes da empresa têm agora uma clara visão de como os seus dados são tratados. Isso garante a transparência na gestão de dados pessoais e, conseqüentemente, aumenta a confiança e a credibilidade da organização. Além disso, a implementação de um processo de proteção de dados adequado pode ajudar a empresa a evitar multas e sanções legais que podem ser impostas pelo não cumprimento dessas leis. Portanto, estabelecer um procedimento sobre o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados é uma medida importante para garantir a proteção dos dados pessoais dos colaboradores e clientes da empresa, além de demonstrar o compromisso da empresa com a ética e a responsabilidade na gestão de dados. Para que tudo estivesse conforme a lei, elaborei um procedimento com todos os passos, e de seguida construí os vários documentos necessários, como:

- Declaração de Consentimento do tratamento de dados pessoais para os clientes;
- Declaração de consentimento do tratamento de dados pessoais para os colaboradores;
- Declaração de sigilo e confidencialidade;
- Política de privacidade (que é usada no site da empresa).

f) Inventário

No final do ano, a empresa é obrigada a apresentar o inventário, que consiste em contar e registar todo o material e equipamento disponível no stock da empresa. O inventário é uma ferramenta importante para a gestão de stock, pois permite o controle do que a empresa possui em termos de materiais e equipamentos, bem como a identificação de possíveis faltas ou excessos. Além disso, o inventário é fundamental para a gestão financeira da empresa, pois ajuda a evitar desperdícios e a reduzir custos desnecessários. Com o inventário atualizado, é possível saber o que a empresa tem em stock, evitando a compra de itens desnecessários e ajudando a evitar o desperdício de recursos financeiros.

Participar no inventário permitiu-me entender melhor a importância da gestão de stock e como é importante manter um inventário atualizado e preciso. Através dessa experiência, consegui perceber quais são os produtos que a empresa tem, e mesmo sugerir algumas ideias, para que seja mais fácil para todos, identificar todos os produtos da mesma forma que está no sistema, e que quando houver algum produto que se danificou durante o ano, retirar logo esse produto do sistema em vez de esperar até o final do ano.

g) Manual de acolhimento

Uma das tarefas que me foi atribuída, já que a empresa não possuía nenhuma, foi a elaboração de um manual de acolhimento. O manual abrange diversas áreas, desde as normas da empresa até às questões relacionadas com a segurança e higiene no trabalho. O objetivo principal deste manual é apresentar a empresa, suas políticas e procedimentos, bem como fornecer informações úteis aos novos colaboradores. Para a elaboração deste manual, utilizei diversas fontes de informação, incluindo políticas internas da empresa, guias de boas práticas e regulamentos legais.

O manual começa por apresentar a história, a missão, a visão e os valores da empresa, que fornece aos novos colaboradores um entendimento básico da empresa e seus objetivos. Em seguida, inclui informações importantes sobre saúde e segurança no trabalho, incluindo procedimentos de emergência, equipamentos de proteção e medidas de prevenção de acidentes. De seguida, constam as informações sobre o processo de formação, para que os novos colaboradores se ajustam às suas funções. Aborda em primeiro lugar o conteúdo formação inicial e depois refere a obrigatoriedade da formação contínua, conforme o artigo 131 do código de trabalho. Por fim, o regulamento interno, onde estão descritos os deveres, obrigações e garantias do trabalhador. Com o manual o processo de acolhimento será mais eficiente na integração dos novos colaboradores.

Esta atividade foi uma atividade que foi solicitada no âmbito da gestão estratégica dos recursos humanos e que impulsionou a otimização das etapas do recrutamento à socialização que apresento de seguida.

4. Proposta de otimização do recrutamento à socialização

Desenvolvi um processo de atração e detalhado de recrutamento e seleção, para garantir que o candidato escolhido possa ser socializado na empresa. Isso inclui uma análise mais cuidadosa das habilidades, competências e perfil do candidato versus o perfil da função. O objetivo é encontrar a pessoa certa para o lugar certo, que evite muitos custos e aumente o turnover.

Quando o candidato é escolhido e adequado para a função, ele poderá empenhar-se mais facilmente. Além disso, o processo de recrutamento e seleção mais eficiente ajuda a preservar a imagem e a reputação da empresa, já que o recrutamento inadequado pode resultar em problemas de relacionamento interpessoal, baixa motivação e baixa produtividade dos colaboradores (Camara et al., 2016). O processo engloba a identificação da necessidade de recrutar, através do descritivo funcional, que gere a definição do perfil ideal para ocupar a respectiva função, a decisão do tipo de recrutamento (interno ou externo) face à estratégia de negócio da organização, a prospecção e a pré-seleção das candidaturas, seguindo-se a fase da seleção e, por fim, o acolhimento e integração do candidato escolhido. Para demonstrar esta otimização escolhi a função de operador de loja.

A proposta de otimização está segmentada em várias etapas, definida através de diversos fluxogramas que permitem analisar etapa por etapa, e perceber qual o passo a dar para cada etapa do processo. O fluxograma tem duas cores. A cor azul significa que foram otimizados os documentos, a cor rosa é o que é proposto para completar as etapas de recrutamento à socialização. Estas propostas foram desenvolvidas através da metodologia qualitativa com recurso a pesquisas científicas, a análise de documentos da empresa e à observação do posto de trabalho.

Tabela 1: Explicação dos Fluxogramas

Figura	Conteúdo
Figura 7 → Fluxograma do Recrutamento	O Fluxograma começa na análise do mercado e acaba na análise dos currículos

<p>Figura 8 → Fluxograma da Seleção</p>	<p>O Fluxograma da Seleção começa com a seleção dos candidatos à escolha do candidato</p>
<p>Figura 9 → Fluxograma do Acolhimento e Integração</p>	<p>O Fluxograma representa como deve prosseguir o acolhimento e integração de um candidato.</p>

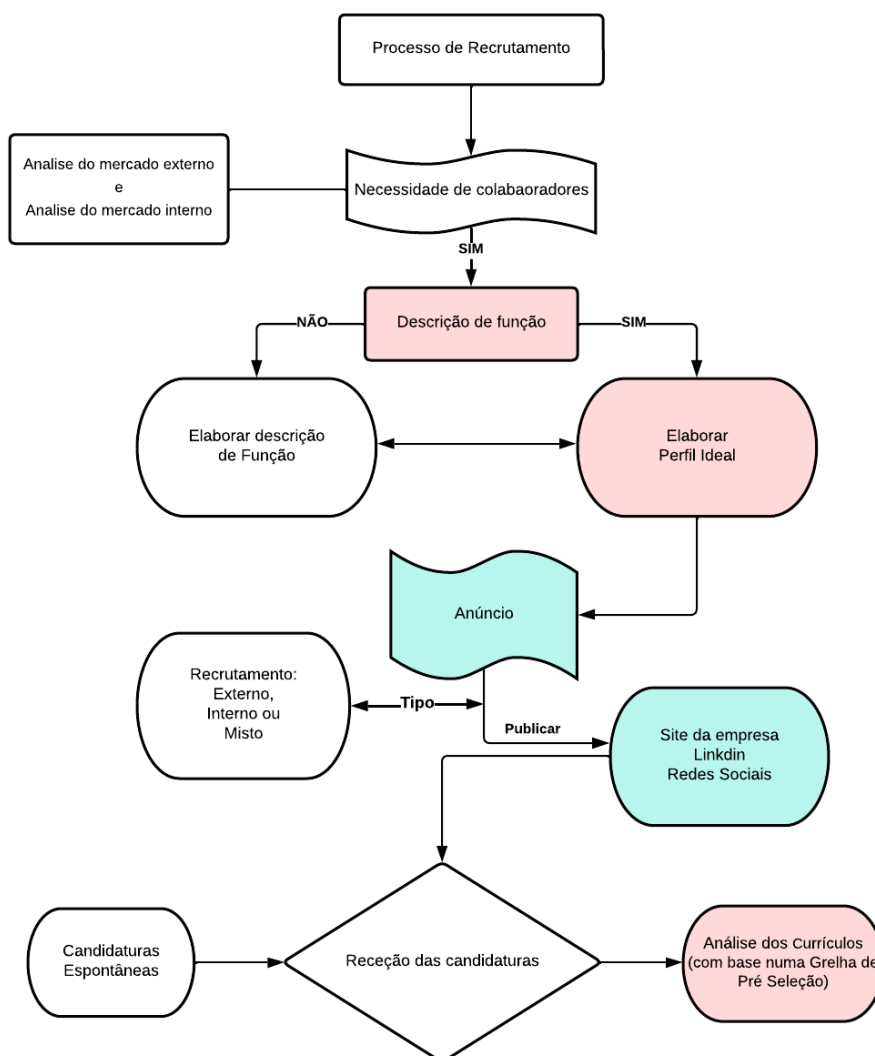


Figura 7: Fluxograma do Recrutamento

A partir do Fluxograma do Recrutamento, desenvolvi a descrição de função (tabela 2) de um operador de Loja, em que está descrito a missão da função, as responsabilidades, as tarefas e as competências.

Tabela 2: Descrição de Função de um Operador/a de Loja

Descrição de funções		
Função: Operador/a de Loja		
Missão da Função		
O operador de loja tem de ser uma pessoa dinâmica, ativa e, sobretudo, polivalente. Tem de fornecer aos clientes um excelente atendimento, ajudá-los e informá-los na escolha do produto e garantir a satisfação do cliente com a sua experiência de compra. O dia a dia é muito diversificado e, por isso, este profissional tem de ter facilidade em fazer de tudo um pouco.		
Supervisor		
O supervisor do Operador de Loja neste caso é a Gerência		
Ligações		
As ligações internas que um operador tem de lidar é a Gerência, o Departamento Financeiro e os Operadores de Armazém. As ligações externas são os clientes e os fornecedores.		
Requisitos mínimos exigidos		
Experiência no atendimento ao público (preferencial mínimo 2 anos) Conhecimento dos materiais de construção (preferencial) Língua Inglesa (opcional)		
Tarefas regulares	Atendimento ao público; demonstração de produtos; reposição de produtos na loja; elaboração de orçamentos; atender o telefone; realizar vendas e comunicar com a equipa.	95%
Tarefas periódica	A tarefa periódica é arquivar documentos. Isto deve ser feito no mínimo duas vezes por mês, para evitar acumulação de documentos.	5%
Tarefas ocasionais	Não existe!	
Tarefas		
<p>➤ <u>Atendimento ao público</u> → Receber e atender os clientes de forma amigável e eficiente, responder as perguntas e fornecer informações sobre os produtos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumprimentar o cliente com um sorriso. ❖ Estar atento e disponível para o cliente. 		

- ❖ Ouvir e responder de forma clara às questões e dúvidas dos clientes, e informar o cliente dos produtos.
- ❖ Em caso de troca ou devolução de um produto, explicar ao cliente a norma da empresa.
- ❖ Ajudar o cliente a carregar os produtos.
- Demonstração de produtos → Demonstrar e destacar as características e vantagens dos produtos, ajudando os clientes a escolher o que é melhor para eles.
 - ❖ Ouvir o que o cliente pretende, mostrar os produtos que temos, dar informações sobre eles e surgir o melhor.
- Reposição dos produtos na loja → Acompanhar o stock em loja e garantir que haja quantidade suficiente.
 - ❖ Durante o dia verificar sempre os produtos que estão em falta para repor em loja.
 - ❖ Ir buscar os produtos ao armazém, etiquetar com o preço e repor na loja.
 - ❖ Verificar sempre se os produtos estão etiquetados com o preço adequado.
- Elaborar orçamentos → Os orçamentos são realizados no Programa J5F, em que é indicado o nome do cliente e os produtos pretendidos.
 - ❖ Quando um cliente pede um orçamento, abrir o software e perguntar o que ele deseja como produtos. Pedir sempre quantidade e se necessário perguntar quantos metros quadrados deseja.
 - ❖ No final, imprimir o orçamento e indicar quanto tempo é que o orçamento é válido.
- Atendimento telefónico → Responder aos clientes e fornecer informações precisas e úteis e se for necessário encaminhar os clientes para a pessoa adequada, antes de transferir para outro colaborador, sempre saber quem é e do que se trata.
 - ❖ Atender o telefone sempre que possível, indicando o nome da empresa e o seu próprio nome, cumprimentar o cliente de forma clara e oferecer ajuda.
 - ❖ Esclarecer as questões e as dúvidas do cliente.
 - ❖ Se o cliente desejar falar com alguém de outro departamento, pedir sempre o nome do cliente e confirmar, perguntar do que se trata, para quando for transferir a chamada poder esclarecer o seu colega, dando o nome e a informação que o cliente lhe transmitiu.
- Realização de vendas → Concluir transações de venda, fornecer informações sobre pagamentos, garantias e registar as vendas no sistema.

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Efetuar procedimentos de recebimentos e pagamentos com a utilização do software, dar troco ao cliente ou mesmo usar a máquina de pagamento de cartões. No ato de pagamento perguntar sempre ao cliente se deseja contribuinte. <p>➤ <u>Comunicação com a equipa</u> → Colaborar com os outros colaboradores da equipa, para que todas as tarefas sejam concluídas de forma eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Quando se trata de produtos que estão no armazém, o colaborador deve sempre entrar em comunicação com os seus colegas de armazém e fornecer o que é necessário. ❖ Quando o cliente deseja que a mercadoria seja fornecida em casa, deve ser realizado uma guia de transporte, e dizer aos colegas quais os produtos, e onde e quando deve ser entregue. ❖ Uma boa comunicação entre colegas torna o trabalho muito mais eficiente e eficaz. <p>➤ <u>Arquivar documentos</u> → Arquivar documentos como faturas triplicadas, notas créditos etc., de forma organizada e segura.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ No final da semana, juntar os documentos como as faturas triplicadas, as notas créditos etc. e arquivá-los de forma crescente nos dossiers físicos certos. ❖ Esses dossiers estão por ordem no armário dos arquivos.
--

Equipamentos e matérias que vão utilizar

O operador de Loja tem de usar equipamento de proteção (botas, luvas etc.), para prosseguir com as vendas e orçamentos etc. tem acesso a um computador. Se for necessário, o operador de loja pode vir a utilizar as viaturas da empresa.

Condições de contratação

Contrato a termo / sem termo
 Salário base + Subsídio de Alimentação
 Horário de segunda à sexta entre as 8h – 19h (com 1h30 de hora de almoço 12h30-14h00)

Perfil Competências

Um operador/vendedor de loja deve possuir uma série de competências para desempenhar seu trabalho com sucesso e contribuir para o crescimento da empresa. As competências são:

Competências transversais:

Inovação: Estar sempre à procura de novas maneiras de melhorar o seu desempenho, o atendimento ao cliente, para que possa oferecer uma experiência de compra diferenciada aos clientes.

Cooperação: Trabalhar, colaborar, partilhar conhecimento e habilidades com os colaboradores é fundamental para o sucesso do vendedor.

Autonomia: O trabalhador deve ser capaz de tomar decisões e agir de forma independente para garantir o sucesso das tarefas atribuídas sem precisar de supervisão constante e procurar o melhor para os clientes.

Flexibilidade: Estar disponível e adaptar-se às mudanças e enfrentar desafios, procurando sempre soluções criativas e eficientes.

Comunicação: Ter habilidade em comunicar de maneira clara e objetiva com os clientes, bem como com os colaboradores da empresa.

Escuta ativa: Estar atento e compreender os clientes, oferecendo soluções e sugestões baseadas nas necessidades e expectativas dos clientes.

Espírito de equipa: Um colaborador com espírito de equipa sólido é capaz de colaborar com os colaboradores, compartilhar ideias e apoiar uns aos outros. São, ainda capazes de trabalhar de forma mais eficiente e produtiva contribuindo para o sucesso da empresa.

Afinidade com as tecnologias: Conhecer e utilizar de maneira eficiente as tecnologias disponíveis na loja, de modo a que o colaborador tenha afinidade com as ferramentas tecnológicas, para garantir um atendimento rápido e eficiente aos clientes.

Competências funcionais:

Qualidade: Deve sempre procurar e oferecer um atendimento de qualidade aos clientes, com rapidez, eficiência e profissionalismo, bem como apresentar os produtos de forma clara e objetiva.

Orientação para resultados: Tem de trabalhar de forma proativa para alcançar os seus objetivos sejam eles coletivos ou individuais.

Atendimento ao público: Ter habilidade para lidar com clientes de diferentes perfis, capacidade de comunicar de forma clara e objetiva, bem como entender as suas necessidades e oferecer um atendimento eficiente que gere confiança e satisfação.

Reposição e verificação dos produtos expostos: Manter a organização e a exposição dos produtos em loja e garantir que os produtos expostos estejam em boas condições e prontos a serem vendidos, bem como que estejam disponíveis para os clientes.

Trabalhar com a caixa de pagamentos: Ser capaz de operar o sistema de pagamentos, efetuar vendas e garantir a segurança dos dados dos clientes.

Com base na descrição de função, é elaborado o perfil ideal de candidato (tabela 3), o objetivo do perfil de candidato, é fornecer uma base sólida para o processo, isto é, uma ferramenta valiosa para a empresa encontrar e contratar os candidatos mais ajustados para a vaga, e assim os candidatos são todos avaliados da mesma maneira.

Tabela 3: Perfil de candidato

Perfil de candidato			
Função: Operador/a de Loja			
Requisitos para o desempenho da função			
Experiência no atendimento ao público Conhecimento dos materiais de construção (preferencial) Resolver problemas e garantir a satisfação do cliente			
Competências Exigidas			
Competências	Nível		
	Medianos	Bons	Excelentes
Inovação			
Atendimento ao público			
Reposição e verificação dos produtos			
Trabalhar com caixa de pagamento			
Afinidade com tecnologias			
Proativo			
Comunicação			
Espírito de equipa			
Cooperação			
Orientação para resultados			
Caraterização do Processo			
Data:			
Processo de Recrutamento nº:			
Fundamento da necessidade:			
<input type="checkbox"/> Mudança titular (substituição de colaborador)		<input type="checkbox"/> Novo Cargo	

Neste caso vamos utilizar o recrutamento externo que, está centrado na prospeção de candidatos no mercado, que permite uma maior seletividade. A prospeção de candidaturas é feita através das redes de conhecimentos e do *E-Recruitment*. Com o recrutamento online, os custos administrativos associados ao processo são diminutos, o que permite, uma maior flexibilidade na colocação e gestão do anúncio e, por fim, verifica-se também uma maior rapidez no processo, o anúncio é colocado em vários sites, como *Linkdin*, *Facebook*, e no site da empresa.

O anúncio (tabela 4) elaborado para a vaga de um Operador/a de Loja deve conter a seguinte estrutura:

Tabela 4: Anúncio

Logo da Empresa	Anúncio
	<p>EMPRESA X – Materiais de Construção, uma empresa em constante expansão e em operação desde Y situada na zona Centro, procura um Operador de Loja motivado e comunicativo para se juntar a nossa equipa.</p> <p>O candidato ideal deve ter experiência em vendas e atendimento ao cliente.</p> <p><u>Responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento ao público e fornecer informações sobre os produtos • Reposição e verificação dos produtos expostos • Garantir que a loja esteja limpa e organizada • Resolver problemas e garantir a satisfação do cliente <p><u>Perfil de candidato:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência em vendas e atendimento ao público (preferência no mínimo 2 anos) • Conhecimento do programa J5F (preferencial) • Conhecimento dos materiais de construção (preferencial) • Conhecimento de MS Office • Gosto pelo trabalho em equipa; proativo; • Inglês (opcional) <p><u>Condições:</u></p> <p>Salário base + Sub. Alimentação</p> <p>Horário: Segunda a Sexta entre as 8h00 e 19h00</p> <p>Oferecemos integração em empresa sólida, perspectivas de progressão na carreira e remuneração compatível com a função.</p> <p>Se é uma pessoa proativa, comunicativa e gosta de trabalhar com pessoas, envie a sua candidatura, incluindo o seu <i>curriculum vitae</i> através do e-mail: rh@empresaX.pt</p>

No que diz respeito à pré-seleção das candidaturas, são divididas, com base nos currículos e nas cartas de candidatura, em 3 grupos: as que correspondem às expectativas do perfil ideal, as que levantam algumas dúvidas e as que não correspondem de todo às expectativas do perfil ideal traçado. Para ajudar no processo elaborou-se uma grelha de pré-seleção (tabela 5) para permitir a confirmação se as candidaturas correspondem aos requisitos fundamentais do perfil profissional.

Tabela 5: Grelha de Pré-Seleção

Grelha de Pré-Seleção		
Função: Operador/a de Loja		
Nome do candidato:		
Requisitos Base do Perfil:	Sim	Não
Experiência no atendimento ao público		
Conhecimento dos materiais de construção (preferencial)		
Conhecimento MS Office		
Conhecimento do programa J5F (preferencial)		
Inglês		
Indícios emergentes da análise documental:	Sim	Não
Reposição e verificação dos produtos expostos		
Atendimento ao público		
Comunicação		
Afinidade com tecnologias		
Aspetos Formais:	Sim	Não
Currículo bem estruturado		
Descrição do percurso profissional completa		
Currículo corresponde à função		
Questões suscitadas:		
Classificação:		
<input type="checkbox"/> Muito insatisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Muito Satisfeito		
Elaborado por:		

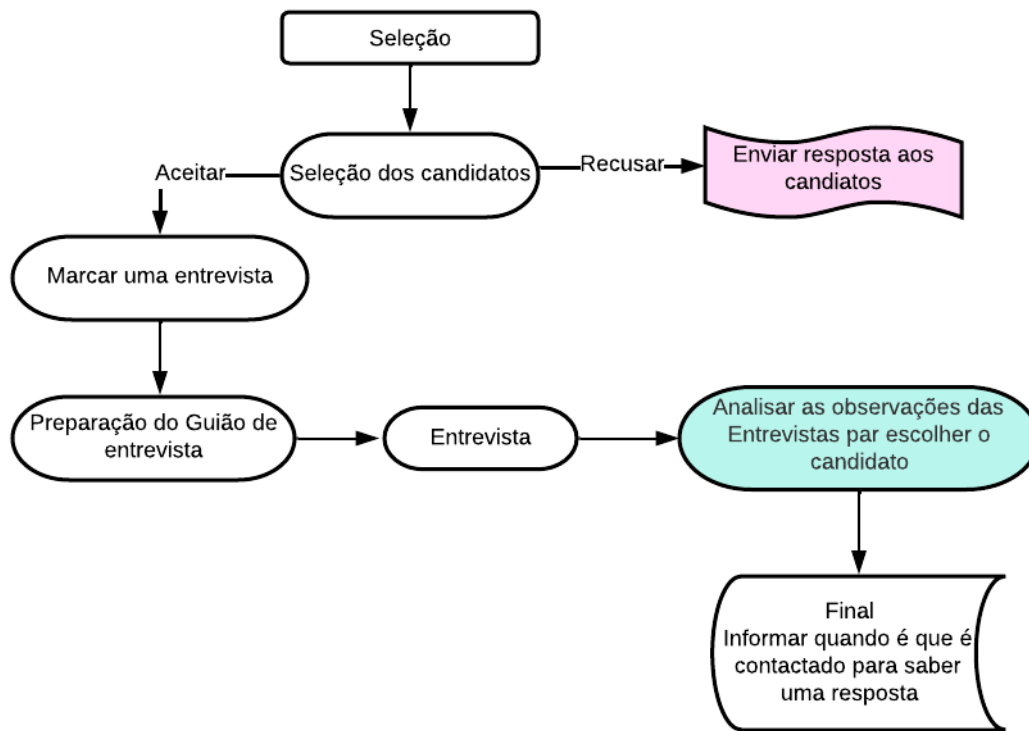


Figura 8: Fluxograma da Seleção

Apos a pré-seleção dos candidatos, os candidatos seleccionados serão contactados. Em primeiro lugar, o entrevistador responsável acolhe o candidato, apresentando-se e agradecendo a presença para criar um ambiente que facilita a descontração e interação para, então, começar com a entrevista. Em segundo lugar, o entrevistador pretende perceber o percurso profissional do candidato e as motivações que o levaram a candidatar-se à vaga. Para poder avaliar as competências, o entrevistador deve colocar algumas questões para poder perceber o perfil pessoal e as competências técnicas, comportamentais e aptidões intelectuais. De seguida, é apresentado ao candidato a empresa e a descrição da função, aproveitando para reavaliar a motivação. Depois de ter apresentado a descrição da função e a empresa, é pedido ao candidato de fazer um *role playing*, em que o candidato é o operador de loja e é seleccionado um colaborador ou o próprio entrevistador a ser o cliente, e tem de realizar uma simulação de uma venda de um produto, ou dar informações sobre um produto. Antes de começar a simulação é lhe mostrado o produto em questão. Antes de acabar a entrevista, deve ser realizado teste de avaliações complementares, como por exemplo o teste autodiagnóstico que se refere as competências comunicacionais, teste de assertividade ou mesmo avaliação de personalidade como o DISC ou BIG FIVE. Por fim, explica-se ao candidato que ainda se está na primeira fase das entrevistas e que na semana seguinte, iremos entrar em contacto para lhe dar uma

resposta. No final perguntamos sempre ao candidato se tem alguma questão a colocar. Para poder comparar os candidatos selecionados, durante a entrevista são feitas observações, para que no final se possa comparar os vários candidatos. Para comprar as observações de cada candidato, é utilizada uma grelha de observações (tabela 6).

Tabela 6: Observações da Entrevista

Observação da Entrevista:		
Nome do Candidato:		
Primeiro Impressão:		
Percurso Profissional		Indícios e Sinais pessoais
Elementos curriculares e competências profissionais:		Aptidões Intelectuais
Motivações Profissionais		Características de Sociabilidade e Personalidade
Competências transversais	Competências comportamentais	Características e aptidões
Observações:		

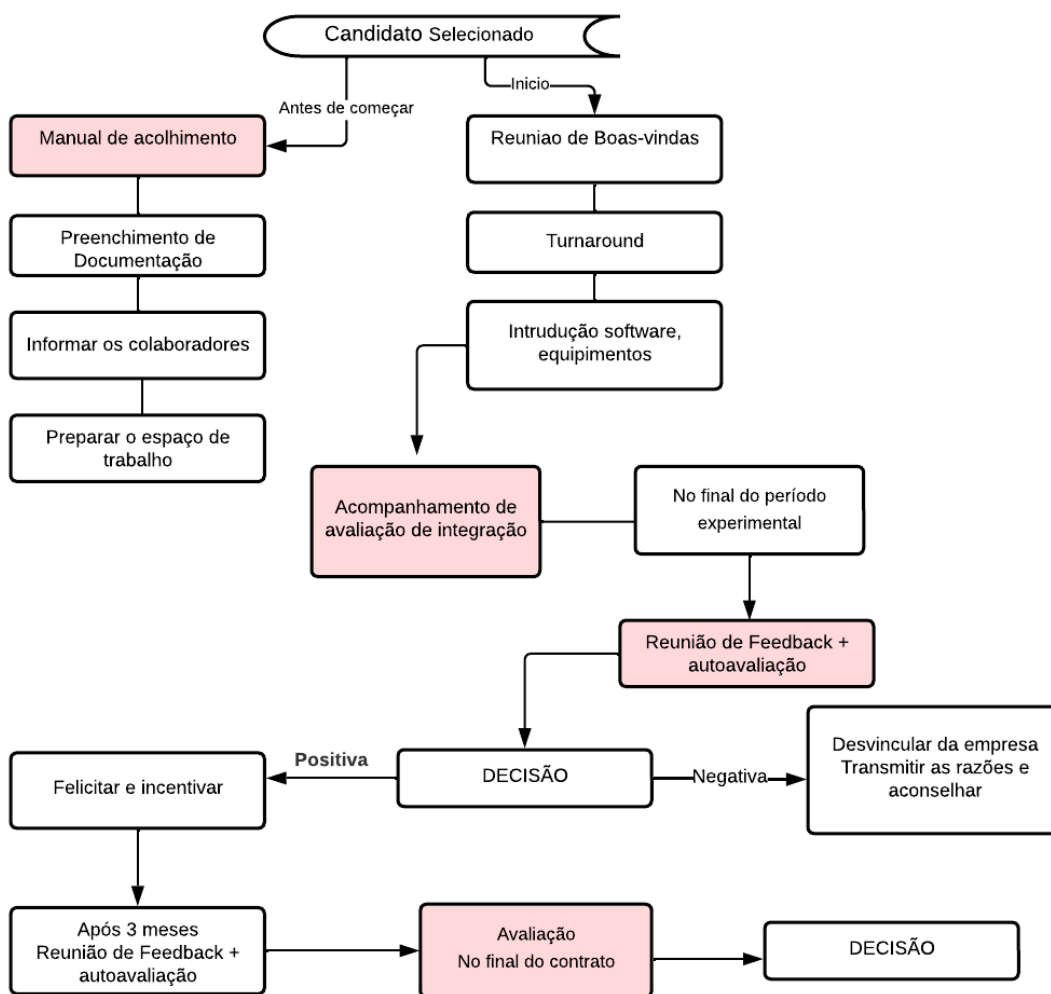


Figura 9: Fluxograma do Acolhimento e Integração

A tomada de decisão final é feita com base na análise da função e do perfil ideal previamente traçado, na hierarquização dos candidatos com base nos vetores essenciais da organização e nos resultados da entrevista, pela gerência.

Após selecionado o candidato é realizado o acolhimento e integração. Alguns dias antes do novo colaborador começar é lhe entregue o manual de acolhimento, são tratados todos os documentos necessários para a admissão e para que a empresa possa inscrever o novo colaborador na segurança social e nos fundos de compensação. É preparado o espaço de trabalho em que o novo membro precisa para desempenhar as suas funções, e é comunicado às equipas o novo membro. Antes do primeiro dia, o colaborador é contactado para confirmar a sua presença e esclarecer qualquer dúvida que possa ter. Na tabela 7 podemos observar como irá decorrer o primeiro dia do novo colaborador.

Tabela 7: Plano de Socialização – 1 Dia de Trabalho

Horário	Colaborador	Entidade empregadora
9h00	Chegada a empresa	Receção do colaborador. Mensagem de boas-vindas e oferta do café.
9h30	Ir para a sala de reuniões	Breve apresentação da empresa com uma breve explicação dos valores, missão, visão, normas e regras da empresa. Entrega do contrato de trabalho.
10h00	Vista às instalações	Apresentação das várias instalações e do local de trabalho. Apresentação do novo colaborador à equipa de trabalho.
11h00	Formação inicial	Esclarecimento de dúvidas, e os principais objetivos da função do novo colaborador. Explicar o funcionamento do software, e entregar os equipamentos necessários. O responsável deseja-lhe boa sorte.
12h30	Almoço	Almoço com o novo colaborador.
14h00	Início do Trabalho	O responsável transmite ao novo colaborador que está disponível para ajudar e esclarecer dúvidas durante a execução de tarefas.
18h30	Dar Feedback sobre o primeiro dia de Trabalho.	No final do dia, o responsável e o novo colaborador reúnem-se na sala de reunião para falar sobre o primeiro dia, o que ele gostou, e se tiver algo para surgir em termos de melhorias de trabalho. O Responsável de Loja também transmite o feedback sobre o primeiro dia do novo colaborador.

No seu primeiro dia na empresa deve ser realizada uma reunião de boas-vindas com a gerência para apresentar o colaborador à equipa e dar-lhe uma visão geral da empresa e dos seus objetivos, de seguida um *Turnaround* nas instalações da mesma, bem como o local onde vai exercer a sua função, armazéns, salas de reuniões, refeitórios etc, e ao mesmo tempo deverá ser apresentado aos restantes colaboradores da empresa. Após a visita à empresa, é realizada uma introdução ao software e aos equipamentos relevantes para o seu trabalho, de seguida é abordado sobre as expectativas do trabalho, o horário, as responsabilidades e objetivos de desempenho. Depois do almoço, o novo colaborador começa a exercer as suas funções. Por fim, no final do dia, deve ser feita uma reunião, para saber como correu o seu primeiro dia na

empresa e deve ser dado feedback da sua prestação. Na tabela 8, podemos verificar o plano de integração.

Tabela 8: Plano de Integração

Medidas de Ação	Fornecimentos	Responsável
Acolhimento	1 dia de Trabalho (conforme a tabela 7)	Recursos Humanos e o responsável de Loja/ Gerente
	Preparação do Plano de Formação	Responsável da Formação
Formação	Formação Inicial: Software e conhecimento do Produtos	Responsável da Formação
	Formação contínua: <i>Teambuilding</i> Formação específica	Responsável da Formação
Avaliação desempenho	Elaboração de Fichas de Avaliação de Desempenho da Função	Recursos Humanos
	Aplicação da avaliação desempenho: 1, 4, 12,22 Semanas Incluindo o Feedback	Responsável / Gerente
Entrevista de Saída	Elaboração do relatório reportando as razões pelo qual a colaborador demonstra a sua intenção de sair da empresa. Acompanhar o feedback dado pelo colaborador.	Recursos Humanos

A formação inicial é condição para desenvolver habilidades, preparar os recém-chegados para o trabalho, melhorar a eficiência, adaptar-se às mudanças e garantir a segurança no trabalho. A formação contínua é importante porque ajuda os colaboradores a manterem-se atualizados, a desenvolver novas habilidades e competências, a progredir na carreira, a adaptarem-se às mudanças no mercado de trabalho e a melhorar o desenvolvimento pessoal. A formação contínua é essencial num mundo em constante mudança, onde as habilidades e competências necessárias para o sucesso no trabalho estão em constante evolução. O trabalho

de equipa é cada vez mais importante na execução dos objetivos da empresa, por esse motivo deve ser sugerido ações de *teambuilding*. De acordo com Röhrich (2014), é importante incentivar o trabalho de equipa, em primeiro lugar criar uma cultura de *teamwork*, isto consiste em juntar colaboradores de diferentes áreas e desenvolver *brainstormings* para a construção de novas ideias. Em segundo lugar, a essência do *teambuilding* procura fornecer à equipa um momento para que estes se conhecem melhor, partilhem experiências em conjunto, incluindo também, a compreensão da dinâmica que existe entre as pessoas e a equipa.

Para que o processo seja eficaz, o acompanhamento e avaliação de integração é outro fator importante. Com base nos objetivos e na função do candidato, deve ser realizada uma avaliação de acompanhamento da integração, com o principal objetivo de acompanhar a evolução do novo colaborador e ajudar no reajustamento da função. O feedback é fundamental quer para o colaborador quer para a empresa. A ficha de acompanhamento e avaliação (tabela 9), é um instrumento que pode ajudar a ser mais eficaz, clarificar os pontos fortes e fracos, de ambas as partes. Depois da primeira semana, deve ser feita uma avaliação com feedback. Consequentemente após 4, 12, e 22 semanas, após cada avaliação feita deve ser realizada uma reunião, para proporcionar feedback, esclarecer dúvidas, aconselhar sobre os procedimentos a adotar ou corrigir. Após as 4 semanas deve pedir-se ao recém-chegado, para avaliar a satisfação do processo de acolhimento e integração, e neste caso o feedback para a empresa também é crucial, para poder fazer melhorias. No final do período experimental ou do contrato a termo certo, deve ser realizada uma reunião em que o colaborador deve realizar a sua autoavaliação e trocar impressões com a chefia, e deve ser comunicado a decisão da empresa relativamente à decisão final de avaliação. Se for positivo é felicitar e incentivar a prosseguir com um desempenho de qualidade, ou se a decisão for negativa deve se transmitir as razões e aconselhar relativamente às escolhas profissionais, passando para a aplicação da entrevista de saída.

Tabela 9: Ficha de Acompanhamento de *onboarding*

Ficha de Acompanhamento de <i>onboarding</i>					
Nome: _____					
Função: _____					
Assinale com um “X” o grau correspondente a cada fator:					
Competências	Não Satisfaz	Satisfaz pouco	Satisfaz	Bom	Muito Bom
Sentido de Responsabilidade					
Afinidade com tecnologias					
Atendimento telefónico					
Aceitação dos clientes					
Orientação ao cliente					
Orientação para resultados					
Capacidade de organização					
Capacidade de comunicação					
Espírito de Equipa					
Flexibilidade					
Autonomia					
Escuta ativa					
Potencial de Desenvolvimento	Não Satisfaz	Satisfaz pouco	Satisfaz	Bom	Muito Bom
Programa JT5					
Elaborar orçamentos					
Expetativas relativas à superação dos aspetos menos positivos:					
Especifique os aspetos menos positivos desta avaliação que considera superáveis de formação ou experiência profissional e queles que considera estruturais da sua personalidade, pelo que dificilmente superáveis:					
Superáveis:					

Não Superáveis:					

Proposta relativa a contratação					
Tendo em conta a presente avaliação propõe-se:					
<input type="checkbox"/> Admissão efetiva		<input type="checkbox"/> Novo contrato a termo		<input type="checkbox"/> Desvinculação da empresa	

Data			Assinatura do Responsável		

Por último a entrevista da saída é uma etapa que pode ajudar a identificar problemas na empresa, como de gestão, de comunicação, de cultura organizacional ou mesmo de remuneração e de satisfação com a equipa e ou com a chefia. Com base nas informações obtidas pelo colaborador, a empresa pode tomar medidas para melhorar o ambiente de trabalho, isso pode incluir melhorias nas políticas e práticas da empresa. A entrevista de saída, por seu lado, também pode ajudar a reter talentos valiosos, ao perceber o motivo pelo qual o colaborador quer sair da empresa, a organização pode implementar mudanças para tornar a empresa mais atraente e reduzir o *turnover*.

5. Conclusão

A concretização deste relatório demonstra a importância da sistematização do processo atração do recrutamento à socialização, numa empresa. Ao longo dos anos, houve uma evolução da função de Gestão de Recursos Humanos e o foco das empresas deixou de ser somente na administração de pessoal, sendo nos dias de hoje, o foco na atração, valorização e retenção das pessoas e a adaptação destas à mudança.

Com este trabalho, como Cardoso (2016) refere, evidencia-se que as empresas são as pessoas que atraímos e retemos, desde o primeiro momento que as conhecemos, e que o sucesso da organização depende delas, para que a organização possa manter o nível reputacional desejável no mercado onde se insere. No entanto, para alguns autores como Sousa et al. (2012), caberá aos responsáveis pelo recrutamento, seleção e socialização da empresa a tomada de decisões impactantes para a atração de candidatas, ponderando sempre todos os prós e contras de cada candidato analisando todas as competências que possuem, para além da simples adequação destes à vaga, mas principalmente, com vista a selecionar pessoas, que consigam através das suas funções atingir objetivos organizacionais que promovam o sucesso da empresa. Não podemos esquecer a preponderância da socialização, na forma como são recebidos os novos colaboradores, para otimizar a ligação dos objetivos individuais, aos objetivos da equipa onde se vão integrar. Um plano de integração deve ser preparado para fornecer gradualmente aos recém-chegados informações que potenciem colaboradores empenhados e comprometidos com a marca que representam.

5.1. Limitações e Sugestões

O presente relatório apresenta algumas limitações que decorrem do facto da empresa pedir confidencialidade em relação a determinadas informações e atividades desenvolvidas durante o estágio. Essa restrição limitou a divulgação de alguns detalhes importantes que valorizam o relatório de um estágio, nomeadamente sobre as sugestões que foram apresentadas ao longo do estágio, a apresentação da própria empresa, empobrecendo o conteúdo apresentado como é exemplo o manual de acolhimento.

Como sugestões, sugiro o desenvolvimento e a aplicação de um instrumento de avaliação da satisfação, segundo Marqueze e Moreno (2005) uma vez que a satisfação profissional é uma condição que influencia a perceção de satisfação geral das pessoas, com as suas vidas. Já Cunha

et al. (2016) defendem que a falta de satisfação deve preocupar qualquer empresa e, por isso, para melhor agir, deverá conhecer-se o que satisfaz os colaboradores. Quando se conhece o nível de satisfação dos colaboradores, mais facilmente se poderá alavancar o desenvolvimento e a gestão de práticas eficientes que desencadeiem a atração e retenção de colaboradores à empresa.

6. Bibliografia

- Almeida, H. D. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos* (2º Edição). Sílbis & Desafios.
- Almeida, H. D. (2021). *Manual de Gestão de Pessoas nas Organizações—Da estratégia à prática* (4ª Edição). Sílbis & Desafios.
- Almeida, M. E. B. (2004). Inclusão digital do professor: Formação e prática pedagógica. *São Paulo: Articulação*.
- Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., & Cunico, E. (2016). Recrutamento e Seleção. *Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista*, 9.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Bancalero, J. (2011). Employer Branding. *Stanton Chase*, 1–6.
- Baylão, A. L. da S., & Rocha, A. P. de S. (2014). *A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial*. <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/handle/123456789/109>
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Dom Quixote.
- Cappelle, M. (2012). *Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: A socialização organizacional abordada sob quatro correntes distintas*. 239–250.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas- o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (3ª edição). Editora Campus. <https://www.wook.pt/livro/gestao-de-pessoas-idalberto-chiavenato/2159749>
- Clavery, S. (2020). *Isso é Employer Branding?* (Edição 1, Vol. 1–1). Leader.

- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas*, 5(1), 55-78–78. <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>
- Correia, A. D. S., & Montezano, L. (2019). Socialização organizacional em campus de Instituto Federal. *Revista Gestão Em Análise*, 8(1), 1–104.
- Cunha, M. P., Cardoso, C. C., Gomes, J. F. S., Rego, A., & Cunha, R. C. (2012). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª Edição). Editora RH.
- Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura* [Mestrado em Assessoria de Administração]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Duque, P. (2019). Táticas de Socialização Organizacional como forma de transmissão da Cultura Organizacional: Estudo exploratório com trainees da Geração Z. *XXII SEMEAD - Seminários Em Administração*.
- Fernandes, M. D. C. (2017). *Manual acolhimento e integração dos colaboradores do centro hospitalar do algarve, E.P.E.* Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21–39. <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>
- George, W. R. (1977). The retailing of services: A challenging future. *Journal of retailing*, 53(3).
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1º Edição). Edições Sílabo, Lda.

- Gontijo, C. L. (2015). *Socialização, cultura e constituição do sujeito organizacional: Um estudo de caso*. 97.
- Guimarães, B. (2019, novembro 25). *Perfil do candidato*. <https://www.gupy.io/blog/perfil-do-candidato>
- Guimarães, M. F., & Arieira, J. de O. (2005). *O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão*.
- Gupta, J., & Alam, S. (2020). *Theories of Socialization*. 5.
- Hashim, R. A., & Nor, M. A. M. (2018). Employer branding and employee engagement of furniture retailer in Klang Valley. *SHS Web of Conferences*, 56(02003), Artigo 02003.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232–241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. de C. (2005). Satisfação no trabalho: Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), Artigo 112. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Martins, R. F., Oliveira, N. M. T. de, Maciel, I. M. M., & Andrade, F. A. V. (2016). Socialização organizacional: A importância do programa de integração para novos servidores na percepção dos técnicos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas Campus Parintins. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Morais, B. (2020). *Descubra as vantagens do Acolhimento e Integração na sua empresa*.

- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), Artigo 4.
- Pereira, A. F. da C. S. (2014). *Práticas de recursos humanos: O caso da Associação de Solidariedade Social de Professores de Guimarães*. Universidade do Minho.
- Raimundo, R. J. (2016). *O Processo de Recrutamento e Seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do Kwanza-Sul-Angola*. 81.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas* (1 Edição). Dom Quixote.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3º Edição). Sílbis & Desafios. https://www.fnac.pt/Manual-de-Gestao-de-Pessoas-e-do-Capital-Humano-Varios/a918720?origin=google_pla_livro&gclid=Cj0KCQjwqNqkBhDIARIsAFaxvwSfr4-llpK15K9SBOqQYVpxk5qgNaWk5YVooLDSrVLt_m-eDKQ-caAtAoEALw_wcB
- Reinert, M., Munhoz, G. de S., Filippin, M., Chimello, G. R., Monteleone, G. M., & Pastro, M. G. (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: Estudo de caso em uma ONG. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (ISSN: 1984-8196)*, 9(1), Artigo 1.
- Röhrich, O. (2014). *Os 11 Elementos da Motivação* (2º Edição). Lidel.
- Sadeghi, H. A. S., Yazdani, S., & Afshar, L. (2019). Professional socialization: An analytical definition. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 12, 17. <https://doi.org/10.18502/jmehm.v12i17.2016>
- Santos, V. M. D., & Calderon, P. A. L. (2013). Estratégias de Socialização: A forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. *UNIGRANRIO*, 13.

- Schein, E. H. (1968). *Organizational socialization and the profession of management*. Industrial Management Review.
- Schuhmacher, F., & Geschwill, R. (Eds.). (2009). Employer Branding. Em *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung* (pp. 37–51). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8166-0_2
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. *Administração de Empresas em Revista*, 1(10), Artigo 10.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª Edição). Lidel.
- Tyson, S. (1995). *Human resource strategy: Towards a general theory of human resource management* (1ª Edição). Pitman.
- Ventura, M. J. B. (2014). *Socialização organizacional: A intergração de novod funcionários nas organizações*. 130.
- Vidigal, L. (2021). Employer Branding e a Nova Economia. *Revista Spot*, 100.
- Yuan, Z., Li, N., Mai, Y., Ye, Z., & Yu, J. (Joya). (2020). Making the right friends: A social network perspective on newcomer socialization in teams. *Human Resource Management*, 59(6), 585–597. <https://doi.org/10.1002/hrm.22020>

7. Anexos

7.1. Anexo A- Estrutura do Manual de Acolhimento

Índice

Mensagem de Bem Vindo	3
Objetivo do Manual de Acolhimento	4
Apresentação da Empresa	5
<i>História</i>	5
Missão	6
Visão	6
Valores	6
Formação	7
Segurança no Trabalho.....	9
<i>Primeiros Socorros, Combate a Incêndio e Evacuação das Instalações~</i>	9
<i>Riscos mecânicos, Físicos, Incêndio, Ergonómicos e Psicossociais</i>	15
<i>Organização e Arrumação</i>	22
<i>Equipamentos de Trabalho</i>	23
<i>Informação sobre Incidentes de violação de Dados Pessoais</i>	27
Regulamento Interno	28
<i>Normas da empresa</i>	28
<i>Horário</i>	28
<i>Direitos e Deveres</i>	28
<i>Subsídios de Férias e Natal</i>	31
<i>Férias e Feriados</i>	33
<i>Marcação Férias</i>	34

Esta é a estrutura do Manual de Acolhimento que foi entregue à empresa no anexo B, é apresentada a componente de Segurança no Trabalho que integra o Manual de Acolhimento e que pode ser divulgada.

7.2. Anexo B- Segurança no Trabalho

Segurança no Trabalho

Primeiros Socorros, Combate a Incêndio e Evacuação das Instalações~

1. Medidas de Primeiros Socorros

A prestação de socorro a vítimas de sinistros laborais nas empresas é uma obrigação legal, cujo incumprimento é passível de sanções. Nos locais de trabalho deve existir material de primeiros socorros guardado em caixas ou armários protegidos do calor e humidade, em local de fácil acesso, devidamente sinalizado, e que esteja sempre disponível quando necessário.

1.1 Procedimentos gerais em caso de acidente

- Verificar se há condições de segurança no perímetro da ocorrência;
- Chamar, imediatamente, os meios de socorro externo – 112;
- Fornecer todas as informações solicitadas pela Central de Orientação de Doentes Urgentes:
 - identificação;
 - tipo de ocorrência;
 - localização exata do acidente (localidade, rua, pontos de referência);
 - nº de vítimas e o seu estado;
 - idade aproximada da(s) vítima(s);
 - existência de condicionalismos ou de outros perigos;
 - outras informações solicitadas;
 - desligar a chamada após indicação da central de atendimento;
- Afastar os curiosos que se possam aproximar do acidentado;
- Se houver dúvidas acerca dos procedimentos de primeiros socorros, é preferível não tocar no acidentado;
- Não deslocar o acidentado, a não ser que este corra algum risco adicional;
- Em caso de acidente com electricidade, não tocar no acidentado, sem haver a certeza de que a energia eléctrica está cortada;
- Prestar os primeiros socorros até à chegada do auxílio.
-



1.2 Instruções Básicas de Primeiros Socorros

Hemorragia	Elevar a parte do corpo que sangra e realizar uma compressão direta sobre a lesão para estancar a hemorragia. Posteriormente deve proteger a zona com a ligadura, sem a apertar.
Hemorragia nasal	A pessoa deve ser colocada na posição sentada, inclinada para a frente. Pinçar o nariz, ou solicitar à pessoa para o fazer, por 10 minutos, utilizando os dedos polegar e indicador. Em casos em que a compressão não para a hemorragia, deve tamponar a narina que está a sangrar. Não utilizar algodão.
Escoriações	Aplicar, o mais rápido possível, gelo protegido numa compressa ou pano limpo. Se possível deve elevar a zona ferida acima do nível do coração.
Traumatismos oculares	Lavar abundantemente o olho com água fria corrente. Secar bem, mas não esfregar o olho afetado. Se necessário deve fazer um penso fechado no olho afetado, com uma compressa e adesivo.
Perda súbita de consciência	Quando a vítima perde momentaneamente a consciência, sem que o coração e a respiração paralisem, deve transportar-se a vítima para um lugar arejado, desapertar a roupa e deitá-la na posição lateral de segurança. Dialogar com a vítima, de modo a perceber se recuperou a consciência.
Queimadura	Colocar na zona afetada água fria, até deixar de sentir dor e, posteriormente, aplicar uma pomada hidratante ou própria para queimaduras, tendo o cuidado de não rebentar as bolhas.
Fratura	Quando a vítima suspeitar de uma fratura, deve realizar o menor número possível de movimentos, instalá-la confortavelmente, imobilizar a articulação. Caso a fratura seja exposta, colocar uma compressa.



2. Medidas de Combate o Incêndio

2.1 Instruções de Segurança Gerais – Funcionários

- a) Se sentir cheiro a queimado ou qualquer outro sinal que o faça suspeitar da existência de um incêndio, mas não haja fumo nem chamas visíveis, deve olhar à sua volta e ter em atenção as tarefas dos seus colegas de trabalho e só depois, se o justificar, acionar uma botoeira de alarme ou falar/contactar com algum funcionário da empresa;

- b) Se descobrir um incêndio deve acionar a botoeira de alarme. Deve atuar sobre o foco de incêndio, usando o extintor portátil que se encontra nas imediações;
- c) Se não conseguir apagar o fogo ou se verificar que há muito fumo acumulado, deve abandonar o local, baixando-se enquanto caminha, para evitar respirar o fumo;
- d) Se ficar preso num compartimento com fumo, deve manter-se junto ao solo, onde o ar é mais respirável. Se possível deve abrir uma janela;
- e) Se tocar numa porta e estiver quente, não abrir. Deve procurar outra saída;
- f) Se possível, deve permanecer nas proximidades para fornecer as indicações de que dispõe ao Delegado de Segurança;
- g) Se ocorrer uma explosão, deve procurar sair, sem correr, pelo lado contrário àquele donde proveio o ruído. Podem ocorrer, a curto prazo, outras explosões;
- h) Não volte para trás.



2.2 Instruções de Segurança Gerais – Visitantes

1. Permanecer junto da pessoa que foi contactar;
2. Manter a calma, não grite, não corra e não entre em pânico;
3. Abandonar o local na companhia da pessoa que foi contactar;
4. Deverá dirigir-se para o ponto de encontro, localizado fora das instalações;
5. Não deverá abandonar as instalações sem autorização.

Os meios de combate a incêndios devem ser determinados em função da avaliação de riscos de incêndio num edifício. O agente de extinção deve estar de acordo, em termos de utilização, com a classe de fogo determinada pela natureza do material combustível.

Anualmente, são verificados o estado de funcionamento dos equipamentos de extinção de incêndios e realizar a sua manutenção, de acordo com as respetivas instruções de utilização.

São vários os meios de extinção de incêndio, por exemplo, carretel, sprinkles, hidrantes, sendo o mais conhecido o extintor.

Classe de fogo	Tipo de Combustível	Agente extintor mais adequado
A	Fogos que resultam da combustão de materiais sólidos de natureza orgânica. Exemplos: madeira, plástico, papel, cartão, tecidos	Água (em jato ou pulverizada) Pó Químico ABC Espuma

<p>B</p>	<p>Fogos que resultam da combustão de materiais sólidos liquidificáveis ou líquidos combustíveis. Exemplos: óleos, petróleo, gasóleo, gasolina, álcool, verniz, solventes, tintas, lubrificantes, ceras.</p>	<p>Água (pulverizada) Pó Químico ABC Pó Químico BC Espuma CO2</p>
<p>C</p>	<p>Fogos que resultam da combustão de gases. Exemplos: metano, gás natural, propano, butano, etanol, acetileno.</p>	<p>Pó Químico ABC Pó Químico BC Espuma CO2</p>
<p>D</p>	<p>Fogos que resultam da combustão de metais especiais. Exemplos: magnésio, pó de alumínio, sódio, urânio, titânio.</p>	<p>Pó Químico D</p>

2.3 Como utilizar um extintor em caso de incêndio



O extintor deve ser sempre transportado na vertical.

Retire o selo ou a cavilha



Experimentar o extintor carregando no gatilho e apontar a mangueira de descarga para o lado.

Apontar o jacto para a base das chamas



Certifique-se que tem o vento pelas costas



Se for necessário peça ajuda a outro(s) colega(s)



Não abandone o local sem a certeza da extinção do foco de incêndio



Não volte a pendurar um extintor depois de utilizado



A evacuação de todas as pessoas em risco é o objetivo primordial e tem prioridade sobre todos os outros procedimentos em emergência. Todas as pessoas em causa têm de ser conduzidas para as saídas, através dos caminhos de evacuação, tendo em conta as seguintes prioridades:

- Especial aos feridos;
- Evitar aglomerações, impondo ordem, calma e rapidez;
- As pessoas em pânico são posicionadas às saídas, não obstruindo as vias de circulação.

Nesta perspetiva é fundamental assegurar que:

- Não é permitida a recolha de objetos pessoais que possam atrasar ou dificultar a deslocação das pessoas comprometendo a evacuação;
- A evacuação deve processar-se em ordem e sem atropelos devendo as pessoas encaminhar-se para o exterior do estabelecimento utilizando o trajeto mais adequado a cada situação;
- Não é permitido o regresso às áreas de evacuação (a decorrer ou já evacuadas).

3.1 Procedimentos básicos:

1. Mantenha a calma, não grite nem corra;
2. Desligue os aparelhos e equipamentos com que estiver a trabalhar, tomando os cuidados necessários para esta operação;
3. Abandone calmamente e prudentemente o seu local de trabalho e o edifício, utilizando o trajeto mais curto até ao exterior (respeite a sinalização existente);

4. Caso existam visitantes no local, acompanhe-os durante a evacuação;
5. Não se dirija ao seu posto de trabalho para retirar os seus objetos pessoais;
6. Dirija-se para o Ponto de Encontro, onde deverá aguardar por posteriores informações;
7. No decorrer da evacuação não se aproxime nem atravesse o local da emergência.



Riscos mecânicos, Físicos, Incêndio, Ergonômicos e Psicossociais

1. Riscos mecânicos

1.1 Queda ao mesmo nível

As quedas ao mesmo nível, nomeadamente escorregões e tropeções, estão muitas vezes associadas ao estado do piso (desnivelado, escorregadio) e à existência de obstáculos nas vias de circulação. Estes fatores, aliados ao uso de calçado inadequado, caminhar demasiado depressa e distração, expõe o trabalhador a este risco, podendo desencadear um acidente de trabalho.



Medidas de Prevenção:

- O pavimento deve ser antiderrapante, liso e lavável;
- Manter as vias de circulação e os espaços de trabalho arrumado, limpos e livres de obstáculos;
- Armazenar os materiais corretamente, evitando que fiquem espalhados pelo espaço de trabalho e vias de circulação;
- Manter os locais de passagem devidamente iluminados;
- Proteger cabos soltos que se encontrem espalhados pelo pavimento (p. ex.: através da colocação de calhas);
- Em pavimentos recém-lavados ou que se encontrem húmidos deve existir um sinal de aviso com a indicação de “Pavimento Molhado – Risco de Queda”;
- Usar calçado adequado – com solas antiderrapantes;



- Evitar correr;

1.2 Choque com pessoas/ objetos

Quando não existe organização e arrumação adequada dos locais de trabalho, o trabalhador fica exposto ao risco de choque com objetos e/ou pessoas. Para evitar que isto aconteça, é necessário existir espaço livre disponível para que os trabalhadores se possam movimentar livremente no local de trabalho, evitando o choque entre pessoas ou com objetos constituintes das próprias instalações ou irregularmente distribuídos.

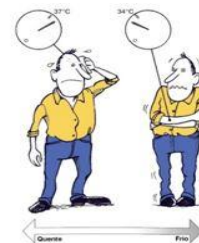
Medidas de Prevenção:

- Desobstruir os locais de passagem, evitando colocar equipamentos ou materiais em zonas de passagem
- Os materiais e objetos utilizados no local de trabalho devem ter um local predestinado e que não interfira com o desenvolvimento normal das tarefas a desempenhar;
- Aquando da não utilização de mobiliário, as portas e gavetas do mesmo devem ser mantidas fechadas;
- Formar e informar os trabalhadores no âmbito da segurança do trabalho.

2. Riscos Físicos

1.2 Ambiente térmico-Temperatura

A saúde e bem-estar nos locais de trabalho dependem, entre outros fatores, do ambiente térmico do local de trabalho. Assim, as variações térmicas ambientais, mais frio ou mais quente, obrigam a que o nosso organismo despenda mais energia na manutenção da temperatura corporal e, conseqüentemente um maior cansaço e desgaste por parte do trabalhador na execução da sua atividade profissional.



Medidas de Prevenção

Exposição ao Calor	Exposição ao Frio
<ul style="list-style-type: none"> • Pausas mais frequentes para indivíduos não aclimatados • Ingestão de água • Evitar trabalhos intensos em horas picos de calor • Colocar material de sombreamento nos trabalhos realizados no exterior • Moderar a ingestão de alimentos gordos, cafeína e bebidas alcoólicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar o ritmo de trabalho • Diminuir o tempo de exposição • Evitar correntes de ar incomodas e perigosas • Ingerir líquidos quentes, ajuda a recuperar perdas coloríficas • Ingerir alimentos ricos em gorduras, permite uma mais fácil resistência ao frio • O empregador deve garantir que existem períodos de descanso aquando de realização de tarefas • Utilizar vestuário adequando às tarefas a realizar

3. Riscos Elétricos

A eletricidade apresenta riscos e pode causar acidentes cujas consequências podem resultar em danos pessoais, materiais ou ambos. Os danos materiais decorrem, normalmente, de incêndios e/ou explosões provocados por deficiências na instalação. Os danos pessoais são resultantes da passagem de corrente elétrica pelo corpo humano.

Medidas de Prevenção:

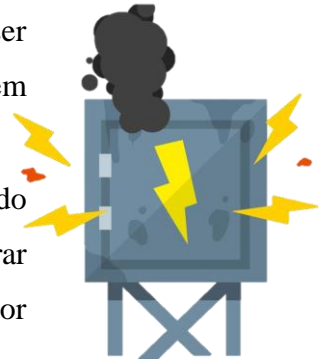
- Assegurar que os perigos decorrentes do trabalho efetuado estão identificados e que são adotadas as medidas de segurança necessárias;
- Realizar manutenções frequentes aos equipamentos elétricos;
- A manutenção dos equipamentos elétricos deve ser realizada por uma pessoa qualificada;
- Não utilizar equipamentos que tenham:
 - Cabos elétricos danificados na cobertura;
 - Danos da ficha (pinos dobrados ou ficha quebrada);
 - Parafusos desapertados ou partes do equipamento rachadas;
 - Marcas de “queimaduras” ou sobreaquecimento;
- Não usar equipamentos com defeito e evitar colocar muitas fichas nas tomadas elétricas;
- Os cabos elétricos não devem estar entalados durante a utilização dos equipamentos em locais onde exista água no chão ou em zonas onde possam ser pisados;



Instruções Particulares de Segurança – Quadro Elétrico

Medidas de Prevenção:

- Quadro elétrico sinalizado e acessível, para em caso de incêndio ser possível fazer o corte da corrente elétrica; todos os disjuntores devem estar corretamente legendados;
- Verificar regularmente o funcionamento dos equipamentos e o estado das instalações e comunicar de imediato qualquer anomalia; assegurar a realização de reparações necessárias, que deverão ser efetuadas por entidades competentes;
- Informar os responsáveis se for detetada qualquer deficiência dos equipamentos e sistemas de proteção contra incêndios.



4. Risco de Incêndio

Todas as empresas e estabelecimentos possuem o risco de desenvolverem um incêndio nas suas instalações. Assim, é essencial que todos os seus intervenientes estejam sensibilizados e consciencializados para a prevenção de incêndios, de modo a evitar danos materiais e humanos

Medidas de Prevenção:

- Manter as saídas de emergência e caminhos de evacuação desimpedidos;
- Não fumar nos locais de trabalho;
- Manter as instalações limpas e organizadas;
- Saber onde se encontram os extintores e como os utilizar;
- Respeitar os procedimentos de segurança na manipulação, produção e armazenamento de substâncias e matérias perigosas;
- Limpar de imediato os derrames de produtos químicos, consultando as fichas de dados de segurança;
- Evitar o contacto ou a proximidade de materiais combustíveis com pontos de superfície quentes, garantir o isolamento de tubagens de transporte de fluidos quentes;
- Não efetuar trabalhos com produção de chama, ou a quente, sem retirar os materiais combustíveis das proximidades;
- Assegurar que no final do dia de trabalho, todos os equipamentos estão desligados;
- Impedir a incidência direta dos raios solares obre materiais combustíveis ou inflamáveis;



5. Riscos Ergonómicos

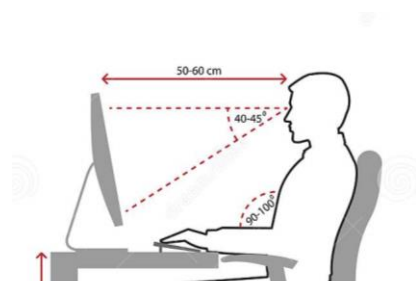
5.1 Tarefas de escritório – posição de sentado

O trabalhador de escritório/recepção realiza grande parte da sua atividade na posição de sentado, estando sujeito a um trabalho por vezes monótono, que conduz a posturas incorretas e movimentos repetitivos que causam danos à sua saúde.

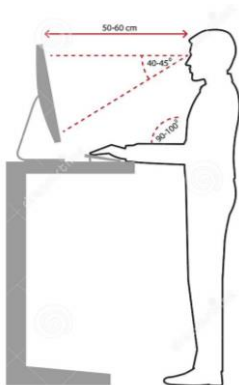
Ao uso regular de equipamentos dotados de visor (computador) está também associado um conjunto de efeitos na saúde que se fazem sentir, principalmente, ao nível do sistema visual (irritação, secura, fadiga ocular, dores de cabeça e perda da acuidade visual) e ao nível do sistema músculo-esquelético (fadiga física e muscular, desconforto e cansaço nas zonas cervical, dorsal e lombar, perturbações nas mãos e pulsos).

Medidas de Prevenção:

- O monitor deve situar-se a uma distância de 45 a 55cm dos olhos, apresentar caracteres bem definidos, com dimensões e espaçamento adequados, deve ainda permitir uma fácil regulação da luminosidade e/ou do contraste e ser de orientação e inclinação regulável;
- A mesa/secretária deve apresentar uma dimensão adequada que permita uma disposição ajustada do equipamento dotado de visor;
- Utilizar cadeira com as seguintes características mínimas (para períodos de utilização superiores a 4 horas por dia):
 - Apoio lombar;
- Apoio de braços regulável;
- Rebordo do assento arredondado;
- Base com cinco apoios;
- Fazer alongamentos e alternar tarefas de hora a hora;
- Reajustar regularmente a postura, de forma a promover uma melhor circulação sanguínea, reduzindo a carga muscular estática associada à postura de sentado;
- Adotar uma postura correta



- ✓ Teclado diretamente à sua frente;
- ✓ Punho em posição neutra (sem dobrar);
- ✓ Rato próximo ao teclado e no mesmo nível;
- ✓ Encosto adaptado à curvatura da coluna;
- ✓ Descanso de braço à altura do cotovelo;
- ✓ Altura do assento abaixo da rótula;
- ✓ Pés apoiados no solo ou sobre um descanso



5.2 Trabalho Contínuo em Pé

De forma a minimizar os efeitos do trabalho prolongado na posição de pé, nomeadamente o inchaço das pernas, deve-se ter em consideração as seguintes recomendações:

- Implementar pausas no horário de trabalho;
- Prever a rotatividade das tarefas
- Mudar de posição, alternando o peso em cada perna.
- Utilizar calçado adequado



5.3 Movimentação Manual de Cargas

A movimentação manual de cargas constitui causa de muitos acidentes graves em diversas atividades, como sejam a armazenagem e o transporte de materiais, consequência de movimentos incorretos ou de esforços físicos exagerados, de grandes distâncias de elevação, do abaixamento e transporte, bem como de períodos insuficientes de repouso.

De forma a tornar menos penosa a movimentação manual de cargas, recomenda-se o seguimento das seguintes medidas:

- Manter o dorso direito;
- Procurar o melhor equilíbrio, aproximando a carga o mais possível do tronco;
- Posicionar corretamente os pés;

- Utilizar a força das pernas para elevar as cargas;
- Adequar o esforço à carga, executando mais deslocações;
- Sempre que seja necessário movimentar cargas com peso ou volume elevado, deve ser realizado por duas ou mais pessoas;
- Respeitar as cargas máximas a transportar manualmente – 30 kg em operações ocasionais e 20 kg em operações frequentes.



6. Riscos Psicossociais

O excesso de trabalho, sobrecarga, stress organizacional, entre outros fatores, provocam ao trabalhador stress e fadiga mental, bem como possíveis estados de depressão e ansiedade.

Medidas de Prevenção:

- Realização de pausas laborais;
- Organização de tempos e métodos de trabalho;
- Adoção de medidas de autocuidado (repouso, alimentação adequada, exercício físico regular e ingestão de água, descanso, diversão, relaxamento, sono adequado);
- Distribuição de tarefas e competências de forma clara e inequívoca;
- Planear antecipadamente os trabalhos da jornada entrando em consideração com eventuais imprevistos;
- Respeitar os turnos de trabalho e estabelecer pausas e descansos;
- Reforçar os turnos onde haja uma maior incidência de trabalho;
- Dispor de meios e equipamentos de trabalho adequados;
- Prever e planear o trabalho extra;
- Harmonizar e delegar inequivocamente as responsabilidades e a autoridade;
- Não prolongar em excesso a jornada de trabalho habitual, compensando o tempo extra de trabalho com descanso adicional;



- Promover a rotatividade das tarefas.

É de salientar também a proibição de consumo de bebidas alcoólicas no período de trabalho, para evitar a ocorrência de acidentes de trabalho e alterações graves no organismo.

Organização e Arrumação

Um ambiente de trabalho desorganizado favorece possíveis acidentes, porém, um ambiente limpo e organizado, além de ser mais agradável, também auxilia na prevenção de acidentes. Arrumação e limpeza no local de trabalho significa manter todas as áreas de trabalho e armazenagem limpas, ordenadas e arrumadas, bem como eliminar todos os materiais desnecessários.

A falta de organização e limpeza:

Afeta a eficácia das tarefas a realizar
Diminui a produtividade
Contribui para o relaxamento dos hábitos de higiene pessoal
Aumenta a probabilidade de ocorrência de doenças e acidente

Medidas de Prevenção

- Eliminar o desnecessário e classificar aquilo que é útil;
- Cada material/equipamento deve possuir um local apropriado de arrumação e de fácil acesso;
- Periodicamente, deve-se disponibilizar tempo à manutenção, ordem e limpeza de cada posto de trabalho e respectivos equipamentos;
- Os corredores e espaços de trabalho devem permanecer sempre desimpedidos de materiais e outros objetos;
- Os acessos aos meios de combate a incêndios (p. ex.: extintores) nunca devem estar obstruídos;
- Os pisos devem ser mantidos limpos de qualquer produto que possa torná-los escorregadios;
- Os resíduos devem ser retirados, pelo menos, uma vez por dia e colocados em recipientes apropriados, com tampa

Programa 5S

O Objetivo do programa 5S é promover a disciplina e organização do local de trabalho, as vantagens:

- Mais espaço livre;
- Combate ao excesso de burocracia;
- Economia de tempo;
- Diminuição de custos;
- Diminuição do cansaço físico por movimentação desnecessária;
- Diminuição do stress;
- Sentimento de bem-estar nos funcionários;
- Sentimento de excelência transmitido aos clientes;
- Prevenção de acidentes.



Equipamentos de Trabalho

1. Empilhadores

Função:

Carro automotor de movimentação e de elevação de cargas, que se desloca no solo, possuindo tração motorizada e que é capaz de levantar, baixar, transportar e empurrar cargas.

Documentos: Fabricante	Utilizador
<ul style="list-style-type: none">• Declaração de conformidade• Marcação CE (Afixada)• Diagrama de cargas• Manual de instruções em português	<ul style="list-style-type: none">• Registo de verificações/ensaios e de manutenção• Registo de ensaios de segurança específicos

Formação Específica Exigível:

O condutor manobrador deve estar especificamente habilitado para o efeito, nos termos do artigo 5.º e 32.º do Decreto-Lei n.º 50/2005, de 25 de fevereiro.

RISCOS:

- Queda de objetos ou cargas
- Queda do condutor
- Queda, basculamento e tombo do empilhador
- Colisões ou choques
- Contacto com órgãos móveis do empilhador
- Atropelamento
- Exposição ao ruído
- Exposição a vibração transmitida ao corpo inteiro
- Incêndios e explosões
- Inalação de gases de combustão



Medidas de Segurança:

Antes de iniciar qualquer serviço inspecione detalhadamente o equipamento, como:

- As condições dos pneus, buzina, lâmpadas de emergências, regulador de gás, mecanismo de elevação, travões, sistema de direção, sistema de combustível;
- Nunca operar com as mãos sujas, com óleo, ou molhadas;
- Não faça “invenções” no equipamento, só o utilize se o mesmo estiver em boas condições de funcionamento;
- Tome cuidado com a sua saúde. Não opere o equipamento sob efeito de medicamentos fortes ou bebidas alcoólicas, ou quando estiver muito cansado;
- Não conduza com os garfos elevados, ou ande sob os garfos quando eles estiverem elevados;
- Ao operar o veículo, preste sempre atenção às coisas à sua volta;
- Não transporte pessoas e nunca utilize os garfos para elevar pessoas;
- Nunca deixe que alguém monte no contrapeso para equilibrar uma carga que exceda a capacidade nominal do veículo;
- Ao subir ou descer da máquina utilize o degrau, não pule para subir ou descer do veículo;
- Não ande com braços, pernas e cabeça fora do equipamento;
- Obedeça à sinalização de segurança;
- Conduza a velocidade compatível com a área e a visibilidade;
- Ao trabalhar em lugares escuros, utilize sempre os faróis dianteiros;
- Não permita que pessoas não habilitadas operem o equipamento.
- Mantenha o terreno por onde deverá passar o empilhador, sempre limpo e desobstruído;
- Não trave bruscamente, principalmente quando estiver com a carga;
- Nunca eleve a carga ou arranque o veículo com o mastro inclinado para a frente;
- Não se desloque em rampas acentuadas, quando necessário a carga deve estar para o lado mais alto;
- Assegure-se sempre de que a carga está equilibrada uniformemente;
- Não esqueça de acionar o travão de estacionamento quando estacionar o equipamento;
- Não circule e nem estacione com os garfos elevados.



2. Escadas e Escadotes

RISCOS:

Uma das principais causas de acidentes com escadas é o deslizamento, tanto da base para fora, como do topo para os lados. No caso dos escadotes, a causa mais comum é efetivamente a queda lateral, derivada da falta de estabilidade pela cedência do piso e pela sua montagem em pisos desnivelados. Mas existem outras:

1. Condições do equipamento (degraus danificados, desgaste, falta de pés antiderrapantes, etc.)
2. Utilização inadequada (escadotes mal abertos, estabilizados, apoiados ou travados)
3. Colocação em locais de circulação
4. Perda de estabilidade (subir ou descer com as mãos ocupadas ou em desequilíbrio)
5. Condições atmosféricas adversas
6. Utilização simultânea por várias pessoas
7. Ausência de delimitação e sinalização da área de trabalho em torno da base
8. Posicionamento incorreto (ângulo de inclinação da escada incorreto ou a não abertura completa de um escadote)
9. Condições do piso (instável, inclinado, escorregadio, contaminado)
10. Esforços laterais provocados por tentativas de alcance
11. Seleção incorreta do tipo de escada para o trabalho em questão
12. Manipulação (transferência da escada em posição de trabalho)
13. Montagem e desmontagem incorretas
14. Utilização de calçado inadequado (perigo de escorregar, tropeçar ou cair)
15. Comportamentos de risco (subir dois degraus de cada vez e deslizar na descida)
16. Riscos elétricos
17. Degraus contaminados (tinta fresca, lama, óleo, etc.)



Utilização da escada

- Não exceda a carga total máxima para o tipo de escada utilizada.
- Não tente atingir um ponto demasiado afastado; convém que o utilizador tenha o nível da cintura entre os dois montantes da escada e os dois pés no mesmo degrau durante a execução da tarefa.
- Não desça de uma escada de apoio em altura elevada sem dispositivo de segurança complementar (por exemplo, amarração ou utilização de um dispositivo de estabilidade apropriado).

- Não fique de pé nos dois degraus superiores de uma escada dupla sem plataforma nem corrimão de segurança à altura das mãos/joelhos.
- Não fique de pé nos quatro degraus superiores de uma escada dupla prolongada por uma escada extensível.
- Feche as portas (mas não as saídas de emergência) e as janelas da área de trabalho, se possível.
- Convém utilizar as escadas unicamente para pequenos trabalhos de curta duração.
- Utilize escadas não condutoras para trabalhos a realizar sob tensão elétrica.
- Não utilize a escada no exterior sempre que as condições meteorológicas sejam desfavoráveis (por exemplo, vento forte).
- Não permaneça muito tempo na escada sem fazer interrupções regulares (a fadiga representa um risco).
- Para aceder a um nível superior, convém alongar as escadas de apoio pelo menos 1 metro acima do ponto a atingir.
- Não utilize uma escada de apoio para aceder a um outro nível.
- Não fique de pé nos três degraus superiores de uma escada de apoio.
- Tome as precauções necessárias para impedir que crianças brinquem na escada.
- Suba ou desça a escada voltado para ela.
- Agarre-se bem à escada quando a sobe ou desce.
- Não utilize a escada como ponte.
- Use calçado apropriado para subir a escada.
- Evite cargas laterais excessivas, como utilizar um berbequim para furar tijolo ou betão.
- Quando se utiliza uma escada, o equipamento usado deve ser leve e de fácil manuseamento.
- Evite trabalhos que exerçam qualquer carga lateral sobre as escadas duplas, como por exemplo para furar materiais duros (tijolo ou betão).
- Agarre-se à escada com uma mão durante a execução da tarefa, se não for possível, tome outras medidas de segurança apropriada



7.3. Anexo C- Documentos Proteção de Dados

Regulamento Geral de Proteção de Dados

Objetivos:

Definir a utilização e o tratamento de dados pessoais.

Salvaguardar a privacidade de todos os dados, conforme o previsto na Legislação em vigor de proteção geral de dados pessoais. Lei n.º 58/2019, de 08 de agosto, que assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016.

Dado pessoal é toda a informação relativa a uma **pessoa singular identificada**, ou que possa conduzir direta ou indiretamente à identificação de um indivíduo, tais como nome, nº de telefone, nº de identificação, morada, email ou dados específicos, como elementos de identidade física, económica, cultural, religiosa, social etc.

Procedimentos para cumprimento do RGPD:

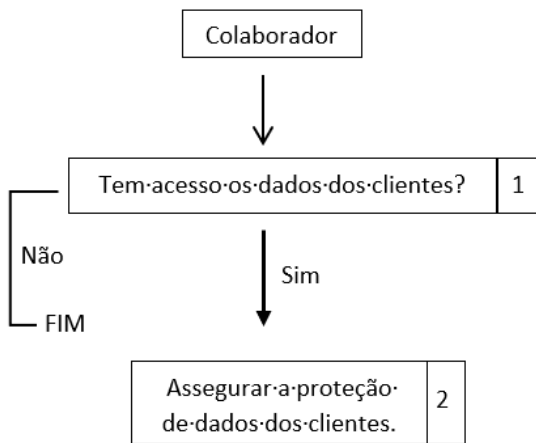
a. Medidas de Proteção de dados de Clientes

Quando uma pessoa singular se regista como cliente fica protegida pelo regulamento geral de proteção de dados e salvaguardada pela política de privacidade em vigor na empresa.

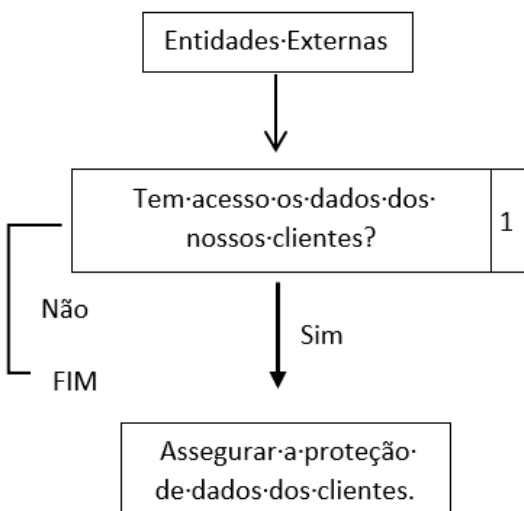
Deve por esse motivo assinar um termo de aceitação do disposto na política de privacidade da empresa assinando o formulário anexo *X.029.00 Declaração de consentimento de tratamento de dados (cliente)* caso os dados sejam fornecidos pelo próprio a um colaborador da Empresa X.

Quando os dados são fornecidos através da página de internet deve aceitar a política de privacidade da empresa *X.034.00 Política de Privacidade* e dar o consentimento para tratamento de dados através em formulário presente na página.

Fluxograma e Descrição:

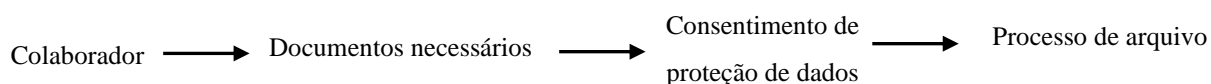


Ref	Descrição	Doc
1 e 2	<p>Todos os colaboradores no momento da admissão na empresa e no pressuposto de poderem ter acesso a dados pessoais de clientes (nome, morada, nº de telefone,) seja de forma digital ou papel, é obrigado a assinar um documento de compromisso em que assume guardar sigilo e confidencialidade dos dados pessoais que tratam.</p> <p>Cada vez que um colaborador terminar com um cliente deve sempre arquivar os documentos, e não deixar os documentos com os dados pessoais de um cliente acessíveis.</p>	X.032.00 Declaração de sigilo e Confidencialidade (Colaborador)



Ref	Descrição	Doc
1	<p>As entidades externas que tiverem acesso os dados pessoais dos nossos clientes (nome, morada, nº de telefone,) seja de forma digital ou papel, devem a assinar um documento de compromisso em que assumem guardar sigilo e confidencialidade dos dados que lhes são confiados.</p>	X.033.0-0 Declaração de sigilo e Confidencialidade (Entidade Externas)

b. Medidas de Proteção de dados de Colaboradores



Quando um colaborador é admitido os documentos que a empresa necessita são:

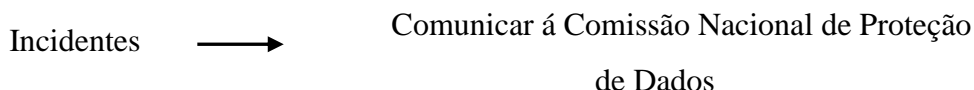
- Cópia do cartão cidadão / passaporte
- Autorização de residência (trabalhador estrangeiro)
- Cópia da carta de condução
- Certificado de habilitações
- *Curriculum vitae*
- NIB;
- Preenchidos na empresa: declaração (Art.99 código do IRS) e ficha de identificação do colaborador
- Outros se exigidos por lei

Ao ceder os seus dados à empresa o seu titular tem de assinar uma declaração de consentimento de tratamento de dados pessoais. (*X.029.00 Declaração de consentimento de tratamento de dados pessoais - colaborador*)

Todos os documentos são tratados de seguinte forma:

- Não são reproduzidos, sendo guardadas as cópias fornecidas;
- São guardados em arquivo próprio;
- São introduzidos no ficheiro de dados pessoais em formato digital;
- Sempre que solicitado pela pessoa que forneceu os dados, serão destruídos à exceção dos previstos na lei.

Medidas a tomar em caso de Incidente



Incidentes (Notificação de uma violação de dados pessoais à autoridade de controlo)

Incidentes com interesse são todos aqueles que podem promover a violação dos dados pessoais, alguns exemplos são:

- Acesso malicioso ou não autorizado à rede informática
- Um acesso incorreto dos dados (causado ou não por um acesso malicioso ou não autorizado)
- Uma divulgação em massa de dados pessoais por caída de um acesso inadequado ou um incidente
- Roubo de um computador (encriptado ou não)
- Outro que implique perda de controlo de informação

Na situação de incidente, quer em formato físico ou em formato digital, segundo o Artigo 33º do RGPD, essa situação é comunicada á Comissão Nacional de Proteção de Dados, autoridade de controlo, sem demora injustificada e, sempre que possível, no prazo de 72 horas após ter tido conhecimento (*X.030.00 Formulário de comunicação*).

Aviso: Se detetar anomalia em formato digital, desligar o cabo rede/WiFi e o computador.

(X.014.00 Informação sobre incidentes de violação de dados pessoais)

Declaração de Consentimento do Tratamento de Dados Pessoais (X.029.00)

Nome: _____

N.º de cliente: _____

Declaro para os efeitos previstos no disposto no art.º 13.º do Regulamento Geral de Proteção de Dados (EU)2016/679 do P. E. e do Conselho de 27 de abril (RGPD) prestar, por este meio, o meu consentimento para o tratamento dos meus dados pessoais à Empresa X, Pessoa Coletiva n.º xxxxxxxxx, com sede na_____.

Li e aceito a Política de Privacidade e de Proteção de Dados pessoais e autorizo a Empresa X a:

Fornecer os meus dados, sem prejuízo da sua confidencialidade, assegurando uma utilização em função do objeto social desta empresa e compatível com os fins da recolha.

Os dados transmitidos a Empresa X, por esta são incorporados e tratados num ficheiro da sua responsabilidade, tendo como único fim a gestão dos serviços solicitados pelo cliente, por forma a cumprir as exigências legais aplicáveis.

Autorizo o tratamento dos referidos dados e aceito o acesso aos mesmos, pelos colaboradores da Empresa X que desenvolvam qualquer das atividades necessárias para a prestação e promoção do serviço.

Tenho conhecimento que sou livre de fornecer ou não as informações solicitadas e de autorizar ou não o seu tratamento, quando submeto um formulário devidamente preenchido.

Aceito que não fornecendo todas as informações solicitadas, a Empresa X poderá não prestar-me o serviço ou vender o bem, ou conseguir o correto funcionamento de algumas funcionalidades presentes e/ou futuras no portal, bem como eficácia de um o posterior envio, tratamento informático, consulta ou contacto.

Tenho conhecimento que tenho o direito de retirar o meu consentimento a qualquer momento, não comprometendo nesse caso, a licitude do tratamento efetuado com base no consentimento previamente dado.

Data

Assinatura

Aviso de comunicação! (X. 030.00)

Empresa X. nº xxxxxxxx, com sede na rua _____

Vem por este meio comunicar:

- Um acesso malicioso ou não autorizado à rede informática
- Um acesso incorreto dos dados (causado ou não por um acesso malicioso ou não autorizado)
- Uma divulgação em massa de dados pessoais por caída de um acesso inadequado ou um incidente
- Roubo de um computador (encriptado ou não)
- Outro que implique perda de controlo de informação: _____

Informa-se que a Empresa X deu conta do incidente no dia _____ às ____: ____ horas e encontra-se em vias de resolução do problema para salvaguardar os melhores interesses da empresa e dos seus colaboradores.

Data

Assinatura

Declaração de Consentimento do Tratamento de Dados Pessoais (X.031.00)

No cumprimento da legislação sobre a proteção de dados:

_____ (nome completo), portador(a) do cartão de cidadão n.º _____, para os efeitos previstos no artigo 13.º do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), (EU)2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016, **declaro que fui informado(a)** e que pelo presente meio **expresso o meu consentimento** sobre o tratamento dos meus dados pessoais.

Os nossos registos incluem dados que foram obtidos no âmbito da sua admissão na nossa empresa, pelo que a Empresa X, sempre pautou a sua atuação pelo respeito e privacidade dos dados dos seus colaboradores o que pretende manter e reforçar com a aplicação do regulamento geral sobre a proteção de dados

Para além das situações em que tratamos os seus dados pessoais, no cumprimento das imposições legais a que estamos obrigados, não tratamos os seus dados para outros fins.

Empresa X, conservará os seus dados pelo período necessário e de acordo com as imposições legais, nomeadamente os **prazos de conservação arquivística**.

Poderá contactar-nos para qualquer questão relacionada com a proteção dos seus dados, dirigindo-se ao responsável pela "Proteção de Dados Pessoais".

Data

Assinatura

Declaração de Sigilo e Confidencialidade – Colaboradores (X.0.32.00)

No cumprimento da legislação sobre a proteção de dados:

_____ (nome completo),
portador(a) do cartão de cidadão n.º _____, assumo guardar sigilo e confidencialidade sobre os dados pessoais dos clientes obtidos Empresa X, para o desenvolvimento das atividades necessárias.

Os nossos registos incluem dados pessoais de clientes (pessoa singular), pelo que a Empresa X sempre pautou a sua atuação pelo respeito e privacidade dos dados pessoais, o que pretende manter e reforçar com a aplicação do regulamento geral sobre a Proteção de Dados (EU)2016/679 do P. E. e do Conselho de 27 de abril (RGPD).

Data

Assinatura

Declaração de Sigilo e Confidencialidade – Entidade Externa (X.0.34.00)

No cumprimento da legislação sobre a proteção de dados:

_____ (Entidade),
Pessoa Coletiva n.º _____, com sede em _____ assumo guardar sigilo e confidencialidade sobre os dados pessoais dos clientes obtidos da Empresa X, para o desenvolvimento das atividades necessárias.

Os nossos registos incluem dados pessoais de clientes (pessoa singular), pelo que a Empresa X sempre pautou a sua atuação pelo respeito e privacidade dos dados pessoais, o que pretende manter e reforçar com a aplicação do regulamento geral sobre a proteção de dados (EU)2016/679 do P. E. e do Conselho de 27 de abril (RGPD).

Data

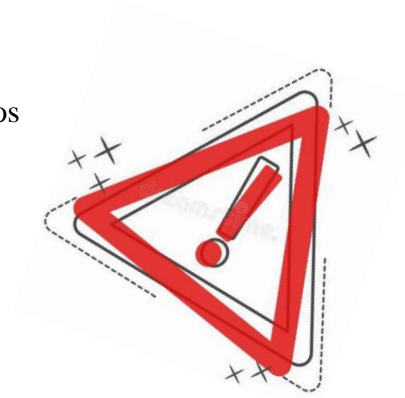
Assinatura

Informação sobre Incidentes de violação de Dados Pessoais (X.014.00)

Em caso de incidentes sobre a violação dos dados pessoais:

Incidentes com interesse são todos aqueles que podem promover a violação dos dados pessoais, alguns exemplos são:

- Acesso malicioso ou não autorizado à rede informática
- Um acesso incorreto dos dados (causado ou não por um acesso malicioso ou não autorizado)
- Uma divulgação em massa de dados pessoais por caída de um acesso inadequado ou um incidente
- Roubo de um computador (encriptado ou não)
- Outro que implique perda de controlo de informação



Na situação de incidente, quer em formato físico ou em formato digital, segundo o artigo 33 do RGPD, essa situação é comunicada á Comissão Nacional de Proteção de Dados, autoridade de controlo, sem demora injustificada e, sempre que possível, no prazo de 72 horas após ter tido conhecimento.

Aviso: Se detetar anomalia em formato digital, desligar o cabo rede/WiFi e o computador!

Se houver um incidente referido acima avisar o responsável!