



Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Mariana Isabel Grazina dos Santos

## O Processo de Recrutamento, Seleção e Acolhimento na ERSUC S.A.

O Processo de Recrutamento, Seleção e Acolhimento na ERSUC S.A.

Mariana Isabel Grazina dos Santos

ISCAC | 2021

Coimbra, outubro de 2021





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Mariana Isabel Grazina Dos Santos

## O Processo de Recrutamento, Seleção e Acolhimento na ERSUC S.A.

Relatório de estágio submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação do Dr. António Calheiros e supervisão de Dr<sup>a</sup>. Adriana Reis Araújo.

Coimbra, outubro de 2021

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

# DEDICATÓRIA

Aos meus avós, Arcília e Armando. Aqueles que amamos nunca morrem, continuam a fazer parte de nós.

## AGRADECIMENTOS

O presente relatório de estágio representa o fim (ou, quem sabe, uma pausa) da minha vida académica, um percurso repleto de trabalho, esforço e dedicação, com muitos altos e baixos e, principalmente perto do final, muitos desafios. Não seria justo terminar sem agradecer a todas as pessoas que tornaram isto possível. Por isso, agradeço...

*Aos meus pais, Helena e Luís,* pelos sacrifícios que fizeram para me poderem dar todas as oportunidades que nunca tiveram, e por compreenderem e respeitarem a importância desta fase na minha vida.

*Ao meu namorado, Jorge,* pelas palavras de força e de apoio constantes e por fazer os possíveis para garantir que não desistisse dos meus objetivos.

*À minha amiga Inês Pimenta,* que nunca me deixou desamparada, que ouviu durante horas sem fim os meus desabafos e preocupações neste percurso, pela compreensão e ajuda constantes.

*À minha colega de Mestrado e amiga Vanessa Oliveira,* por estar sempre disponível para me ouvir e ajudar mesmo quando o seu dia parecia ter apenas 2h.

*Ao meu orientador de estágio, o Dr. António Calheiros,* pela ajuda, apoio e motivação ao longo destes meses, que me ajudaram a crescer enquanto pessoa e profissional.

*À ERSUC S.A. e, em especial, à Equipa de Recursos Humanos,* pela oportunidade de estágio, pelos conselhos e aprendizagens que me passaram e pela disponibilidade e amizade que sempre me mostraram.

*A todos, e aos restantes familiares e amigos,* um muito obrigada por acreditarem sempre em mim, mesmo quando eu não o fazia.

## RESUMO

Com a crescente competitividade no mercado de trabalho do setor ambiental, e o aumento gradual de resíduos urbanos nos últimos anos, a ERSUC S.A. decidiu apostar na reestruturação da sua Área de Recursos Humanos, de modo a conseguir responder de forma mais eficaz às necessidades do negócio.

O presente relatório de estágio surge fruto de um estágio curricular realizado na ERSUC S.A., com o objetivo fundamental de melhorar a capacidade de atração, seleção e integração da empresa.

Este trabalho descreve as atividades e tarefas realizadas ao longo do estágio, categorizando-as em quatro grandes grupos: recrutamento, seleção e admissão, acolhimento e tarefas administrativas. Efetuou-se uma análise de funções às funções operacionais, culminando num Manual de Funções, utilizado para criar os anúncios de recrutamento. Contactaram-se candidatos pré-selecionados para realizar entrevistas de seleção e assistiu-se às mesmas. Atualizaram-se os processos e *checklist* de acolhimento e integração no Sistema Integrado de Gestão. Atualizou-se as informações contidas no Manual de Acolhimento. Realizaram-se tarefas administrativas no âmbito da orientação das atividades de admissão e cessação de contrato, fez-se a gestão do arquivo de colaboradores, e auxiliou-se noutras tarefas da Área de Recursos Humanos, como no controlo de assiduidade, na criação dos mapas de férias e na gestão da formação.

Uma vez que não foi possível concretizar todos os objetivos estipulados inicialmente, apresentam-se sugestões de elementos que se podem incluir nos processos de Recrutamento e Seleção e de Acolhimento e Integração, contribuindo assim para a sua valorização.

Palavras-chave:

Recrutamento, Seleção, Acolhimento, Análise de Funções, Manual de Funções, Avaliação Curricular, Entrevista de Seleção, Manual de Acolhimento

## **ABSTRACT**

With the growing competitiveness in the labor market in the environmental sector, and the gradual increase in urban waste in recent years, ERSUC SA decided to invest in the restructuring of its Human Resources Area, in order to be able to respond more effectively to the needs of the business .

This internship report is the result of a curricular internship carried out at ERSUC S.A., with the fundamental objective of improving the company's ability to attract, select and integrate.

This work describes the activities and tasks performed during the internship, categorizing them into four large groups: recruitment, selection and admission, reception and administrative tasks. A job analysis of the operational functions was carried out, resulting in a Functions Handbook, used to create the recruitment advertisements. Pre-selected candidates were contacted to participate in selection interviews, which were observed by me. The processes and checklist for reception and integration in the Integrated Management System were updated. The information contained in the Reception Handbook was updated. Administrative tasks were carried out in the context of guiding the hiring and termination of contract activities, the management of the employees files was carried out, and assistance was given to other tasks in the Human Resources Area, such as the attendance control, the creation of vacation maps and training management.

Since it was not possible to achieve all the goals initially stipulated, suggestions are presented for elements that can be included in the Recruitment and Selection and Reception and Integration processes, thus contributing to their enhancement.

Keywords:

Recruitment, Selection, Reception, Job Analysis, Functions Handbook, Curricular Evaluation, Selection Interview, Reception Handbook

# ÍNDICE GERAL

1	Entidade de Acolhimento.....	3
1.1	Caracterização da ERSUC S.A. ....	3
1.1.1	Origem/história .....	3
1.1.2	Missão/ Valores/ Visão .....	3
1.1.3	Organização da Empresa .....	4
1.2	Áreas de Negócio .....	5
1.2.1	Recolha Seletiva .....	6
1.2.2	Tratamento e Valorização de Resíduos .....	6
1.2.3	Produtos .....	6
1.3	Recursos Humanos na ERSUC S.A. ....	6
2	Revisão da Literatura .....	10
2.1	Recrutamento e Seleção .....	10
2.1.1	Recrutamento .....	10
2.1.2	Seleção .....	18
2.2	Acolhimento e Integração .....	21
2.2.1	Importância da adoção de medidas de socialização para a organização... ..	22
2.2.2	Instrumentos de Acolhimento e Integração .....	23
3	Atividades Realizadas .....	27
3.1	Recrutamento .....	27
3.1.1	Análise e descrição de funções .....	28
3.1.2	Divulgação de vagas .....	30
3.2	Seleção e Admissão.....	32
3.3	Acolhimento e Integração .....	32
3.4	Tarefas administrativas .....	34

4	Apreciação crítica e Sugestões de melhoria .....	36
4.1	Processo de Recrutamento e Seleção .....	36
4.1.1	Recrutamento Interno .....	36
4.1.2	Candidaturas espontâneas .....	37
4.1.3	Divulgação de vagas .....	38
4.1.4	Avaliação de candidaturas .....	38
4.2	Processo de Acolhimento e Integração .....	45
4.2.1	Plano de Acolhimento.....	45
4.2.2	Formação de Integração.....	46
4.3	Rotatividade de colaboradores .....	47
	CONCLUSÃO .....	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	50
	ANEXOS .....	54
	Anexo 1. Questionário para Análise e Descrição de Função.....	55
	Anexo 2. Manual de Funções (Operacionais) da ERSUC S.A.....	57
	Anexo 3 - Anúncio de Recrutamento De Operador(a) de Equipamentos publicado no site Netempregos.....	31
	Anexo 4. Manual de Acolhimento da ERSUC S.A. ....	33
	Anexo 5. Checklist de Admissão .....	52
	Anexo 6. Checklist de cessação de contrato .....	53
	Anexo 7. Ficha de Inscrição vigente na ERSUC S.A.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama da ERSUC S.A.....	5
Figura 2 - Processo de Recrutamento .....	12
Figura 3 - Anúncio de Recrutamento para Operador de Biogás da ERSUC S.A. ....	31
Figura 4 - Anúncio de Recrutamento para Operador de Equipamentos da ERSUC S.A. .....	31
Figura 5 - Processo de Integração e Acolhimento na ERSUC S.A. ....	33
Figura 6- Exemplo de Email de Recrutamento Interno na ERSUC S.A. ....	36
Figura 7 - Ficha de Inscrição na ERSUC S.A.....	37

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Relação entre análise de funções e outras atividades da GRH.....	16
Tabela 2- Estrutura-Tipo de um Manual de Acolhimento .....	26
Tabela 3 - Questionários respondidos por Área e Função .....	29
Tabela 4 - Grelha de Avaliação Curricular de Operador(a) para a Triagem .....	39
Tabela 5 - Exemplo de Entrevista Semiestruturada para Seleção de Candidatos .....	43
Tabela 6 - Grelha de Avaliação de Entrevista.....	44
Tabela 7 - Plano de Acolhimento para o primeiro dia de trabalho na ERSUC S.A.....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género dos colaboradores da ERSUC S.A.....	7
Gráfico 2 - Antiguidade dos colaboradores da ERSUC S.A.....	7
Gráfico 3 - Idades dos colaboradores da ERSUC S.A. ....	8

Gráfico 4 - Habilitações dos colaboradores da ERSUC S.A.....	8
Gráfico 5 - Área de Trabalho dos colaboradores da ERSUC S.A.....	9

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

EGF – *Environment Global Facilities*

CITVRSU – Centros Integrados de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos

SMLC – Sistema Multimunicipal do Litoral Centro

CDR – Combustível derivado de Resíduos

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

A&I – Acolhimento e Integração

AF – Análise de Funções

MA – Manual de Acolhimento

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SHST – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

EPI'S – Equipamentos de Proteção Individual

## **INTRODUÇÃO**

Ao longo das últimas décadas tem-se vindo a assistir a uma mudança de paradigma no contexto organizacional. Tal como Calheiros (2019) explica, rompendo com o paradigma existente na área da estratégia empresarial, passou-se de uma perspetiva baseada na ciência económica para uma perspetiva de valorização de recursos e capacidades, identificando as organizações como “conjuntos idiossincráticos de recursos” (p.30). Consequentemente, a atenção voltou-se para os elementos mais particulares: as pessoas, “dada a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital.” (Bilhim, 2007, p.36).

Com efeito, uma vez que a gestão de recursos humanos orienta o comportamento humano no ambiente organizacional, é necessário que as empresas saibam identificar e selecionar os indivíduos mais adequados para determinada função, com as competências necessárias para a mesma, bem como com a noção do valor que têm para a empresa alcançar o seu objetivo e que estejam comprometidos com o seu trabalho (Mendes, 2015). De acordo com Machado & Portugal (2013) muitos dos fracassos na seleção de candidatos são consequência da falta de processos que insiram e desenvolvam um sentimento de pertença dos mesmos ao grupo, empresa ou organização. Assim, não só os processos de Recrutamento e Seleção como os de Acolhimento e Integração devem ser valorizados para trazer vantagem competitiva para a organização.

O presente relatório de estágio aborda o processo de Recrutamento, Seleção e Acolhimento na ERSUC S.A, uma empresa do setor ambiental. Os objetivos do estágio correspondem à identificação das competências essenciais dos colaboradores das Áreas de Recolha de Materiais, Triagem Seletiva e Tratamento de Materiais; à conceção de um processo de Recrutamento e Seleção mais fluído, coerente e relativamente simples, capaz de ser aplicado eficazmente tanto pelos profissionais de Recursos Humanos como pelas chefias das Áreas em questão; à elaboração de um Plano de Acolhimento adequado à cultura da empresa; e à elaboração de um Manual de Acolhimento adequado às características da empresa.

Em termos estruturais, o relatório organiza-se em 4 capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a Entidade de Acolhimento, a ERSUC S.A., fazendo um enquadramento em termos de caracterização geral (no que concerne à origem, missão, valores, visão e estrutura), de áreas de negócio e atividade, e dos recursos humanos envolvidos na empresa (tanto os colaboradores como a própria Área de Recursos Humanos). O segundo capítulo, por sua vez, corresponde à Revisão Literária acerca dos conceitos e processos centrais ao relatório de estágio. Pretende-se esclarecer os conceitos de Recrutamento e Seleção e de Acolhimento e Integração e o seu funcionamento. Sobre o processo de Recrutamento e Seleção, serão abordados aspetos como a sua definição e características principais, bem como as fontes, os métodos e as técnicas mais utilizadas. Já sobre

o Acolhimento e Integração, também será abordada a sua definição, características e instrumentos mais utilizados. De seguida, no terceiro capítulo, refere-se as atividades e tarefas realizadas ao longo do estágio, agrupando-as em quatro grupos temáticos – recrutamento, seleção e admissão, acolhimento e tarefas administrativas. Finalmente, no quarto e último capítulo efetua-se uma apreciação crítica do estágio, da concretização dos objetivos estabelecidos inicialmente e apresentam-se sugestões passíveis de melhorar a eficácia dos processos de recrutamento, seleção e acolhimento utilizados pela ERSUC S.A..

## **1 Entidade de Acolhimento**

No presente capítulo encontra-se a apresentação da Entidade de Acolhimento do estágio em questão – a ERSUC S.A. – através da caracterização da empresa em termos da sua história, missão, visão e valores, da sua organização e áreas de negócio e, por fim, dos recursos humanos.

### **1.1 Caracterização da ERSUC S.A.**

A ERSUC S.A. é uma empresa pertencente ao grupo EGF (Environment Global Facilities), detido pela *holding* MOTA-ENGIL, que atua ao nível do setor ambiental. Encontra-se responsável pela exploração e gestão do Sistema Multimunicipal de Tratamento e Valorização de Resíduos Sólidos Urbanos do Litoral Centro. Assim, de acordo com a informação disponibilizada no *site* oficial da empresa, a ERSUC S.A. possui dois Centros Integrados de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos (CITVRSU) – um em Coimbra e outro em Aveiro – responsáveis pelo tratamento de mais de 300 000 toneladas de resíduos por ano, provenientes de uma área de 7000 km<sup>2</sup> e de cerca de um milhão de habitantes (ERSUC, 2021).

#### **1.1.1 Origem/história**

Tal como se pode observar no *site* oficial da empresa, o Sistema Multimunicipal do Litoral Centro (SMLC) foi criado em 1996 através do Decreto-Lei nº 166/96 de 5 de setembro. A sua exploração e gestão, por sua vez, foi atribuída à ERSUC S.A. Em 1997, celebrou-se o contrato de concessão entre o Estado e a ERSUC, bem como a assinatura dos contratos de entrega e receção de resíduos e recolha seletiva entre os Municípios do Sistema Multimunicipal e a ERSUC (ERSUC, 2021).

Dois anos depois, deu-se o arranque operacional das instalações da empresa, nomeadamente os Aterros Sanitários (de Aveiro, Coimbra e Figueira da Foz) e as Estações de Triagem (em Aveiro e Coimbra). As Unidades de Tratamento Mecânico e Biológico, por sua vez, surgiram em 2012.

Em 2015 a empresa sofreu uma alteração da estrutura acionista, entrando capital privado nas entidades gestoras dos Sistemas Multimunicipais. Consequentemente, a ERSUC S.A. integrou o grupo EGF, tendo passado por uma atualização de imagem coincidente com a estratégia do grupo (ERSUC, 2021).

#### **1.1.2 Missão/ Valores/ Visão**

Assente num conjunto de pilares de sustentabilidade variada e de maximização de criação de valor, a ERSUC S.A. tem como missão prestar um serviço de excelência nas suas atividades de gestão de resíduos (ERSUC, 2021).

A qualidade de vida das pessoas assume, na visão da empresa, um papel central. Assim, assegurar que os resíduos produzidos são devidamente utilizados como recursos ou encaminhados para o destino mais apropriado, permite, juntamente com o fator de inovação, garantir uma melhoria da qualidade de vida para as populações (ERSUC,2021).

Os valores e a ambição da ERSUC S.A., enquanto empresa que se encontra em constante evolução a nível de crescimento, de procura e de atuação, passam por competências que contribuam para este progresso. Trata-se de quatro valores fulcrais: a integridade – que, por sua vez, fomenta uma conduta diária com princípios como honestidade, verdade, lealdade, retidão e justiça; a inovação; a coesão – contribuindo para um sentido de compromisso e de lealdade institucional face aos objetivos da organização, bem como um sentido de perseverança coletiva face aos desafios que a mesma atravessa; e o espírito de grupo – de modo a cultivar um sentido de pertença e integração nos colaboradores, ao mesmo tempo que promove consensos e o respeito pelas diferenças (ERSUC, 2021).

### **1.1.3 Organização da Empresa**

A organização da empresa sofreu, já em 2021, uma alteração da sua macroestrutura, fruto de uma ocorrência ambiental nas instalações em Aveiro, que possibilitou testar, em período de emergência, uma solução organizacional alternativa. Esta alteração teve como objetivos incentivar a otimização operacional, a especialização e o equilíbrio de funções entre as diferentes áreas, enquanto concretiza as sugestões identificadas aquando da obtenção de Certificações.

Desta forma, apresenta-se, na Figura 1, o organigrama da ERSUC S.A..

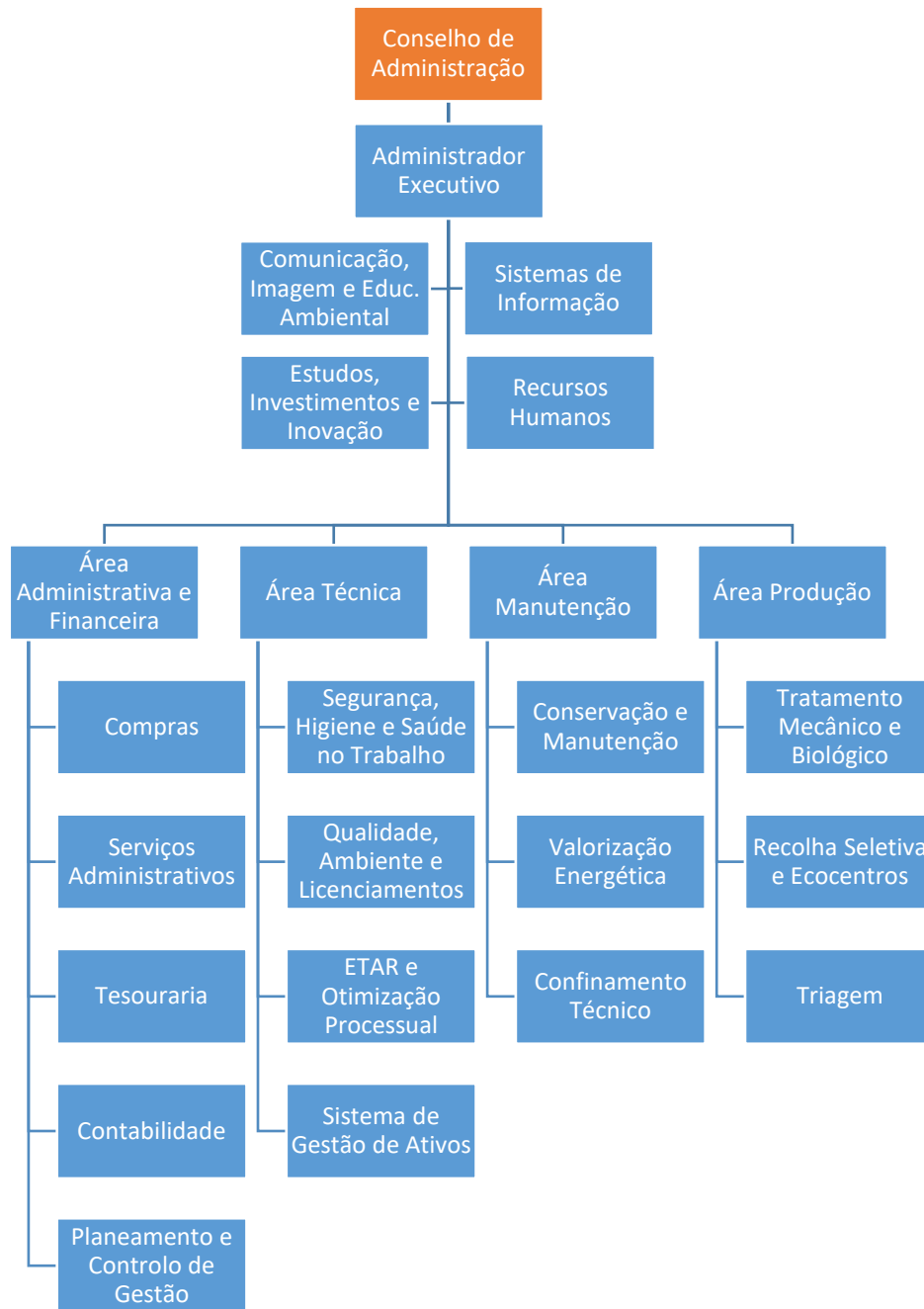


Figura 1- Organograma da ERSUC S.A.

Fonte – Sistema Integrado de Gestão, ERSUC (2021)

## 1.2 Áreas de Negócio

Atualmente, a ERSUC S.A. atua em três grandes áreas de negócio interdependentes, especificamente na recolha de materiais recicláveis, no tratamento e valorização de resíduos e na criação de produtos.

### **1.2.1 Recolha Seletiva**

A Recolha Seletiva de resíduos nos 36 Municípios do SMLC é assegurada pela ERSUC S.A, seja através dos ecopontos ou especificamente “à porta” de comerciantes e serviços de alguns municípios da sua área de ação.

No primeiro caso, a Recolha Seletiva corresponde à recolha dos resíduos depositados nos ecopontos (ou contentores isolados), realizada através de um conjunto de circuitos geográficos pré-definidos consoante o número de contentores de cada circuito e a produção de cada um. Cada material é recolhido de forma independente, de modo a evitar a mistura dos resíduos depositados e promover a eficiência do processo de reciclagem.

O segundo caso, por sua vez, diz respeito à Recolha Porta a Porta, um serviço gratuito disponibilizado pela empresa que permite recolher os resíduos recicláveis provenientes do pequeno comércio, contribuindo para o aumento de resíduos recicláveis que, de outra forma, acabariam, por exemplo, nos contentores indiferenciados.

### **1.2.2 Tratamento e Valorização de Resíduos**

No que concerne ao tratamento e valorização de resíduos, a ERSUC S.A. dispõe de uma panóplia de atividades que envolvem resíduos recicláveis e não recicláveis. Desde a triagem de Materiais Recicláveis, a Valorização Energética (biogás), o Tratamento Mecânico e Biológico, a Produção de Combustível Derivado de Resíduos (CDR), a Deposição em Aterro Sanitário, as Estações de Transferência, as Estações de Tratamento de Águas Lixiviantes, e Ecocentros.

### **1.2.3 Produtos**

Com foco numa Economia Circular, o processo de Tratamento e Valorização de Resíduos permite aproveitar os produtos e os seus subprodutos com o máximo de eficiência, uma vez que voltam a entrar no ciclo de produção e de consumo, nomeadamente produzindo Energia Elétrica, tratando Materiais para Reciclar, os Corretivos Orgânicos e CDR.

## **1.3 Recursos Humanos na ERSUC S.A.**

A Área de Recursos Humanos (RH) da empresa encontra-se, no momento do estágio e desenvolvimento do presente relatório, em regime de reestruturação. Trata-se de uma atualização que se tem verificado ser essencial para acompanhar a evolução e o crescimento da ERSUC S.A.

Até meados de 2020, a Área de RH era composta por duas pessoas, para cerca de 300 colaboradores, não havendo qualquer tipo de focalização por parte dos elementos da equipa, de tal modo que cada um realizava as tarefas essenciais em dado momento.

Desde o final de 2020 a equipa tem vindo a aumentar, tendo como objetivo seccionar temáticas pelos membros da Área, tentando garantir um seguimento e acompanhamento integral de todos os processos, promovendo a eficácia e diminuindo os erros de trabalho. Assim, a Responsável pela Área de RH vai ter como funções, para além de validar tudo, fazer o *reporting* e ser a ponte com o grupo EGF e gerir a Avaliação de Desempenho. As três restantes membros da equipa de Recursos Humanos vão ficar responsáveis, respetivamente:

- a. Pela gestão e controlo do Trabalho Temporário e dos Acidentes de Trabalho;
- b. Pela gestão da assiduidade, férias, e processamento salarial;
- c. Pela gestão do recrutamento e seleção, admissão e formação.

No que concerne aos colaboradores da empresa, a ERSUC S.A. tem 430 colaboradores ativos até 30 de junho de 2021, data final do estágio, 78% dos quais são do género masculino, enquanto apenas 22% são do género feminino, como se pode observar no gráfico 1.

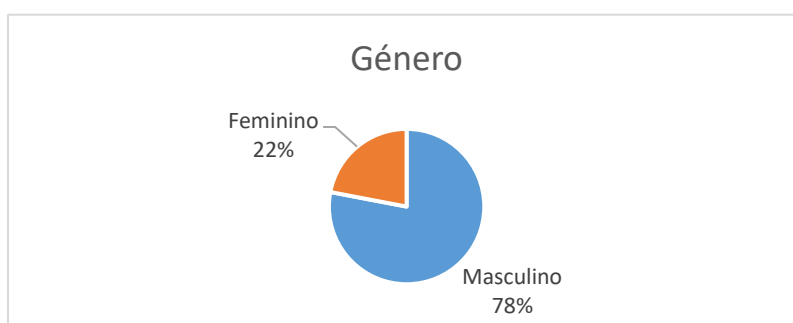


Gráfico 1 - Género dos colaboradores da ERSUC S.A.

Em termos de antiguidade na empresa, tal como o gráfico 2 demonstra, a maioria dos colaboradores tem menos de 5 anos de antiguidade, seguidos pelos que têm entre 5 e 15 anos de casa, sendo apenas de 22% os que têm mais de 15 anos de antiguidade. Este valor justifica-se principalmente pelo aumento de vagas e de número de colaboradores, apesar de se ter vindo a assistir ao aumento de despedimentos de colaboradores e de reforma de outros.

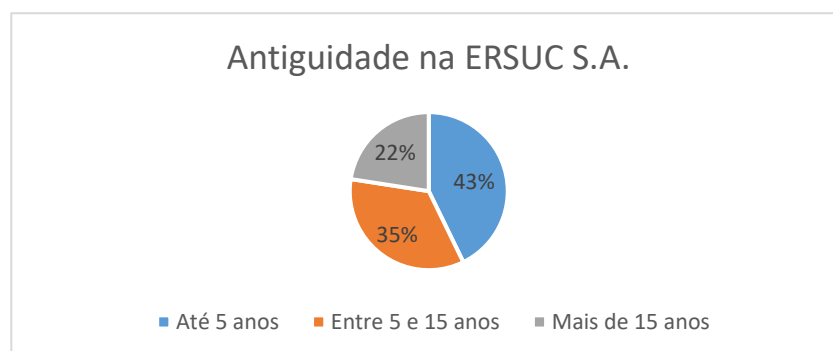
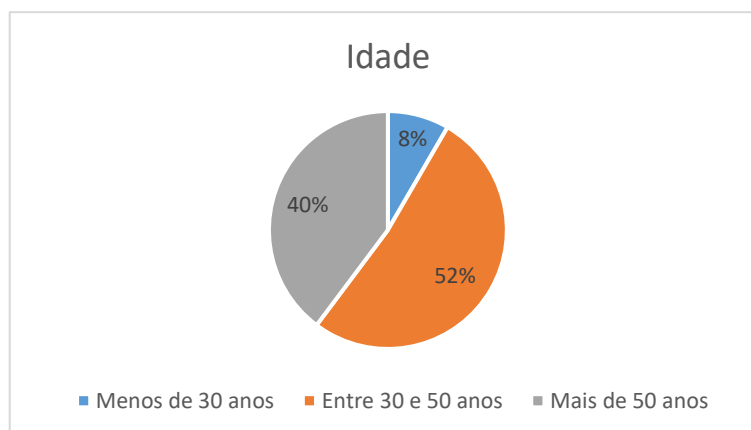


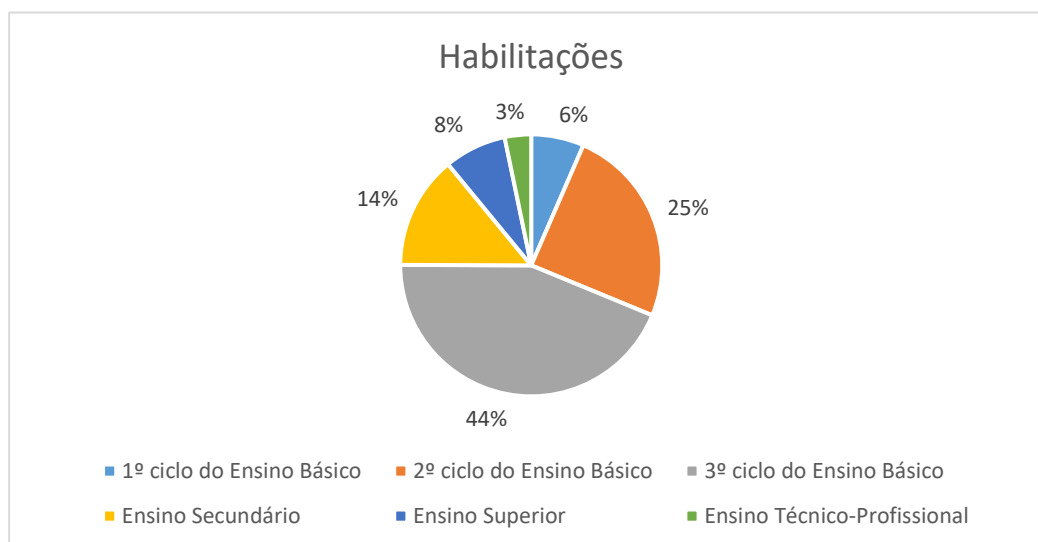
Gráfico 2 - Antiguidade dos colaboradores da ERSUC S.A.

Relativamente às idades, o gráfico 3 indica que dos 430 colaboradores, a grande maioria (223 indivíduos, que correspondem a 52%) tem idade compreendida entre 30 e 50 anos, seguido pela faixa etária com mais de 50 anos (171 colaboradores, cerca de 40%), havendo apenas 36 colaboradores (o equivalente a 8%) com menos de 30 anos.



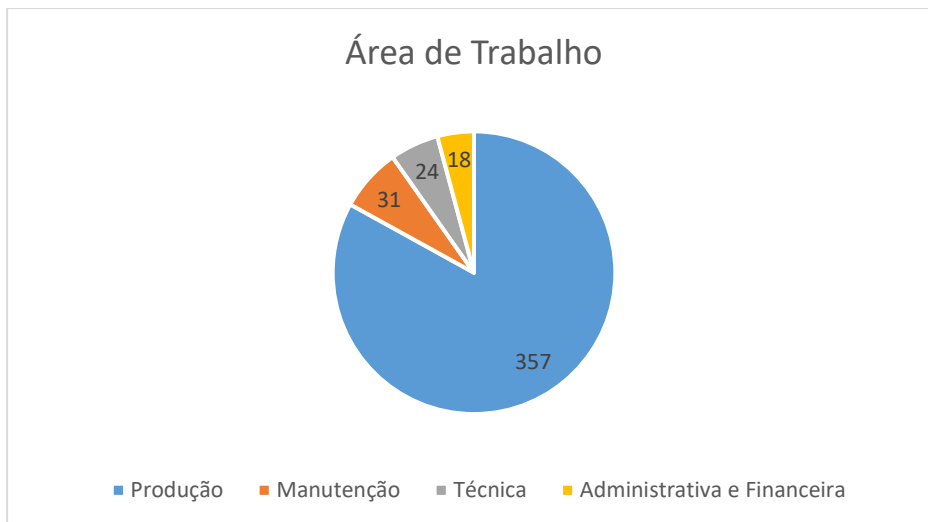
*Gráfico 3 - Idades dos colaboradores da ERSUC S.A.*

Acerca das habilitações dos colaboradores, no gráfico 4 é possível observar que 75% têm escolaridade ao nível do ensino básico, englobando tanto o 1º, 2º ou 3º ciclo. De seguida, tem-se o nível do ensino secundário com 14%, ensino superior com 8% e ensino Técnico-Profissional com 3%.



*Gráfico 4 - Habilitações dos colaboradores da ERSUC S.A.*

Para finalizar, no que concerne à Área de Trabalho, como se pode observar no gráfico 5, 357 colaboradores pertencem à Área da Produção, foco do presente relatório de estágio. A Área da Manutenção é constituída por 31 colaboradores, enquanto a Área Técnica possui 24 e a Área Administrativa-Financeira apenas 18.



*Gráfico 5 - Área de Trabalho dos colaboradores da ERSUC S.A.*

## **2 Revisão da Literatura**

Neste segundo capítulo será apresentada a revisão da literatura pertinente para o presente relatório de estágio, esclarecendo os conceitos de Recrutamento e Seleção e de Acolhimento e Integração e o seu funcionamento. Sobre o processo de Recrutamento e Seleção (R&S), serão abordados aspectos como a sua definição e características principais, bem como as fontes, os métodos e as técnicas mais utilizadas. Já sobre o Acolhimento e Integração (A&I), também será abordada a sua definição, características e instrumentos mais utilizados.

### **2.1 Recrutamento e Seleção**

O processo de R&S, como o próprio nome indica, engloba dois conceitos diferentes que não devem ser entendidos como sinónimos (Camara et al, 2007), mas que se complementam (Coimbra, 2019).

#### **2.1.1 Recrutamento**

De acordo com Taylor & Collins (2000, p.306) citados por Rego et al. (2018, p.198), o recrutamento engloba “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”.

No que concerne a este conceito, existem diversas definições e abordagens que podem variar tanto no ênfase como na especificidade do processo, *e.g.* umas relevam diferentes características ou objetivos como o preenchimento de postos de trabalho que se encontram vagos (Salgado et al., 2006, p.101 apud Rego et al., 2018; Chiavenato, 2006), outras entendem o recrutamento como um termo amplo usado para transmitir a entrada de alguém na organização (Wood & Payne, 1998), e outras entendem ainda que este processo também inclui a seleção e integração na organização dos candidatos selecionados (Alis et al., 2012).

O processo de recrutamento é uma atividade vital no seio organizacional, impreterível para a sobrevivência e continuidade da organização, seja relativamente à qualidade dos recursos humanos e aos custos envolventes (Machado & Portugal, 2013) ou por facilitar a criação, desenvolvimento e manutenção da capacidade organizacional e consequentemente permitir o sucesso estratégico (Phillips & Guly, 2015). A qualidade dos recursos humanos contratados contribui para a criação de vantagem competitiva (Hayati, 2019; Cox & Blake, 1991; Kaliprasad, 2006; Lado & Wilson, 1994; Wright, Dunford, & Snell, 2001 apud Baum & Kabst, 2014; Phillips & Guly, 2015), o que significa que o recrutamento é uma fonte fundamental de vantagem competitiva (Phillips e Guly, 2015).

À semelhança das outras áreas de gestão de pessoas, também no recrutamento deve existir flexibilidade para adaptar as estratégias e práticas à realidade contextual envolvente. De acordo

com Calheiros (2019), não existe uma fórmula de sucesso universal do processo de recrutamento, sendo essencial clarificar antecipadamente os objetivos do processo para que se possa traçar a estratégia mais adequada para os atingir. São vários os fatores que podem condicionar este processo, daí a sua multiplicidade de configurações (Rego et al., 2018). Secarã (2016) identifica duas categorias de fatores condicionantes: os fatores internos, *i.e.* inerentes à própria organização, como a dimensão da organização, a sua política de recrutamento ou as perceções que os possíveis candidatos têm da empresa e da função em questão; e os fatores externos, *i.e.* extrínsecos à organização, como os fatores demográficos, o mercado de trabalho ou a taxa de desemprego atual.

Ainda assim, há autores que apresentam o que consideram ser as fases mais comuns ou eficazes do processo de recrutamento. Segundo Chiavenato (2006), o recrutamento deve ser cuidadosamente planeado seguindo três fases, que correspondem, conseqüentemente, a três etapas:

1. O que a organização precisa em termos de pessoas, realizando uma pesquisa interna das necessidades;
2. O que o mercado de Recursos Humanos pode oferecer, fazendo uma pesquisa externa do mercado;
3. Quais as técnicas de recrutamento a aplicar, definindo as mesmas para utilizar ao longo do processo.

Já Alis et al (2012) identifica algumas fases iniciais mais comuns deste processo, como é possível observar na figura 2.

Tendo em consideração que o recrutamento implica a existência de uma vaga em aberto que deve ser preenchida, deve haver uma decisão de gestão sobre o seu preenchimento (Camara et al, 2007). Por outras palavras, é essencial identificar, previamente, a necessidade existente de recrutamento, diagnosticando se este pedido corresponde à alternativa com a relação mais vantajosa em termos de custo-benefício para a organização (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Com efeito, Camara et al (2007) sugerem averiguar a aplicação de outras alternativas com o objetivo de eliminar a necessidade de recrutamento, nomeadamente a redistribuição das tarefas atribuídas a esse cargo pelos restantes membros da equipa (ou unidade); analisar o conteúdo dos cargos da mesma unidade para perceber se há tarefas que podem ser eliminadas ou automatizadas; reanalisar os perfis e competências das funções próximas ao cargo para concluir se é possível fazer alterações ou enriquecê-los; ou recorrer ao *outsourcing*.

Após a deliberação de todas as alternativas e confirmação da legitimidade da necessidade de recrutamento, surge uma “boa oportunidade para rever o trabalho em termos das tarefas a realizar bem como as competências, conhecimentos e experiência necessária para desempenhar com sucesso o trabalho” (O’Meara & Petzall, 2013, p.8).

Camara et al (2007, p.385) reforçam o esclarecimento do perfil pretendido para a função em questão, “por forma a estar perfeitamente sintonizado com o que deseja o seu Cliente Interno e evitar erros de recrutamento que vão desembocar em candidatos inviáveis, com os sobrecustos e perdas de tempo inerentes”. Assim, é aconselhável proceder a uma Análise de Funções (AF), atividade que é muitas vezes negligenciada no seio organizacional (Mateus, 2020).

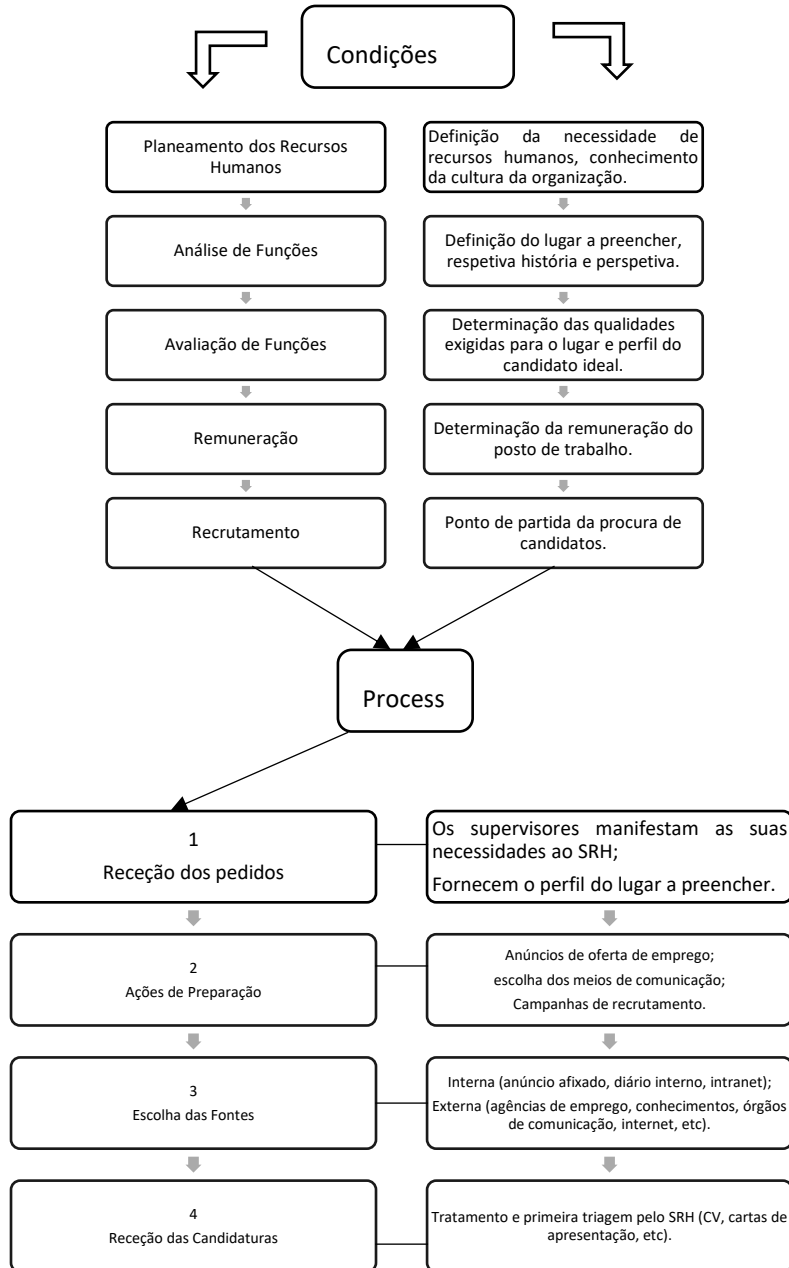


Figura 2 - Processo de Recrutamento

Fonte: Alis et al ( 2012, p.271)

### **2.1.1.1 Importância da Análise e Descrição de Funções para o processo de recrutamento e seleção**

A AF, tal como Ghorpade & Atchison (1980, p.136) destacam “deve ser uma atividade organizacional intencional e contínua, realizada por profissionais, a fim de descobrir, sintetizar e disseminar informações sobre as funções que podem ser utilizadas nas decisões relativas ao planeamento e design organizacional, gestão de recursos humanos e outras funções gerenciais.” No âmbito deste capítulo, i.e., no quesito do recrutamento e seleção, trata-se de informações essenciais necessárias para que a pessoa desempenhe as funções de forma adequada (Moniz, 2010).

Também Alis et al (2012, p.116) apresentam uma definição de AF na mesma linha de pensamento, enfatizando a natureza do posto de trabalho, a transmissão dessa informação, e a descrição do posto de trabalho, esclarecendo que se trata de “um procedimento que utiliza um método próprio destinado à recolha sistemática de factos concretos relativos a uma função estudada em determinado período, permitindo assim desenhar o perfil da referida função com todas as suas componentes, nomeadamente a descrição e especificação.”

Machado & Portugal (2013, p.39) sugerem uma metodologia de 4 etapas que concretiza a identificação e caracterização de um posto de trabalho, nomeadamente:

1. *“estudo preliminar do posto de trabalho* - consiste no seu exame, com o objetivo de identificar as tarefas que o compõem e as condições em que são desempenhadas;
2. *descrição do posto de trabalho* - esta consiste na ordenação e codificação da informação recolhida e depende essencialmente da experiência do analista que assim seleciona a substância a integrar no perfil do posto de trabalho;
3. *caracterização do posto de trabalho* - nesta etapa faz-se a identificação das responsabilidades inerentes ao exercício do posto de trabalho, os conhecimentos e experiência exigidos para o seu bom desempenho, bem como as condições físicas e ambientais em que é exercido;
4. *perfil ou caracterização do candidato procurado* - nesta etapa e a partir das informações disponíveis elabora-se o perfil do candidato desejado, nomeadamente no que respeita para as características físicas, intelectuais, comportamentais, sociais e experiência profissional.”

Já Ivancevich (2008, p.152) refere que o processo de AF envolve um conjunto de etapas, nomeadamente:

- a) “Examinar toda a organização e a adequação de cada cargo;
- b) Determinar como utilizar as informações da análise de funções;
- c) Selecionar os cargos a serem analisados;

- d) Coletar dados, utilizando técnicas aceitáveis de análise de funções;
- e) Preparar a descrição de funções;
- f) Preparar a especificação de funções.”

O autor supracitado identifica, também, características de uma boa AF, que deve “oferecer uma descrição clara e completa do cargo; avaliar a frequência e a importância dos comportamentos relacionados à realização das tarefas; possibilitar uma avaliação precisa do conhecimento, das qualificações, das habilidades e de outras características necessárias para exercer o cargo; e fornecer informações sobre a relação entre as funções do cargo e essas características. Ou seja, deve especificar claramente quais características são importantes para cada função a ser exercida no cargo.” (Ivancevich, 2008, p.153)

Para a recolha de informação acerca dos postos de trabalho, é possível utilizar uma panóplia de métodos, entre os quais a observação direta, a entrevista, o questionário e o diário (O’Meara & Petzall, 2013), o treino pessoal, a autodescrição, a reunião com hierarquia, a informação existente e os incidentes críticos (Machado & Portugal, 2013) bem como a composição pessoal e a conferência técnica (Alis et al, 2012). Machado & Portugal (2013, p.41) ressaltam, porém, que nenhuma das técnicas é autonomamente suficiente e fiável para ser utilizada com segurança de forma isolada, pelo que aconselham o uso combinado de dois ou três métodos para garantir a credibilidade dos resultados obtidos.

Apesar de ser descurada em muitos casos, esta atividade apresenta diversos benefícios. De acordo com Calheiros (2019, p.69), conhecer as funções para as quais se realiza o processo de recrutamento contribui para “determinar com maior precisão tanto as características do trabalho a desenvolver quanto o perfil de atributos que os candidatos devem possuir.” Para além disto, “é feita uma descrição correta e apropriada das tarefas inerentes a determinado cargo, bem como das responsabilidades e competências necessárias, que se refletirão na colocação dos candidatos nos cargos apropriados de acordo com as suas *skills*, contribuindo desta forma para a sua satisfação” (Stoilkovska & Serafimovic, 2017; Smith, 2015; Verboncu & Zeininger, 2015 apud Mateus, 2020). O’Meara & Petzall (2013) destacam a importância para a garantia dos requisitos legais de antidiscriminação e de igualdade de oportunidades.

Para além disto, a AF estabelece uma relação positiva como várias atividades da Gestão de Recursos Humanos, conforme apresentam Alis et al (2012) na tabela 1.

<b>Atividades</b>	<b>Explicações</b>
<b>Planeamento</b>	A informação completa sobre uma função, na sequência da sua análise e descrição, torna-se um instrumento útil e precioso para definir as necessidades da organização em matéria de RH.
<b>Avaliação de Funções</b>	É com base na descrição e na especificidade das funções que se define o perfil do titular, no que diz respeito às capacidades e às competências exigidas para cada posto de trabalho.
<b>Remuneração</b>	A análise de funções ajuda a comparar as remunerações dos vários postos de trabalho pelo facto de evidenciar as analogias e as diferenças do teor das funções e, por isso mesmo, recompensar de forma mais equilibrada o seu titular.
<b>Recrutamento</b>	A análise de funções possibilita o conhecimento das tarefas a executar e as qualificações a procurar nos candidatos que oferecem os seus serviços. Depois de definido o perfil dos postos de trabalho, estabelece-se a relação entre os candidatos e os postos de trabalho disponíveis.
<b>Seleção</b>	A contratação faz-se em função das atividades definidas pela descrição das tarefas. Afeta-se o candidato ao lugar em que as suas competências podem ser utilizadas de forma mais eficaz.
<b>Gestão do tempo</b>	Graças à análise de funções, sabe-se o que um trabalhador tem para fazer. Torna-se então mais simples determinar o tempo necessário para executar as tarefas.
<b>Avaliação dos RH</b>	A descrição do posto de trabalho especifica as tarefas a realizar. Esta coloca em evidência os critérios com base nos quais se pode avaliar o trabalhador.
<b>Formação</b>	A descrição das tarefas ajuda a determinar as necessidades da organização em matéria de formação. O trabalhador pode perceber o que faz no trabalho e a sequência lógica das tarefas a executar.
<b>Gestão de carreiras</b>	A análise de funções serve para estabelecer claramente as exigências da passagem de um cargo para outro de um trabalhador para o qual se definiu o plano de carreira. Esta informação vai ajudá-lo a avaliar a sua competência,

	a desenvolver ao máximo as suas capacidades criativas e a gerir o seu plano de carreira.
<b>Psicologia industrial</b>	A análise de funções permite ver os elementos que caracterizam o lugar descrito e que limitam ou melhoram a qualidade de vida no trabalho.
<b>Relações de Trabalho</b>	O empregador define as expectativas em relação aos trabalhadores, o que minimiza os mal-entendidos e os conflitos. O trabalhador sabe o que deve e o que não deve fazer.
<b>Saúde e Segurança</b>	Cada posto de trabalho descrito pode ser acompanhado de uma relação dos riscos de acidentes relativos ao exercício das atividades inerentes ao lugar. Esta relação destina-se a reunir o material de emergência e a preparar programas de prevenção.
<b>Gestão do Absentismo da Rotatividade</b>	Uma descrição bastante precisa de um posto de trabalho pode diminuir o absentismo, o nível de rotatividade e outros problemas na organização.

*Tabela 1 - Relação entre análise de funções e outras atividades da GRH*

*Fonte: Alis et al. (2012, p.119)*

Tal como é possível observar na tabela anterior, a AF permite definir o perfil do posto de trabalho e, conseqüentemente, da pessoa ideal para o mesmo. De acordo com Calheiros (2019, p.79), “esse perfil traduz-se no conjunto de competências que são necessárias para desempenhar a função e que a pessoa a contratar deve possuir.”

Em termos teóricos, não existe uma definição consensual do termo competência, sendo o mesmo muitas vezes confundido com outros conceitos como conhecimentos, capacidades ou traços de personalidade (Rego et al., 2018). Não obstante, Cascão (2014) referido por Calheiros (2019, pp.79-80), identifica alguns pontos consensuais acerca da competência, nomeadamente:

- “manifesta-se normalmente em ações e comportamentos;
- é indissociável da atividade;
- está relacionada com o desempenho ou cumprimento dos resultados;
- é observável, reconhecível e avaliável;
- está relacionada com situações específicas, devendo ser sempre contextualizada e contingente;
- é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável;
- está também relacionada com conhecimentos.”

Wood & Payne (1998) afirmam que a identificação de competências traz benefícios para o processo de Recrutamento e Seleção, na medida em que:

- Aumentam a exatidão na análise do potencial ou adequação dos candidatos para diferentes cargos;
- Facilitam a aproximação entre as *skills* e os interesses da pessoa e os requisitos do posto de trabalho;
- Ajudam a prevenir conclusões precipitadas sobre os candidatos por parte dos entrevistadores e assessores, bem como características que são irrelevantes para o posto de trabalho em questão;
- Podem ser usadas para delimitar e estruturar o conjunto de técnicas de avaliação e desenvolvimento;
- Ao desagregar o perfil de um indivíduo em *skills* e características específicas, os planos de desenvolvimento conseguem, de forma mais adequada, ser direcionados para as áreas que necessitam verdadeiramente.

A atração de candidatos, que constitui o passo seguinte, é influenciada por diversos fatores de vários foros, nomeadamente as características da organização, o comportamento dos recrutadores, as características do processo de recrutamento, a adequação percebida pelo possível candidato, as alternativas percebidas pelo possível candidato e a expectativa do possível candidato (Calheiros, 2019). Por sua vez, esta influencia o método de recrutamento, a mensagem transmitida e o começo do processo de recrutamento (Breugh, 2013), já que é nesta etapa que se decide qual o tipo de recrutamento a utilizar e quais os métodos para divulgar a vaga disponível (Silva A., 2016).

Como explica Chiavenato (2006, p.182), a escolha das fontes de recrutamento ocorre “no sentido de obter as maiores vantagens no processamento e os melhores candidatos.”

### **2.1.1.2 Fontes de recrutamento**

Confirmada a legitimidade da necessidade de recrutamento, é necessário optar por uma das três fontes de recrutamento possíveis – o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto. A escolha da fonte mais adequada decorre, por um lado, da estratégia de recursos humanos vigente na empresa (Rodrigues & Rebelo, 2011) e, por outro, das informações recolhidas na análise e descrição de funções, conforme mencionado anteriormente. Com efeito, o recrutamento interno – através do qual se redirecionam elementos já existentes na organização para outras funções – é mais comum em organizações que valorizam políticas de desenvolvimento de talentos e “enraizamento” de recursos humanos, enquanto o recrutamento externo – o recrutamento de novos colaboradores - é mais usual nas organizações que apostam na rotatividade

e renovação dos seus elementos (Decenzo & Robbins, 2002; Wong, 1993 apud Rodrigues & Rebelo, 2011).

O recrutamento misto, por sua vez, tem tendência a acontecer quando a empresa não consegue alcançar os resultados desejados através da utilização de apenas uma das alternativas previamente mencionadas, sendo necessário optar pelos dois tipos de recrutamento (Silva C., 2016), de modo a reduzir os riscos e conseguir beneficiar de ambas as fontes (Mateus, 2020).

### **2.1.1.3 Métodos de divulgação de vagas**

Tendo identificado o tipo de recrutamento a realizar, torna-se indispensável decidir como se procederá à divulgação das vagas em aberto. Para este efeito, existe um leque não restrito de opções, uma vez que se trata de uma temática em constante evolução por parte das empresas (Calheiros, 2019). Neste sentido, Chiavenato (2006, p.182) enumera métodos como o “arquivo de candidatos, a indicação de candidatos pelos empregados, cartazes na portaria, contactos com sindicatos, associações de classe, escolas e universidades, cooperativas de recrutamento, viagens de recrutamento, anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, etc.” Mais recentemente, Mateus (2020) destaca os anúncios na imprensa, as recomendações e candidaturas espontâneas, o recrutamento académico, o *headhunting*, as bases de dados, os centros de emprego, as empresas especializadas e o *e-recruitment* como os métodos mais utilizados.

Calheiros (2019, p.102) enfatizou, com base em vários estudos (Gannon (1971); Breaugh e Starke (2000); Zottoli e Wanous (2000)), as referências de funcionários atuais e as candidaturas espontâneas “como os meios que fornecem os candidatos que revelam melhor desempenho e maior retenção” uma vez que, tendo contacto com elementos da organização e sabendo mais informações sobre a mesma e sobre o cargo, pode criar expectativas mais corretas e tomar decisões mais conscientes. O *e-recruitment*, também designado por recrutamento eletrónico ou recrutamento *online*, tem vindo a aproximar os empregadores e os candidatos, enquanto possibilita a entrada de alguns mecanismos de triagem e seleção de candidaturas online, em detrimento da “simples” análise de candidaturas (Cardoso, 2010 apud Martins, 2018).

Contudo, independentemente do método selecionado, a forma como se divulga a vaga deve ser clara e rigorosa para garantir que “o processo de seleção se efetue de forma “seletiva” ” (Rodrigues & Rebelo, 2011, p.21), devendo incluir a descrição das tarefas principais, o enquadramento funcional e as exigências da função em termos de características e aptidões pessoais, bem como os objetivos da organização (Rodrigues & Rebelo, 2011).

### **2.1.2 Seleção**

Depois de realizados os procedimentos anteriormente descritos, é necessário executar a seleção do candidato mais adequado para a função em questão. A Seleção é um processo (ou

conjunto de processos, de acordo com Edenborough (2005)) “pelo qual a organização escolhe, de entre uma lista de candidatos, a pessoa ou pessoas que melhor se adequam ao perfil desejado para a função em aberto, no contexto do momento “ (Ivancevich, 2007 apud Calheiros, 2019, p.117). Trata-se de coadunar as pessoas com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2006), tentando garantir um *fit* entre o que o candidato procura e o que a empresa necessita no momento (Kumar & Gupta, 2014 apud Mateus, 2020).

Com efeito, Caetano & Vala (2002, p.270) defendem que a convergência dos interesses do indivíduo e da organização permitem otimizar a relação satisfação-rendimento.

No que concerne à seleção de pessoal, Chiavenato (2006, p.185) reforça as diferenças e a variabilidade humana: “A variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga, etc) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais, etc) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a terem desempenhos diferentes (com maior ou menor sucesso) nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimação apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção de pessoal.”

De acordo com Alis et al (2012, p.310), recorre-se a dois meios principais para concretizar a seleção dos RH:

1. A documentação recebida (seja ou não solicitada) na fase de recrutamento, que é examinada e analisada;
2. Os critérios de seleção, que são utilizados para avaliar e comparar os candidatos, tendo em mente que a decisão tem de prever qual o candidato que terá um alto rendimento no lugar em questão.

A documentação e os critérios de seleção, por sua vez, servem três objetivos essenciais, segundo os mesmos autores (p.310):

- a) “fornecer à organização os recursos humanos necessários e suficientes;
- b) Assegurar a igualdade de oportunidades, para cada candidato, de ser selecionado;
- c) Colocar cada trabalhador no lugar mais adequado, para o próprio e para a organização”.

De modo a poder concretizar o processo de seleção, torna-se pertinente utilizar um conjunto de procedimentos que permitam recolher a informação relevante e avaliar os candidatos “à luz dos critérios de seleção” (Rego et al., 2018, p.230), tendo em atenção a existência de variáveis que influenciam este processo, desde “o número de vagas, o número previsto de candidatos, o *ratio* de seleção previsto (*i.e.* número de candidatos para número de vagas), a

validade dos métodos de seleção disponíveis, o tempo disponível, o orçamento ou os recursos disponíveis e a *expertise*.” (Wood & Payne, 1998, p.49)

### **2.1.2.1 Técnicas de seleção**

O processo de seleção tende a iniciar-se com uma triagem inicial pela avaliação curricular (Rodrigues & Rebelo, 2011; Mateus, 2020). A avaliação curricular é entendida como uma análise e avaliação do *curriculum vitae*, que permite excluir candidatos, com base nas informações e dados selecionados pelos próprios (Machado & Portugal, 2013).

Para além desta técnica, existem várias opções que devem ser consideradas tendo em conta diversos critérios, como a “validade preditiva que lhe subjaz, o custo, a amplitude de utilização e o impacto adverso” (Rodrigues & Rebelo, 2011, p.32), tais como os inventários de personalidade, os testes de capacidade cognitiva, as entrevistas, as *work samples*, os *assessment centers*, os testes de integridade, os testes de conhecimento do cargo ou a grafologia (Calheiros, 2019).

Um dos métodos de seleção mais utilizado pelas empresas é a entrevista (*Bureau of National Affairs*, 1988; Dipboye, 1992 apud Graves, L. & Karren, R., 1996; Ployhart, Schneider, & Schmitt, 2006 apud Doll, 2018; O’Meara & Petzall, 2013), que tem como objetivo “permitir que o empregador obtenha e avalie informação sobre o candidato pertinente para a vaga em aberto, ou mais informação, caso o candidato já tenha preenchido um formulário de candidatura” (O’Meara & Petzall, 2013, p.108).

De acordo com O’Meara e Petzall (2013, p.108), enquanto método de seleção, as entrevistas só têm utilidade se possuírem validade e confiabilidade, *i.e.* se, respetivamente, demonstrarem que existe distinção de performance entre os candidatos presumidos como ‘bons’ e os candidatos ‘menos bons’, e se existir semelhança de avaliação entre a) várias entrevistas realizadas ao mesmo candidato ou b) vários indivíduos que entrevistem o mesmo candidato.

Esta, porém, pode ser estruturada e constituída de diversas formas, tendo consequências e efeitos diferentes no resultado do processo de seleção. Assim, “conforme os formatos e as questões da entrevista se tornam gradualmente mais estruturados (*i.e.* estabelecer regras para realizar a entrevista e fazer efetivamente as questões; fazer as mesmas questões relacionadas com o trabalho, baseadas na análise de funções, aos candidatos para a mesma função; avaliar as respostas com base em critérios pré-definidos), as entrevistas tendem a aumentar em confiabilidade e validade, prevendo melhor o desempenho no trabalho, diminuindo o *turnover* (Pulakos & Schmitt, 1995) e riscos legais (Pettersen & Durivage, 2008) comparativamente com entrevistas menos estruturadas (Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2001)” (Doll, 2018, p.47).

A maioria das formas de entrevistas estruturadas tendem a focalizar-se na exploração dos comportamentos dos candidatos (Edenborough, 2005). Para este efeito, distingue-se entrevistas situacionais de entrevistas comportamentais, sendo o primeiro tipo baseado na habilidade do candidato projetar o seu comportamento em situações futuras hipotéticas, e o segundo tipo baseado em comportamentos passados (O'Meara & Petzall, 2013), tendo em consideração que deve haver um ajuste do tipo de entrevista a realizar e das experiências e realidade do candidato.

Quanto à existência de um guião de entrevista, Caetano & Vala (2002, p.289) sugerem um conjunto de elementos que as mesmas devem abordar, nomeadamente:

1. “Dados biográficos;
2. Formação escolar e técnica;
3. Experiência/ história profissional;
4. Fatores pessoais de satisfação;
5. Situação familiar;
6. Atividades exteriores ao trabalho;
7. Qualidades exigidas à função.”

A decisão final, por sua vez, deve ser tomada de forma consciente, compilando toda a informação recolhida durante o processo de avaliação. Sobre este aspeto, Calheiros (2019) aconselha a utilização do método identificado pelo acrónimo PERSON, uma vez que facilita a inclusão de vários parâmetros importantes: as características pessoais requeridas, a experiência, o histórico de sucessos, a formação e as competências necessárias, a adequação à cultura organizacional, adequação do cargo às necessidades e ambições dos candidatos.

Finalmente, é crucial ressaltar que, para esta etapa ser eficiente, é necessário ser integrada e continuada por outros procedimentos e técnicas de gestão de recursos humanos (Machado & Portugal, 2013).

## **2.2 Acolhimento e Integração**

Destacando a ideia de que “o processo de recrutamento e seleção não termina com a escolha da pessoa” (Calheiros, 2019, p.149), admite-se que é crucial a existência de processos de A&I de novos colaboradores. Camara et al (2007, p.402) indicam que “só se deve dar o recrutamento como finalizado, após o candidato escolhido ter ingressado na Empresa e ter beneficiado de um programa de orientação que o auxilie a integrar-se na nova comunidade.”

Conforme admite Silva C. (2016), estes processos de A&I iniciam-se, efetivamente, mesmo antes da admissão do colaborador, através das fases de recrutamento e seleção. A autora reconhece, no entanto, que as informações partilhadas nestes momentos não são suficientes para que o trabalhador conheça a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma.

O processo de socialização, por sua vez, também se inicia antes do ingresso do colaborador na organização, prolongando-se durante todo o seu percurso profissional na mesma, “embora seja mais vigoroso nos primeiros momentos e sempre que ocorram mudanças de função.” (Rego et al, 2018, p.326)

Para Baker III & Feldman (1991), a socialização traduz-se no processo de "aprender as cordas" na entrada na organização. Já para Gruman, Saks e Zweig (2006) mencionados por Araújo & Filho (2021, p.83), a socialização corresponde ao “processo através do qual os indivíduos adquirem atitudes, comportamentos, conhecimentos e competências necessárias para participar e funcionar efetivamente como um membro da organização”.

### **2.2.1 Importância da adoção de medidas de socialização para a organização**

Machado & Portugal (2013, p.203) reconhecem que muitos dos fracassos da seleção de candidatos não são consequência de técnicas fracas ou mal planeadas, mas do não seguimento por um “processo mais abrangente configurado pela inserção e desenvolvimento de pertença do novo colaborador ao grupo (empresa ou organização)”.

Sobre esta temática, Mosquera (2000) destaca duas ideias essenciais. Primeiro, o processo de seleção não permite avaliar todas as componentes necessárias ou pertinentes para determinada função, principalmente no que concerne às aptidões para interagir no contexto organizacional específico, podendo minar a contribuição do colaborador para o sucesso organizacional. Isto acontece uma vez que, na perspectiva da autora, “tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão” (p.303). Para além disto, e reforçando a necessidade de partilha e adaptação dos objetivos organizacionais, o processo de socialização adquire um papel fulcral relativamente à integração dos objetivos individuais e organizacionais, o “que representa o primeiro passo para ganhar o envolvimento do empregado com a organização, os seus valores e desafios” (Mosquera, 2000, p.304).

Assim, é aconselhado adotar medidas de socialização que induzam atitudes e comportamentos tendentes a um melhor desempenho organizacional. De acordo com Van Maanen e Schein (1979) mencionados por Saks et al (2007), existem seis dimensões bipolares de táticas de socialização que os gerentes podem aplicar de modo a estruturar a socialização e, conseqüentemente, influenciar a orientação do papel que os recém-chegados adotam. Referem-se, desta forma, a táticas coletivas/ individuais, formais/ informais, sequenciais/ não sequenciais, fixas/ variáveis, em série/ isoladas, e de investidura/ despojamento. Cada extremo destas dimensões pressupõe a promoção de papéis de aprendizagem diferentes, *i.e.* institucionalizados ou individualizados (Jones, 1986; Saks et al., 2007 apud Rego et. al, 2018).

Nas últimas décadas, concluiu-se que a orientação institucionalizada resulta em menor ambiguidade e conflito sobre o papel do colaborador, bem como menor intenção de saída, enquanto origina, entre outros, mais satisfação com o trabalho, mais comprometimento com o trabalho e melhor desempenho (Saks et al, 2007).

Enquanto parte integrante do processo de socialização, o processo de acolhimento e integração dá as boas-vindas ao novo colaborador e insere-o na organização, familiarizando-o com a cultura e com as operações organizacionais (Anthony et al., 1993 apud Rego et al., 2018). De forma geral, Calheiros (2019, p.150) identifica três objetivos fundamentais para este processo, nomeadamente “a aquisição, pelo indivíduo, de comportamentos adequados ao desempenho do seu papel; o desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho; e o ajustamento aos valores e normas da organização”.

### **2.2.2 Instrumentos de Acolhimento e Integração**

Em termos teóricos, pressupõe-se que exista um acompanhamento do novo colaborador por parte da organização. Este acompanhamento, seja ele pontual ou gradual, pode assumir a forma de qualquer um dos instrumentos de A&I existentes adequados à estratégia definida pela organização. Assim, o acolhimento concretiza-se através de diversos eventos, entre os quais a disponibilização de informação detalhada (sobre dados como o pacote salarial, oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional) e sobre normas e procedimentos, bem como de segurança e higiene no trabalho, a entrega de um manual que apresenta os elementos da organização (nomeadamente a sua história, a sua missão, os seus objetivos e valores ou o seu organograma), a visita às instalações, e a apresentação da intranet (Mosquera, 2002; Peretti, 2001 apud Ferreira, 2008).

Com efeito, o acolhimento pode concretizar-se através de uma variedade de elementos, não somente o manual de acolhimento conforme descrito *supra*, desde programas que descrevem o primeiro dia de trabalho do colaborador, cursos de acolhimento que pretendem formar o colaborador no sentido da sua nova realidade laboral, a tutores ou orientadores de estágio que orientam a integração do recém-admitido (Calheiros, 2019).

A integração organizacional, processo que decorre após o acolhimento, tem como objetivo conseguir envolver eficazmente, e de forma personalizada, o colaborador na sua função (Madaleno, 2017). É, normalmente, um processo mais longo (geralmente com duração entre três e doze meses) que deve ser planeado de forma cuidada e o mais completa possível (Machado et al., 2014 apud Madaleno, 2017), sendo um bom exemplo de técnica a utilizar a atribuição de tutores, uma vez que permitem o acompanhamento do colaborador (Madaleno, 2017; Calheiros, 2019).

Finalmente, o valor do papel desempenhado pelo acolhimento e integração de recrutas é visível, de acordo com Machado & Portugal (2013, p.204), “quer no processo de afiliação e integração no sistema cultural e na dinâmica da empresa, quer no processo de reconhecimento e desenvolvimento do “eu” do candidato e na expectativa da mais-valia esperada do novo colaborador.”

### **2.2.2.1 Programa de Acolhimento**

Sobre o *onboarding*, comumente associado a programas de acolhimento, Byford et al (2017) comentam que não é um termo bem percebido ou definido pelas empresas, na medida em que a maioria pensa que está a fazer uma boa integração do colaborador, fazendo, porém, apenas a sua “incorporação”, deixando-o para se “desenvencilhar” sozinho. Assim, para estes autores, este termo representa um processo através do qual não existe grande esforço por parte das empresas para apoiar a transição do novo colaborador, fazendo pouco mais do mínimo necessário para incorporar o indivíduo na organização, não existindo nenhum tipo de orientação posterior.

Contrariamente, e baseando-se num estudo efetuado a 588 executivos recém-admitidos, o termo ‘integração’ sugere a Byford et al (2017, p.80) um objetivo mais aspiracional, de modo a “fazer o necessário para que o indivíduo se torne num membro completamente funcional da equipa, da forma mais rápida e suave possível”. Não descurando o significado de *onboarding*, assume-se a sua importância a nível organizacional.

Sobre o primeiro dia de trabalho do novo colaborador, Cable et al. (2013, p.23) admitem que este se baseia na introdução do novo ambiente de trabalho e cultura organizacional, no preenchimento de vários documentos essenciais para a admissão, na transmissão de informação caracterizadora sobre a organização e ideia de que a mesma é especial, tendo como objetivo principal “mostrar aos indivíduos ‘como é que as coisas funcionam por aqui’ e incutir neles um sentimento de orgulho na sua nova afiliação.”

Uma investigação realizada por Cable et al. (2013), através de uma experiência controlada na empresa Wipro BPO, na qual se testaram três métodos diferentes de integração no primeiro dia de trabalho, permitiu responder à questão “como podem as empresas melhorar o seu processo de orientação de novos colaboradores?” apresentando três conclusões: 1. Moldar o processo de *onboarding* consoante a identidade individual de cada indivíduo, em vez de como é que cada pessoa se pode adaptar à cultura organizacional; 2. Encorajar novos colaboradores a encontrar formas de utilizar as suas ‘forças’ no seu trabalho; 3. Investimentos organizacionais relativamente pequenos podem levar a uma redução do nível de *turnover* e aumentar o ‘*engagement*’.

Rego et al (2018, pp. 350/351) enumeram um conjunto de fases comuns de um Programa de Orientação, ressaltando que é essencial adaptar a cada empresa e função. Assim, o Programa de Orientação deve incluir:

- Boas vindas Oficiais ao Colaborador;
- Encontro com a Chefia e os Colegas da Unidade Organizacional ou Grupo;
- Preenchimento de Documentação;
- Transmissão de Informações acerca das Políticas, dos Procedimentos, das Regras e de Aspectos Disciplinares;
- Visita às Instalações da Empresa;
- Introdução nos Deveres e Incumbências da Função;
- Seguimento do Processo.

#### **2.2.2.2 Manual de Acolhimento**

O Manual de Acolhimento (MA) é um “documento destinado a facultar aos novos colaboradores um panorama geral da empresa, designadamente: a sua história, as suas políticas (salariais, de avaliação de desempenho, de promoção, de diversidade, de higiene e segurança), os padrões de conduta, os benefícios, a localização das instalações. Os seus conteúdos devem ser adaptados aos objetivos e às características da empresa, havendo uma grande diversidade de esquemas seguidos” ( Rego et al (2018, p.353).

No que concerne à sua constituição, Mosquera (2000, p.317) afirma que “deverá procurar-se o melhor equilíbrio entre quantidade de informação e pertinência dessa informação.” Trata-se de apresentar somente informação indispensável para o início da atividade do colaborador, tentando evitar torná-lo num instrumento demasiadamente extenso e, conseqüentemente, pouco apelativo, tal como destaca Gomes (2017).

Neste sentido, Mosquera (2000) apresenta uma estrutura-tipo, na tabela 2, um modelo de Manual de Acolhimento, que, segundo a autora, pode e deve deferir de organização para organização consoante os diferentes setores de atividade das mesmas.

<b>Estrutura – Tipo</b>	<b>Informação Contida</b>
Boas-vindas	Mensagem de boas-vindas e apresentação do manual e seus objetivos
Apresentação da Organização	Origens, evolução histórica, estrutura interna, missão, atividade e áreas de negócio

Regulamentos no domínio das Relações de Trabalho	Acordo de Empresa ou Acordo Coletivo de Trabalho, os quais estabelecem os direitos e deveres de ambas as partes, nomeadamente no que respeita a horários de trabalho, férias, faltas, disciplina, etc.
Estruturas Representativas dos Trabalhadores	Delegados Sindicais e Comissão de Trabalhadores
Benefícios Sociais	Complementos de subsídios atribuídos pela Segurança Social ou não, relacionados com situações específicas tais como: doença, maternidade/ paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, etc.
Serviços de Apoio e Assistência Social	Cantina, serviços médicos, instalações sanitárias, instalações desportivas, transportes ao dispor dos trabalhadores, vestuário e equipamento de proteção individual, serviços de higiene e segurança.
Política de Gestão de Recursos Humanos	Organização e dinâmica das diversas carreiras profissionais e dos sistemas de promoção, avaliação de desempenho, prémios (assiduidade, mérito, associado aos resultados), formação e desenvolvimento.

*Tabela 2- Estrutura-Tipo de um Manual de Acolhimento*

*Fonte: Mosquera (2000, p.316)*

### **3 Atividades Realizadas**

Ao longo do estágio curricular na ERSUC S.A. realizei um conjunto de atividades que podem ser condensadas em quatro grupos: recrutamento, seleção e admissão, acolhimento e integração e tarefas administrativas.

Tendo em conta que a área de Recursos Humanos se encontrava em fase de reestruturação, é importante ressaltar que não existia nenhum processo devidamente estruturado e definido para as atividades que realizei, com exceção do processo de pedido de recrutamento.

#### **3.1 Recrutamento**

Uma vez que a ERSUC S.A. dispõe de um Sistema Interno de Gestão (SIG), foi necessário atualizar todos os processos afetos aos RH, esquematizando os processos de R&S e de I&A de novos colaboradores, tendo em conta que esta informação está disponibilizada para consulta de todos os colaboradores.

O processo de R&S de novos colaboradores começa com a averiguação da existência (ou não) de uma necessidade efetiva de recrutamento, fruto de três situações recorrentes: cessações de contratos (por ambas as partes), reforma de colaboradores ou alocações para outras áreas. Quando a mesma é confirmada, através da análise dos fatores económicos envolvidos, é obrigatório solicitar um Pedido de Parecer ao Administrador e à EGF para poder realizar o processo. Após o veredito positivo, analisa-se, a opção de recrutamento interno. Quando esta opção é negada, opta-se pelo recrutamento externo. Analisa-se então o período em que o posto de trabalho necessita de estar ocupado, pois, caso seja inferior a seis meses, recorre-se ao Trabalho Temporário. Nos outros casos, passa-se para a divulgação dos anúncios de recrutamento, para a seleção dos candidatos e sua entrevista, até ser tomada uma decisão de admissão. A decisão de admissão pressupõe a solicitação dos dados pessoais para preencher a ficha de inscrição na EGF, e a comunicação à Área de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) para a marcação dos exames de admissão e das formações iniciais realizadas pela mesma.

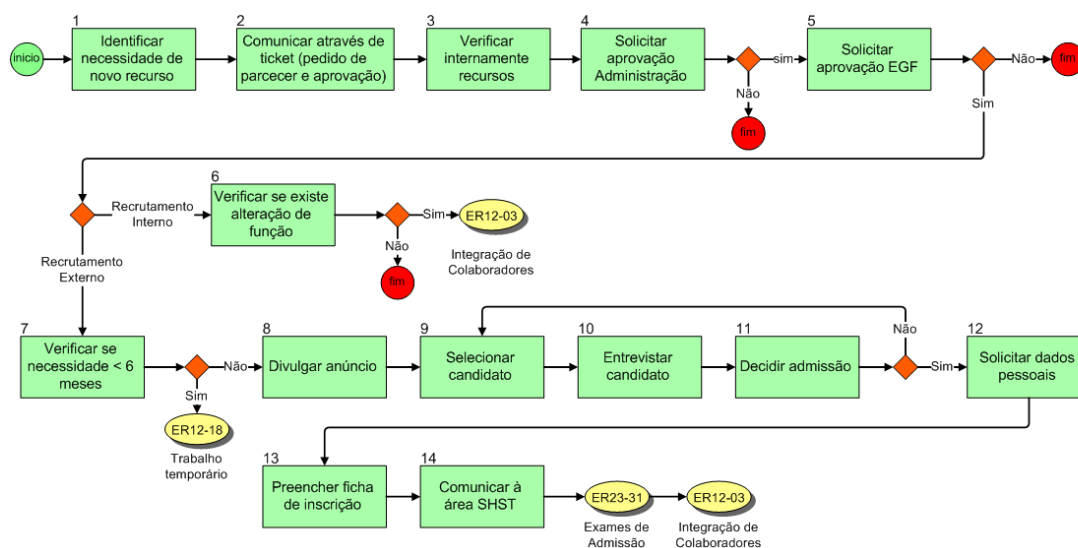


Figura 3 - O Processo de R&S na ERSUC S.A.

Fonte – SIG, ERSUC (2021)

### 3.1.1 Análise e descrição de funções

Uma vez que a ERSUC S.A. pertence ao grupo EGF, é uma das 11 empresas que seguem, de alguma forma, a imagem e os procedimentos da EGF, possuindo um descritivo funcional semelhante, criado pela mesma.

No entanto, dentro da ERSUC S.A., nomeadamente na Área de Produção, existem funções com as mesmas designações em que, na prática, os seus titulares desempenham tarefas ligeiramente diferentes.

No final de 2020, a empresa foi autorizada a dinamizar autonomamente os seus processos de recrutamento e seleção, embora apenas no que concerne às funções operacionais – “operadores”, “operadores de equipamentos” e “operadores de instalação”, pelo que foi necessário criar um Manual de Funções, tendo em conta as especificidades destas funções.

De modo a proceder à análise de funções e, posteriormente, à criação do Manual de Funções, considerou-se pertinente criar um questionário de respostas abertas, de forma a ser aplicado aos colaboradores e dar-lhes espaço para poderem descrever e expressar as suas ideias. O mesmo questionário encontra-se disponível no anexo 1.

Em termos de estrutura, o questionário divide-se em duas partes: a primeira parte consiste em questões demográficas e a segunda em questões efetivamente relacionadas com a função desempenhada, com um tipo de estrutura aberta, conforme é possível observar.

Uma vez que a empresa não detinha nenhum documento para este efeito, o questionário foi elaborado com base em exemplos previamente observados, pelo entendimento das

colaboradoras da Área de RH e de acordo com a demografia do público-alvo, tendo em consideração as sugestões de Ivancevich (2008) acerca das características de uma boa AF, conforme apresentado no capítulo anterior.

A apresentação de um questionário justifica-se pela dimensão e pelos objetivos da empresa, uma vez que é um método mais rápido, menos dispendioso e mais elucidativo, face a outros métodos como a observação direta ou a realização de entrevistas. Para além disto, considerou-se que um documento demasiado extenso poderia minar o objetivo final, diminuindo o nível de aceitação e de resposta, pelo que foi essencial mantê-lo curto.

O questionário foi apresentado essencialmente a duas pessoas de cada função afetos às funções operacionais da Área da Produção, conforme mencionado *supra*, seguindo os conselhos das chefias diretas acerca dos colaboradores mais recetivos e mais propícios a ajudar. Assim, obtiveram-se 20 questionários de acordo com a seguinte disposição:

	Operador	Operador de Equipamentos	Operador de Instalação	Total
Recolha Seletiva		2		2
Recolha Porta-a-Porta	2	2		4
Triagem	2	2	1	5
Tratamento Mecânico	2	2		4
Tratamento Biológico	2	2	1	5
Total	8	10	2	20

*Tabela 3 - Questionários respondidos por Área e Função*

No seguimento da tabela anterior, é necessário fazer duas ressalvas. Relativamente aos Operadores de Instalação, são poucos os colaboradores com esta categoria e que desempenham efetivamente esta função, sendo apenas possível aplicar os questionários a dois destes colaboradores. Para além disto, na Área da Recolha Seletiva, apenas existe a função de Operador de Equipamentos, uma vez que se trata, de uma forma simplificada, da condução de camiões de recolha de resíduos e de operação dos equipamentos afetos.

Posteriormente à apresentação do questionário, realizaram-se entrevistas a 5 chefias para validar os elementos descritos nas respostas dos colaboradores. A entrevista adquiriu o formato informal, no sentido em que não tinha um guião de questões estruturadas para realizar. Pelo contrário, a entrevista foi, de certa forma, orientada pelas questões do questionário mas desenvolveu-se consoante as respostas, comentários e sugestões das chefias ao longo da conversa.

O questionário para a análise e descrição de funções culminou no Manual de Funções, que se encontra no anexo 2. No que concerne às competências identificadas, a maioria corresponde às competências previamente apresentadas no descritivo funcional da EGF, uma vez que estão em conformidade com a análise de funções realizada.

### **3.1.2 Divulgação de vagas**

Ao longo do estágio foram surgindo vagas para ocupar funções de Operador e de Operador de Equipamentos para várias subáreas, nomeadamente para a Recolha Seletiva, para a Recolha Porta-a-Porta, para a Triagem, para o Tratamento Mecânico e para o Tratamento Biológico, seja para Aveiro ou para Coimbra.

A concretização da divulgação das vagas sofreu uma atualização ao longo do estágio. Inicialmente, a divulgação de vagas passava somente pela partilha em *websites* específicos para esse fim, nomeadamente o *netempregos* e o *alertaempregos*, por decisão da Responsável dos RH, tendo em conta que se trata de um método sem custos associados e relativamente fácil de gerir. Apresenta-se, no anexo 3, o anúncio para Operador(a) de Equipamentos para a Recolha Seletiva de Aveiro, publicado no site *Netempregos*.

Após o primeiro trimestre do estágio, procedeu-se à divulgação também nas redes sociais da empresa, nomeadamente nas páginas do Facebook, Instagram e LinkedIn, cujos anúncios, tanto em termos de forma como de conteúdo, foram criados em conformidade com a área de comunicação da empresa. Nas figuras 5 e 6 apresentam-se dois exemplos criados durante o estágio.

**ESTAMOS A RECRUTAR**

**OPERADOR DE BIOGÁS**  
Aveiro

**Tarefas:**

- Monitorização do campo de biogás do aterro (medição de biogás nos diferentes poços);
- Executar tarefas que visem o bom funcionamento do aterro (captação/ extração de biogás);
- Registo, análise e reporte de ocorrências da atividade;
- Zelar pela manutenção e conservação da instalação.

**Oferta:**

- Horário de 2ª Feira a Sábado;
- Formação inicial e contínua.

Enviar currículo/ candidatura para [recrutamento@ersuc.pt](mailto:recrutamento@ersuc.pt)

**Ersuc**  
Valorizamos o ambiente

Figura 3 - Anúncio de Recrutamento para Operador de Biogás da ERSUC S.A.

**ESTAMOS A RECRUTAR**

**RECOLHA SELETIVA DE  
ECOPONTOS**  
Aveiro e Coimbra

**Requisitos:**

- Carta de Pesados
- CAM

**Oferta:**

- Horário de 2ª Feira a Sábado
- Formação inicial e contínua

Enviar currículo/ candidatura para [recrutamento@ersuc.pt](mailto:recrutamento@ersuc.pt)

**Ersuc**  
Valorizamos o ambiente

Figura 4 - Anúncio de Recrutamento para Operador de Equipamentos da ERSUC S.A.

Assim, as vagas passam a ser divulgadas essencialmente através do meio digital, tendo em conta que são plataformas sem qualquer tipo de custo associado e no seguimento da ideia de que a população portuguesa está cada vez mais presente nas redes sociais e *internet*, tal como o INE (2019) concluiu: “76,2% da população residente dos 16 aos 74 anos utiliza a internet, sobretudo estudantes (99,6%) e pessoas que completaram o ensino secundário (96,9%) e superior (98,7%). (...) 4/5 dos utilizadores participa em redes sociais.”

O processo de recrutamento conta também com referências dos funcionários atuais e com as candidaturas espontâneas que a empresa vai recebendo.

Uma vez que, conforme foi explicado anteriormente, os processos de recrutamento realizados ao longo do estágio possuíam caráter urgente – fruto da necessidade de substituir maioritariamente colaboradores que rescindiram contrato com a empresa, que optaram pela reforma, ou que foram alocados a outras áreas dentro da ERSUC S.A., - seguindo as orientações da equipa de RH, as candidaturas eram analisadas e controladas com frequência, ao início e no final do dia de trabalho. Uma vez esgotado o tempo disponível para candidaturas – normalmente 5 dias -, ou atingido o número mínimo de 10 candidaturas válidas, procedia-se à retirada do anúncio e a uma análise mais detalhada das candidaturas existentes.

### **3.2 Seleção e Admissão**

Para o processo de seleção e admissão na ERSUC S.A., o elemento da equipa de RH responsável por este processo tinha autonomia para analisar e avaliar as candidaturas de forma livre. A seleção ocorria através do equivalente a uma avaliação curricular, embora de forma informal/ não estruturada, seguida por um contacto telefónico aos candidatos mais promissores, de modo a marcar as entrevistas de seleção.

As entrevistas de seleção, também não estruturadas, consistiam, primeiramente, na apresentação da empresa e da função em questão, seguida pela confirmação e concretização dos dados do candidato e dos seus objetivos.

Uma vez avaliadas e analisadas as respostas às entrevistas, contactam-se os candidatos selecionados e oferecem-se as vagas em questão, agendando uma data para a realização do exame médico de admissão, bem como o dia das formações de A&I, seja em termos da área de RH, seja sobre elementos relacionados com a área de SHST (essencial neste setor de atividade), entrega de fardamento e de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's). Para tal, é necessário agilizar também estes elementos com os respetivos departamentos, através de emails descritivos.

Após a seleção dos candidatos, a equipa de SHST realiza uma formação de integração na qual destacam as regras de segurança e o modo de funcionamento da ERSUC S.A.

### **3.3 Acolhimento e Integração**

À semelhança do processo de RS, também o processo de I&A foi esquematizado e incluído no SIG.

O processo de I&A de novos colaboradores corresponde ao seguimento do processo de R&S, sendo necessário agilizar a formação de integração por parte da área de SHST e também por parte dos RH, informando a chefia e o colaborador a admitir acerca dos mesmos. Os RH

devem, nesta etapa, preparar o registo de formação a ser preenchido, preparar a *checklist* de integração e preparar os documentos a serem entregues, como o Contrato de Trabalho, o Código de Conduta e Ética e o Manual de Acolhimento. Após a formação, as folhas de registo devem ser assinadas, registadas no histórico de formações e, finalmente, arquivadas. A figura 6 representa este processo.

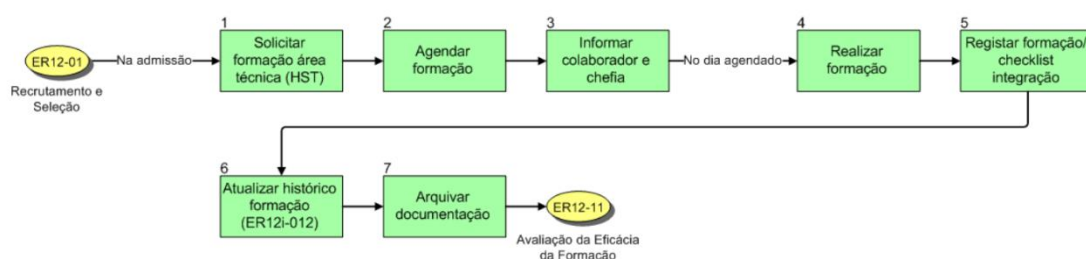


Figura 5 - Processo de Integração e Acolhimento na ERSUC S.A.

Fonte – SIG, ERSUC (2021)

Atualizou-se a *checklist* de integração com cerca de 10 anos, disponível no SIG, enquanto cumulativo dos vários departamentos participantes, tais como RH, Qualidade/Gestão Ambiental e SHST. Com efeito, reduziu-se o tempo de acompanhamento da área de RH de 8h para 2h, de modo a tornar mais apelativo e menos cansativo o processo de integração e acolhimento, pensando também nas restantes áreas.

Assim, a *checklist* incorpora os seguintes elementos:

- ✓ Confirmar a receção dos documentos necessários para a admissão do colaborador, seja na Segurança Social como com a ficha da EGF;
  - Cartão de Cidadão e/ou Carta de Condução e/ou CQM/ CAM (para as funções que necessitem);
  - Certificado de Habilitações;
  - IBAN;
  - Modelo 99 do IRS;
- ✓ Leitura e assinatura do contrato;
- ✓ Apresentação do Código de Conduta e Ética;
- ✓ Apresentação do IDONIC (sistema de reconhecimento facial, de assiduidade) e horários de trabalho;
- ✓ Apresentação do organigrama da Empresa;
- ✓ Informação relativa ao processamento salarial;

- ✓ Informação relativa a exames médicos e Medicina no Trabalho;
- ✓ Entrega/ Apresentação de Descrição de Função/ Categoria;
- ✓ Informação acerca de férias e de faltas;
- ✓ Informação relativa a trabalho suplementar e/ou extraordinário;
- ✓ Apresentação do Modelo de Avaliação de Desempenho do *Success Factors*;
- ✓ Informações acerca da cessação de contrato – entrega do fardamento e das chaves de cacifos, e tomada de conhecimento do cancelamento do cartão de refeição.

Para além disto, é necessário facultar a sua ficha da EGF, o Contrato de Trabalho, o Manual de Acolhimento, o Código de Conduta e Ética e a Descrição de Função/ Categoria.

O Manual de Acolhimento já existente, por sua vez, encontrava-se bastante explícito e completo, sendo apenas necessário alterar um pouco a linguagem para que fosse mais apelativo e claro, e atualizar a informação que estava desatualizada, nomeadamente acerca do controlo de assiduidade, às políticas e certificações da empresa, e inserindo finalmente uma secção dedicada à equipa de RH e ao horário de atendimento para os colaboradores, presente no anexo 4.

### **3.4 Tarefas administrativas**

De modo a agilizar e controlar todo este processo, foi necessário desenvolver paralelamente um elemento que pudesse ser partilhado e consultado por toda a equipa de RH, facilitando a execução do processo de admissão do novo colaborador.

Assim, criou-se uma tabela com os documentos e as tarefas essenciais para proceder à admissão e integração, conforme é possível observar no Anexo 5. Trata-se de uma ferramenta proposta pelos elementos do próprio departamento, que sentiam a falta de um guia oficial ao longo do processo, que pudesse ser partilhado entre todos os intervenientes do mesmo, de modo a identificar o estado atual do processo.

O documento em questão dividia-se em dois segmentos: o primeiro, elencando os documentos necessários para criar um dossiê do novo colaborador, e que, portanto, seriam facultados pelos próprios colaboradores. O segundo segmento, por sua vez, identificava as tarefas posteriores a realizar, de modo a controlar a sua concretização. Esta secção tinham um valor acrescido, uma vez que a maioria destas atividades tinham necessidade de ser coordenadas com outros departamentos, dependendo dos mesmos.

Com efeito, para o primeiro segmento era crucial solicitar a cópia do cartão de cidadão e da carta de condução (quando aplicável, uma vez que há funções para as quais é obrigatório e outras para as quais não é uma condicionante), o certificado de habilitações, o IBAN, o modelo 99 do IRS e os contactos como o telefone/ telemóvel e o email pessoal. Em seguida, o primeiro passo passa por preencher a folha de admissão na EGF para inserir o indivíduo no sistema. Criar o

contrato de trabalho era o passo seguinte, seguido da inscrição do colaborador na Segurança Social, criar o Fundo de Compensação do Trabalho para o mesmo, pedir um cartão de refeição e um email para o novo colaborador, solicitar a formação de integração e a consulta de medicina do trabalho à Área de SHST, imprimir o MA e os documentos necessários a transmitir ao indivíduo, e, finalmente, criar o seu perfil IDONIC para que o mesmo possa registar as suas presenças no software de reconhecimento facial utilizado pela empresa.

De forma semelhante, criou-se também uma *checklist*, com o mesmo intuito, para orientar o processo de saída do colaborador, disponível no anexo 6.

Para além disto, tive a oportunidade de auxiliar no controlo de assiduidade dos colaboradores, na criação dos mapas de férias e no Plano Anual de Formação, respetivamente, através da criação dos mapas mensais atribuídos a cada chefia e a sua análise no final do mês; ajudando na confirmação final através da comparação entre os contingentes e as datas marcadas; através do preenchimento dos mapas de Excel com as formações pretendidas por cada chefia, da sua confirmação e partilha na plataforma *Success Factors*.

Por fim, tive a responsabilidade de orientar o arquivo de colaboradores. Por um lado, com o arquivo já existente, procedi à sua organização, identificação e separação do arquivo ativo e não ativo (*i.e.*, os colaboradores que já não faziam parte da empresa), análise da informação e documentos existentes sobre cada colaborador e atualização dos documentos necessários. Por outro lado, para todas as admissões, garantir a sua organização e a existência dos documentos essenciais.

## 4 Apreciação crítica e Sugestões de melhoria

Tendo em consideração que, como foi referido várias vezes ao longo do capítulo anterior, não existiam procedimentos estruturados e definidos para os processos de recrutamento, seleção e integração de colaboradores na ERSUC S.A., apresento, de seguida, um conjunto de sugestões que considero pertinentes para melhorar e facilitar estes processos, bem como outras dificuldades das quais me fui apercebendo ao longo dos seis meses de estágio.

### 4.1 Processo de Recrutamento e Seleção

#### 4.1.1 Recrutamento Interno

A primeira sugestão prende-se com o início do processo de recrutamento. Em praticamente todas as vagas que surgiram, o processo de recrutamento realizou-se de forma externa. Ao longo dos meses fomos nos apercebendo que havia muitas cessações de contratos por parte dos colaboradores, a maioria por questões monetárias e de progressão de carreiras. Sendo este um setor de atividade mais desfavorecido devido às condições de trabalho que apresenta, o recrutamento interno poderia ser uma boa opção para dar uma oportunidade aos colaboradores, transmitindo a sensação de que têm alternativas caso não estejam satisfeitos com a sua função.

Assim, antes de se divulgar os anúncios nas plataformas selecionadas, proceder-se-ia à partilha da vaga, por um lado, pelos emails institucionais dos colaboradores, seguindo o exemplo da Figura 7; por outro lado, para garantir que a informação chega a todos, cada chefia passaria a informar os colaboradores afetos e possibilitar a sua participação no processo de seleção. Caso não haja nenhum colaborador interessado ou caso os interessados não cumpram os requisitos necessários, opta-se então pelo recrutamento externo.

Caros colaboradores,

No seguimento da abertura da vaga de **Operador de Equipamentos (M/F)** para a **Recolha Seletiva de Coimbra**, enviamos o anúncio para saber se algum de vós está interessado. Caso haja interesse, pedimos que contactem a Equipa de Recursos Humanos da ERSUC S.A. ou a respetiva chefia, no prazo máximo de 5 dias.

#### **OPERADOR DE EQUIPAMENTOS (M/F)** **Recolha Seletiva de Coimbra**

##### **Tarefas:**

- Operação, utilização, movimentação e/ou transporte das viaturas definidas para a Recolha Seletiva de resíduos recicláveis provenientes dos ecopontos;
- Realizar intervenções de manutenção corrente e limpeza das viaturas que opera;
- Registrar e reportar as atividades realizadas;
- Emitir e verificar os documentos formais requeridos;
- Contribuir para o bom estado de manutenção e conservação das viaturas que opera.

##### **Perfil:**

- Escolaridade mínima: 12º ano;
- Carta de Pesados/ CAM (obrigatório);
- Experiência de 1 a 3 anos em funções semelhantes (preferencial);
- Trabalho em equipa;
- Rigor e Fiabilidade.




Com os melhores cumprimentos,

A Equipa de Recursos Humanos da ERSUC S.A.

Figura 6- Exemplo de Email de Recrutamento Interno na ERSUC S.A.

#### 4.1.2 Candidaturas espontâneas

As candidaturas espontâneas constituem uma fonte de recrutamento externo muito valorizado na ERSUC S.A.. Apesar de já existir um formulário de inscrição, disponível no anexo 7, considero interessante rever o formulário e atualizar as questões colocadas aos candidatos, conforme se observa na figura 8.

	<b>FICHA DE INSCRIÇÃO</b> (CONFIDENCIAL) <b>ESTA FICHA É VALIDA UM ANO APÓS A DATA DE RECEÇÃO</b>	<b>DATA</b> ____/____/____
---	---	-------------------------------

**FUNÇÕES A QUE SE CANDIDATA** \_\_\_\_\_

**1 - IDENTIFICAÇÃO**

Nome: \_\_\_\_\_  
Morada: \_\_\_\_\_  
Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidade: \_\_\_\_\_  
Contacto: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_\_\_  
Nacionalidade: \_\_\_\_\_ Naturalidade: \_\_\_\_\_  
Bilhete de Identidade N.º: \_\_\_\_\_ Emitido em: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
Contribuinte Fiscal N.º: \_\_\_\_\_ Código da Rep. de Finanças: \_\_\_\_\_  
Beneficiário Segurança Social N.º: \_\_\_\_\_ Situação Militar: \_\_\_\_\_  
Carta de Condução Categoria de \_\_\_\_\_ N.º \_\_\_\_\_ Emitida em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Estado:  Empregado  Desempregado

**2- SITUAÇÃO FAMILIAR.**

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Número de Dependentes: \_\_\_\_\_  
Nome do Cônjuge: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_  
Nome de Filho(a): \_\_\_\_\_ Data Nascimento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Nome de Filho(a): \_\_\_\_\_ Data Nascimento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**3 - HABILITAÇÕES**

Habilitações Escolares: \_\_\_\_\_  
Formação/ Certificação Profissional: \_\_\_\_\_

**4 - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Última Empresa: \_\_\_\_\_  
Função: \_\_\_\_\_  
Experiência que considere pertinente: \_\_\_\_\_

**5 – OUTROS**

Porque é que está interessado(a) em trabalhar na ERSUC S.A.? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Porque é que acha que o(a) devíamos contratar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Já trabalhou na ERSUC S.A. alguma vez? \_\_\_\_\_

**6 - ASSINATURA**

Data : \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
ASSINATURA DO CANDIDATO : \_\_\_\_\_

Fotografia  
Recente  
(Não é Obrigatório)

Figura 7 - Ficha de Inscrição na ERSUC S.A.

Perguntar qual o interesse em trabalhar na ERSUC S.A. permite perceber quais os candidatos que têm genuinamente vontade em ingressar na empresa, para além de demonstrar o esforço e a dedicação que o candidato teve em tentar aprender sobre a organização.

Para além disto, também pode ser vantajoso perguntar ao candidato quais as razões para ser selecionado, uma vez que este exercício de introspeção transmite informações pessoais e profissionais para além daquelas já mencionadas no formulário.

A questão “Já trabalhou na ERSUC S.A. alguma vez?” surge no seguimento da perceção, ao longo do estágio, que muitos dos candidatos que preenchiam e entregavam estes formulários eram ex-colaboradores da empresa. Uma vez que a Área de Recursos Humanos possui novos elementos, muitas vezes não se percebeu, numa primeira fase, este aspeto, tendo dificultado o processo de recrutamento em algumas situações. Assim, é possível detetar de imediato esta informação, analisar o motivo de cessação de contrato e pedir informação às chefias com as quais trabalharam, evitando contratar indivíduos que não tenham boas recomendações.

#### **4.1.3 Divulgação de vagas**

Quanto ao método de divulgação de vagas através dos *sites* de emprego e das redes sociais, uma vez que, para estas funções operacionais, não é necessário um elevado nível de qualificações, concordo com a escolha. Assim conseguem chegar a mais pessoas, inclusive através dos próprios colaboradores da organização, uma vez que, seguindo as redes sociais da ERSUC S.A., estão a par da oferta e podem partilhar com quem acharem pertinente. A partilha em grupos de procura de emprego específicos no Facebook, por exemplo, também é uma boa aposta, pois permite apresentar a vaga a quem está ativamente à procura.

#### **4.1.4 Avaliação de candidaturas**

Também o processo de seleção pode sofrer melhorias. Uma vez que não existem documentos de orientação para a seleção de candidatos, a equipa de RH toma as decisões de forma autónoma, com base em instintos e perceções. Assim, é essencial desenvolver ferramentas que tornem este processo o mais objetivo possível.

##### **a) Avaliação Curricular**

Como foi referido no segundo capítulo, normalmente o processo de seleção tende a iniciar-se pela avaliação curricular (Rodrigues & Rebelo, 2011; Mateus, 2020).

Calheiros (2019) destaca, uma vez que o *curriculum vitae* permite perceber se os candidatos possuem ou não os requisitos mínimos para o exercício da função, a criação de grelhas de avaliação curricular. Estas grelhas devem possuir escalas para avaliar cada requisito, consoante o domínio do candidato.

Na Tabela 4 apresenta-se o exemplo da grelha de avaliação curricular para Operador(a) de Equipamentos da Triagem, sendo necessário garantir a escolaridade mínima obrigatória, experiência profissional de 1 a 3 anos, posse da categoria B da Carta de Condução, e competências como a abertura à aprendizagem, trabalho em equipa, orientação para resultados e caracterização de resíduos.

Análise Curricular - Operador de Equipamentos para Triagem			
Requisitos/ Competências	CrITÉrios/ Hipóteses	Valoração	Pontuação
Requisitos Obrigatórios			
Habilitações	Superior ao 12º ano	2	
	Equivalente ao 12º ano	1	
	Inferior a 12º ano	0	
Carta de Condução (categoria B)	Sim	1	
	Não	0	
Experiência Profissional	Superior a 3 anos	2	
	Entre 1 e 3 anos	1	
	Sem experiência	0	
Abertura à Aprendizagem	Apresenta experiência e/ou certificações diversificadas	2	
	Refere a competência	1	
	Não refere nem apresenta	0	
Trabalho em Equipa	Apresenta experiência em atividades de grupo	2	
	Refere a competência	1	
	Não refere nem apresenta	0	
Orientação para Resultados	Apresenta objetivos	2	
	Refere a competência	1	
	Não refere nem apresenta	0	
Caracterização de Resíduos	Apresenta experiência no setor ambiental e/ou em empresas semelhantes	2	
	Refere a competência	1	
	Não refere nem apresenta	0	
Total			

Tabela 4 - Grelha de Avaliação Curricular de Operador(a) para a Triagem

Para complementar o processo de seleção, a entrevista pode ser uma mais-valia, na medida em que é um método sem custos associados e relativamente simples de efetuar.

Assim, este processo de seleção dividir-se-ia em duas fases: a primeira corresponde à análise curricular dos candidatos e a segunda à entrevista de seleção, cada fase com uma valoração diferente, 30/70 respetivamente.

## **b) Entrevista de Seleção**

De acordo com O'Meara & Petzall (2013), a entrevista permite que o empregador obtenha e avalie informação sobre o candidato relativamente à vaga em aberto, enquanto dá a oportunidade de o candidato conhecer mais sobre a vaga e sobre a organização.

Como foi possível perceber no segundo capítulo, existem vários formatos de entrevista, desde exemplos mais estruturados a mais livres, tendo, no entanto, concluído que quanto mais estrutura tiver a entrevista, mais consequências positivas apresenta para a organização (Doll, 2018).

Segundo Quintela (2016), a entrevista pode ser conduzida de forma estruturada, semiestruturada e não estruturada, tendo em conta que em todas as opções o papel do avaliador é diferente, consoante a existência ou não de um guião previamente definido.

Neste sentido, seria pertinente criar um guião de uma entrevista semiestruturada e uma grelha de avaliação da mesma, que possa ser aplicado e adaptado a todas as funções operacionais, necessitando apenas de alguns ajustes em termos de questões técnicas específicas.

Uma vez que, após realizada a AF, se observou que todas as funções operacionais tinham algumas competências em comum, essas serão a base das questões do guião aqui apresentadas, nomeadamente orientação para resultados, trabalho em equipa, abertura à aprendizagem e caracterização de resíduos.

Posto isto, compilando as contribuições de Caetano & Vala (2002), O'Meara & Petzall (2013) e Coimbra (2019), apresenta-se, de seguida, uma ideia de entrevista de seleção e de uma grelha para avaliação da mesma.

<b>Temática</b>	<b>Questões e Linhas Orientadoras</b>	<b>Resposta/ Comentário</b>
<b><i>Acolhimento e Quebra-Gelo</i></b>	<p>Acompanhar o candidato até ao local da entrevista, realizando uma conversa inócua que o deixe à vontade. Aqui é possível começar já a perceber um pouco da personalidade do candidato, nomeadamente se é mais introvertido ou extrovertido. As questões podem ser as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teve dificuldade em encontrar as nossas instalações?</li><li>• Já alguma vez tinha estado aqui?</li><li>• Como é que descobriu esta oferta de trabalho?</li></ul>	<p>Escrever comentários que descrevam o candidato sobre elementos como: características, apresentação, pontualidade.</p>

	<p>Antes de iniciar a entrevista, sentar-se e fazer uma breve apresentação do entrevistador, explicando os objetivos da entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O meu nome é <i>x</i>, trabalho aqui há <i>y</i> anos, sou técnico(a) de recursos humanos aqui na ERSUC S.A., e é minha responsabilidade selecionar o(os) candidato(os) para ocupar a vaga de Operador <i>z</i>.</li> <li>• Esta entrevista é um processo com cerca de 30 minutos, e serve para confirmar os dados que nos deu no seu <i>curriculum vitae</i>, para tentar perceber mais algumas informações sobre si e para lhe tirar alguma dúvida que tenha acerca da vaga e da organização.</li> </ul>	
<b>Dados biográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode falar-me um pouco sobre si?</li> <li>• De onde vem?</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.
<b>Formação escolar e técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conte-me sobre o seu percurso académico.</li> <li>• Por que razão escolheu esse curso?</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.
<b>Experiência/história profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Começou a trabalhar logo quando terminou o curso?</li> <li>• E trabalhou sempre na sua área?</li> <li>• Por que motivo terminou o seu último contrato de trabalho?</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.
<b>Fatores pessoais de satisfação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual foi a experiência de trabalho que mais gostou/onde mais gostou de trabalhar e porquê?</li> <li>• Gosta de trabalhar em equipa ou prefere trabalhar sozinho? E porquê?</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.
<b>Situação familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conte-me sobre a sua situação familiar. (Aprofundar situações específicas para poder perceber se a situação familiar pode dificultar o desempenho das tarefas ou não. Por exemplo, se tem filhos pequenos e não tem cônjuge/ se o cônjuge trabalha por turnos, dificilmente conseguirá realizar trabalho por turnos).</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.

<i>Atividades exteriores ao trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é que gosta de fazer nos seus tempos livres?</li> <li>• Pratica algum desporto?</li> </ul>		Escrever a resposta e a sua pertinência.
<i>Qualidades exigidas à função</i>	<b>Autoconhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais considera serem as suas melhores qualidades (pedir, no mínimo, 3 exemplos) que se possam aplicar em contexto profissional?</li> <li>• Pode explicar porque estas qualidades podem ser uma mais-valia para a ERSUC S.A.?</li> <li>• E defeitos?</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.
	<b>Orientação para Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diria que tem objetivos pessoais e/ou profissionais?</li> <li>• Pode dizer-nos alguns?</li> <li>• O que tem feito para tentar atingir esses objetivos?</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.
	<b>Trabalho em Equipa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estivesse a realizar as suas tarefas em horário de trabalho, e percebesse que um colega não estava a realizar as dele, como procederia e porquê?</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.
	<b>Abertura à Aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a sua chefia ou um colega mais experiente, lhe dissesse que estava a trabalhar de forma errada, como reagiria?</li> <li>• Qual a sua opinião sobre a oportunidade de</li> </ul>	Escrever a resposta e a sua pertinência.

		<p>formações dentro da empresa?</p>	
	<p><b>Caracterização de Resíduos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costuma fazer reciclagem em casa?</li> <li>• Está familiarizado com o método de reciclagem? (por exemplo, se disser que sim, pode contrapor-se “então coloca sempre o vidro no ecoponto verde, as embalagens no ecoponto azul e o papel no ecoponto amarelo, certo?” para perceber se o candidato reconhece o erro.</li> </ul>	<p>Escrever a resposta e a sua pertinência.</p>
	<p><b>Término da entrevista</b></p>	<p>Agradecer o tempo despendido pelo candidato, dispor-se para tirar dúvidas e explicar quando e como é que pode esperar por uma resposta (por exemplo, por email ou por contacto telefónico?)</p>	<p>Escrever comentário sobre reação do candidato e se realizou alguma pergunta.</p>

Tabela 5 - Exemplo de Entrevista Semiestruturada para Seleção de Candidatos

Avaliação de Entrevista			
Requisitos/ Competências	Resposta	Valoração	Pontuação
Pontualidade	Chega com antecedência	2	
	Chega em cima da hora	1	
	Atraso	0	
Apresentação (Postura, Expressão, Interação)	Boa	2	
	Satisfatória	1	
	Insatisfatória	0	
Formação e Experiência Profissional	Refere mais experiência e formação	2	
	Refere apenas o que está no CV	1	
	Mostra falhas de coerência com o que está no CV	0	
Fatores Pessoais de Satisfação	Refere mais do que um e explica	2	
	Refere um fator e explica	1	
	Não explica	0	
Atividades Exteriores ao Trabalho	Refere várias atividades (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional)	2	
	Refere uma atividade	1	
	Só refere trabalho	0	
Autoconhecimento	Refere e explica as características	2	
	Refere características	1	
	Não refere características	0	
Orientação para Resultados	Explica objetivos	2	
	Refere objetivos	1	
	Não refere nem explica	0	
Trabalho em Equipa	Apresenta com relevância	2	
	Apenas refere	1	
	Não refere	0	
Abertura à Aprendizagem	Demonstra abertura e vontade de aprender	2	
	Demonstra abertura à aprendizagem	1	
	Não demonstra	0	
Caracterização de Resíduos	Reconhece o erro	2	
	Refere saber caracterizar os resíduos mas não reconhece o erro	1	
	Refere que não conhece	0	
Total			

Tabela 6 - Grelha de Avaliação de Entrevista

Relativamente à entrevista de seleção, considerou-se pertinente ter a companhia da chefia direta, uma vez que é a pessoa mais familiarizada com a função para a qual se tenta preencher a

vaga, devendo também preencher a grelha de avaliação da entrevista para potenciar a seleção do candidato mais qualificado.

Outro aspeto a considerar acerca do recrutamento, e que é pertinente para a realidade da ERSUC S.A., é a gestão das expectativas dos candidatos, com base em Calheiros (2019).

Uma vez que se trata de um setor e trabalho com condições muito particulares e normalmente desvalorizadas, é essencial garantir uma gestão realista de expectativas. Para este efeito, a entrevista de seleção poderia realizar-se na Área da vaga em aberto, com acesso visual às instalações e às condições de trabalho (cheiro, ruído e temperatura, por exemplo). Assim, os candidatos que não estejam agradados com estas condições podem excluir-se autonomamente do processo, evitando a sua insatisfação a longo prazo e/ou cessações de contrato por esta razão.

## **4.2 Processo de Acolhimento e Integração**

### **4.2.1 Plano de Acolhimento**

Com foi exposto no capítulo anterior, o processo de A&I é vantajoso não só por integrar o colaborador no sistema cultural e na dinâmica da empresa mas também por desenvolver o “eu” do candidato e a expectativa da sua mais-valia para a organização (Machado & Portugal, 2013).

Assim, sugiro a criação de um Plano de Acolhimento na ERSUC S.A., bem como a eleição de um elemento da equipa para ser responsável por garantir a sua execução.

Para o primeiro dia de trabalho, principalmente, podia ser vantajoso aplicar o seguinte plano, baseado em Rego et al. (2018), com a ressalva de que o mesmo deveria ser adaptado a cada área (pois, na sua maioria, existem turnos de trabalho) e/ou em função da disponibilidade horária dos colegas de SHST (que realizam as formações iniciais de segurança).

<b>Horário</b>	<b>Ação</b>	<b>Agentes Envolvidos</b>
9h	Receção do colaborador e boas-vindas à organização.	Técnico de RH
9h15	Apresentação da organização e das informações relevantes a ser transmitidas, com entrega do manual de acolhimento. 1. História, missão, valores, serviços, estrutura organizacional com organigrama 2. Informações Relevantes • Deveres do trabalhador • Direitos do trabalhador • Avaliação de Desempenho • Serviço de Medicina no Trabalho (exames periódicos, exames ocasionais) 3. Esclarecimento de dúvidas do colaborador	Técnico de RH
9h45	Preenchimento do processo individual, dando um exemplar do contrato (e explicação do mesmo), bem como declarações iniciais a assinar.	Técnico de RH
10h	Pausa para café/ pequeno-almoço e apresentação dos espaços de convívio.	Técnico de RH

10h15	Formação de integração afeta à área de SHST <ul style="list-style-type: none"> <li>• A política de higiene e segurança</li> <li>• Indicação das normas de segurança da empresa e sinalização de perigo</li> <li>• Procedimentos em casos de emergência ou acidente (distribuir normas em flyer)</li> </ul>	Técnico de SHST
13h	Pausa para almoço	
14h	Apresentação à Chefia Direta e visita guiada das instalações e local de trabalho	Chefia Direta
14h30	Explicação de Tarefas a Realizar	Chefia Direta
15h	Observação e realização de tarefas	Equipa de trabalho
16h45	Feedback do colaborador: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração/ plano de acolhimento</li> <li>• Tarefas a realizar</li> <li>• Outras questões que considere pertinentes</li> <li>• Resposta a possíveis dúvidas.</li> </ul>	Chefia direta e/ou técnico de RH

Tabela 7 - Plano de Acolhimento para o primeiro dia de trabalho na ERSUC S.A.

#### 4.2.2 Formação de Integração

No que concerne ao acolhimento dos candidatos selecionados, é essencial implementar uma formação de acolhimento. Como referi anteriormente, a formação inicial é normalmente realizada pelos elementos da equipa da Área de SHST. Trata-se de uma formação com cerca de 3h30min acerca da ERSUC S.A., de regras de segurança e da área na qual o novo colaborador se vai inserir. Para além de termos registado alguns comentários acerca da duração e formato desta formação, realizar uma pequena intervenção por parte da equipa de RH podia ser pertinente para que os colaboradores recém-admitidos fiquem a conhecer o essencial acerca da empresa e sobre quais os seus direitos e deveres, sobre quais podem ser as suas expectativas acerca do seu trabalho. Para tal, considerou-se que a metodologia capaz de ser simultaneamente dinâmica, eficaz, rápida e sem custos associados seria a apresentação de um *powerpoint*, com a duração máxima de 45 minutos.

O *powerpoint* deveria ter todas as informações essenciais contidas no MA, para garantir que essa informação chega efetivamente aos colaboradores, mesmo aos mais desatentos. Poderia ser interessante também, para cada área, mostrar um dos mapas existentes no SIG e explicar como se concretiza a atividade da ERSUC S.A., mostrando onde vão estar inseridos, de modo a clarificar o papel do colaborador no meio da atividade da empresa.

### **4.3 Rotatividade de colaboradores**

Finalmente, e como fui apresentando ao longo do relatório, a ERSUC S.A. tem sofrido cada vez mais com a rotatividade de colaboradores. Com efeito, a maioria das contratações que se fizeram ao longo do estágio, principalmente na subárea da Recolha Seletiva, tanto em Aveiro como em Coimbra, surgiram fruto de cessações de contratos por parte dos colaboradores.

Estas cessações de contrato foram sempre justificadas com duas causas – o salário e as condições de trabalho (fazendo muitas vezes comparações com empresas do setor). Na Recolha Seletiva, de um modo simplificado, existe um condutor por camião de recolha de resíduos, tendo de realizar todo o percurso e as atividades com a grua sozinho, enquanto noutras empresas do setor existem duas pessoas por camião. As condições da ERSUC S.A. são menos atrativas pois, sendo mais desgastantes, são também mais perigosas. Mesmo tendo formações para trabalhar com as gruas e com o camião, os acidentes de trabalho não são impossíveis de acontecer pelo que, tendo duas pessoas, é mais fácil evitar estas situações. O exemplo que apresento de seguida foi dado por vários colaboradores no momento em que apresentavam a carta de despedimento: Para conseguir despejar os contentores de resíduos, o colaborador tem de subir as escadas que se encontram do lado de fora do camião para conseguir chegar ao topo, onde está a grua. Em dias de muita chuva, é recorrente escorregar nas escadas, podendo haver a necessidade de precisar de assistência.

Uma vez que estas causas não podem ser selecionadas diretamente pela ERSUC S.A., deixo aqui apenas um apelo para valorizarem este fenómeno e as sugestões e comentários que os próprios colaboradores vão apresentando.

## **CONCLUSÃO**

O presente trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, adota a forma de um relatório de estágio desenvolvido na ERSUC S.A. ao longo de seis meses.

O objetivo primordial do estágio correspondia à melhoria da capacidade de atração, recrutamento e integração da empresa através, essencialmente, da identificação das competências essenciais dos colaboradores afetos à Área de Produção, da conceção de um processo de Recrutamento e Seleção, e da criação de um Plano de Acolhimento bem como de um Manual de Acolhimento.

Fazendo um balanço final ao estágio, é possível afirmar que os objetivos não foram integralmente cumpridos. Esta situação explica-se, em grande parte, por causa da situação pandémica que condicionou a atividade da empresa, para além da reestruturação da equipa de Recursos Humanos que alterou as prioridades e a organização. Através da participação nas atividades de recrutamento, seleção e acolhimento da empresa, verifiquei que algumas das práticas ainda não estavam desenvolvidas, pelo que tomei a liberdade de propor algumas sugestões que considero serem pertinentes para melhorar a eficácia dos processos de Recrutamento e Seleção e de Acolhimento e Integração da ERSUC S.A., minimizando os erros e evitando os custos associados aos mesmos.

Primeiramente, considero que o método de recrutamento interno pode ser mais valorizado, na medida em que permite, por um lado, estabelecer uma alternativa ao recrutamento externo e aos custos inerentes, enquanto transmite a ideia de que há mais oportunidades para os colaboradores, já que não existe, também, uma ideia de Progressão de Carreiras. Para além disto, uma das fontes mais utilizadas para o recrutamento externo corresponde às candidaturas espontâneas, uma ficha de inscrição pré-definida que os candidatos preenchiam e deixavam nas instalações da empresa. Para melhorar as mesmas e evitar contactar candidatos que, já tendo trabalhado na ERSUC S.A., não tinham boas recomendações por parte das chefias, sugeri adicionar um conjunto de questões para perceber se o candidato tinha verdadeiro interesse em ingressar na empresa, se apresentava mais informações pessoais para além dos dados biográficos e profissionais já facultados, e para perceber, de forma imediata, se se trata de um ex-colaborador ou não.

O processo de seleção, por sua vez, completamente autônomo e subjetivo a cada elemento da equipa que o concretiza, deveria ter ferramentas que facilitassem a decisão final de uma forma objetiva e mais justa para os candidatos. Assim, considero que a aplicação de grelhas de avaliação curricular e de guiões pré-definidos de entrevista constituem uma alternativa mais eficaz.

Quanto ao processo de acolhimento e integração, também praticamente inexistente na Área de Recursos Humanos, seria uma mais-valia apostar na criação de um Plano de Acolhimento para acompanhar, efetivamente, o colaborador recém-admitido, e garantir que as informações essenciais lhe são transmitidas.

Em suma, apesar de não ter cumprido os objetivos previamente estabelecidos, considero o estágio como uma experiência positiva, uma vez que me proporcionou aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano do Mestrado de forma prática e adquirir conhecimentos da área de Recursos Humanos e competências de comunicação e de organização que, de outra forma, não teria aprendido. Acredito que, aplicando as minhas e outras sugestões aos processos existentes, a equipa de Recursos Humanos da ERSUC S.A. vai conseguir concretizar os objetivos organizacionais.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alis, D. et al., 2012. *Gestão dos Recursos Humanos: Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Araújo, J. B. & Filho, E. G. C., 2021. Análise do Processo de Socialização dos Servidores de Uma Universidade Federal Brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 20(1), pp. 81-97.
- Baker III, H. E. & Feldman, D. C., 1991. Linking Organizational Socialization Tactics with Corporate Human Resource Management Strategies. *Human Resource Management Review*, 1(3), pp. 193-202.
- Baum, M. & Kabst, R., 2014. The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, maio-junho, 53(3), p. 353–378.
- Bilhim, J. A. d. F., 2007. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Breaugh, J. A., 2013. Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), pp. 389-416.
- Byford, M., Watkins, M. & Triantogiannis, L., 2017. Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review*, Maio-Junho, p. 78–86.
- Cable, D., Gino, F. & Bradley, S., 2013. Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3).
- Caetano, A. & Vala, J., 2002. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Calheiros, A., 2019. *Recrutamento e Seleção - da Teoria à Prática*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2007. *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 1ª ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I., 2006. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.

Coimbra, A. F., 2019. *O Processo de Recrutamento e Seleção na Interecycling*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Coimbra. [Http://hdl.handle.net/10400.26/32473](http://hdl.handle.net/10400.26/32473)

Doll, J. L., 2018. Structured Interviews: Developing Interviewing Skills in Human Resource Management Courses. *Management Teaching Review*, 3(1), pp. 46-61.

Edenborough, R., 2005. *Assessment methods in recruitment, selection & performance : a manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres*. London ; Philadelphia: Kogan Page.

ERSUC S.A., 2021. *ERSUC - Valorizamos o Ambiente*. [Online] Available at: <https://ersuc.pt/pt/> [Acedido em 8 março 2021].

Ferreira, S., 2008. *Acolhimento, Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no Setor das Telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa <http://hdl.handle.net/10451/761>

Ghorpade, J. & Atchison, T. J., 1980. The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestions. *Public Personnel Management Journal*, 1 Setembro, pp. 134-144.

Gomes, V. C., 2017. *Plano de Acolhimento e Integração: Auditrec*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto <http://hdl.handle.net/10400.26/24449>

Hayati, N. R., 2019. Building a Conceptual Framework for Recruitment Process. *Global Business and Management Research*, 11(1), pp. 242-248.

INE, 2019. *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*. [Online] Available at: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=354447153&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=354447153&DESTAQUESmodo=2) [Acedido em 12 outubro 2021].

Ivancevich, J. M., 2008. *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Machado, A. & Portugal, M., 2013. *Seleção e Recrutamento de Pessoas - A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Madaleno, C., 2017. *Acolhimento E Integração de Colaboradores na Restflight Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa <http://hdl.handle.net/10400.5/13981>

Martins, S., 2018. *Recrutamento Online e Redes Sociais no Recrutamento: Um Estudo Exploratório em Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal <http://hdl.handle.net/10400.26/25222>

Mateus, I., 2020. *O Processo de Recrutamento e Seleção Numa Agência de Trabalho Temporário - The Adecco Group*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa <http://hdl.handle.net/10400.5/20491>

Mendes, C. S. F., 2015. *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos - Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia, Coimbra <http://hdl.handle.net/10316/30157>

Moniz, B. B., 2010. *Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação – O Contributo da Análise de Funções*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Instituto de Educação, Lisboa <http://hdl.handle.net/10451/2844>

Mosquera, P., 2000. Integração e Acolhimento. Em: *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, processos e práticas*. Lisboa: Editora RH, pp. 301-324.

O'Meara, B. & Petzall, S., 2013. *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Wagon Lane: Emerald.

Phillips, J. M. & Gully, S. M., 2015. Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here?. *Journal of Management*, julho, 41(5), p. 1416–1445.

Quintela, D. P., 2016. *Recrutamento e Seleção de Pessoas: A Perceção dos Avaliadores*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto <http://hdl.handle.net/10400.22/7946>

Rego, A. et al., 2018. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Rodrigues, N. & Rebelo, T., 2011. Recrutamento e Seleção de Pessoas: Conceitos Chave, Abordagens e Procedimentos. Em: *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 441- 480.

Saks, A. M., Uggerslev, K. L. & Fassina, N. E., 2007. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, junho, Volume 70, pp. 413-446.

Secară, C. G., 2016. Recruitment and Selection of Human Resources at EDP Group. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I*, 18(2), pp. 103-106.

Silva, A., 2016. *As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto <http://hdl.handle.net/10400.22/8800>

Silva, C., 2016. *Recrutamento e Seleção: Problemática da análise de perfis profissionais*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Letras, Porto, <https://hdl.handle.net/10216/89876>

Wood, R. & Payne, T., 1998. *Competency Based Recruitment and Selection*. Chichester [etc.]: John Wiley & Sons.

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Questionário para Análise e Descrição de Função**

**Questionário para Análise e Descrição de Função**

Nome: _____	Número de Colaborador: _____
Função: _____	Departamento: _____
Superior Imediato: _____	

*Objetivo: Este questionário encontra-se inserido no âmbito de um estágio curricular de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, e tem como propósito recolher informações acerca das funções desempenhadas pelos colaboradores, de modo a ser possível atualizar e adaptar cada função ao seu departamento, facilitando, entre outros, os processos de recrutamento e seleção de pessoal. Obrigada pela sua resposta.*

**Parte A. Dados Demográficos**

Idade: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

Local de Trabalho: \_\_\_\_\_

Tempo na Organização: \_\_\_\_\_

Tempo na Função: \_\_\_\_\_

**Parte B. Dados de Trabalho**

1. **Tarefas e atividades** (indique quais as tarefas e atividades que costuma desempenhar, tentando começar com o que faz mais regularmente até ao que faz com menos frequência)

---

---

---

2. **Equipamentos exigidos pela função** (indique quais os equipamentos que utiliza para poder desempenhar as suas tarefas)

3. **Condições de Trabalho** (descreva as condições sob as quais trabalha. Por exemplo, ruídos, temperaturas, condições desagradáveis)

---

---

4. **Requisitos exigidos pela função** (indique o que considera serem os requisitos mínimos para o desempenho da sua função):

Habilitações (escolaridade): \_\_\_\_\_

Experiência profissional: \_\_\_\_\_

Habilidades/ Competências: \_\_\_\_\_

5. **Supervisão**

a. Supervisão exercida (a sua função tem responsabilidades de supervisão de outras pessoas?) Sim ( ) Não ( )

Se a resposta for sim, indique quais as funções que supervisiona.

---

---

b. Supervisão recebida (a sua função exige receber supervisão?)

Sim ( ) Não ( )

Se a resposta for sim, indique com que frequência recebe supervisão.

---

---

6. **Considerações finais do Colaborador** (pode escrever aqui o que achar pertinente sobre a sua função. Por exemplo: é ou não necessário estabelecer relações com colaboradores de outros departamentos e porquê; existem conhecimentos/ habilidades extra que possam ajudar à função; existe alguma condição física que possa afetar o desempenho da função.)

---

---

---

---

---

---

---

---

**Anexo 2. Manual de Funções (Operacionais) da ERSUC S.A.**

---

# **Manual de Funções**

Revisão A

---

Junho de 2021

## **I. Âmbito/ Aplicação**

No âmbito da autorização de dinamização autónoma dos processos de recrutamento e seleção, este Manual de Funções surge como uma ferramenta auxiliar de apoio à gestão, não só no que concerne a estes processos, como também aos relativos ao quesito de Desenvolvimento de Recursos Humanos, como a formação ou avaliação de desempenho.

A corrente correspondência de funções operacionais entre todos os departamentos da ERSUC S.A. despertou, também, a necessidade de criação deste Manual de Funções, uma vez que se tornou essencial distinguir cada função dentro de cada Área. Assim, encontram-se aqui presentes todas as funções operacionais e respetivos descritivos funcionais, nomeadamente as designadas por “operador(a)”, “operador(a) de equipamentos” e “operador(a) de instalação”.

## **II. Criação, Revisão e Atualização**

O presente documento encontra-se criado à data de junho de 2021, sendo essencial a sua revisão anual, e a atualização sempre que existam alterações a nível estrutural e/ou funcional, ou sempre que as revisões indiquem a sua necessidade.

Para estes efeitos, deve proceder-se à atualização do índice e do respetivo descritivo funcional ou à inserção de novas funções no índice e criação do respetivo descritivo funcional, tendo em conta a estrutura e organização do Manual de Funções, que segue uma ordem alfabética para as Subáreas dentro da Área da Produção.

A revisão e atualização deste Manual de Funções é da responsabilidade da Equipa de Recursos Humanos da ERSUC S.A., de modo a garantir a pertinência e utilidade do documento em todas as suas vertentes.

### **III. Estrutura e Descritivos Funcionais**

Para cada função, apresentam-se os seguintes elementos descritivos:

1. Localização na hierarquia e códigos funcionais;
2. Missão;
3. Tarefas e atividades a realizar;
4. Requisitos para a função.
5. Equipamentos exigidos pela função;
6. Condições de Trabalho;
7. Indicadores de Desempenho;
8. Condicionantes;
9. Supervisão exercida.

### **I.V Área da Produção e subáreas associadas**

Considerando que nem todas as áreas funcionais da ERSUC S.A. constam neste Manual de Funções, apresenta-se, de seguida a Área de Produção e as respetivas subáreas mencionadas e analisadas no presente documento.



1

# Recolha Seletiva

## 1.1 Recolha Seletiva de Ecopontos

### 1.1.1 Operador(a) de Equipamentos

Área	Produção	
Subárea	Recolha Seletiva	
Superior Hierárquico	Chefe de Equipa	
Função	Operador(a) de Equipamentos	
Centro de Custo	Código	Horário

#### A. Missão

Garante a existência de material para a produção de material reciclável, de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, contribuindo para o cumprimento eficiente dos procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

#### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Cumprir os procedimentos associados à operação, utilização, movimentação e/ou transporte dos equipamentos definidos para a Recolha de resíduos dos Ecopontos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condução responsável da viatura ao longo do circuito designado;</li><li>• Descarregar o material no edifício da triagem;</li><li>• Manobrar a grua de modo a efetuar a recolha do material reciclável que se encontra dentro dos ecopontos;</li><li>• Contribuir para a manutenção da limpeza dos ecopontos e das áreas que rodeiam os mesmos;</li><li>• Proceder à pesagem das viaturas com e sem carga;</li><li>• Receber e entregar o serviço diário;</li></ul>
Realizar intervenções de manutenção corrente e limpeza dos equipamentos que opera;	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar as condições da viatura que vai ser utilizada, em termos de óleo, chaves, água e sistema de hidráulicos;</li><li>• Garantir os níveis de combustível;</li><li>• Verificar a existência de anomalias na viatura;</li></ul>
Efetuar o registo e reporte das atividades realizadas;	Registar, em sistema, os níveis de enchimento e o estado dos ecopontos e do lixo que encontra.

**C. Equipamentos exigidos pela função:**

- a) Equipamentos de Proteção Individual:
  - Calçado Adequado;
  - Luvas;
  - Máscaras;
  - Chapéu de proteção;
  - Fardamento.
- b) Condução de Viaturas;
- c) Operação da Grua.

**D. Indicadores de Desempenho:**

- Existência/ recorrência de reclamações das zonas atribuídas a cada colaborador;
- Pontualidade e Assiduidade;
- Contabilização de Acidentes de Trabalho.

**E. Condições de Trabalho:**

- Stress;
- Temperaturas e fatores ambientais;
- Cheiro desagradável consoante a carga a recolher.

**F. Requisitos:**

Habilitações: 12º ano.

Certificações:

- Carta de Condução com averbamento da categoria C;
- CAM;
- Cartão de Condutor;

Experiência Profissional: Mínimo de 2 anos na condução de viaturas pesadas.

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Autonomia;
- Rigor e Fiabilidade;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG
- Reporte de ocorrências

- Mecânica
- Planeamento e Logística

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

## 1.2 Recolha Seletiva Porta-a-Porta

### 1.2.1 Operador(a) de Equipamentos

Área	Produção	
Subárea	Recolha Seletiva Porta-a-Porta	
Superior Hierárquico	Chefe de Equipa	
Função	Operador(a) de Equipamentos	
Centro de Custo	Código	Horário

#### A. Missão

Garantir a existência de material para a produção de material reciclável, de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, contribuindo para o cumprimento eficiente dos procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

#### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Cumprir os procedimentos associados à operação, utilização, movimentação e/ou transporte dos equipamentos definidos para a Recolha de resíduos dos Ecopontos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condução responsável da viatura ao longo do circuito designado;</li><li>• Descarregar o material no edifício da triagem;</li><li>• Proceder à pesagem das viaturas com e sem carga;</li></ul>
Realizar intervenções de manutenção corrente e limpeza dos equipamentos que opera;	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar as condições da viatura que vai ser utilizada, em termos de óleo, chaves, água e sistema de hidráulicos;</li><li>• Garantir os níveis de combustível;</li><li>• Verificar a existência de anomalias na viatura;</li></ul>
Ajudar, quando aplicável, o operador a recolher o material dos locais de comércio/ serviço.	

**C. Equipamentos exigidos pela função:**

a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento.

b) Condução de Viaturas;

**D. Indicadores de Desempenho:**

- Existência/ recorrência de reclamações das zonas atribuídas a cada colaborador;
- Análise da qualidade e pertinência do material entregue no edifício da Triagem;
- Pontualidade e Assiduidade;
- Contabilização de Acidentes de Trabalho.

**E. Condições de Trabalho:**

- Stress;
- Temperaturas e fatores ambientais;

**F. Requisitos:**

Habilitações: 12º ano.

Certificações:

- Carta de Condução com averbamento da categoria C;
- CAM;
- Cartão de Condutor;

Experiência Profissional: Mínimo de 2 anos na condução de viaturas pesadas.

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Autonomia;
- Rigor e Fiabilidade;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG
- Reporte de ocorrências

- Mecânica
- Planeamento e Logística

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

### 1.2.2 Operador(a)

Área	Produção	
Subárea	Recolha Seletiva Porta-a-Porta	
Superior Hierárquico	Chefe de Equipa	
Função	Operador(a)	
Centro de Custo	Código	Horário

#### A. Missão

Assegurar a recolha de resíduos e a qualidade da mesma, de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, cumprindo os procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

#### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Cumprir os procedimentos operacionais definidos para a Recolha Seletiva Porta a Porta.	O operador é responsável por recolher, nos locais de comércio ou serviços identificados, os resíduos recicláveis conforme estabelecido no circuito de recolha.
Efetuar operações de carga e descarga dos materiais;	<ul style="list-style-type: none"><li>• Após recolher os resíduos, deve colocá-los na viatura.</li><li>• Deve descarregar os resíduos dentro do edifício da Triagem.</li></ul>
Assegurar o cumprimento das normas e procedimentos definidos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade.	
Apoiar, quando necessário, o operador(a) de equipamentos a efetuar a limpeza do veículo utilizado.	

**C. Equipamentos exigidos pela função:**

a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento.

**D. Indicadores de Desempenho:**

- Existência/ recorrência de reclamações das zonas atribuídas a cada colaborador;
- Análise da qualidade e pertinência do material entregue no edifício da Triagem;
- Pontualidade e Assiduidade;

**E. Condições de Trabalho:**

- Stress;
- Temperaturas e fatores ambientais;

**F. Requisitos:**

Habilitações: 9º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Sem experiência prévia necessária

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

2

# Tratamento Biológico

## 2.1 Operador(a) de Instalação

Área	Produção	
Subárea	Tratamento Biológico	
Superior Hierárquico	Chefe de Equipa	
Função	Operador(a) de Instalação	
Centro de Custo	Código	Horário

### A. Missão

Garantir a execução do processo de tratamento biológico de resíduos na ERSUC S.A., disponibilizando orientação ao longo do processo, de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, de modo a garantir o funcionamento eficiente das unidades, a minimização dos riscos ambientais e de segurança, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Controlar o processo do pré-tratamento húmido	<ul style="list-style-type: none"><li>Controlar o bom funcionamento do processo e operar os respetivos equipamentos, nomeadamente operacionalidade de centrífugas, pulpers, crivo húmido, desarenador, hidrociclones, entre outros;</li></ul> Controlar o processo;
Controlar o processo da digestão.	<ul style="list-style-type: none"><li>Controlar o funcionamento e operar os digestores, nomeadamente compressores, permutadores, bombas de alimentação, entre outros.</li></ul> Controlar o processo;
Controlar o processo de compostagem.	<ul style="list-style-type: none"><li>Alimentar maquinaria para fazer o composto.</li><li>Controlar e operar tuneis de compostagem e afinação.</li></ul> Controlar o processo;

Limpeza das instalações.	Ao longo do turno, manter os equipamentos e instalações limpas.
Efetuar o registo e reporte das atividades realizadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tirar registos diários;</li><li>• Reportar possíveis erros/ avarias à chefia direta.</li></ul>
Zelar pelo bom estado de manutenção e conservação dos equipamentos que opera.	
Operação e manutenção dos equipamentos móveis necessários para o funcionamento do Tratamento Biológico.	
Gerir, em concordância com o supervisor, as tarefas do TB.	

### **C. Equipamentos exigidos pela função:**

#### a) Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento;

#### b) Equipamentos:

- Empilhador;
- Telescópica;
- Pá-carregadora;
- Plataforma Elevatória;

#### c) Equipamentos do processo.

### **D. Indicadores de Desempenho:**

Pontualidade e Assiduidade.

#### **E. Condições de Trabalho:**

- Stress;
- Ruído sonoro;
- Cheiro Desagradável.

#### **F. Requisitos:**

Habilitações: 12º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Pelo menos 2 anos de experiência como operador(a) ou operador(a) de equipamentos.

#### **G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG;
- Análise e Resolução de Problemas;
- Operação e Manutenção de Equipamentos fixos;
- Operação e Manutenção de Equipamentos móveis;
- Reporte de Ocorrências.

#### **H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

## 2.2 Operador(a) de Equipamentos

Área	Produção	
Subárea	Tratamento Biológico	
Superior Hierárquico	Operador (a) de Instalação	
Função	Operador(a) de Equipamentos	
Centro de Custo	Código	Horário

### A. Missão

Assegurar a eficácia do processo de tratamento biológico de resíduos na ERSUC S.A., de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, de modo a garantir o cumprimento eficiente dos procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Controlar o processo do pré-tratamento húmido	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar o bom funcionamento do processo e operar os respetivos equipamentos, nomeadamente operacionalidade de centrífugas, pulpers, crivo húmido, desarenador, hidrociclones, entre outros;</li><li>• Controlar o processo;</li></ul>
Controlar o processo da digestão.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar o funcionamento e operar os digestores, nomeadamente compressores, permutadores, bombas de alimentação, entre outros.</li><li>• Controlar o processo;</li></ul>
Controlar o processo de compostagem.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alimentar maquinaria para fazer o composto.</li><li>• Controlar e operar tuneis de compostagem e afinação.</li><li>• Controlar o processo;</li></ul>
Limpeza das instalações.	Ao longo do turno, manter os equipamentos e instalações limpas.

Efetuar o registo e reporte das atividades realizadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tirar registos diários;</li><li>• Reportar possíveis erros/ avarias à chefia direta.</li></ul>
Zelar pelo bom estado de manutenção e conservação dos equipamentos que opera.	
Operação e manutenção dos equipamentos móveis necessários para o funcionamento do Tratamento Biológico.	
Gerir, em concordância com o supervisor, as tarefas do TB.	

**C. Equipamentos exigidos pela função:**

a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento;

b) Equipamentos:

- Empilhador;
- Telescópica;
- Pá-carregadora;
- Plataforma Elevatória;

c) Equipamentos do processo.

**D. Indicadores de Desempenho:**

Pontualidade e Assiduidade.

**E. Condições de Trabalho:**

- Stress;
- Ruído sonoro;
- Cheiro Desagradável.

**F. Requisitos:**

Habilitações: 12º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Pelo menos 1 ano como operador(a).

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG;
- Análise e Resolução de Problemas;
- Operação e Manutenção de Equipamentos fixos;
- Operação e Manutenção de Equipamentos móveis.

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

### 2.3 Operador(a)

Área	Produção	
Subárea	Tratamento Biológico	
Superior Hierárquico	Operador (a) de Instalação	
Função	Operador(a)	
Centro de Custo	Código	Horário

#### A. Missão

Gerir e manter operacional o processo de produção de biogás e composto na ERSUC S.A., de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, de modo a garantir o cumprimento eficiente dos procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

#### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Controlar o processo do pré-tratamento húmido.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar o bom funcionamento do processo e operar os respetivos equipamentos, nomeadamente operacionalidade de centrífugas, pulpers, crivo húmido, desarenador, hidrociclones, entre outros;</li><li>• Controlar o processo;</li></ul>
Controlar o processo da digestão.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar o funcionamento e operar os digestores, nomeadamente compressores, permutadores, bombas de alimentação, entre outros.</li><li>• Controlar o processo;</li></ul>
Controlar o processo de compostagem.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alimentar maquinaria para fazer o composto.</li><li>• Controlar e operar tuneis de compostagem e afinação.</li><li>• Controlar o processo;</li></ul>
Limpeza das instalações.	Ao longo do turno, manter os equipamentos e instalações limpas.

#### C. Equipamentos exigidos pela função:

a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento;

**D. Indicadores de Desempenho:**

Pontualidade e Assiduidade.

**E. Condições de Trabalho:**

- Ruído sonoro;
- Cheiro Desagradável.

**F. Requisitos:**

Habilitações: 9º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Não é necessária experiência prévia.

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA;
- Conhecimentos do desempenho do SIG.

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

3

# Tratamento Mecânico

### 3.1 Operador(a) de Equipamentos

Área	Produção	
Subárea	Tratamento Mecânico	
Superior Hierárquico	Chefe de Equipa	
Função	Operador (a) de Equipamentos	
Centro de Custo:	Código:	Horário:

#### A. Missão

Assegurar a rapidez/ eficácia do processo de tratamento mecânico dos resíduos não recicláveis, de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, de modo a garantir o cumprimento eficiente dos procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

#### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Cumprir os procedimentos associados à operação, utilização, movimentação e/ou transporte dos equipamentos afetos ao Tratamento Mecânico.	<ul style="list-style-type: none"><li>• É necessário verificar, no início e no final do turno, a situação em que se encontram os ditos equipamentos: se se encontram danificados ou não, controlar o nível de óleo e de água, e fazer os respetivos registos/ reportar à chefia direta;</li><li>• Controlar as linhas e tapetes rolantes (a nível de funcionamento e a nível de existência de material - é necessário alimentar as linhas com o devido material, garantindo a produção);</li><li>• Controlar o conteúdo dos contentores e sacos auxiliares à produção, verificando se estes se encontram cheios e/ou se é necessário efetuar o seu despejo.</li><li>• Pesar e registar todo o material despejado.</li><li>• Proceder ao enfardamento do material tratado.</li></ul>

Auxiliar, sempre que necessário, os operadores na separação de materiais.	
Realizar intervenções de manutenção corrente e limpeza dos equipamentos que opera.	
Zelar pelo bom estado de manutenção e conservação dos equipamentos que opera.	

**C. Equipamentos exigidos pela função:**

a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento;

b) Equipamentos

- Empilhador;
- Telescópica;
- Pá-carregadora;
- Plataforma Elevatória;

c) Equipamentos do processo.

**D. Indicadores de Desempenho:**

- Pontualidade e Assiduidade;
- Feedback dos clientes acerca da qualidade do produto vendido.

**E. Condições de Trabalho:**

- Ruído sonoro;
- Cheiro desagradável;
- Temperaturas elevadas.

**F. Requisitos:**

Habilitações: 12º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Pelo menos 1 ano como operador(a).

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG;
- Análise e Resolução de Problemas;
- Operação e Manutenção de Equipamentos fixos;
- Operação e Manutenção de Equipamentos móveis.

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

### 3.2 Operador(a)

Área	Produção	
Subárea	Tratamento Mecânico	
Superior Hierárquico	Chefe de Equipa	
Função	Operador(a)	
Centro de Custo	Código	Horário

#### A. Missão

Assegurar a triagem de resíduos e a qualidade da mesma, de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, de modo a garantir o cumprimento eficiente dos procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

#### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Cumprir os procedimentos operacionais definidos para o setor do Tratamento do Mecânico.	
Proceder à separação, triagem e acondicionamento dos resíduos urbanos.	À medida que os resíduos passam pelos tapetes, cabe ao operador retirar todo o tipo de conteúdo que não seja o desejado para a produção em questão, colocando-os nos seus respetivos contentores ou sacos, que depois serão vazados em aterro.
Efetuar a limpeza e higienização das instalações, equipamentos e materiais afetos à unidade de Tratamento Mecânico, de modo a zelar pelo seu estado de conservação.	Diariamente, o operador deve fazer a limpeza do seu local de trabalho, nomeadamente varrendo o chão, as paredes e as cabines.
Apoiar em tarefas de manutenção e conservação nas instalações e equipamentos;	
Auxiliar nas operações de carga e descarga dos materiais, colocação e verificação de equipamentos;	

Assegurar o cumprimento das normas e procedimentos definidos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade.	
---	--

**C. Equipamentos exigidos pela função:**

a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento;

**D. Indicadores de Desempenho:**

- Pontualidade e Assiduidade;
- Feedback dos clientes acerca da qualidade do produto vendido.

**E. Condições de Trabalho:**

- Ruído sonoro;
- Cheiro Desagradável.

**F. Requisitos:**

Habilitações: 9º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Não é necessária experiência prévia.

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG;

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

4

# Triagem

#### 4.1 Operador(a) de Instalação

Área	Produção	
Subárea	Triagem	
Superior Hierárquico	Chefia Direta	
Função	Operador (a) de Instalação	
Centro de Custo:	Código:	Horário:

##### A. Missão

Garantir a execução eficaz da triagem dos resíduos e da produção, de acordo com as instruções superiores e normas em vigor e dos objetivos organizacionais e, de modo a garantir o funcionamento eficiente das unidades, a minimização dos riscos ambientais e de segurança, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

##### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Executar tarefas que visem o bom funcionamento das instalações, garantindo o melhor rendimento possível, bem como a segurança dos seus colaboradores e equipamentos;	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alocar os colaboradores para determinadas tarefas consoante o número de pessoas disponíveis no dia ou os objetivos organizacionais.</li><li>• Delegar tarefas ao longo do turno consoante o seu desenvolvimento.</li><li>• Distribuir os EPI's e fardamento pelos operadores e operadores de equipamentos afetos à Triagem.</li><li>• Confirmar o conteúdo das cargas de material reciclável recebido;</li></ul>
Verificar e controlar os equipamentos afetos à Triagem, seja no início, durante ou no final do turno. Supervisionar os sistemas de monitorização e controlo da instalação, introduzindo os ajustes e adaptações necessários;	Na abertura do turno, é necessário verificar os equipamentos (máquinas, luzes, prensas, quadros elétricos) e ligá-los para que se possa dar início à produção.

Efetuar a articulação com as equipas de manutenção, operacionais e de emergência de modo a assegurar a realização de procedimentos que sejam requeridos;	
Efetuar o registo e reporte de ocorrências referentes às atividades realizadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reportar à chefia direta os acontecimentos registados ao longo do turno (avarias, manutenções, etc);</li><li>• No final do turno, confirmar os dados da produção realizada.</li></ul>
Zelar pelo bom estado de manutenção e conservação da instalação.	Verificar o estado das instalações e das limpezas efetuadas no final do turno.
Dar apoio ao nível da inspeção, operação, utilização, movimentação e/ou transporte dos equipamentos das instalações que opera.	Substituir ou ajudar no desempenho das funções de operador ou operador de equipamentos, sempre que seja necessário;

### **C. Equipamentos exigidos pela função:**

#### a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento;

#### b) Equipamentos

- Empilhador;
- Telescópica;
- Pá-carregadora;
- Plataforma Elevatória;

#### c) Equipamentos do processo

### **D. Indicadores de Desempenho:**

Pontualidade e Assiduidade.

**E. Condições de Trabalho:**

- Stress;
- Ruído sonoro;
- Cheiro Desagradável.

**F. Requisitos:**

Habilitações: 12º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Pelo menos 2 anos de experiência como operador(a) ou operador(a) de equipamentos.

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG;
- Análise e Resolução de Problemas;
- Operação e Manutenção de Equipamentos fixos;
- Operação e Manutenção de Equipamentos móveis;
- Reporte de Ocorrências.

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

#### 4.2 Operador(a) de Equipamentos

Área	Produção	
Subárea	Triagem	
Superior Hierárquico	Operador(a) de Instalação	
Função	Operador (a) de Equipamentos	
Centro de Custo:	Código:	Horário:

##### A. Missão

Assegurar a eficácia do processo de triagem de resíduos recicláveis na ERSUC S.A., de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, de modo a garantir o cumprimento eficiente dos procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

##### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Cumprir os procedimentos associados à operação, utilização, movimentação e/ou transporte dos equipamentos afetos à Triagem.	<ul style="list-style-type: none"><li>• É necessário verificar, no início e no final do turno, a situação em que se encontram os ditos equipamentos: se se encontram danificados ou não, controlar o nível de óleo e de água, e fazer os respetivos registos/ reportar à chefia direta;</li><li>• Controlar as linhas e tapetes rolantes (a nível de funcionamento e a nível de existência de material - é necessário alimentar as linhas com o devido material, garantindo a produção);</li><li>• Controlar o conteúdo dos contentores e sacos auxiliares à produção, verificando se estes se encontram cheios e/ou se é necessário efetuar o seu despejo.</li><li>• Pesar e registar todo o material.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceder ao enfardamento do material tratado.</li></ul>
Auxiliar, sempre que necessário, os operadores na triagem de materiais.	
Realizar intervenções de manutenção corrente e limpeza dos equipamentos que opera.	
Zelar pelo bom estado de manutenção e conservação dos equipamentos que opera.	

**C. Equipamentos exigidos pela função:**

a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento;

b) Equipamentos

- Empilhador;
- Telescópica;
- Pá-carregadora;
- Plataforma Elevatória;

c) Equipamentos do processo.

**D. Indicadores de Desempenho:**

- Pontualidade e Assiduidade;
- Feedback dos clientes acerca da qualidade do produto vendido.

**E. Condições de Trabalho:**

- Ruído sonoro;
- Cheiro desagradável;
- Temperaturas elevadas.

**F. Requisitos:**

Habilitações: 12º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Pelo menos 1 ano como operador(a).

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG;
- Análise e Resolução de Problemas;
- Operação e Manutenção de Equipamentos fixos;
- Operação e Manutenção de Equipamentos móveis.

**H. Condicionantes**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física.

### 4.3 Operador(a)

Área	Produção	
Subárea	Triagem	
Superior Hierárquico	Operador(a) de Instalação	
Função	Operador(a)	
Centro de Custo	Código	Horário

#### A. Missão

Assegurar a produção e a qualidade da mesma, garantindo que os resíduos triados estão em conformidade com os objetivos operacionais, de acordo com as instruções superiores e normas em vigor, contribuindo para o cumprimento eficiente dos procedimentos definidos, o reporte operacional da atividade e o respeito pelas regras de qualidade, ambiente e segurança estabelecidas.

#### B. Tarefas e atividades a realizar:

Tarefas	Descrição
Cumprir os procedimentos operacionais definidos para a Triagem, realizando a separação, triagem e acondicionamento dos materiais tratados.	Realizar a triagem dos resíduos em questão. À medida que os resíduos passam pelos tapetes, cabe ao operador retirar todo o tipo de conteúdo que não seja o desejado para a produção em questão, colocando-os nos seus respectivos contentores ou sacos, para que possam ser depois inseridos novamente quando for a sua respetiva triagem ou despejados em aterro sanitário.
Efetuar a limpeza e higienização das instalações, equipamentos e materiais afetos à Triagem, de modo a zelar pelo seu estado de conservação;	Diariamente, o operador deve fazer a limpeza do seu local de trabalho, nomeadamente varrendo o chão e as paredes, bem como as cabines.

Apoiar em tarefas de manutenção e conservação nas instalações e equipamentos;	
Auxiliar nas operações de carga e descarga dos materiais, colocação e verificação de equipamentos;	
Assegurar o cumprimento das normas e procedimentos definidos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade.	

**C. Equipamentos exigidos pela função:**

a) Equipamentos de Proteção Individual:

- Calçado Adequado;
- Luvas;
- Máscaras;
- Chapéu de proteção;
- Fardamento.

**D. Indicadores de Desempenho:**

- Pontualidade e Assiduidade;
- Feedback dos clientes acerca da qualidade do produto vendido.

**E. Condições de Trabalho:**

- Ruído sonoro;
- Cheiro Desagradável.

**F. Requisitos:**

Habilitações: 9º ano.

Certificações: Não Aplicável

Experiência Profissional: Não é necessária experiência prévia.

**G. Habilidades e Competências:**

- Orientação para Resultados;
- Trabalho em Equipa;
- Abertura à Aprendizagem;
- Caracterização de Resíduos;
- Política Qualidade, Ambiente, Segurança e SGA
- Conhecimentos do desempenho do SIG;

**H. Condicionantes:**

Impossível desempenhar as funções com uma deficiência física agravada, uma vez que implica muito esforço e destreza física

**Anexo 3 - Anúncio de Recrutamento De Operador(a) de Equipamentos publicado no site Netempregos**

**Operador de Equipamentos (M/F) – Tempo Integral**

A ERSUC S.A é uma empresa que atua no setor ambiental, estando responsável pelo tratamento de mais de 300 000 toneladas de resíduos por ano, provenientes de uma área de 7000 km<sup>2</sup> e de cerca de um milhão de habitantes, correspondentes a 36 municípios.

Atualmente, a ERSUC S.A. tem dois Centros Integrados de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos (CITVRSU), um em Aveiro e outro em Coimbra, cada um dotado de unidades de tratamento e valorização de resíduos urbanos indiferenciados, um aterro sanitário de apoio, um ecocentro e uma unidade de triagem de resíduos recicláveis.

Os resíduos recicláveis chegam à unidade de triagem através do processo de Recolha Seletiva, quer através da Recolha Seletiva dos ecopontos, quer através da Recolha Porta a Porta do comércio e serviços.

Para a Recolha Seletiva de Aveiro, estamos a recrutar **Operador de Equipamentos (M/F)** para executar as seguintes tarefas:

- Operação, utilização, movimentação e/ou transporte dos equipamentos definidos para a Recolha Seletiva de resíduos recicláveis provenientes dos ecopontos;
- Realizar intervenções de manutenção corrente e limpeza dos equipamentos que opera;
- Registrar e reportar as atividades realizadas;
- Emitir e verificar os documentos formais requeridos;
- Contribuir para o bom estado de manutenção e conservação dos equipamentos que opera.

Perfil:

- Escolaridade mínima: 12º ano;
- Carta de Pesados (obrigatório);
- CAM (obrigatório);
- CAP (preferencial);
- Experiência de 1 a 3 anos em funções semelhantes (preferencial);
- Trabalho em equipa;

- Rigor e Fiabilidade.

O que oferecemos:

- Vencimento compatível com a função;
- Formação inicial e contínua;
- Entrada imediata.

Se considera ter o perfil adequado, candidate-se através de [recrutamento@ersuc.pt](mailto:recrutamento@ersuc.pt)

**Anexo 4. Manual de Acolhimento da ERSUC S.A.**

---

# **Manual de Acolhimento**

Revisão F

---

Junho de 2021

## **I. Mensagem**

Bem-vindo (a),

É com enorme satisfação que o/a recebemos nesta empresa e no seio deste grande grupo empresarial.

Contamos com o seu empenho, dedicação e criatividade, nesta nova fase da sua vida profissional.

Na ERSUC, Resíduos Sólidos do Centro, S.A., sabemos que o momento de entrada de um novo colaborador numa empresa determina o sucesso e a rapidez da sua integração. Assim, concebemos este Manual de Acolhimento, que surge como um instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração, tendo sido elaborado com o objetivo de tornar a sua integração e adaptação mais simples e agradável.

O principal objetivo deste manual é fornecer-lhe todas as informações fundamentais sobre a ERSUC, a sua filosofia de atuação e os procedimentos que deve adotar em situações de trabalho.

Se, após a leitura deste manual, tiver qualquer dúvida, deverá colocá-la ao Serviço de Recursos Humanos da empresa ou ao seu Superior Hierárquico.

Queremos, ainda, desejar-lhe o maior sucesso na ERSUC.

O Administrador Executivo

---

## **II. Apresentação da ERSUC**

O Sistema Multimunicipal de Tratamento e Valorização de Resíduos Sólidos Urbanos do Litoral Centro foi criado pelo Decreto-Lei nº 166/96, de 5 de Setembro, com uma área geográfica correspondente a 31 Municípios, tendo logo de imediato sido integrado o Município de Albergaria-a-Velha e, em 1998 integrados os Municípios de Arouca, Oliveira de Azeméis, S. João da Madeira e Vale de Cambra, perfazendo, assim, 36 Municípios (12,9% do Continente) abrangendo uma área que se aproxima dos 7000 Km<sup>2</sup> (7,9%) e servindo uma população de cerca de 1 milhão de habitantes (10% da população nacional).

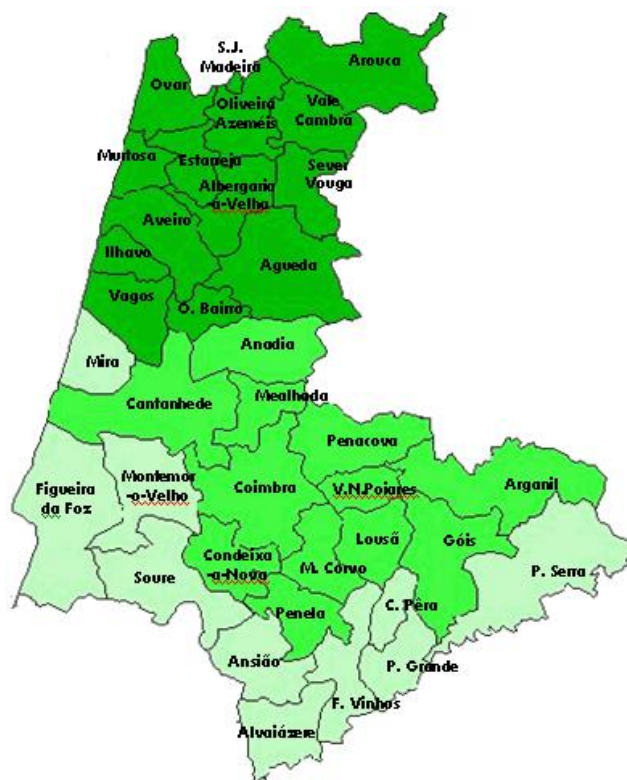


Figura 1- Mapa da área geográfica de atuação.

A exploração e gestão do Sistema foi, pelo mesmo diploma legal, atribuída à ERSUC – Resíduos Sólidos do Centro S.A., tendo sido aí definidos os respetivos estatutos. A ERSUC opera no Litoral Centro de Portugal Continental, e o Sistema inclui os municípios de Águeda, Albergaria-a-Velha, Alvaiázere, Anadia, Ansião, Arganil, Arouca, Aveiro, Cantanhede, Castanheira de Pêra, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Estarreja, Figueira da Foz, Figueiró dos Vinhos, Góis, Ílhavo, Lousã, Mealhada, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Murtosa, Oliveira de Azeméis, Oliveira do Bairro, Ovar, Pampilhosa da Serra, Pedrógão Grande, Penacova, Penela, S. João da Madeira, Sever do

Vouga, Soure, Vagos, Vale de Cambra e Vila Nova de Poiares, abrangendo uma área total de 6.699 Km<sup>2</sup> e servindo uma população estimada de 970.746 habitantes.

## **II. 1. Sede**

A empresa está sediada em Coimbra:

**Morada:**

**Telefone:**

**Fax:**

**E-mail:**

## **II. 2. Centros Integrados de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos (CITVRSU)**

A ERSUC concluiu, em 2012, dois Centros Integrados de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos (CITVRSU), nas freguesias de Eirol e Vil de Matos, concelhos de Aveiro e Coimbra, respetivamente.

### **Centro Integrado de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos de Aveiro**

**Morada:**

**Telefone:**

**E-mail:**

### **Centro Integrado de Tratamento de Resíduos Sólidos Urbanos de Coimbra**

**Morada:**

**Telefone:**

**E-mail:**

Cada CITVRSU é dotado de:

- Unidade de tratamento mecânico e biológico (TMB) para tratamento dos resíduos sólidos urbanos indiferenciados;
- Unidade de valorização energética do biogás produzido na unidade TMB;
- Unidade de triagem automatizada para tratamento dos resíduos recicláveis provenientes da Recolha Seletiva;
- Ecocentro;
- Aterro sanitário de apoio.

## **II. 3. Unidades de Tratamento Mecânico e Biológico / Valorização Energética**

Os RSU são recebidos nas Unidades de tratamento mecânico e biológico. No tratamento mecânico processam-se múltiplas operações unitárias que dividem os resíduos nos seguintes fluxos:

recicláveis (vidro, cartão, plásticos, metais ferrosos e não ferrosos), matéria orgânica, combustíveis derivados de resíduos (CDR) e refugos. Estas operações, totalmente automáticas, comportam a crivagem dos RSU, abertura de sacos, separação balística, separação de ferrosos, separação de alumínio, separação por infravermelhos e a preparação de suspensão orgânica. Os recicláveis são encaminhados para a indústria recicladora, e a matéria orgânica é transformada numa suspensão aquosa, que segue para o tratamento biológico das centrais. Os refugos são encaminhados para os aterros sanitários de apoio.

O tratamento mecânico de CDR's é um processo com fim de transformar o rejeitado do tratamento mecânico do RSU em matéria prima para o combustível em fornos de cimento.

O combustível é conseguido pela alteração física da matéria-prima de acordo com a trituração, e equipamento de separação de densidade para separar os materiais impróprios para fornos.

As linhas de CDR's das instalações da ERSUC foram desenhadas para tratar o rejeitado das linhas de pré-tratamento mecânico de Aveiro e Coimbra TMB.

O tratamento biológico consiste num conjunto de operações sequenciais, das quais se destacam a digestão anaeróbia, a pré-compostagem em túneis fechados, a compostagem em meseta e a afinação final, da qual se obtém um produto com propriedades adequadas ao enriquecimento do solo, o composto.

A digestão anaeróbia tem lugar em dois digestores de 5.000 m<sup>3</sup> cada, desencadeando-se as reações químicas e biológicas que levam à produção de um gás com elevado potencial calorífico, o biogás. Este é posteriormente transformado em energia elétrica e calor, em motores de cogeração, sendo a energia elétrica injetada na rede pública (vendida). A matéria orgânica já digerida é então desidratada e posteriormente misturada com material estruturante (aparas de madeira), sendo encaminhada para túneis de compostagem fechados, nos quais é injetado ar e é controlada a temperatura e a humidade, com o objetivo de acelerar a biodegradação ainda existente deste material. Toda a água do processo é depurada na ETAR (estação de tratamento de água residual) de cada CITVRSU, sendo reaproveitada quase totalidade para o processo. Após esta operação, a matéria orgânica é sujeita à uma última etapa de biodegradação, através da sua compostagem em sistema de meseta aberta com revolvimento periódico.

Para se obter o produto final, o composto, procede-se à afinação final, na qual são retiradas as aparas de madeira para serem reaproveitadas no processo, e são retiradas igualmente as pequenas fibras plásticas, vidros e outros inertes que não foram possíveis de retirar nas operações anteriores. O composto fica então pronto para poder ser utilizado em diversas aplicações de enriquecimento de solos.

### **III. 3. a. Unidades de Triagem**

As unidades de triagem são automatizadas, com uma capacidade de processamento de quatro toneladas/hora de embalagens plásticas e metálicas, e oito toneladas/hora de embalagens de papel e cartão. No fim da linha automatizada existe um processo de afinação manual e um posto de controlo de qualidade, que confere aos resíduos as especificações técnicas necessárias para serem encaminhados para o retomador.

### **III. 3. b. Ecocentros**

Os ecocentros são áreas reservadas destinadas à recolha seletiva de materiais (objetos domésticos volumosos fora de uso - “monos”, vidro, REEE, sucata, madeira).

### **III. 3. c. Aterros Sanitários de Apoio**

Cada um dos CITVRSU tem um aterro sanitário de apoio, onde irão ser depositados cerca de 20% dos resíduos entregues nestas unidades e que não têm qualquer tipo de aproveitamento.

### **III. 3. d. Estações de Transferência**

A ERSUC tem ainda sete Estações de Transferência a servir 18 municípios.

Nas Estações de Transferência são rececionados os resíduos que estão em conformidade com aqueles recebidos e depositados nos Centros Integrados de Tratamento e Valorização de RSU da ERSUC. Para além de RSU (resíduos sólidos urbanos), as Estações de Transferência (exceto Pampilhosa e Sever) têm ecocentros.

<b>Estações de Transferência</b>	<b>Concelhos Servidos</b>	<b>Destino Final dos Resíduos</b>
Ansião	Alvaiázere, Ansião, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos, Miranda do Corvo, Pedrogão Grande e Penela	Centro Integrado de Tratamento e Valorização de RSU - Coimbra
Pampilhosa da Serra	Pampilhosa da Serra	Centro Integrado de Tratamento e Valorização de RSU - Coimbra
Estarreja	Estarreja, Murtosa e Ovar	Centro Integrado de Tratamento e Valorização de RSU - Aveiro

Estações de Transferência	Concelhos Servidos	Destino Final dos Resíduos
Ossela	Arouca, Oliveira de Azeméis, S.João da Madeira e Vale de Cambra	Centro Integrado de Tratamento e Valorização de RSU - Aveiro
Sever do Vouga	Sever do Vouga	Centro Integrado de Tratamento e Valorização de RSU - Aveiro
Góis	Arganil, Góis, Lousã e Vila Nova de Poiares	Centro Integrado de Tratamento e Valorização de RSU - Coimbra
Figueira da Foz	Figueira-da-Foz, Montemor-o-Velho e Soure	Centro Integrado de Tratamento e Valorização de RSU - Coimbra

**Tabela 8** – Lista de Estações de Transferência.

### III. 3. e. Aterros Sanitários

A empresa ainda detém três aterros sanitários, situados nas zonas de Aveiro, Coimbra e Figueira da Foz, que se encontram em fase de encerramento.

Os aterros estão situados em:

<b>Aterro Sanitário de Aveiro</b> <b>Morada:</b> <b>Telefone:</b> <b>E-mail:</b> ----- -----
<b>Aterro Sanitário de Coimbra</b> <b>Morada:</b> <b>Telefone:</b> <b>E-mail:</b> ----- -----
<b>Aterro Sanitário da Figueira da Foz</b> <b>Morada:</b> <b>Telefone:</b> <b>E-mail:</b>

#### **IV. Política Integrada da Qualidade, Ambiente, Segurança e Gestão de Ativos**

A ERSUC é uma empresa certificada pelas Normas NP EN ISO 9001, NP EN ISSO 14001 e NP 4397/ OHSAS 18001, isto é, para as áreas da Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança.

Para isso foi criado o Sistema Integrado de Gestão (SIG) que descreve a organização da empresa, os Macroprocessos e os procedimentos da ERSUC S.A.

Todos os trabalhadores têm a responsabilidade de assegurarem o cumprimento dos requisitos, colaborando na sua permanente atualização de documentos, no sentido de serem alcançados todos os objetivos subjacentes ao Sistema de Gestão.

Divulga-se, de seguida, a Política de Qualidade, Ambiente, Segurança e Gestão de Ativos atualmente em vigor na ERSUC S.A.



## Política Integrada de Qualidade, Ambiente, Segurança e Gestão de Ativos

### Missão

Prestar um serviço de excelência nas operações de gestão de resíduos da competência da ERSUC, assente em pilares de sustentabilidade económica, ambiental e social e maximizar a criação de valor através da eficiência, inovação e princípios da economia circular.

### Política

Para o cumprimento da sua Missão, o Conselho de Administração definiu a Política Integrada de Qualidade, Ambiente, Segurança e Gestão de Ativos assente nos seguintes princípios:

1. Garantir a sustentabilidade ambiental, económica e social da ERSUC;
2. Suportar a atividade em objetivos, metas e processos relevantes orientados para as necessidades das Partes Interessadas;
3. Dotar a empresa dos recursos humanos e meios técnicos para o cumprimento dos objetivos promovendo o desenvolvimento das competências dos trabalhadores em torno da melhoria, eficiência e cultura da empresa;
4. Garantir a satisfação dos clientes e das restantes partes interessadas através da melhoria da qualidade dos serviços e produtos;
5. Criar valor acrescentado para os acionistas e para a sociedade em geral;
6. Proteger o ambiente, controlar e minimizar os impactes ambientais associados à atividade da empresa, através da utilização eficiente dos recursos naturais e da prevenção da poluição;
7. Envolver todos os trabalhadores da ERSUC numa cultura de melhoria contínua e participada;
8. Assegurar locais de trabalho seguros e saudáveis para todos os trabalhadores e parceiros externos, prevenindo os riscos e doenças profissionais e erradicando os acidentes de trabalho;
9. Promover ativamente a consciencialização e a sensibilização ambiental da população abrangida pelo Sistema;
10. Promover a simplificação e otimização dos processos de forma a obter a melhoria contínua do seu desempenho com foco na procura da eficiência e inovação produtiva e organizacional;
11. Manter o compromisso no cumprimento dos requisitos legais, regulatórios e outros aplicáveis à atividade em termos de ambientais de segurança e saúde no trabalho, laborais e de Gestão de Ativos;
12. Assegurar uma adequada gestão da base de ativos regulada (BAR) nas diferentes etapas do ciclo de vida desde a aquisição, operação e manutenção até ao abate, otimizando a disponibilidade e maximizando o seu valor.

A Política Integrada da Qualidade, Ambiente, Segurança e de Gestão de Ativos foi estabelecida pelo Conselho de Administração da ERSUC, comunicada a todos os colaboradores e encontra-se divulgada pelas partes interessadas.

Esta política será revista periodicamente de modo a garantir os seus princípios face à variação dos fatores internos e externos.

Coimbra, 29 de outubro de 2019  
Revisão D

O Administrador Executivo

## V. Organização da Empresa

O Conselho de Administração aprovou uma importante alteração organizacional da ERSUC que se traduz no organograma abaixo e que entrou em vigor no dia 03 de maio de 2021.

Esta nova organização permitiu um diagnóstico rigoroso e detalhado, que envolveu as diferentes áreas da empresa, e assenta nos seguintes princípios:

- Proximidade entre a Administração e toda a empresa, envolvendo diretamente nos objetivos desta todos os trabalhadores, através dos vários níveis de chefia;
- Valorização dos Recursos Humanos da ERSUC, através da assunção de novas responsabilidades, novas funções e novos desafios;
- Foco nos objetivos de serviço público, motivação dos colaboradores, satisfação dos clientes e acionistas.

Esta organização tem como objetivo capacitar e fortalecer a empresa para enfrentar os novos desafios e exigências que se impõem. Contamos com cada um de vós.

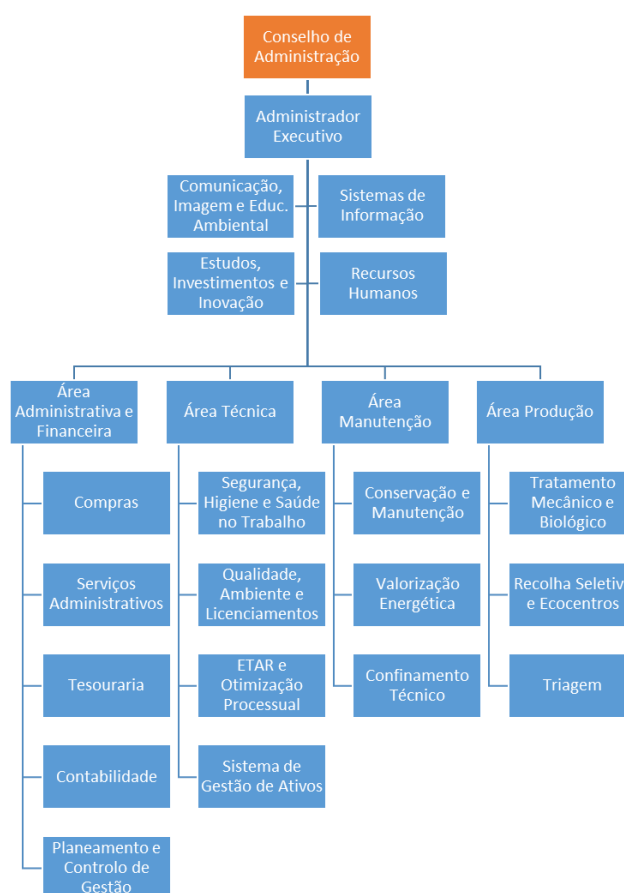


Figura 1 - Organograma da ERSUC S.A.

## **VI. Informações Uteis**

### **VI. 1. Formulários e Documentos necessários**

Para constituir o seu *dossier* de trabalhador e começar o seu percurso na ERSUC S.A., não esquecer de entregar a seguinte documentação, ao Serviço de Recursos Humanos da empresa, nomeadamente:

- Certificado de Habilitações;
- Curriculum Vitae;
- Cópia do Cartão de Cidadão;
- Cópia da Carta de Condução;
- Modelo 99 do IRS.

Nota: Deve atualizar o seu cadastro sempre que ocorram alterações (agregado Familiar, morada, validade dos documentos, habilitações literárias), comunicando ao Serviço de Recursos Humanos da empresa esses novos dados.

### **VI. 2. Exames de Saúde**

De acordo com o artigo 108º da Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro, alterado pela Lei nº 3/2014, de 28 de Janeiro são realizados os seguintes Exames de Saúde ao colaborador da ERSUC:

- a) Os exames de admissão, antes do início da prestação de trabalho ou, se a urgência da admissão o justificar, nos 15 dias seguintes;
- b) Exames periódicos anuais para todos os trabalhadores;
- c) Exames ocasionais, sempre que haja alterações substanciais nos componentes materiais de trabalho que possam ter repercussão nociva na saúde do trabalhador, bem como no caso de regresso ao trabalho depois de uma ausência superior a 30 dias por motivo de doença ou acidente.

### **VI. 3. Processamento Salarial**

O processamento salarial é realizado no dia 25 (dia útil) de cada mês.

#### **VI. 4. Férias**

No ano da admissão, o trabalhador tem direito a dois dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até 20 dias, cujo gozo pode ter lugar após seis meses completos de execução de contrato.

A marcação do período de férias é efetuado, de mútuo acordo, entre as partes, dentro do período e prazo estabelecido pela empresa.

O colaborador deverá preencher o Plano Individual de Férias, junto do seu Encarregado, com a antecedência mínima de 5 dias antes da data efetiva de gozo de férias.

No caso de o trabalhador adoecer durante o período de férias, serão as mesmas suspensas, desde que a entidade empregadora seja, de facto, informada.

#### **VI. 5. Faltas**

Considera-se falta a ausência de trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário.

##### **VI. 5. 1 Ausências justificadas**

De acordo com o artigo 249º do Código do Trabalho, são consideradas faltas justificadas:

- As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;
- A motivada por falecimento de cônjuge, parente ou afim, nos termos do artigo 251º;
- A motivada pela prestação de prova em estabelecimento de ensino, nos termos do artigo 91º;
- A motivada por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto não imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prescrição médica no seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;
- A motivada pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, neto ou a membro do agregado familiar de trabalhador, nos termos do artigo 49º, 50º ou 252º, respetivamente;
- A motivada por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada um;
- A de trabalhador eleito para estrutura de representação colectiva dos

trabalhadores, nos termos do artigo 409º;

- A de candidato a cargo público, nos termos da correspondente lei eleitoral;
- A autorizada ou aprovada pelo empregador;
- A que por lei seja como tal considerada;

#### **VI. 5. 2 Ausências injustificadas**

É considerada injustificada qualquer falta não prevista no ponto anterior.

Todas as ausências, quando previsíveis, deverão ser comunicadas à empresa, com cinco dias de antecedência.

As ausências imprevistas terão de ser comunicadas logo que seja possível.

#### **VI. 6 Horário de trabalho**

O horário de trabalho é fixado em 40 horas semanais.

O registo de entrada e saída do local de trabalho será efetuado pelo trabalhador no terminal de controlo de ponto, através de um sistema de reconhecimento facial, que registará todas as entradas e saídas das instalações.

Poderão, pontualmente e/ou transitoriamente, existir outras soluções para o controlo de assiduidade.

A não marcação e registo de entrada e saída deve ser comunicada de imediato à Chefia direta e obrigatoriamente aos Recursos Humanos.

#### **VI. 7 Sugestões/Reclamações Internas**

A ERSUC S.A. considera útil receber informação dos seus colaboradores e para tal criou um processo de sugestões/reclamações internas, que utiliza o impresso codificado ER10i-018, Sugestão/Reclamação Interna. Qualquer colaborador tem acesso a esse impresso através da portaria da sua zona de operação, ou através do Sistema Integrado de Gestão (SIG), no processo ER10-19, Sugestões/Reclamações internas, na área “Melhoria do Sistema de Gestão”.

Para fazer chegar o impresso com a sua sugestão/reclamação ao responsável da qualidade, ambiente e segurança, pode optar por uma das seguintes formas:

- Entregar ao encarregado da sua zona de operação, que depois fará chegar ao responsável;
- Enviar por correio eletrónico;
- Entregar em mão, na receção da sede da ERSUC, em Coimbra;

- Colocar, anonimamente ou não, dentro da caixa designada para sugestões e reclamações, presente na receção da sede da ERSUC, em Coimbra.

## **VI. 8 Benefícios Sociais atribuídos pela ERSUC**

### **✓ Seguro de Acidentes de Trabalho**

Cobre os riscos profissionais, bem como as atividades dos estagiários, praticadas na Empresa.

### **✓ Seguro de Saúde**

Os trabalhadores beneficiam deste seguro após um ano de trabalho na empresa.

### **✓ Seguro de Vida**

Os trabalhadores beneficiam deste seguro após um ano de trabalho na empresa.

## **VI. 9 Instrumentos de Trabalho**

A empresa disponibiliza os instrumentos de trabalho adequados ao desempenho da função, sempre que tal se achar necessário e assim for decidido pela Administração. A atribuição de instrumentos de trabalho está regulada internamente.

## **VI. 10 Sistemas Informáticos**

Na utilização de computador de trabalho, o seu responsável terá de providenciar as permissões necessárias, tais como pasta de rede a aceder, instalação de programas e/ou sistemas específicos, bem como a caixa de correio eletrónico.

## **VI. 11 Formação**

No âmbito da atividade da empresa, fomenta-se a forte participação dos trabalhadores nas ações de formação internas e externas, de forma a adquirirem mais conhecimentos, dentro das respetivas áreas laborais. Assim, a formação deverá ser entendida como um meio de que a empresa dispõe para poder atingir objetivos previamente definidos, reforçando as competências dos colaboradores.

## **VI. 12. Código de Conduta e Ética**

O Código de Conduta e Ética da ERSUC está integrado nos valores do Grupo EGF e pode ser consultado no Sistema Integrado de Gestão.

O respeito pela Comunidade e pelos Colaboradores é uma mais-valia concretizada em múltiplas iniciativas, das quais são exemplo as atividades de educação e sensibilização ambiental desenvolvidas com múltiplos grupos-alvo.

A EGF e as Concessionárias desenvolvem um trabalho exemplar junto dos seus *stakeholders*, das quais se destacam os programas escolares continuados, a presença permanente em comissões de acompanhamento, o envolvimento com as empresas, parceiros e instituições.

Neste âmbito, também os Colaboradores são uma parte interessada muito considerada, sendo promovidas oportunidades internas de evolução na carreira e asseguradas condições que respeitam a sua integridade profissional de acordo com os princípios definidos no Código de Ética e de Conduta implementado.

## **VII. Regras e Procedimentos Internos de Ambiente e Segurança**

### **VII. 1 Vestuário de Trabalho e Equipamentos de Proteção Individual (EPI's)**

No desempenho das suas funções, todos os colaboradores devem cumprir com os requisitos de segurança e devem apresentar-se ao trabalho com um aspeto limpo e cuidado.

Para tal, a empresa coloca à disposição de todos os seus colaboradores fardamento adequado às tarefas a desenvolver, escolhido de acordo com as características de segurança que mais se adequam ao seu posto de trabalho.

Todos estes equipamentos facultados são de utilização OBRIGATÓRIA durante o período laboral, pelo que os colaboradores devem fardar-se e desfardar-se nas instalações da empresa, nos locais adequadas para o efeito.

Sempre que não se verificarem as condições de segurança dos referidos equipamentos, deverá dirigir-se ao seu superior hierárquico, para substituição dos mesmos (devendo, para o efeito, fazer-se acompanhar dos equipamentos antigos).

### **VII. 2 Regras Gerais de Segurança e Ambiente**

O cumprimento das regras de Ambiente e Segurança no Trabalho, por parte de todos, é uma questão fundamental para a melhoria das condições de ambiente e segurança no local de trabalho, como tal, todos os colaboradores têm a obrigação de:

- Respeitar e acatar todas as instruções que lhes são transmitidas pelas chefias, nomeadamente instruções relativas a segurança;
- Respeitar e circular com prudência nas vias autorizadas para o efeito, dentro da empresa, e respeitar as indicações de circulação;
- Zelar pela sua segurança, bem com a dos restantes colegas, que possam ser afetados pelos seus atos;
- A não utilização, ou a neutralização de um dispositivo de proteção de um equipamento, será considerado um ato negligente.

Pelas diferentes áreas da Empresa, estão afixadas Instruções e Informações de Ambiente e Segurança, para consulta/informação por parte de todos os colaboradores, com o objetivo de esclarecer alguma dúvida relacionada com o desempenho de determinadas tarefas e/ou de saber como agir, perante determinadas situações do dia-a-dia.

### **VII. 3 Normas Internas de Higiene**

Devido ao contacto direto com diversos resíduos, todos os colaboradores deverão respeitar as seguintes Regras de Higiene:

- Só é permitida a utilização de vestuário de trabalho e EPI's fornecidos pela ERSUC, durante o período de trabalho;
- Os EPI's e o vestuário de trabalho devem ser sempre mantidos limpos e em bom estado de conservação. (Utilização obrigatória!);
- Lavar as mãos no final de cada turno de trabalho, e nos intervalos;
- O fardamento e o retiro da farda deverão ser efetuados nas instalações da ERSUC preparadas para o efeito (balneários);
- Cuidar da Higiene Pessoal (banho) após cada turno de trabalho;
- Zelar por uma boa higiene das instalações e dos locais de trabalho.

### **VII. 4 Incidentes de Trabalho**

O objetivo primordial da Segurança no Trabalho passa pela prevenção de incidentes de trabalho. Para o efeito, é crucial que todo e qualquer colaborador:

- Utilize os equipamentos que lhe são fornecidos pela empresa, para o desempenho das suas funções;
- Cumpra com todas as instruções e regras de segurança que lhe são transmitidas;
- Comunique qualquer situação / anomalia detetada, de imediato, ao seu superior hierárquico.

### **VII. 5 Consumo de Álcool e Estupefacientes**

O consumo de álcool e estupefacientes pode constituir um grave problema no local de trabalho. Os trabalhadores que bebem em excesso ou que consomem drogas têm maior probabilidade de efetuar as suas tarefas de modo pouco eficiente, de faltar mais vezes, de ter mais acidentes de trabalho e, ainda, de pôr em perigo a segurança dos seus colegas. A ERSUC tem o dever de proteger a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os seus trabalhadores. Contudo, a ERSUC reconhece que, devido a várias razões, alguns trabalhadores poderão vir a sofrer de problemas relacionados com o consumo de álcool ou de estupefacientes. Relativamente a estupefacientes, consideram-se as drogas que são consideradas ilegais e, conseqüentemente, utilizadas sem receita médica.

Os trabalhadores não podem desempenhar funções sob o efeito de álcool e/ou estupefacientes.

A ERSUC aprovará regulamento sobre o controlo do consumo das referidas substâncias, em serviço.

## **VII. 6 Procedimento a seguir em caso de Emergência**

Em caso de Emergência (incêndio, derrame, explosão, espalhamento de resíduos, sismo, etc...), todos os colaboradores deverão cumprir o estipulado nas medidas de autoproteção da ERSUC.

Caso detete alguma situação de emergência:

1. Deverá informar, de imediato, o seu superior hierárquico e seguir as indicações que este lhe fornecer.
2. Caso se encontre nas instalações da empresa, deverá seguir as instruções que lhe forem dadas pelo Responsável de Emergência.
3. Se lhe for dada ordem de evacuação, deverá dirigir-se calmamente para o Ponto de Encontro identificado em cada instalação.
4. Não abandone o Ponto de Encontro, nem volte atrás, sem autorização.
5. Não deve regressar ao seu posto de trabalho, sem que o Responsável de Emergência lhe dê ordem para tal.

## **VIII. Contactos**

ERSUC, Resíduos Sólidos do Centro, S.A.

Morada:

Telefone:

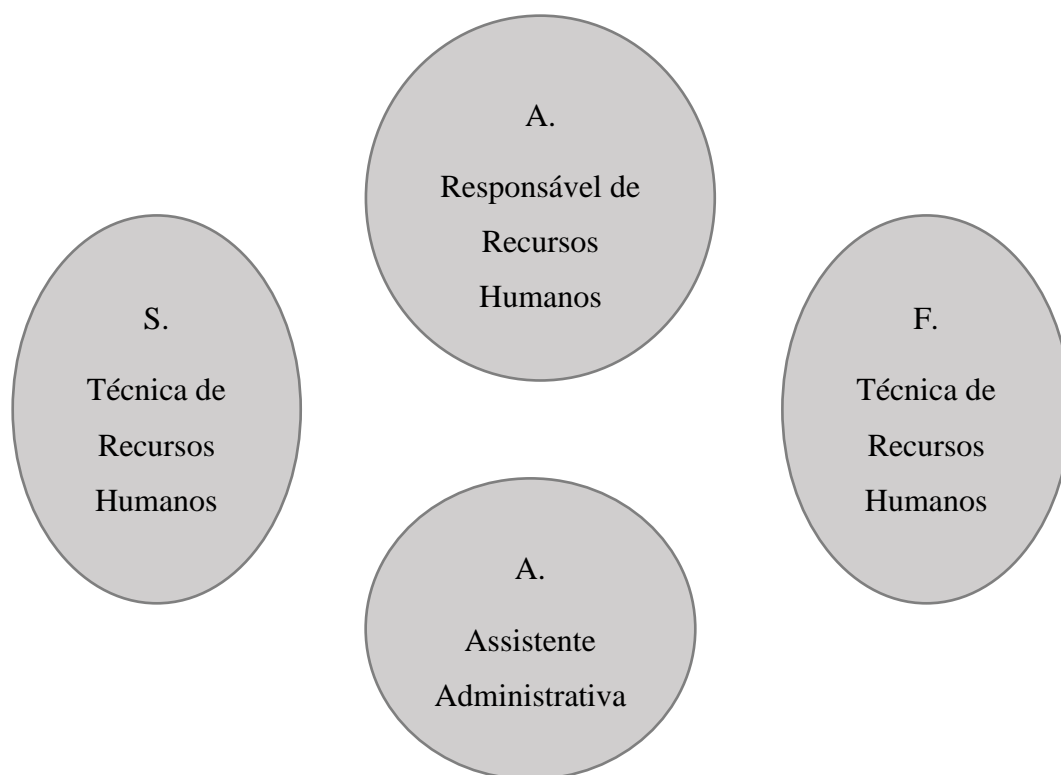
Fax:

E-mail:

Responsável de Recursos Humanos:

### **XIX. Área de Recursos Humanos**

A Área de Recursos Humanos da ERSUC S.A. é constituída por uma equipa multifacetada:



Para tratar de qualquer assunto pertinente, o horário de atendimento aos colaboradores (tanto na sede em Coimbra, como nas instalações em Aveiro) está estabelecido como:


- Segundas-feiras e Quartas-feiras, das 14h às 16h;
- Terças-feiras e Quintas-feiras, das 11h às 13h.

**Anexo 5. Checklist de Admissão**

Nome	Cartão de Cidadão	Carta de Condução	Certificado de Habilitações	Telemóvel/Telefone	Email Pessoal	Modelo 99 (IRS)	IBAN	EGF	Contrato	Inscrição Segurança Social	Fundos	Pedir Cartão-Refeição	Crear E-mail	Ação de Formação/Integração	Preparar Manual de Acolhimento	Medicina do Trabalho	Crear Perfil IDONIC
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													



Anexo 7. Ficha de Inscrição vigente na ERSUC S.A.

	<b>FICHA DE INSCRIÇÃO</b> (CONFIDENCIAL) <b>ESTA FICHA É VALIDA UM ANO APÓS A DATA DE RECEÇÃO</b>	<b>DATA</b> ____/____/____
---	---	-------------------------------

**FUNÇÕES A QUE SE CANDIDATA** \_\_\_\_\_

**1 - IDENTIFICAÇÃO**

Nome: \_\_\_\_\_

Morada: \_\_\_\_\_

Código Postal: \_\_\_\_\_ Localidade: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Telemóvel: \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_\_\_

Naturalidade: \_\_\_\_\_ Freguesia: \_\_\_\_\_ Concelho: \_\_\_\_\_

Bilhete de Identidade N.º: \_\_\_\_\_ Emitido em: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Contribuinte Fiscal N.º: \_\_\_\_\_ Código da Rep. de Finanças: \_\_\_\_\_

Beneficiário Segurança Social N.º: \_\_\_\_\_

Situação Militar: \_\_\_\_\_

Carta de Condução Categoria de \_\_\_\_\_ N.º \_\_\_\_\_ Emitida em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**2 - SITUAÇÃO FAMILIAR.**

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Nome do Cônjuge: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_

Nome de Filho(a): \_\_\_\_\_ Data Nascimento : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome de Filho(a): \_\_\_\_\_ Data Nascimento : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome de Filho(a): \_\_\_\_\_ Data Nascimento : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome de Filho(a): \_\_\_\_\_ Data Nascimento : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**3 - HABILITAÇÕES**

Habilitações Escolares: \_\_\_\_\_

Formação Profissional: \_\_\_\_\_

**4 - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Última Empresa: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

**5 - ASSINATURA**

Data : \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

ASSINATURA DO CANDIDATO : \_\_\_\_\_

Fotografia  
Recente  
(Não é Obrigatório)