



# Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra

ISCAC | 2022

Ana Marques

Acolhimento e Integração de colaboradores: Proposta de reformulação do processo da Aleluia Cerâmicas, SA



**Instituto Superior  
de Contabilidade  
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA **BUSINESS SCHOOL**  
ISCAC.pt

Ana Raquel Marques Faneca

**Acolhimento e Integração de colaboradores: Proposta de reformulação do  
processo da Aleluia Cerâmicas, SA**

Coimbra, novembro de 2022





**Instituto Superior  
de Contabilidade  
e Administração**

Politécnico de Coimbra

**COIMBRA BUSINESS SCHOOL**  
ISCAC.pt

Ana Raquel Marques Faneca

**Acolhimento e Integração de colaboradores: Proposta de reformulação do processo da  
Aleluia Cerâmicas, SA**

Relatório de estágio submetido 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 Prof<sup>o</sup> Doutor Paulo Pinto Moreira.

Coimbra, novembro de 2022

## **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 académico 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.

## AGRADECIMENTOS

Este relatório representa toda a envolvente de mais uma etapa no meu percurso profissional, tal como a concretização de um objetivo profissional e pessoal que só se tornou possível com o apoio de algumas pessoas, às quais não posso deixar de agradecer.

Agradeço em primeiro lugar a toda aos elementos do departamento de Recursos Humanos da Aleluia Cerâmicas, que me acolheram e me deram a oportunidade de aplicar os conhecimentos previamente adquiridos em contexto real de trabalho.

Ao meu orientador, o Prof. Doutor Paulo Pinto Moreira, por todo o apoio, disponibilidade e críticas construtivas que me fizeram melhorar a cada dia.

À minha família, que me acompanhou e apoiou em todas as fases da minha vida, em especial aos meus pais, por serem o maior exemplo de espírito de sacrifício, trabalho e honestidade.

Ao David que me acompanha e motiva a ser todos os dias cada vez melhor. Obrigada pelo apoio incondicional ao longo desta jornada.

Aos amigos, pelo companheirismo e motivação ao longo desta etapa, em especial à Jéssica, Rita e Maria que a cada dia me surpreendem pela capacidade de entreatajuda, esforço e dedicação.

A todos os colegas de turma e docentes que fizeram parte do meu percurso durante o mestrado e que contribuíram para que esta experiência tivesse sido ainda mais enriquecedora. Um agradecimento em especial à Sofia e à Francisca, as minhas companheiras de trabalho, por todos os projetos que realizámos em conjunto e por tornarem o meu percurso académico mais desafiante.

## RESUMO

Com a elevada rotatividade existente no mercado de trabalho, é essencial garantir a retenção de colaboradores. Esta retenção pode ser alcançada através de práticas adequadas de acolhimento e integração.

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas no estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos da Coimbra Business School (ISCAC) realizado entre os meses de janeiro e de julho de 2022 na Aleluia Cerâmicas, uma empresa dedicada à produção e decoração de revestimentos e pavimentos cerâmicos. As atividades desempenhadas no estágio, versaram algumas das principais temáticas da gestão de recursos humanos, no entanto, tendo sido identificadas oportunidades de melhoria do processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, esta acabou por se tornar na atividade principal e, conseqüentemente, na temática central do presente trabalho de projeto. Assim, procedeu-se à reformulação deste processo, tendo sido necessário efetuar algumas alterações em procedimentos existentes e criar ferramentas e métodos essenciais. Destacam-se as melhorias introduzidas ao manual de acolhimento e integração, a conceção de ação de formação de acolhimento, bem como outras instrumentos de apoio para a melhoria do acolhimento e integração existente na empresa.

De forma a explicitar a reformulação do processo, o presente relatório apresenta uma análise crítica ao processo até então vigente, evidenciando-se a necessidade de melhoria. Por fim, destacam-se os objetivos pessoais alcançados durante o estágio e as dificuldades sentidas durante esta etapa.

Palavras-chave:

Acolhimento e integração – *onboarding*, socialização organizacional, recursos humanos.

## ABSTRACT

With the high turnover in the labor market, it is essential to ensure the retention of employees, this retention can be achieved through appropriate reception and integration practices.

This report describes the activities carried out in the curricular internship for obtaining the Master's degree in Human Resources Management at the Coimbra Business School (ISCAC) carried out between January and July 2022 at Aleluia Cerâmicas, a company dedicated to the production and decoration of ceramic coverings and floors. The activities carried out during the internship were based on some of the main themes of human resource management, however, having identified opportunities to improve the process of welcoming and integrating new employees, this ended up becoming the main activity and, consequently, the theme center of this project work. Therefore, this process was reformulated, making it necessary to make some changes to existing procedures and create essential tools and methods. Of particular note are the improvements introduced to the welcoming and integration manual, the conception of a welcoming training action, as well as other support instruments for improving the welcoming and integration existing in the company.

In order to explain the reformulation of the process, this report presents a critical analysis of the process in force until then, highlighting the need for improvement. Finally, the personal objectives achieved during the internship and the difficulties experienced during this stage are highlighted.

### Keywords:

Welcoming and integration – onboarding, organizational socialization, human resources.

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1.1 Socialização Organizacional .....	3
1.2 Modelos de socialização .....	6
1.3 <i>Pre-boarding</i> .....	7
1.4 Acolhimento e Integração – <i>Onboarding</i> .....	7
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL .....	14
2.1 História.....	14
2.2 Organograma.....	15
2.3 Caraterização dos colaboradores da Aleluia Cerâmicas .....	16
2.4 Caraterização do Departamento de Recursos Humanos .....	18
CAPÍTULO 3 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	19
3.1 Estágio – Atividades desenvolvidas.....	19
3.1.1 Gestão da Formação .....	20
3.1.2 Avaliação do Desempenho .....	20
3.1.3 Recrutamento e Seleção .....	21
3.1.4 Processamento Salarial.....	22
CAPÍTULO 4 - ATIVIDADES DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO.....	25
4.1 Apresentação e análise das atividades de acolhimento e integração existentes na empresa.....	25
4.2 Análise Crítica do processo existente .....	26
4.3 Proposta de reformulação do processo de acolhimento e integração....	30
4.3.1 Formação de Acolhimento e integração .....	31

4.3.2	Manual de Acolhimento .....	32
4.3.3	Cronograma do 1º dia .....	32
4.3.4	<i>Flyer</i> de acolhimento .....	32
ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES .....		33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		35
ANEXOS E APÊNDICES .....		39
ANEXO I- Ficha de acolhimento .....		40
ANEXO II- Integração do colaborador no posto de trabalho .....		41
APÊNDICE I- Formação de acolhimento RH .....		42
APÊNDICE II- Formação de acolhimento RH- Apresentação .....		43
APÊNDICE III- – Programa de formação em contexto de trabalho .....		44
APÊNDICE IV- Manual de Acolhimento .....		45
APÊNDICE V- Cronograma do primeiro dia de trabalho .....		46
APÊNDICE VI- <i>Flyer</i> de acolhimento .....		47

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 - Género dos colaboradores Aleluia.....	16
Gráfico 2.2 - Faixa etária dos colaboradores Aleluia.....	17
Gráfico 2.3 - Antiguidade dos colaboradores Aleluia.....	17
Gráfico 2.4 - Habilitações literárias dos colaboradores Aleluia.....	18

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Estrutura de programa de acolhimento .....	10
Figura 2.1 - Organograma da Aleluia Cerâmicas.....	15
Figura 3.1 - Tarefas Realizadas .....	19
Figura 3.2 - Assiduidade no programa RCsoft 15.....	23
Figura 4.1 - Acolhimento e integração colaboradores Quadro Aleluia VS Colaboradores Temporários.....	26
Figura 4.2 - Acolhimento e Integração – Reformulação .....	31

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Métodos de Socialização Organizacional .....	4
Quadro 1.2 - Estrutura tipo de um Manual de Acolhimento .....	11
Quadro 1.3 - Consequências possíveis na integração.....	13

## LISTA DE SIGLAS

RH	Recursos Humanos
DRH	Departamento de Recursos Humanos
IRS	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
SS	Segurança Social

## INTRODUÇÃO

A obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Coimbra Business School culmina com a realização de uma avaliação final da parte não letiva, sendo possível optar pela realização de uma dissertação, um estágio curricular ou um projeto. Perante as alternativas existentes, a escolha pela realização de um estágio curricular deveu-se ao facto de considerar relevante e enriquecedor conhecer uma realidade empresarial diferente e, por conseguinte, ter a oportunidade de perceber a dinâmica de um departamento de recursos humanos numa empresa centenária.

Deste modo, após a ponderação na seleção da entidade acolhedora, a Aleluia Cerâmicas, S.A. destacou-se pela dinâmica e tarefas que poderia vir a realizar. A Aleluia, é uma empresa que se dedica exclusivamente à produção e decoração de revestimentos e pavimentos cerâmicos, sendo uma referência no mercado da cerâmica.

As tarefas a desempenhar foram delineadas em conjunto com o supervisor da empresa, o Dr. Luís Brandão, e os restantes elementos do departamento de recursos humanos, procurando responder às necessidades da empresa e aos objetivos de aprendizagem a atingir no decorrer do estágio.

Deste modo, o estágio curricular teve a duração total de 960h e foi realizado entre janeiro e julho de 2022. Durante este período, foram realizadas tarefas relacionadas com a gestão da formação, a avaliação do desempenho, o recrutamento e seleção e o processamento de salários. No entanto as atividades desenvolvidas no estágio incidiram, essencialmente, no desenvolvimento de uma proposta de reformulação do programa de acolhimento e integração existente na empresa.

Esta variedade de tarefas permitiu perceber a dinâmica do departamento em contexto real de trabalho, traduzindo-se desta forma, numa experiência bastante enriquecedora e positiva a nível profissional e pessoal.

A escolha da temática do acolhimento proporcionou-se durante o estágio, uma vez que se foram detetando oportunidades de melhoria neste processo, permitindo assim a consolidação e a aplicação prática dos conhecimentos pré adquiridos em contexto real, bem como a aquisição de competências relevantes para o futuro profissional.

Com este relatório, pretende-se mostrar a relevância de um programa de acolhimento numa organização tendo como exemplo a aplicabilidade do mesmo na Aleluia Cerâmicas.

Um programa de acolhimento eficaz tem uma influencia positiva para a organização, reduz a rotatividade, diminui o tempo de adaptação do recém-chegado e promove a retenção e sucesso do mesmo, para além disso, reduz a ansiedade, economiza tempo através da orientação adequada e desenvolve expectativas realistas através da apresentação dos objetivos esperados e das ambições da empresa (Chiavenato, 2014; Ragsdale & Mueller, 2005).

Posto isto, a proposta de melhoria desenvolvida, tem como objetivo proporcionar as ferramentas adequadas para dar resposta às necessidades da empresa, tendo em consideração as alterações e adaptações organizacionais que se fazem sentir na atualidade, através de práticas de acolhimento e integração.

Assim, o presente relatório divide-se em 4 capítulos. No primeiro capítulo é explanada a revisão da literatura, que permitiu a aplicação prática das atividades realizadas no decorrer do estágio. Contextualiza-se a socialização organizacional, apresentam-se alguns dos modelos de socialização existentes na literatura, por conseguinte, aborda-se o *pre-boarding*. Por fim, apresenta-se a temática do acolhimento e Integração ou *onboarding* e explanam-se alguns dos procedimentos de integração existentes.

O segundo capítulo diz respeito à entidade acolhedora, apresentando a sua história, as várias unidades industriais, o organograma da empresa, bem como a caracterização dos colaboradores. Por último uma breve apresentação do Departamento de Recursos Humanos da empresa.

No terceiro capítulo são descritas todas as tarefas realizadas no decorrer do estágio, tais como a gestão da formação, a avaliação do desempenho, o recrutamento e seleção e o processamento de salários. Finaliza-se, no quarto capítulo, com a apresentação das atividades realizadas na temática central do relatório, a melhoria e reestruturação do programa de acolhimento e integração da Aleluia Cerâmicas.

O presente relatório culmina com uma reflexão crítica de todo o trabalho desenvolvido e as considerações finais.

## CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1 Socialização Organizacional

A socialização é definida como o processo pelo qual os indivíduos obtêm o conhecimento, habilidades e as disposições que as tornam membros capazes de viver em sociedade Brim (1966, citado por Lee, Oh & Burnett, 2016).

Segundo Louis (1980), a socialização organizacional é o caminho que um indivíduo efetua, ao reconhecer os valores, as capacidades, os comportamentos esperados e os conhecimentos de uma organização, de forma a assumir um papel e enquadrar-se como membro dessa organização. Na mesma ordem de ideias, Bauer & Erdogan (2010) definem a socialização organizacional como um processo através do qual os novos colaboradores deixam de ser indivíduos externos e passam a tornar-se membros da organização. Segundo os mesmos autores, é também o processo que permite que os novos colaboradores absorvam conhecimentos, aptidões e comportamentos necessários para alcançar o sucesso na organização.

A socialização organizacional é um processo de aprendizagem e adaptação dos novos colaboradores à função e organização onde integram, desenvolvendo, atitudes e comportamentos essenciais para a sua adaptação à nova realidade profissional (Arnds, Jansen, & Van Der Velde, 2001; Chao et al., 1994). Todos os eventos e atividades introdutórias pelos quais os recém-chegados passam são formas de socialização organizacional, e têm como intuito conhecer as suas novas experiências de trabalho Katz (1980, citado por Saks & Gruman, 2014).

Segundo Calheiros (2019) o processo de socialização tem três objetivos fundamentais: aquisição dos comportamentos necessários para o desempenho da função por parte do recém-chegado; o desenvolvimento de *hard skills*; e a adaptação do recém-chegado aos valores e normas da empresa.

Maanen (1978), reconhece que a socialização organizacional tem a capacidade de moldar os indivíduos e denomina a socialização organizacional como o processamento de pessoas, uma vez que considera ser um processo realizado e estruturado por outros. Segundo o mesmo autor, a experiência de socialização difere por ser realizada por

diferentes intervenientes, mas principalmente, por se apoiar em técnicas e estratégias diferentes.

De referir que a socialização organizacional para além de facilitar a adaptação e a assimilação dos recém-chegados, também pode influenciar o sucesso a longo prazo Katz (1980, citado por Saks & Gruman, 2014). Assim, a socialização pode ser considerada como um dos fatores que influenciam positivamente o sucesso da organização e dos indivíduos que a ela pertencem (Lee *et al.*, 2016).

Chiavenato, (2014) define cinco métodos de socialização mais utilizados nas organizações, que se expõem no quadro 1.1, que se apresenta de seguida.

**Quadro 1.1 - Métodos de Socialização Organizacional**

<b>Método</b>	<b>Definição</b>
<b>Processo seletivo</b>	O Processo de seleção inicia antes do início de funções. É através deste, que o individuo toma conhecimento do ambiente de trabalho, da cultura da organização, alguns colegas de trabalho, entre outros.
<b>Conteúdo do cargo</b>	As tarefas a realizar, devem ser desafiantes de forma a estimular o recém-chegado. Posteriormente, e de forma gradual, este deve receber tarefas mais exigentes. Desta forma, os novos colaboradores estarão motivados e mais preparados para o desempenho das restantes funções com sucesso.
<b>Supervisor como tutor:</b>	Os supervisores podem ser identificados para acompanhar e tutorear os recém-chegados. Para garantir um adequado acompanhamento o tutor deve ser provido de confiança em si mesmo, paciência e conhecimento. Para além destas características, o mesmo deve ter elevada capacidade de comunicação, de forma a transmitir com clareza as informações necessárias á realização das tarefas e objetivos esperados. Caso o tutor não cumpra com estes requisitos, o recém-chegado poderá absorver uma imagem negativa da organização.
<b>Equipa de trabalho</b>	A equipa de trabalho é também um método relevante uma vez que impacta na socialização do recém-chegado. Este deve ser integrado numa equipa que influencie positivamente, através das suas crenças e atitudes, a perceção que o recém-chegado tem da organização.
<b>Programa de integração</b>	O programa de integração é um programa formal e intensivo de formação inicial, para os novos colaboradores. O objetivo deste programa prende-se com a familiarização com a cultura organizacional, a estrutura da empresa, os produtos e serviços, a missão e a visão da organização e os objetivos organizacionais. Devido á sua abrangência, constitui o principal método de aculturação.

**Fonte:** Elaboração própria, a partir de Chiavenato (2014)

Vários estudos sugerem a necessidade de conectar os programas e políticas de socialização com a gestão de recursos humanos para desenvolver mais amplamente os colaboradores. No estudo de Baker & Feldman (1991) foi analisada a forma como os programas de socialização podem ser aplicados para encarar os desafios externos das organizações e compreender como as políticas de recursos humanos no âmbito da socialização podem ser utilizadas para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Lee *et al.* (2016), na mesma ordem de ideias, consideram que o sucesso da socialização organizacional, está associada aos resultados de carreira dos indivíduos, como o desempenho, a satisfação o envolvimento e o compromisso organizacional. Neste seguimento Ardts *et al.* (2001), salientam que quanto mais eficaz for o processo de socialização, mais cedo o recém-chegado se tornará produtivo para a organização.

## 1.2 Modelos de socialização

Um dos modelos teóricos de socialização mais desenvolvidos é a tipologia de táticas de socialização de Maanen & Schein (1979), que sugere seis táticas de socialização que os gestores podem utilizar para estruturar e organizar a socialização dos recém-chegados. A socialização coletiva *vs.* individual, pressupõe no agrupamento dos recém-chegados num conjunto de experiências comuns ao invés da realização de um procedimento isolado e único. A socialização formal *vs.* informal, refere-se a formações formais, em que os recém-chegados são isolados dos colegas de trabalho para receberem formação, em oposição à formação *on-job* com os colegas. A socialização sequencial *vs.* aleatória, fixa etapas de aprendizagem, ao invés do recém-chegado aprender à medida que as tarefas aparecem durante o trabalho. A socialização fixa *vs.* variável, apresenta um cronograma temporal das várias atividades a aprender num determinado momento, em oposição a um processo variável e sem uma calendarização pré-definida. A socialização de série *vs.* disjuntiva, é a que provém de um membro experiente da empresa ou por um mentor, identificado para trabalhar com os recém-chegados e servir como modelo, comparado a um processo sem qualquer apoio formal. Por fim, a sexta tática, o investimento *vs.* alienação baseia-se na aceitação das características e na identidade do recém-chegado em vez de as negar ou descartar (Batistič, 2018; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007).

Para além do modelo de táticas de socialização supra referido, destaca-se também o modelo de Feldman (1981), que envolve três fases principais de socialização: (i) Fase antecipatória, que representa toda a informação que o colaborador recebe antes de fazer parte da organização, desde a informação recolhida durante a sua vida até ao processo de recrutamento e seleção; (ii) fase do encontro, que se refere ao início das funções do colaborador, toda a informação que recebe e as competências necessárias que vai adquirindo para realizar a sua função com autonomia; (iii) fase de mudança e aquisição, que surgirá quando o colaborador se integra totalmente na empresa, tornando-se num recurso produtivo.

### ***1.3 Pre-boarding***

O processo de *pre-boarding* traduz-se na adaptação apropriada e atempada dos processos de *onboarding*. Este ocorre desde o momento em que os candidatos aceitam a oferta de trabalho até ao seu primeiro dia na organização. A verificação de documentos, a assinatura de contratos entre outros procedimentos, ocorrem durante este processo. Antes do recrutamento, os indivíduos formam uma imagem das empresas, através da comunicação social, do site da empresa ou até mesmo de contactos com membros da organização. Assim, no caso de ingressem na mesma, já se encontram munidos de informações e expectativas que irão interferir no seu comportamento e atitudes perante a organização e os membros que a ela pertencem. Da mesma forma que a organização cria expectativas sobre o recém-chegado, também o recém-chegado terá grandes expectativas relacionadas com a organização. Assim, o processo de *pre-boarding* traça a estrutura dos programas de *onboarding* atempadamente, de maneira a causar uma boa impressão ao recém-chegado (Davila & Pina-Ramirez, 2018; Rego et al., 2018).

### ***1.4 Acolhimento e Integração – Onboarding***

Antes do candidato se integrar numa empresa, passa por algumas etapas relacionadas com o processo de seleção, sendo este o único contacto tido com a organização. A entrada de um colaborador numa empresa é por norma conhecida como acolhimento e integração, socialização e, informalmente, como *onboarding* (Araújo, Carioca, & Machado, 2012; Bauer, 2010; Mosquera, 2000)

Segundo Lundberg & Young (1997), o primeiro dia na organização é considerado o mais crítico e onde os recém-chegados admitem atingir níveis elevados de ansiedade. O que, segundo Mosquera (2007), pode ser minimizado através de adequados programas de acolhimento.

Já o processo de integração, visa a partilha de informações claras e objetivas sobre a cultura da organização, o cargo e as expectativas relacionadas com o trabalho, de modo a reduzir a ansiedade e a rotatividade, economizar tempo através da orientação adequada

e desenvolver expectativas realistas através da apresentação dos objetivos esperados e das ambições da empresa (Chiavenato, 2014).

Bauer (2010), na sua investigação, evidencia que os programas de integração ajudam os novos funcionários a compreender muitos aspetos importantes relacionados com o seu trabalho e com a organização, tais como a cultura e valores da empresa, os seus objetivos, a história, e a estrutura organizacional da mesma. Assim, quanto mais cedo os recém-chegados adquirirem os conhecimentos da organização, perceberem a cultura e absorverem todos os aspetos necessários da mesma, mais cedo poderão contribuir para o sucesso e vantagem competitiva da empresa (Klein, Polin, & Leigh Sutton, 2015).

Para Dalacosta & Coltre (2011), a integração adequada proporciona uma adequada transmissão da cultura organizacional aos recém-chegados e elimina possíveis falhas de comunicação ou informação. A inexistência ou a falta de adequação de um programa de integração pode passar uma imagem negativa da empresa ao novo colaborador produzindo desta forma consequências negativas para a mesma. Nesta ordem de ideias, Ragsdale & Mueller (2005) demonstraram no seu estudo que um programa de integração eficaz tem uma influencia positiva para a organização, reduz a rotatividade, diminui o tempo de adaptação do recém-chegado e promove a retenção e sucesso do mesmo.

O *onboarding* é o processo de integração de novos colaboradores à cultura da organização e a ponte direta entre a entrada de novos talentos e a obtenção de produtividade real dos mesmos, uma vez que a integração influencia a rapidez e a eficácia na obtenção de conhecimentos do funcionário para a realização da sua tarefa na organização (Snell, 2006).

Neste seguimento, Watts-Davies (1983, citado por Mosquera, 2007) propõe três questões que devem ser realizadas antes de estruturar o *onboarding*: (i) que informação deve ser dada sobre a organização a equipa e o cargo que o recém-chegado irá ocupar; (ii) quem deverá dar essa informação ao recém-chegado; (iii) quando se deve informar.

Buchan, MacDonell & Yang (2019), referem que as empresas que não recorrem ao *onboarding*, correm o risco de os recém-chegados não se tornarem produtivos e perderem o interesse pela empresa culminando na dificuldade de retenção desses colaboradores. De notar que os mesmos autores, salientam a importância do *onboarding* em empresas em crescimento, uma vez que a aquisição de novos colaboradores se torna mais recorrente e

por isso a adequação do processo de integração ao colaborador terá um impacto positivo na organização. Assim torna-se fulcral otimizar este processo adequando as técnicas mais eficazes para o alcance de objetivos.

Bauer (2010), apresenta quatro níveis para que o *onboarding* seja bem-sucedido denominados de quatro C's: *Compliance*, ou cumprimento (i), inclui a partilha das regras básicas e regulamentos aos colaboradores; *Clarification*, ou clarificação (ii), refere-se à perceção que os novos colaboradores têm da sua função e expectativas relacionadas com a mesma; *Culture* ou cultura (iii), pretende sensibilizar para as normas organizacionais e, por fim, a , *Connection* ou ligação (iv), que representa as relações interpessoais e redes de informação que os novos colaboradores devem estabelecer para que o *onboarding* seja bem-sucedido.

Nesta ordem de ideias, Teodoro (2015) refere que o *onboarding* é composto por três aspetos: o acolhimento, a aprendizagem e os resultados. O acolhimento está relacionado com a receção do recém-chegado e á sua adaptação à organização, desde o seu relacionamento com os colegas de trabalho à apresentação das normas e políticas da empresa. A aprendizagem, está relacionada com a formação e a transferência de conhecimentos necessários à realização da sua função. Por fim, os resultados dizem respeito aos objetivos e comportamentos esperados pela organização.

Para Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes (2008), os procedimentos de integração podem apresentar-se de variadas formas, tais como o manual de acolhimento, a visita ás instalações da organização, a formação de acolhimento e integração entre outros.

Tal como referido anteriormente, o primeiro dia é considerado crítico para a retenção de novos colaboradores e por isso a organização deve focalizar-se em acolher adequadamente os recém-chegados, mostrando-lhes que são bem-vindos na empresa. Para além disso devem ter como preocupação secundária a transferência de informação, e focalizar-se primariamente nas necessidades dos mesmos. Assim sendo, torna-se essencial elaborar um programa de acolhimento, de forma a reduzir a ansiedade que esta fase implica de forma a inserir os colaboradores na organização e familiarizá-lo com a cultura organizacional onde está inserido (Calheiros, 2019).

Chiavenato (2002) e Cunha *et al.* (2018) consideram que de um programa de acolhimento devem fazer os momentos apresentados de seguida, na figura 1.1.

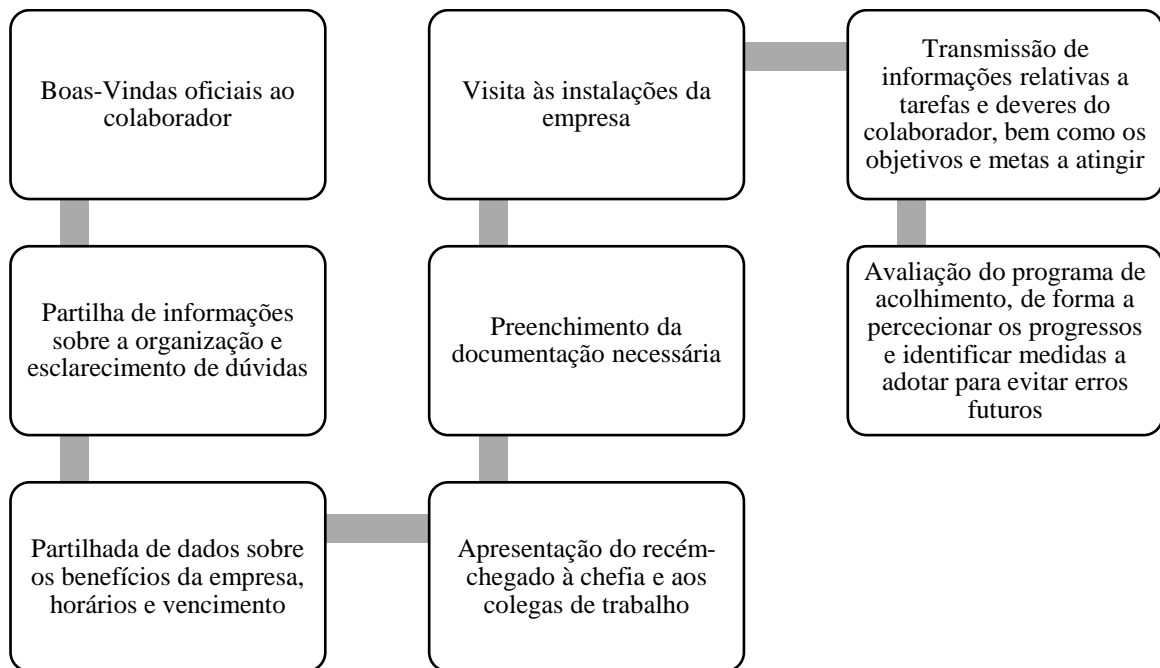


Figura 1.1 - Estrutura de programa de acolhimento

Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (2002) e Cunha *et al.* (2018)

O programa de acolhimento, é por norma realizado através de reuniões, com as chefias e as áreas de recursos humanos. A informação é transferida de forma oral ou recorrendo ao suporte informático. Para facilitar este processo, a maioria das empresas recorrem ao manual de acolhimento que consiste num documento com informações relacionadas com a organização e que é entregue aos recém-chegados (Mosquera, 2000; Rego *et al.*, 2018).

Sousa *et al.* (2008), considera que o referido manual de acolhimento deve conter uma introdução e mensagem de boas-vindas; os objetivos e estrutura da empresa; formalidades relacionadas com a admissão e justificações de faltas; direitos e deveres dos colaboradores, férias e faltas entre outros; remunerações e benefícios monetários e não monetários; formação, evolução profissional e avaliação do desempenho. Deve tratar-se de um documento atrativo e conter informações sobre a organização, o setor de atividade, a função do colaborador, aspetos sobre a cultura, regulamentos e comportamentos a seguir, benefícios e todas as informações relevantes para a integração rápida e eficaz do recém-chegado. Pelo que, a sua disponibilização é imprescindível no momento de acolhimento aos recém-chegados (Almeida, 2004; Mosquera, 2000; Rego *et al.*, 2018).

Mosquera (2000) sugere uma estrutura-tipo para o manual de acolhimento, que se apresenta de seguida, no quadro 1.2.

**Quadro 1.2 - Estrutura tipo de um Manual de Acolhimento**

Estrutura-Tipo	Informação Contida
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.

Fonte: Mosquera (2000, p.316)

O acolhimento e integração ou *onboarding* é também considerado o processo de aprendizagem dos conhecimentos, aptidões e comportamentos de que os recém-chegados necessitam para serem bem-sucedidos nas suas novas organizações de forma rápida e sem sobressaltos (Bauer & Erdogan, 2010). No mesmo sentido, Teodoro (2015), refere que a

aprendizagem é um dos aspetos do *onboarding* e está diretamente relacionado com a formação. Esta, segundo Ferreira *et al.*, (2015), é um pilar essencial para a organização, visto que é através da formação que a organização tanto é capaz de alcançar os seus objetivos, como elevar o clima organizacional.

De acordo com Rego *et al.* (2018), os programas de formação internos contribuem para a evolução do colaborador e por conseguinte para evolução da organização. Uma vez que, para além de fomentarem as capacidades e conhecimentos do colaborador, permitem à empresa conhecer a realidade organizacional externa culminando no ajustamento da mesma ao contexto onde esta está inserida (Rego *et al.*, 2018).

Nesta ordem de ideias, Leuven *et al.* (2005, citados por Nguyen *et al.*, 2021), verificam que a formação dos colaboradores estimula a vontade de aprender novos métodos e obter novas capacidades, o que resulta num aumento significativo da motivação dos mesmos. Neste seguimento, a formação é considerada um agente de mudança importante nas organizações, uma vez que aumenta a eficiência e eficácia organizacional e individual melhorando o desempenho organizacional (Khan, Khan, & Khan, 2011). Deste modo, a formação proporcionada aos colaboradores, permite-lhes aumentar o compromisso com a organização. Esta relação, focada no desenvolvimento de ambos, torna-se essencial uma vez que para a organização representa um aumento da capacidade competitiva e para os colaboradores, um aumento da sua satisfação contribuindo conseqüentemente para o envolvimento organizacional e para o aumento da retenção (Chiavenato, 2014; Nguyen *et al.*, 2021; Rego *et al.*, 2015).

Mosquera (2000), considera que a formação de acolhimento é essencial para o recém-chegado conhecer a organização, preparar o colaborador para a formação técnica, apresentar o papel deste na organização e a importância da sua função na organização e por fim, para desenvolver o espírito de equipa e cooperação de forma a facilitar a sua integração e adaptação à organização e função a desempenhar. O mesmo autor salienta, também, que antes da entrada do recém-chegado é essencial que todos os colegas de trabalho tenham conhecimento da data de início e das tarefas que o mesmo irá desempenhar, de maneira a evitar possíveis conflitos.

Para além deste, existem outros erros que deverão ser evitados no acolhimento de um colaborador. No quadro 1.3, apresentado de seguida, são descritos alguns erros a evitar e as possíveis consequências dos mesmos.

**Quadro 1.3 - Consequências possíveis na integração**

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

Fonte: Mosquera, (2000, p.315)

Assim, é possível evidenciar que a preparação prévia por parte da organização no que concerne á entrada de um novo colaborador não deve ser negligenciada, uma vez que a descara da mesma, poderá culminar num aumento do tempo de adaptação do recém-chegado, da ansiedade do mesmo ou num aumento da rotatividade (Mosquera, 2000; Ragsdale & Mueller, 2005).

No capítulo seguinte será explanada a história da Aleluia Cerâmicas a sua estrutura organizacional bem como a caracterização dos colaboradores da empresa por antiguidade, faixa etária, género e habilitações, de forma a proporcionar uma perceção mais realista da mesma finalizando com a caracterização do departamento de recursos humanos da mesma.

## **CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **2.1 História**

A Aleluia Cerâmicas foi fundada em 1905 com a designação de Fábrica de Louça dos Santos Mártires por João Aleluia, dedicando-se inicialmente à produção de louça doméstica e decorativa, sendo que os azulejos Aleluia, pintados à mão alcançaram renome noutros países. Foi pioneira em Portugal no fabrico de azulejo industrial e em 2007 tornou-se a primeira empresa portuguesa de cerâmica a adquirir um equipamento de impressão digital, seguida da inauguração, no mesmo ano, do Centro Logístico da Aleluia Cerâmicas, na Gafanha da Encarnação, Ílhavo, o maior do país, com capacidade de armazenamento de 3 milhões de metros quadrados em área coberta.

Atualmente, é uma empresa tecnologicamente avançada, dedicada exclusivamente à produção e decoração de revestimentos e pavimentos cerâmicos, sendo uma referência no mercado da cerâmica. A Aleluia Cerâmicas está presente nos 5 continentes, em mais de 60 países e exporta mais de 70% da sua produção.

É composta por 5 unidades fabris, a unidade de Esgueira, a unidade de Ílhavo, a unidade de Vagos, a unidade de pintura manual e o Centro Logístico. A unidade de Esgueira surgiu do encerramento das instalações de Aveiro em 1984. A unidade de Ílhavo foi construída em 1977 e pertencia à Ceramic- Mosaicos Cerâmicos, SA, que integrou na empresa no seguimento da fusão em 2006. A unidade de Vagos foi a última a integrar na fusão, e detém uma capacidade produtiva anual de 1,3 milhões de m<sup>2</sup>. A unidade de pintura manual oferece soluções inovadoras nas áreas das belas-artes, arquitetura e design e por fim o Centro logístico que tem uma capacidade de armazenamento de cerca de 3 milhões de m<sup>2</sup>, com uma área coberta de 18, 000 m<sup>2</sup> e 12 metros de altura, equipado com as mais recentes tecnologias que permitem a movimentação de produtos com a máxima eficácia e facilidade.

A Aleluia, tem no seu portefólio 3 diferentes tipologias de produto: revestimento, porcelanato e pavimento; sendo possível também a produção de porcelanato extrudido e azulejos pintados à mão assim como produtos especialmente desenvolvidos para projetos especiais. O processo produtivo tem vindo a evoluir ao longo dos anos, com a aquisição de equipamentos tecnologicamente avançados tornando o processo produtivo mais

digital, e implementando soluções inteligentes. Desta forma, o processo produtivo passará a ser monitorizado de forma mais eficaz visando o melhor controlo de produção e de utilização de energia.

Tendo em consideração que o pilar estratégico de liderança da Aleluia Cerâmicas passa pela investigação e desenvolvimento, de forma a assegurar a sua posição estratégica no mercado, o investimento da empresa tem passado pela aquisição de equipamentos de tecnologia de ponta, garantindo desta forma uma elevada qualidade dos produtos, assim como uma capacidade de resposta às preferências dos consumidores. A preservação do meio ambiente apresenta-se como uma das principais preocupações, influenciando muitas das decisões. Assim sendo, esta tem vindo a investir nas áreas de qualidade e ambiente obtendo as certificações na norma NP EN ISO 9001: 2015; na norma NP EN ISO 14001: 2015 e na certificação, ao nível dos produtos de pavimento, no âmbito da marca NF-UPEC. Deste modo, esta organização focaliza-se na procura das melhores soluções para os seus clientes, mantendo sempre o respeito pelo meio ambiente (Aleluia Cerâmicas, 2019).

## 2.2 Organograma

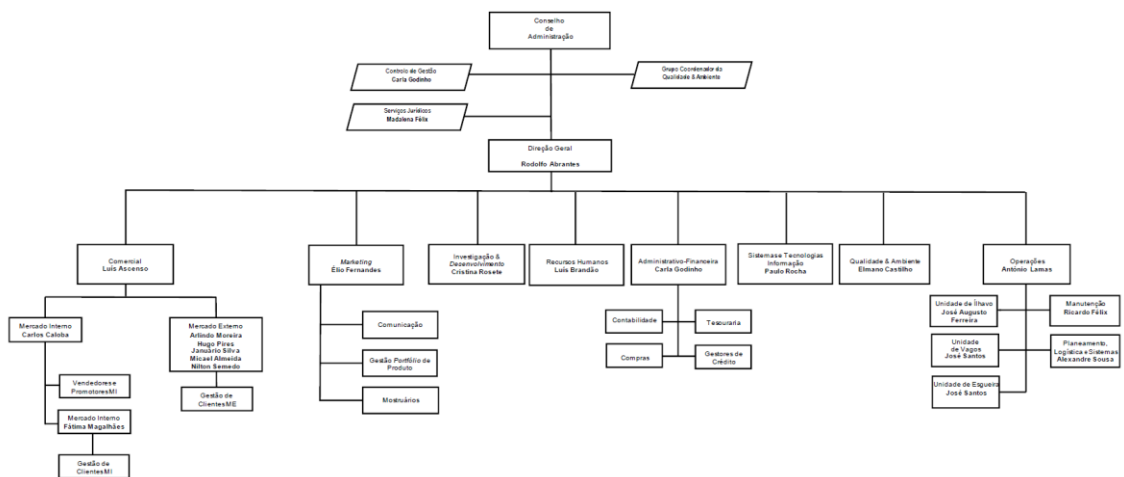


Figura 2.1 - Organograma da Aleluia Cerâmicas

Fonte: Aleluia Cerâmicas

O Conselho de Administração é composto por quatro elementos que desempenham funções executivas, de direção geral, direção de operações, direção comercial e direção financeira.

O Departamento Comercial conta com 19 colaboradores, o Marketing é constituído por 6 elementos o Departamento de Investigação e Desenvolvimento é composto por 3 colaboradores e os Recursos Humanos contam com 3 elementos. O Departamento Administrativo-Financeiro conta com 17 colaboradores, no Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação existe apenas um colaborador, o Departamento de Qualidade e Ambiente é constituído por 8 colaboradores, e em modo de conclusão, as Operações contam com 221 colaboradores.

### 2.3 Caraterização dos colaboradores da Aleluia Cerâmicas

Para a caraterização dos colaboradores da Aleluia Cerâmicas, recorreu-se ao programa *RCsoft*, o qual é utilizado para a inserção de todos os dados da empresa e colaboradores pelos elementos do DRH. O levantamento dos dados foi efetuado a 23 de maio de 2022.

A Aleluia Cerâmicas no total conta no total com 312 colaboradores dos quais 125 (40%) são do género feminino e 187 (60%) do género masculino (Gráfico 2.1).

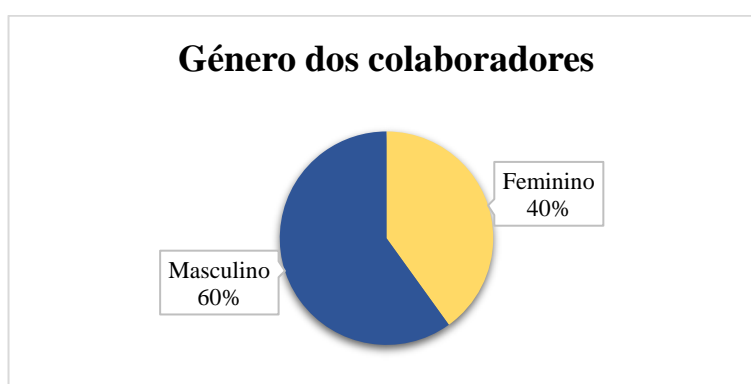


Gráfico 2.1 - Género dos colaboradores Aleluia

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à faixa etária dos colaboradores, a maioria tem idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos, representando 33% do total de colaboradores da empresa (Gráfico 2.2).

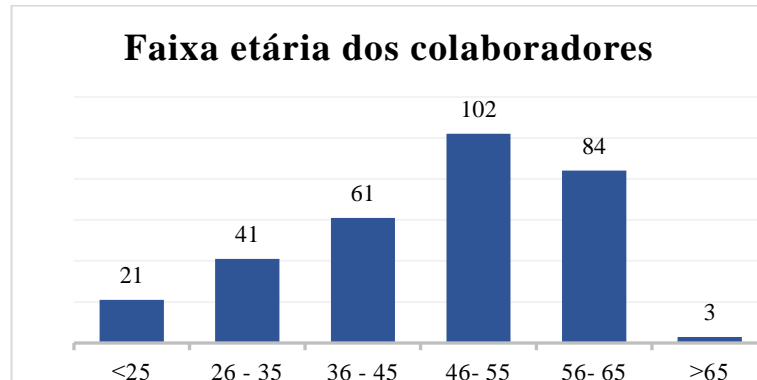


Gráfico 2.2 - Faixa etária dos colaboradores Aleluia

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores, 43% estão na empresa há menos de 10 anos e 57% há mais de 10 anos (Gráfico 2.3).

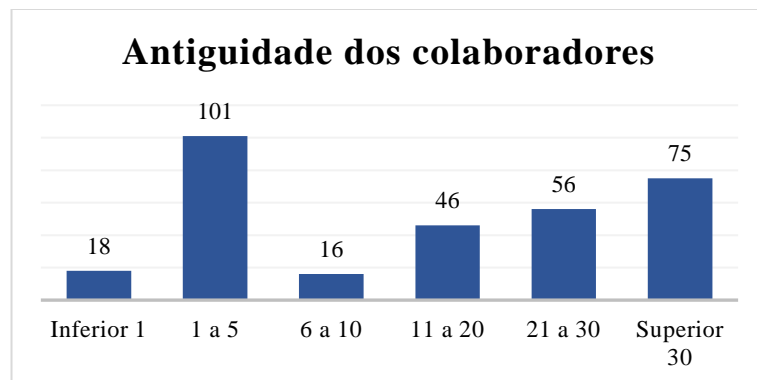


Gráfico 2.3 - Antiguidade dos colaboradores Aleluia

Fonte: Elaboração própria

Dos 312 colaboradores da Aleluia, 62% frequentaram apenas o ensino básico 23% o ensino secundário e 15% recorreu ao ensino superior (Gráfico 2.4).

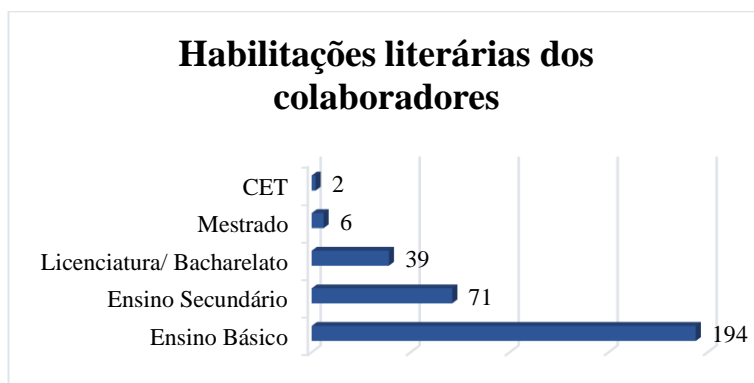


Gráfico 2.4 - Habilitações literárias dos colaboradores Aleluia

Fonte: Elaboração própria

## 2.4 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

Conforme se pode constatar a partir do organograma da empresa, apresentado acima na Figura 1, o DRH da Aleluia Cerâmicas reporta hierarquicamente à direção geral e é constituída por três elementos. As funções de dois dos elementos da equipa estão mais direcionadas para atividades administrativas de gestão de recursos humanos, como: processamento salarial, controlo da assiduidade; e apoio ao serviço de medicina do trabalho e medicina curativa. Já as atividades de desenvolvimento, recaem sobretudo nas funções do diretor de recursos humanos. Este, a par de outras atividades, gere a componente da formação, avaliação do desempenho, recrutamento e seleção, satisfação e motivação dos colaboradores e segurança e saúde no trabalho.

No Capítulo seguinte serão apresentadas todas as atividades realizadas durante o estágio á exceção do processo de reformulação do acolhimento e integração. Inicialmente serão apresentadas as temáticas e os métodos existentes na Aleluia e por conseguinte as atividades realizadas em cada um dos tópicos apresentados.

## CAPÍTULO 3 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

### 3.1 Estágio – Atividades desenvolvidas

O estágio na Aleluia Cerâmicas culminou numa oportunidade de conhecer uma realidade organizacional diferente e colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante o Mestrado.

Os primeiros dias de estágio foram dedicados à visita às várias unidades industriais e apresentação dos responsáveis das mesmas, da equipa dos Recursos Humanos e das suas tarefas. Para além destas, foi também efetuada uma breve apresentação do programa de gestão utilizado na empresa, o *RCsoft*.

Numa primeira fase, o estágio decorreu na unidade de Ílhavo e, posteriormente, na unidade de Esgueira. Esta dinâmica proporcionou um enriquecimento do estágio, uma vez que, apesar de pertencerem à mesma organização, os colaboradores e os métodos de trabalho de cada unidade são dispares, o que valorizou bastante a experiência na entidade acolhedora.

Os objetivos definidos para a realização do estágio na Aleluia Cerâmicas foram direcionados para o acolhimento e integração dos colaboradores, no entanto, no decorrer do estágio, existiu a oportunidade de realizar outras atividades inerentes ao Departamento de Recursos Humanos.

As tarefas, apresentadas na figura 3.1, que se apresenta abaixo, foram delineadas em conjunto com o orientador de estágio, o Dr. Luís Brandão e pela restante equipa pertencente ao DRH.

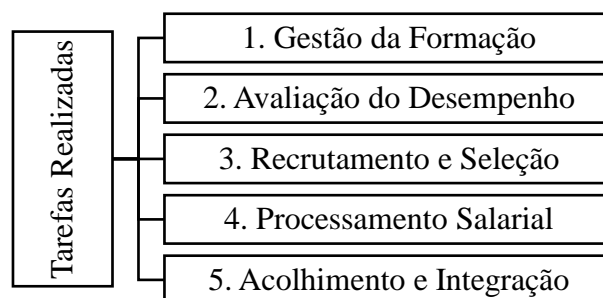


Figura 3.1 - Tarefas Realizadas

Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1 Gestão da Formação

Durante o estágio foram realizadas várias tarefas relacionadas com a gestão da formação. A Aleluia cerâmicas em conjunto com o programa COMPETE 2020 realizou várias formações aos seus colaboradores. No entanto, tendo em conta as adversidades relacionadas com a Covid-19, as formações previstas foram sendo adiadas, o que dificultou a gestão das mesmas.

Neste sentido, numa fase inicial do estágio, foi realizada uma reunião com a entidade formadora que definiu os procedimentos a seguir, tendo-se, posteriormente elaborado um documento com as informações dos colaboradores retiradas do *RCsoft* 11 e enviadas para a entidade formadora. Depois da realização de várias formações tornou-se necessário facilitar o processo de gestão da assiduidade e por conseguinte elaborar um documento *Excel* que se tornou uma ferramenta de apoio bastante útil para a gestão da informação.

Finalizadas as formações, procedeu-se à digitalização dos certificados e entrega dos originais aos colaboradores. Posteriormente as formações foram inseridas no *RCsoft* e associadas a cada formando para serem contabilizadas automaticamente no relatório único.

### 3.1.2 Avaliação do Desempenho

A Aleluia Cerâmicas realiza a avaliação do desempenho dos colaboradores anualmente através do preenchimento de um questionário composto por sete tópicos, nomeadamente, Capacidade Profissional, Resultados do Desempenho, Integração na Empresa, Disciplina Laboral e Autodesenvolvimento. O questionário é entregue em papel às chefias para que estas efetuem a avaliação dos colaboradores pertencentes à sua equipa.

O objetivo a longo prazo é tornar este processo digital, de forma a facilitar o preenchimento e a análise dos dados.

Após o apoio prestado na gestão da formação, foi proposta a criação de um questionário digital e por isso optou-se por recorrer à plataforma do *Google Forms*. O questionário digital será apenas utilizado como teste para a verificação da sua

aplicabilidade futura na organização sendo que a avaliação relativa a 2021 manteve-se nos mesmos parâmetros dos anos anteriores.

Depois de apresentar a proposta do questionário digital, foi sugerido também prestar apoio no processo da avaliação do desempenho. Assim, iniciou-se o processo de impressão e entrega dos questionários a cada avaliador e posterior receção dos mesmos devidamente preenchidos. De seguida, procedeu-se à inserção dos dados obtidos através dos questionários, no documento *Excel* existente para o efeito.

A avaliação do desempenho, para além de fornecer informação sobre a evolução dos colaboradores, identifica também possíveis necessidades de formação.

Após a inserção dos dados e identificação das necessidades formativas, procedeu-se á entrega dos mesmo ao diretor do departamento de recursos humanos para o mesmo finalizar este processo.

### **3.1.3 Recrutamento e Seleção**

Durante a realização de várias tarefas, associadas à avaliação de desempenho, à gestão da formação e ao arquivo de documentação, foi proposto acompanhar em simultâneo os processos de recrutamento e seleção.

Na Aleluia Cerâmicas o recrutamento é realizado maioritariamente através de empresas de trabalho temporário, candidaturas espontâneas e fichas de inscrição. Sempre que existe uma necessidade de recrutamento, esta é reportada ao Diretor do departamento que analisa as candidaturas já existentes e providencia o contacto com novos candidatos caso haja necessidade. De seguida realiza uma pré-seleção e convoca os selecionados para uma entrevista presencial.

Durante o estágio, foi possível acompanhar todo o processo de recrutamento e seleção de candidatos. Para além da análise de fichas de inscrição ou currículos enviados pelas empresas de trabalho temporário, foi também possível acompanhar várias entrevistas e realizar algumas de forma autónoma. Após a realização de entrevistas, foi também possível participar na seleção dos candidatos e efetuar o contacto aos selecionados, fornecendo-lhes as informações necessárias para o início de funções. Para

além destas tarefas, foi possível atualizar a ficha de inscrição que se tornou mais apelativa e de fácil preenchimento.

### 3.1.4 Processamento Salarial

Como referido anteriormente, o processamento salarial na Aleluia Cerâmicas é efetuado por dois elementos do DRH. Cada um destes realiza o processamento salarial da unidade fabril onde se encontra inserido.

Assim, o apoio prestado no desenvolvimento desta tarefa, tornou-se bastante enriquecedor uma vez que foram aprendidos métodos diversificados para a realização das mesmas tarefas.

O processamento salarial tem por base o registo de ponto dos colaboradores, que são geridas através do programa *RCsoft 15*, e das justificações que os mesmos apresentam.

Estas justificações apresentam-se através de fichas de registo onde são expostos os diferentes motivos, por exemplo, as exceções ao horário, o esquecimento de picagem, as férias as falta, entre outras. Quando a justificação não é entregue, a falta é considerada injustificada e, conseqüentemente, descontada no vencimento do colaborador.

Sempre que o registo do colaborador não vai ao encontro do seu horário, o programa *RCsoft 15* assume um “X” de forma a identificar a necessidade de justificação.

Assim, entre o dia 21 do mês anterior ao dia 20 do mês corrente são inseridas diariamente todas as informações e justificações no programa, de forma a eliminar qualquer “X” (Figura 3.2).

Funcionário	Nome	Data	Dia	Horário	Objetivo	Trabalho
n036		01-06-2022	qua	51 - 6H00-14H00	08:00	08:00
R.153		01-06-2022	qua	67 - NORMAL 8-17	08:00	00:00
R.154		01-06-2022	qua	67 - NORMAL 8-17	08:00	08:00
R170		01-06-2022	qua	67 - NORMAL 8-17	08:00	08:00
T044		01-06-2022	qua	67 - NORMAL 8-17	08:00	08:00
T050		01-06-2022	qua	67 - NORMAL 8-17	08:00	08:00
00108		01-06-2022	qua	57 - NORMAL 2ª A 5ª 8:15-12h30-14h...	08:15	08:04
00137		01-06-2022	qua	29 - Administrativo 8.30h/12h30-14h...	08:00	06:20
00284		01-06-2022	qua	102 - H. ADM (almoco 12.30/13.30)	08:00	07:04
00437		01-06-2022	qua	78 - HNormal 08H00-12h30-13H-16H...	08:00	05:33
00612		01-06-2022	qua	51 - 6H00-14H00	08:00	07:36

Figura 3.2 - Assiduidade no programa RCsoft 15

Fonte: Retirado do programa RCsoft15 da Aleluia Cerâmicas

Após a inserção de toda a informação relativa à assiduidade e após a análise das faltas injustificadas, segue-se o processamento salarial. Do RCsoft 15 é extraída toda a informação para o RCsoft 11. Neste estão todas as informações dos colaboradores, desde o seu vencimento base, o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) e a Segurança Social (SS), entre outras. Assim, após a extração da assiduidade, o programa efetua os cálculos automaticamente e procede-se à inserção manual de outras informações, tais como os subsídios de alimentação, os prémios, as penhoras ou outras informações que não são adicionadas de forma automática. Depois da validação de toda a informação, é extraído o documento, e o mesmo é enviado para o departamento financeiro, para procederem ao pagamento. Os recibos são entregues via e-mail ou em mão, consoante a preferência do colaborador.

No estágio, para além do apoio prestado durante todo o processamento salarial, também foram inseridos novos colaboradores na SS e nos fundos de compensação, alterados os valores dos vencimentos de todos os funcionários no fundo de compensação aquando a atualização do vencimento mínimo, elaborados os mapas de férias, confirmadas as faturas das empresas de trabalho temporário, atualizadas as escalas de horários dos colaboradores, reformulada a apresentação dos quadros informativos das várias unidades e atualizados vários documentos internos para facilitar o preenchimento dos mesmos.

No capítulo seguinte será apresentado o projeto do acolhimento e integração que surgiu após uma análise do processo realizado na Aleluia. Conforme referido anteriormente, este representa a temática central do presente trabalho, ao nível da análise do processo vigente e proposta de reestruturação.

## **CAPÍTULO 4 - ATIVIDADES DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO**

### **4.1 Apresentação e análise das atividades de acolhimento e integração existentes na empresa**

O acolhimento e integração na aleluia inicia durante o processo de seleção. O Diretor de Recursos Humanos faz uma breve apresentação da estrutura da organização, sensibiliza para a segurança e saúde no trabalho, apresenta os benefícios da organização e realiza breves visitas à fábrica com os candidatos, com o intuito de apresentar a secção, as tarefas e o processo fabril de uma forma geral.

Identificado o candidato a iniciar funções, o Diretor efetua um contacto telefónico onde informa o candidato da data de início, o horário do primeiro dia de trabalho e o local de encontro com a chefia, que será quem o irá receber no primeiro dia de trabalho.

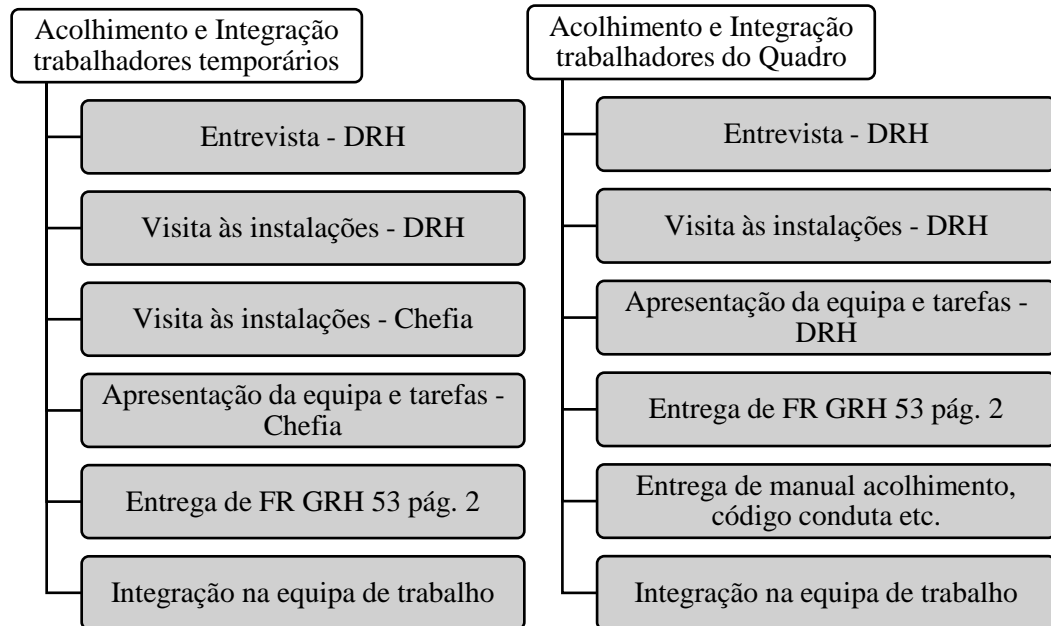
A chefia, fica responsável pela orientação relativa às tarefas a desempenhar, às normas de higiene e segurança que deverá cumprir, o horário a praticar, aos aspetos ambientais, às normas e regras da empresa entre outros. Posteriormente a chefia entrega o documento “Ficha de acolhimento” (ANEXO I) ao colaborador. Este, é um documento que contém um breve resumo sobre a história da empresa e a sua estratégia, bem como algumas das responsabilidades do colaborador, a política de qualidade e ambiente, o organograma e os acessos ao site interno da empresa e às redes sociais da mesma.

Após esta etapa a chefia preenche o documento “Integração do colaborador no posto de trabalho” (ANEXO II) e encaminha para o DRH. Este documento contém campos de identificação dos intervenientes e uma *check-list* dos esclarecimentos prestados pela chefia ao colaborador.

Uma vez que a maioria dos colaboradores integram na empresa através de empresas de trabalho temporário alguns dos procedimentos do acolhimento e integração são apenas realizados aquando da entrada para o quadro da empresa.

Assim, em situações de entrada direta para o quadro da empresa ou no momento de transferência de trabalho temporário para o quadro da empresa, o DRH entrega o manual

de acolhimento, a política de uso de dispositivos eletrónicos, o código de conduta, a ficha de acolhimento, e proporciona o acesso aos programas de software e internet.



**Figura 4.1 - Acolhimento e integração colaboradores Temporários VS Colaboradores Quadro Aleluia**

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Análise Crítica do processo existente

Apesar da influência positiva da integração em atrair, reter e aumentar a produtividade dos colaboradores, esta é por vezes negligenciada. A integração ou *onboarding* torna os novos colaboradores, produtivos e autónomos com celeridade. Assim, aumentar a produtividade de novas contratações através do *onboarding*, dá às organizações uma vantagem competitiva em relação ao mercado existente (Stein & Christiansen, 2010).

Tal como exposto anteriormente, após a seleção do candidato é feito um contacto telefónico informativo sobre a data de início de funções, o horário e o local de ponto de encontro. Este método pode levantar dúvidas por parte dos novos colaboradores. O envio de um e-mail com um cronograma com a informação estruturada e detalhada das

atividades do primeiro dia, daria um conforto maior ao novo colaborador e reduziria os níveis de stress que o primeiro dia num novo trabalho pode causar.

No primeiro dia na Aleluia, os colaboradores, são encaminhados para o superior hierárquico, que apresenta a equipa e faz uma visita á fabrica, apresentando deste modo o processo produtivo. Quando se trata de contratações para operários através de empresas de trabalho temporário, por vezes a entrada dos mesmo é no início do turno, pelo que quem efetua o acolhimento é o chefe de turno.

Tendo em consideração que, segundo Lundberg & Young (1997), o primeiro dia na organização é considerado o mais crítico no que respeita aos níveis de ansiedade, o método existente na Aleluia cerâmicas, principalmente em situações de entrada direta para os turnos não favorece a posição do colaborador. O colaborador não recebe informações relacionadas com a cultura organizacional ou outras informações relevantes relacionadas com o seu trabalho e com a organização, culminando desta forma em possíveis falhas de comunicação ou informação (Dalacosta & Coltre, 2011).

Uma das ferramentas que poderia ser utilizada para diminuir o impacto da redutora partilha de informação seria o manual de acolhimento. O manual contém por norma uma mensagem de boas-vindas; os objetivos e estrutura da empresa; formalidades relacionadas com a admissão e justificações de faltas; direitos e deveres dos colaboradores, férias e faltas entre outros. Para além disso pode também conter as remunerações e benefícios monetários e não monetários; Formação, evolução profissional e avaliação do desempenho (Sousa et al., 2008).

O manual existente na aleluia, é constituído por uma breve nota de boas-vindas, apresentação da história das várias unidades fabris, um fluxograma da produção, o organigrama da organização, um breve apontamento sobre formação e segurança e saúde no trabalho, e a apresentação do sistema de qualidade e ambiente da aleluia.

Este manual, bem como outros documentos relevantes, para além de não conterem todas as informações necessárias são apenas entregues aquando da entrada do colaborador no quadro. Uma vez que a grande maioria dos colaboradores estão afetos á produção, e sendo a entrada dos mesmos realizada maioritariamente através de empresas de trabalho temporário, a entrega do manual aquando da entrada do colaborador para o quadro da empresa, torna-se desnecessária. Estas ferramentas poderiam combater a desinformação

inicial dos colaboradores em relação á organização, no entanto deveriam ser entregues a todos os colaboradores nos primeiros dias de trabalho.

Relativamente à formação de acolhimento existente, na Aleluia, o novo colaborador, inicia uma breve formação *On Job* sobre as normas de segurança e saúde no trabalho e de seguida, é encaminhado para o seu departamento. Em casos de operários fabris, o novo colaborador acompanha o processo fabril de uma equipa de forma a perceber de uma forma geral as tarefas a serem executadas e socializar com alguns membros da organização. Esta formação não tem uma linha condutora pelo que sendo realizada por diferentes formadores, e não contendo qualquer estrutura, poderá ser realizada de forma diferente, podendo excluir informações essenciais para uma adequada formação.

A formação, segundo Ferreira et al. (2015), é um pilar essencial para a organização, visto que é através desta que a organização é capaz de alcançar os seus objetivos, visto que os colaboradores formados são mais competentes e disponíveis para executar novas tarefas, como para elevar o clima organizacional, visto que, se existir uma formação contínua que seja adequada às funções de cada colaborador, estes vão-se sentir mais capazes de enfrentar novos desafios e dificuldades, melhorando, por sua vez, o clima vivido dentro da organização.

Assim é possível verificar que o acompanhamento inicial aos novos colaboradores é escasso. A empresa realiza apenas o essencial o que se traduz num acolhimento pouco eficaz. Os recém-chegados não têm tempo de perceber a dinâmica da empresa e do trabalho antes de iniciarem funções. O processo de acolhimento deve ser mais esmiuçado uma vez que este pode levar a uma diminuição da retenção dos colaboradores e desmotivação dos mesmos.

Dalacosta & Coltre (2011), considera que a imagem que o colaborador tem de uma empresa está relacionada com o programa de integração. Assim, caso o programa de integração não seja adequado, o colaborador poderá ficar com uma imagem negativa da empresa, culminando em consequências negativas para a mesma. Nesta ordem de ideias Ragsdale & Mueller (2005) apresentam que um programa de integração eficaz tem uma influencia positiva para a organização, reduz a rotatividade, diminui o tempo de adaptação do recém-chegado e promove a retenção e sucesso do mesmo.

Em suma, o *onboarding* é essencial para a motivação e retenção dos colaboradores, para além disso, oferece as ferramentas necessárias para que o colaborador se torne autónomo com maior eficácia. Assim, se o processo de acolhimento não for o adequado a empresa não conseguirá obter a melhor performance do colaborador e corre o risco de o perder.

Desta forma, torna-se importante reorganizar o processo existente, e apresentar ações de melhoria do mesmo.

### **4.3 Proposta de reformulação do processo de acolhimento e integração**

Uma vez que os recursos humanos optam pela mudança de emprego com maior frequência, as organizações recebem com maior frequência, novos colaboradores. Estes tendo em consideração as suas experiências anteriores, vêm providos de talento, capacidades, experiências e novas perspetivas de trabalho que são uma mais-valia para qualquer organização. Desta forma, implementar programas de integração eficazes aumenta a probabilidade de os mesmos, atingirem o seu potencial máximo, aumentando a sua contribuição para o sucesso da organização. Assim, a integração deve ser planeada e aplicada adequadamente de maneira a garantir que os recém-chegados se adaptem facilmente tornando-se produtivos no menor tempo possível (Becker & Bish, 2021; Chillakuri, 2020; Wang, Zhan, Mccune, & Truxillo, 2011).

O *onboarding*, para além de ser uma ferramenta utilizada para a retenção e recrutamento de novos colaboradores, é principalmente um método estratégico de produtividade. Quando este é realizado adequadamente, o *onboarding* para além de acelerar a produtividade dos recém-chegados, eleva também os padrões de produtividade de todos os colaboradores da organização (Stein & Christiansen, 2010).

De acordo com Calheiros (2019) o processo de integração minimiza os choques, reduz o período de adaptação e potencia a retenção e desempenho dos colaboradores.

Em concordância com os autores, e após uma análise do processo de acolhimento e integração existente na Aleluia Cerâmicas, S.A., tornou-se essencial reformular o processo existente, uma vez que o processo existente era vago.

Assim, e com o objetivo de dar resposta às necessidades neste âmbito, foram realizadas várias tarefas. Na figura 5 estão descritas todas as tarefas realizadas neste âmbito durante o estágio curricular.

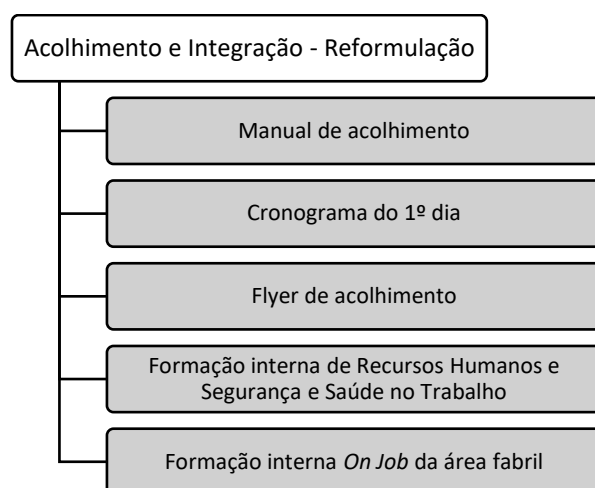


Figura 4.2 - Acolhimento e Integração – Reformulação

Fonte: Elaboração própria

### 4.3.1 Formação de Acolhimento e integração

Inicialmente, optou-se por criar e estruturar a formação inicial dos colaboradores, uma vez que não existia um programa formativo neste âmbito. Assim, e tendo em consideração a importância deste processo, dividiu-se a formação de acolhimento em duas fases: A primeira – Formação de acolhimento RH- está direcionada para a apresentação das regras internas e normas de segurança e saúde no trabalho, bem como a apresentação da estrutura organizacional entre outros e deve ser apresentada por um interveniente do departamento de recursos humanos, no primeiro dia de trabalho (Apêndice I). No sentido de tornar a formação mais apelativa, foi elaborada uma apresentação de diapositivos, facilitando a apresentação da informação e garantindo a atenção dos formandos uma vez que se trata de informação relevante, mas algo teórica (Apêndice II). A segunda fase está diretamente relacionada com o processo fabril e todas as tarefas inerentes à função que o recém-chegado irá desempenhar. Esta trata-se de uma formação *On-job* que deverá ser acompanhada pelo superior hierárquico. Para dar resposta à formação *On-job* criaram-se formações adequadas a cada secção: Escolha, Retificação, Linhas de Vidrar, Prensa e Armazém de Produto Acabado (Apêndice III).

### **4.3.2 Manual de Acolhimento**

Relativamente ao manual de acolhimento, este exigiu uma reformulação aprofundada, uma vez que se tornou essencial adicionar informações relevantes para o novo colaborador tais como: Política e regras de Segurança e Saúde no trabalho; boas práticas de utilização de EPI; Regras de Ambiente no trabalho; Normas e procedimentos da empresa e Deveres Gerais dos colaboradores. (Apêndice IV)

### **4.3.3 Cronograma do 1º dia**

A ansiedade dos recém-chegados no primeiro dia de trabalho prende-se com a incerteza do que irá ocorrer no futuro. Assim, elaborou-se um cronograma, com as atividades do 1º dia de trabalho, que foi adicionado ao manual de acolhimento.

O objetivo vai ao encontro da redução de ansiedade dos recém-chegados uma vez que através do cronograma, os colaboradores conseguem perceber antecipadamente quais as atividades a realizar no primeiro dia, e focalizar-se na socialização (Apêndice V).

### **4.3.4 Flyer de acolhimento**

A elaboração do *flyer* de acolhimento, deveu-se ao facto de se garantir que os recém-chegados tivessem acesso à informação existente no manual de acolhimento, mais compactada e apelativa. No entanto, o intuito da elaboração do *flyer* é poder partilhar com todos os colaboradores da empresa de forma prática e sucinta, algumas das informações mais importantes a serem partilhadas (Apêndice VI).

## ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES

De acordo com os objetivos propostos e as atividades realizadas durante o período do estágio, torna-se relevante proceder à reflexão crítica dos mesmos bem como as limitações identificadas no decorrer deste percurso.

Numa primeira observação destaco a vantagem da alteração do plano traçado inicialmente em conjunto com a entidade acolhedora para o estágio. Este, inicialmente incidiu sobre a gestão da formação, no entanto e após análise dos objetivos organizacionais, o processo de acolhimento e integração mostrou-se mais necessário e com mais oportunidades de melhoria o que enriqueceu bastante esta experiência.

O estudo realizado à priori permitiu conhecer a organização, antes de analisar quaisquer possíveis reformulações no processo de acolhimento, uma vez que fomentou a comunicação com alguns elementos da organização percecionando as suas necessidades e dificuldades e, por conseguinte, facilitou a dinâmica dos processos uma vez que alguns dos documentos criados durante esta fase, foram utilizados para o processo de acolhimento.

Destaco também como ponto positivo a forma como fui acolhida por todos os elementos da empresa, desde os colegas do departamento ao Diretor de RH, e restantes colegas, que desde o início das minhas funções me apoiaram no processo de adaptação e demonstraram todo o interesse em partilhar conhecimentos, contribuindo desta forma para a minha evolução enquanto profissional.

Como aspetos a desenvolver e melhorar pela empresa, destaco a desatualização de alguns documentos, a falta de informação relevante no manual de acolhimento e a parca disponibilização do mesmo, a inexistência de alguns processos e o escasso acompanhamento aos novos colaboradores.

Estes aspetos podem ser justificados pelo reduzido número de elementos na equipa de Recursos Humanos, visto que apenas o Diretor de Recursos Humanos se focalizada na área de desenvolvimento.

Em modo de conclusão, considero que a junção das componentes teórica e prática do mestrado em gestão de recursos humanos se traduziram numa mais-valia para o meu percurso profissional, uma vez que me foi possível colocar em prática os conhecimentos

absorvidos durante as aulas teóricas. Assim, saliento a vantagem na modalidade de estágio, visto ter a oportunidade de conhecer uma realidade organizacional diferente, e solidificar os conhecimentos obtidos durante a componente teórica do mestrado.

A proposta de reformulação do processo de acolhimento e integração realizada durante o estágio curricular na Aleluia Cerâmicas, permitiu a aplicação dos conhecimentos obtidos em contexto real de trabalho o que possibilitou perceber as dificuldades inerentes a este processo e compreender a dinâmica do mesmo. Para além da solidificação destes conhecimentos, foi também possível fortalecer algumas competências comportamentais, tais como a organização, a capacidade de comunicação, o sentido crítico, a melhoria contínua e o relacionamento interpessoal.

Tendo em conta as minhas experiências anteriores, em geral, considero que a minha adaptação e familiarização com a cultura e processos da empresa foi rápida o que facilitou todo o percurso durante o estágio. O facto de estar inserida numa equipa que depositou confiança em mim tornou-se também uma mais-valia, visto que com o aumento de confiança fui sentindo também um aumento de responsabilidade nas minhas tarefas o que culminou num maior envolvimento com a empresa e por conseguinte num aumento das minhas capacidades técnicas.

De forma geral, sinto que obtive os resultados esperados com o estágio e acredito ter ido ao encontro das expectativas da empresa. Para além disso, é de salientar a disponibilidade e incentivo que senti ao longo deste percurso. As sugestões que dei foram ouvidas e participei na melhoria de alguns processos o que me motivou e fez com que me sentisse realizada no final do estágio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, R. N. D. O., Carioca, J. M. G., & Machado, D. D. Q. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(1), 6–18.
- Ardts, J., Jansen, P., & Van Der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20(2), 159–167.  
<https://doi.org/10.1108/02621710110382178>
- Baker, H. E., & Feldman, D. C. (1991). Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies. *Human Resource Management Review*, 1(3), 193–202. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90014-4](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90014-4)
- Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220–233. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.004>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation*, 1–54. Retrieved from <http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingepg.aspx>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization.*, 3, 51–64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Buchan, J., MacDonell, S. G., & Yang, J. (2019). Effective team onboarding in Agile software development: Techniques and goals. *International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, 2019-Sept.* <https://doi.org/10.1109/ESEM.2019.8870189>
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão De Recursos Humanos: contextos, processos e*

- técnicas* (3ª Ed). Editora RH.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Da Teoria à Prática*. Lisboa: Editora RH.
- Chao, G. T., O'leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D., & Chao, T. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences Background of Socialization Research. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos* (7ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª Ed.). São Paulo: Manole.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Dalacosta, R., & Coltre, S. M. (2011). *O programa de integração dos funcionários no sistema Cresol Baser*. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n2-036>
- Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding - What Works in Talent Development* (A. S. for T. and Development, ed.).
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization Of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores* (1ª Ed.). RH Editora.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63–69. Retrieved from [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf)
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Lee, J., Oh, S., & Burnett, G. (2016). Organizational Socialization of Academic Librarians in the United States. *Journal of Academic Librarianship*, 42(4), 382–389.

<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2016.04.011>

- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Lundberg, C. C., & Young, C. A. (1997). Newcomer socialization: Critical incidents in hospitality organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(2), 58–74. <https://doi.org/10.1177/109634809702100205>
- Maanen, J. Van. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, 19–36.
- Maanen, J. Van, & Schein, E. H. (1979). *Toward of Theory of Organizational Socialization*. Greenwich: JAI Press.
- Mosquera, P. (2000). Capítulo X - Integração e acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão De Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (1ª Ed., pp. 301–324). Lisboa: Editora RH.
- Nguyen, T. Q., Nguyen, A. T., Tran, A. L., Le, H. T., Le, H. H. T., & Vu, L. P. (2021). Do workers benefit from on-the-job training? New evidence from matched employer-employee data. *Finance Research Letters*, 40, 101664. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101664>
- Ragsdale, M. A., & Mueller, J. (2005). Plan, do, study, act model to improve an orientation program. *Journal of Nursing Care Quality*, 20(3), 268–272. <https://doi.org/10.1097/00001786-200507000-00013>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição; E. Sílabo, ed.).
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Saks, A., & A. Gruman, J. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(3), 261–

280. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2014-0036>

- 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*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Snell, A. (2006). onboarding best practice Using research to connect onboarding. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel.
- Stein, M. A., & Christiansen, L. (2010). Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Potential Within Your Organization. *Kaiser Associates, USA*(1), 51–87.
- Teodoro, A. N. G. (2015). *Linguagem não verbal na integração de novos funcionários. Pindamonhangaba, Brasil: Faculdade de Pindamonhangaba.*
- Wang, M., Zhan, Y., Mccune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*, 64(1), 163–189. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x>

## ANEXOS E APÊNDICES

## **ANEXO I- Ficha de acolhimento**

### SEJA MUITO BEM-VINDO(A)

Caro(a) Colaborador(a)

A **ALELUIA Cerâmicas, S.A.** resulta de um processo de fusão por incorporação, da Aleluia, Cerâmica, Comércio e Industria, S.A. na CeramicApolo – Indústria Cerâmica, S.A. e posterior integração, por fusão, da Keratec – Indústrias Cerâmicas, S.A..

A **Aleluia Cerâmicas** tem três Unidades Industriais: **UI de Esgueira** (fundada em 1905), **UI de Ílhavo** (fundada em 1979) e **UI de Vagos** (fundada em 1999).

**ESTRATÉGIA DA EMPRESA:** A nossa estratégia consiste em conceber, fabricar, promover e comercializar produto cerâmico, destinado a soluções decorativas e técnicas de revestimento e pavimento, de acordo com os requisitos dos mercados onde estamos presentes.

**Enquanto Colaborador da Aleluia tenho a responsabilidade de:**

- Executar as tarefas segundo as instruções de trabalho da qualidade, ambiente e outras aplicáveis, com especial relevo para as respeitantes à Segurança e Saúde no Trabalho;
- Comunicar ao Superior Hierárquico qualquer ocorrência (incluindo avarias ou anomalias) a nível da qualidade ou ambiente que possa afectar o desempenho do SGQA (Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente);
- Executar as acções correctivas necessárias à correcção das Não Conformidades detectadas;
- Executar as acções estipuladas no Plano de Emergência Interno, caso seja necessário;

**Contamos com a sua melhor colaboração que, desde já, agradecemos!**

Consulte o site restrito aos Colaboradores da empresa: [www.rh.aleluia.pt](http://www.rh.aleluia.pt)  
Palavra-Passe: \*\*\*\*

Solicite adesão ao grupo fechado no Facebook:  
**Colaboradores da Aleluia Cerâmicas**

#### **POLÍTICA da QUALIDADE e AMBIENTE (resumo)**

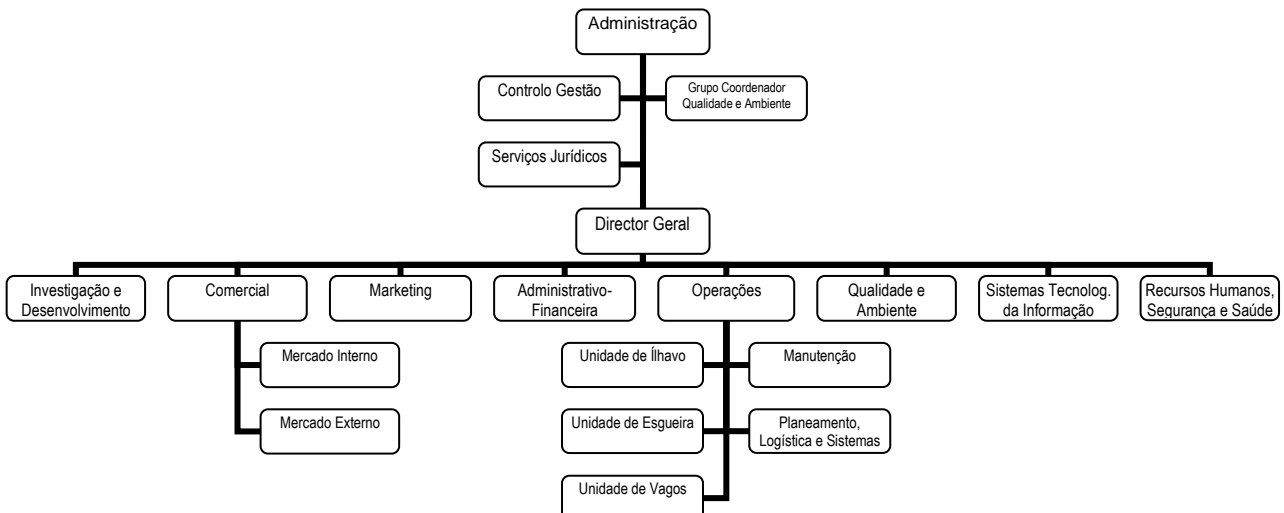
Num mercado altamente competitivo, como é o caso dos revestimentos e pavimentos cerâmicos, em que a tecnologia está acessível a qualquer empresa e em qualquer parte do mundo, o reforço da qualidade, com a adequada protecção ambiental, é a nossa via para a distinção da ALELUIA Cerâmicas da concorrência. Queremos que os nossos clientes sintam que com a ALELUIA Cerâmicas têm um produto e serviço com fiabilidade e como tal de valor acrescentado.

O Sistema da Qualidade e Ambiente da ALELUIA Cerâmicas, implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001 e a NP EN ISO 14001, tem os seguintes princípios gerais:

- Reforçar as marcas da empresa como sinónimo de produto certificado que cumpra todas as especificações técnicas internacionais;
- Lançar produtos de prestígio para a gama média/alta;
- Reforçar a internacionalização da empresa;
- Adoptar como Padrão de Desempenho - **Fazer bem à primeira e dentro do custo esperado;**
- Promover a melhoria contínua do SISTEMA;
- Garantir o cumprimento da legislação e outros requisitos aplicáveis;
- Assegurar, na medida do possível, o controlo e redução da produção de efluentes líquidos, efluentes gasosos e resíduos;
- Contribuir para a Protecção do Ambiente, incluindo a Prevenção da Poluição.

#### **Responsabilidade e Autoridade:**

### ORGANIGRAMA GERAL



## **ANEXO II- Integração do colaborador no posto de trabalho**

Nome do Colaborador \_\_\_\_\_ (n.º \_\_\_\_\_)

Data Admissão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Categoria: \_\_\_\_\_

Direcção/Departamento: \_\_\_\_\_

Secção: \_\_\_\_\_

Chefia: \_\_\_\_\_

### Esclarecimentos prestados sobre:

Enquadramento da função a desempenhar

Processo produtivo da Unidade – resumo

Instalações sociais

Normas de Segurança e Saúde no Trabalho

Equipamento Protecção Individual disponibilizado

Horário a praticar

Principais aspectos Ambientais

Plano Emergência Interno (PEI)

Entrega Ficha Acolhimento e/ou Manual de Acolhimento

Código de Conduta


Qual? \_\_\_\_\_

Chefia (Assinatura) \_\_\_\_\_

Colaborador (Assinatura) \_\_\_\_\_

*A devolver aos Recursos Humanos*

Elaborado por: \_\_\_\_\_ | Aprovado por: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE I- Formação de acolhimento RH**



# PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE ACOLHIMENTO

**Objetivos gerais:** Dar a conhecer a organização e os procedimentos de RH; Apresentar as regras de Segurança e Saúde no Trabalho existentes na empresa.

Conteúdos:	Documentos de apoio
<p><b>A. RECURSOS HUMANOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Apresentação das principais regras relacionadas com a gestão de recursos humanos</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação da equipa de recursos humanos;</li><li>• Picagens, registo de dados e noções básicas sobre as comunicações de ausências;</li><li>• Quadro Informativo;</li><li>• Informações-chave e regras a cumprir;</li><li>• Distribuição cartão de picagem, cacifo, pen e outros.</li><li>• Benefícios</li></ul></li><li>– <b>Apresentação geral do sistema de gestão da qualidade</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Consciencialização, motivação, política do sistema, divulgação da informação (documentos de consulta geral /quadro informativo) e normas, requisitos legais.</li></ul></li><li>– <b>Apresentação da unidade fabril:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Áreas de trabalho, áreas de circulação, áreas comuns (portaria, relógio de ponto, balneários, WCs, refeitório);</li><li>• Processo – Fluxo produtivo e principais setores;</li><li>• Serviços/funções básicas.</li></ul></li><li>– <b>Regras gerais, procedimentos e boas práticas a cumprir</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Código de Conduta</li><li>• Política de assédio no trabalho</li><li>• Política de igualdade não discriminação</li><li>• Parentalidade</li></ul></li></ul>	<p><b>Manual de Acolhimento</b></p> <p><b>Política de uso de dispositivos electrónicos, programas de software e internet</b></p> <p><b>Código de Conduta</b></p>
<p><b>B. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Apresentação dos procedimentos de segurança e saúde no trabalho</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Informar sobre os dias de atendimento médico</li><li>• Dar a conhecer, os acidentes de trabalho mais frequentes</li><li>• Regras de segurança, sinalização etc.</li><li>• Sensibilização para o uso adequado dos EPI's (luvas e calçado);</li><li>• Identificação do ponto de encontro</li><li>• Caixa de primeiros socorros</li><li>• Movimentação mecânica e manual de cargas</li></ul></li></ul>	

**Nota:** Documento a anexar à FR GRH 15

## **APÊNDICE II- Formação de acolhimento RH- Apresentação**

# Acolhimento ao colaborador

Departamento de  
Recursos Humanos

 ALELUIA CERÂMICAS

## Índice

- Programa de acolhimento
- Organização, hierarquia, localização áreas de trabalho e áreas comuns
- Regras de segurança e saúde no trabalho;
- Regras gerais da organização
- Entrega do manual de acolhimento, código de conduta e da política de uso de dispositivos eletrônicos
- Regras de ambiente
- Sistema de qualidade e ambiente





# Programa de acolhimento 1 dia

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
Receção de Boas-Vindas	Responsável de Secção, Chefia Direta ou Departamento de Recursos Humanos.
Apresentação PowerPoint: <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação das regras gerais da organização;</li><li>• Apresentação/ entrega de manuais e políticas internas;</li><li>• Apresentação das regras de segurança e saúde no trabalho;</li><li>• Sensibilização para acidentes da área de trabalho;</li><li>• Informação sobre o posto de trabalho, posição hierárquica e localização das áreas comuns;</li><li>• Entrega/sensibilização do cartão de Ponto;</li><li>• Esclarecimento sobre documentos de ausência, faltas e processamento salarial;</li><li>• Apresentação do novo colaborador à chefia.</li></ul>	Departamento de Recursos Humanos.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação do colaborador à equipa de trabalho;</li><li>• Visita às instalações.</li></ul>	Chefia direta/Responsável de Secção
<ul style="list-style-type: none"><li>• Almoço com acompanhamento de um colega ou chefia.</li></ul>	Chefia direta/Responsável de Secção
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação do local de trabalho e das funções a desempenhar- Início da formação <i>on Job</i>.</li></ul>	Chefia direta/Responsável de Secção



# Dados da empresa

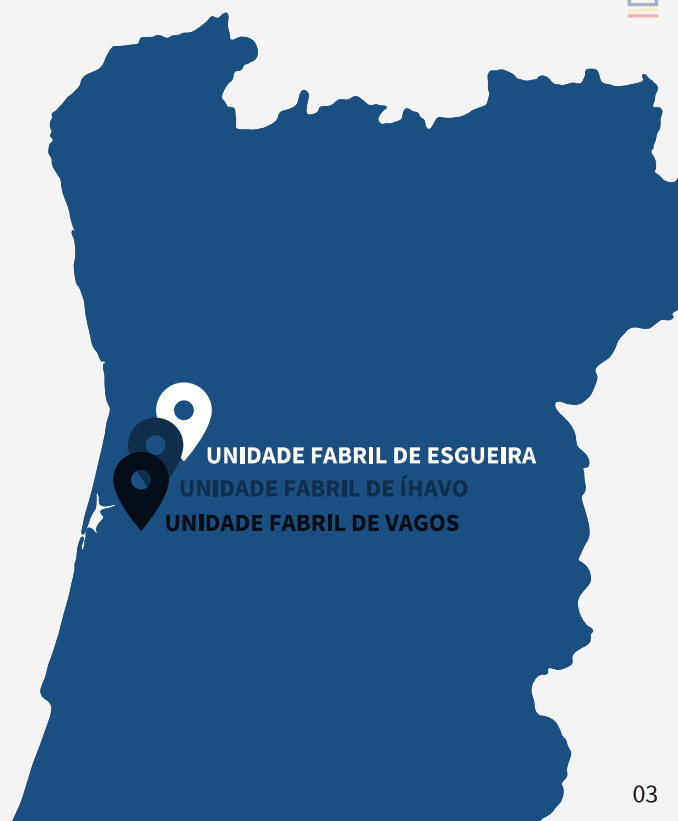


**340 colaboradores**



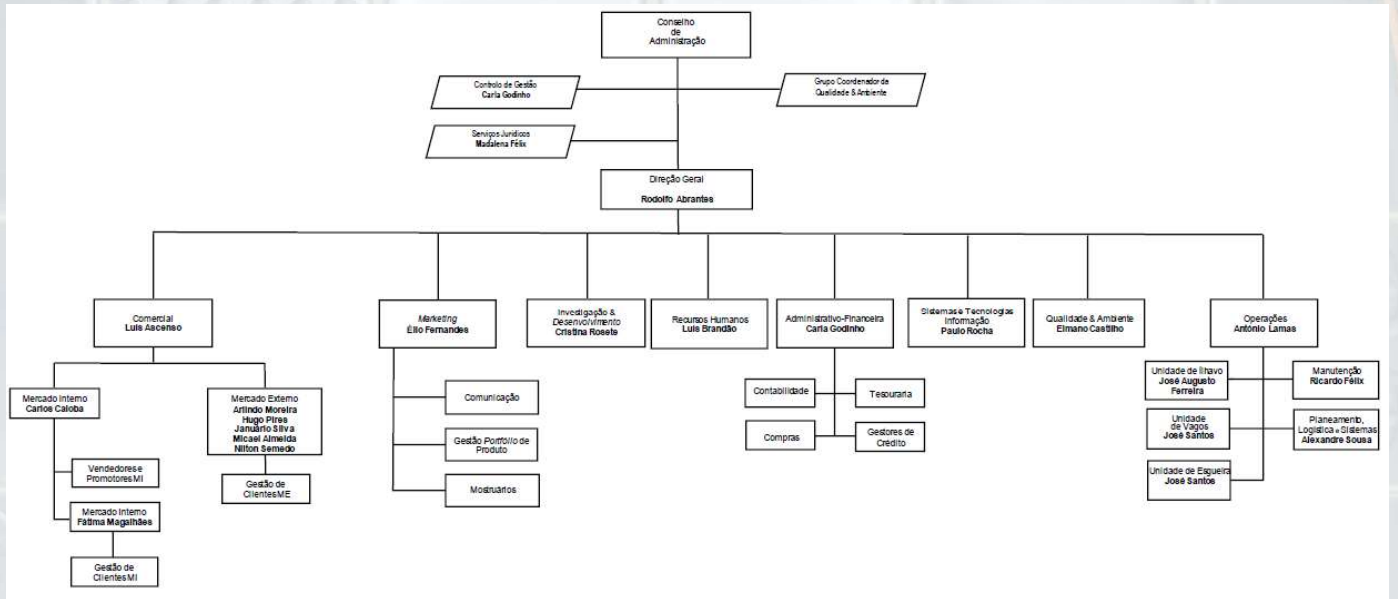
**3 unidades industriais**

Esgueira: Sede, Fábrica e Showroom  
Ílhavo: Fábrica e Centro Logístico  
Vagos: Fábrica

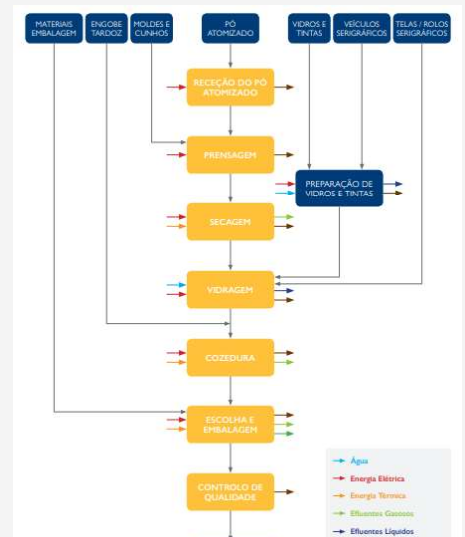


**UNIDADE FABRIL DE ESGUEIRA**  
**UNIDADE FABRIL DE ÍHAVO**  
**UNIDADE FABRIL DE VAGOS**

# Organograma

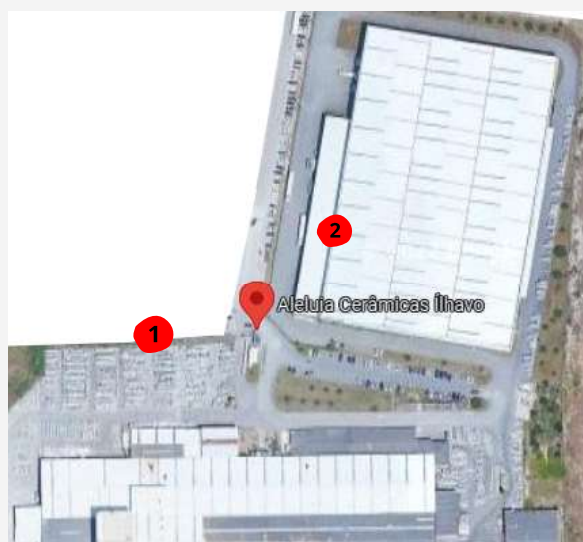


# Fluxograma da produção



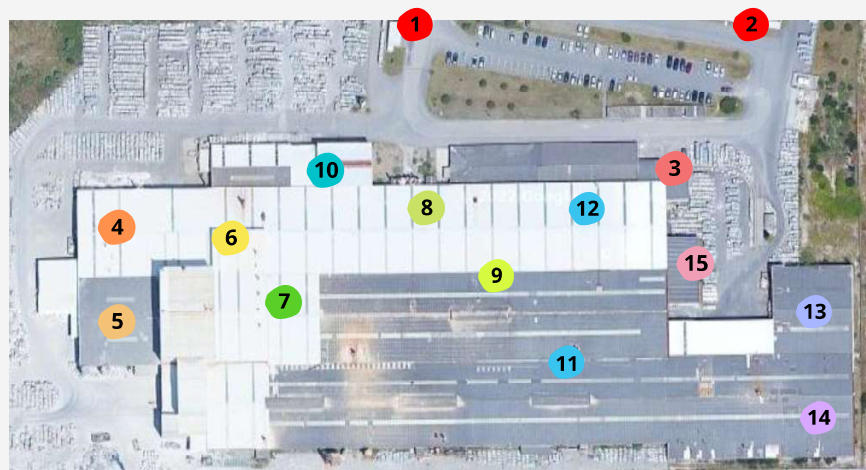


# Centro Logístico - Ílhavo



- 1 PORTARIA
- 2 CENTRO LOGÍSTICO

# Produção



- 1 PORTARIA
- 2 CENTRO LOGÍSTICO
- 3 REFEITÓRIO E BALNEÁREOS
- 4 CORTE E RODAPÉS
- 5 RETIFICAÇÃO
- 6 SERRALHARIA
- 7 PRENSAS
- 8 FORNO
- 9 LINHAS DE VIDRAR
- 10 PREPARAÇÃO TINTAS E VIDROS
- 11 ESCOLHA 2
- 12 ESCOLHA 3
- 13 MOSTRUARIOS
- 14 REVESTIMENTO PREMIUM
- 15 RECEÇÃO





# SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

## Vestuário de Trabalho e EPI'S



**Será atribuído, a cada colaborador, o respetivo material necessário à sua função**

- Calçado de proteção, luvas e auriculares (se aplicável)
- Vestuário de trabalho (há 2 entregas anuais)



**Os EPI's são fundamentais na prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais.**



## Regras e Informações Chave

---

**Todos os colaboradores são responsáveis pela sua própria segurança e pela dos seus colegas.**

- Seguir sempre as instruções existentes para cada equipamento e procedimento de trabalho;
- Utilize sempre os EPI's, designados para cada tarefa;
- Caso se magoe no trabalho deve comunicar ao seu superior hierárquico ou ao responsável dos recursos humanos;
- Mantenha o seu espaço de trabalho organizado e cumpra sempre as normas de acordo com a sinalização de segurança.



## Tipos de Acidentes

---

- Queda ao mesmo nível
- **Queda em altura**
- Choque contra objetos
- Queda de objetos
- **Entaladelas**
- Projeção
- Choque eléctrico



## Riscos associados a:

### PRENSAS

- 1 Poeiras – utilização de máscara (especialmente durante limpezas);
- 2 Ruído – utilização de auriculares.

### LINHAS

- 1 Quedas ao mesmo nível – piso escorregadio, objetos mal posicionados;
- 2 Entalamento (salva dedos, linha emergência);
- 3 Antes de desencravar, desligue a linha

### ESCOLHA

- 1 Movimentação manual de cargas;
- 2 Queda de objetos – calçado de proteção

## Riscos associados a:

### EMPILHADOR

- 1 Uso incorreto – transporte de pessoas no empilhador, mau acondicionamento da mercadoria;
- 2 Capotar o veículo;
- 3 Choque contra objetos e/ou pessoas;
- 4 Má circulação – não redução de velocidade na zona de passagem de pessoas e não sinalização.

### MANUTENÇÃO

- 1 Não fazer intervenções com o equipamento em funcionamento – choque eléctrico, entalamento, etc.;
- 2 Recolocar dispositivos de segurança depois da intervenção, para a segurança de todos;
- 3 Sinalizar área de intervenção – perigo de choque;
- 4 Ruído- auriculares;
- 5 Contaminantes – Poeiras, Tintas, etc..

## INCIDENTE

Evento não planeado que não resulta em ferimentos mas tem um risco significativo.

Em caso de incidente, o colaborador deverá comunicar ao seu superior hierárquico e ao Departamento de RH.

## LIGEIRO

Em caso de acidente ligeiro existem caixas com material de primeiros socorros para pequenos curativos.

## GRAVE

Em caso de acidente grave, devem contactar o superior hierárquico que irá encaminhar para o hospital do seguro ou caso a gravidade exija, deve contactar a ambulância.

## ACIDENTE

Evento não esperado, que afeta a rotina dos colaboradores causando lesões físicas ou prejuízo material.



**Todos os incidentes e acidentes deverão ser comunicados à Direção de RH.**

# Sinalização



## VIAS DE CIRCULAÇÃO DELIMITADAS POR LINHAS:

- **Linhas Brancas** - Exclusivo à circulação de pessoas;
- **Linhas Amarelas** - Circulação de pessoas e de equipamentos mecânicos conduzidos (ex.: empilhadores);
- **Linhas Vermelhas** - Exclusivo à circulação de equipamentos automáticos sem intervenção humana direta (ex: LGV).

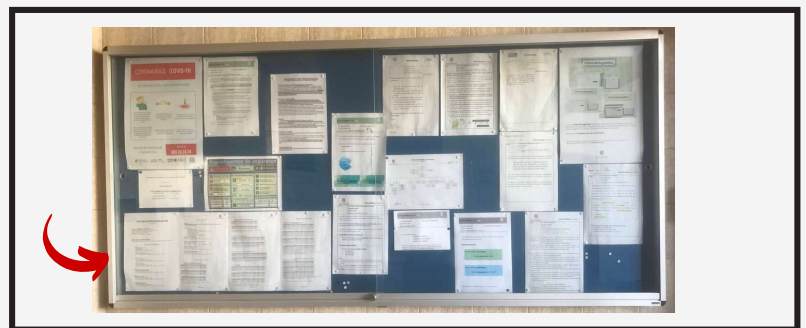


# RECURSOS HUMANOS

## Sinalização



Horários e escalas de trabalho presentes nos quadros informativos ou junto dos superiores hierárquicos.



A direção de RH está disponível a todos os colaboradores, no entanto de dia 21 ao final de cada mês a disponibilidade para o atendimento pode ser condicionada devido ao processamento salarial.

O período de **férias** é divulgado pela Direção de Recursos Humanos, de acordo com o melhor funcionamento da empresa e geralmente são marcadas **2 semanas no verão e 1 semana no natal**.



## Bolsa de Horas

A bolsa de horas é uma ferramenta que contribui, de forma flexível e equilibrada, para melhor articular, as necessidades produtivas e permitir aos colaboradores a compensação, de determinados períodos de ausência.

- A comunicação para crédito e débito de horas é da responsabilidade da chefia;
- Após o processamento salarial de janeiro de cada ano efetuar-se-á o cálculo do valor acumulado se o valor determinado ultrapassar as 40 horas, existirá lugar ao pagamento do excedente, durante o primeiro semestre do ano.



20

## Caixa de Sugestões

Para sugestões/participações, os colaboradores podem utilizar a ficha de registo (FR) definida para o efeito depositando-a na caixa de sugestões.

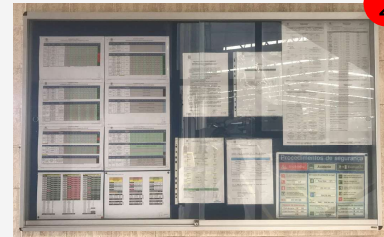
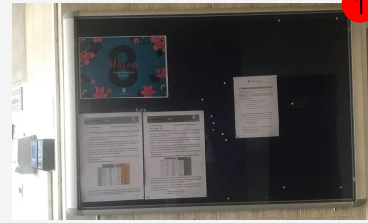


21

# Quadro Informativo

1. Junto ao relógio de ponto, o quadro 1 tem todas as informações recentes e temporárias tais como as mais recentes comunicações internas.
2. No quadro 2, é possível verificar a informação da Direção da Qualidade e Ambiente, nomeadamente acompanhamento de indicadores
3. O quadro 3 tem informação relacionada com recursos humanos, tais como o mapa de horários ou férias e também informação relacionada com a segurança no trabalho.

Para além dos quadros informativos existentes na empresa é possível aceder a informações internas através da página online dos colaboradores: **rh.aleluia.pt**.



# MICRO SITE

Para além dos quadros informativos existentes na empresa é possível aceder a informações internas através da página online dos colaboradores:

**www. rh.aleluia.pt**

**Senha: \*\*\*\*\***





## Benefícios

---



**Máquinas de vending**



**Estacionamento privado**



**Medicina curativa-  
todas as 4ª das 14h-  
15h, , para além da  
Medina do Trabalho  
(5ª-feira)**



## Benefícios/descontos

---



**CLÍNICAS DE OFTALMOLOGIA:  
RUFINO SILVA E OPTICÁLIA**



**CLÍNICAS DENTÁRIAS: SANTA  
MADALENA E HICLINIC**



**PRODUTOS  
ALELUIA**



**OMA- OFICINA DE  
MÚSICA DE AVEIRO**



**ISCIA**



**VODAFONE**

# Deveres dos colaboradores

- Cumprir e fazer cumprir os regulamentos internos da empresa.
- Respeitar a organização, os colegas ou qualquer superior hierárquico;
- Ser pontual e assíduo;
- Não fumar, consumir álcool ou outras substâncias psicotrópicas;
- Garantir a correta utilização dos EPI's necessários para a realização de cada tarefa;
- Exercer a sua função de acordo com as normas de Segurança e Saúde no trabalho e promover a melhoria continua neste âmbito;
- Garantir a correta utilização do cartão de picagem;
- Garantir que todas as justificações são entregues dentro do período de processamento;
- Garantir que todas as informações, se encontram atualizadas (Morada; IRS, etc.).



# QUALIDADE E AMBIENTE



# Regras

---

- Ter o espaço de trabalho limpo e organizado;
- Ter a preocupação de não misturar resíduos;
- Depositar os resíduos nos ecopontos adequados existentes na empresa;
- Em caso de dúvida na separação de resíduos deve contactar a Direção da Qualidade e Ambiente;
- Não é permitido colocar beatas, lixo doméstico, etc. para o chão ou para a canalização dos efluentes líquidos industriais que são encaminhados para a ETARI;
- Não é permitida a queima de resíduos, o seu abandono ou deposição no solo;
- É proibido descarregar produtos químicos, detergentes ou óleos nas valas de coletores da rede de águas residuais industriais.



# Princípios

---

## **O Sistema da Qualidade e Ambiente da ALELUIA SA, tem os seguintes princípios gerais:**

- Valorizar as marcas e os produtos da empresa através da certificação;
- Lançar produtos de prestígio para a gama média/alta;
- Reforçar a internacionalização da empresa;
- Adotar como padrão de desempenho a eficiência - Produzir de forma otimizada, da forma mais rápida e com os custos esperados;
- Promover a melhoria contínua do sistema;
- Garantir o cumprimento da legislação e outros requisitos aplicáveis;
- Assegurar o controlo e redução, na medida do possível, da produção de efluentes líquidos, efluentes gasosos e resíduos;
- Contribuir para a proteção do ambiente, incluindo a prevenção da poluição.

# Certificações



A Aleluia Cerâmicas, S.A. - **Unidade Industrial de Ílhavo**, têm o seu Sistema de Garantia da Qualidade e Ambiente certificado, pelas normas de referência NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015, pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

A Aleluia Cerâmicas S.A. - **Unidade Industrial de Ílhavo**, tem os seus produtos certificados no âmbito da Marca Produto Certificado, Sistema N.º 5 ISO, pelo CERTIF – Associação para a Certificação de Produtos.



A Aleluia Cerâmicas S.A. - **Unidades Industriais de Esgueira, Ílhavo e Vagos** tem os seus produtos de pavimento certificados no âmbito da Marca NF-UPEC, pelo CSTB - Centre Scientifique et Technique du Bâtiment – França.



# FORMAÇÃO ON JOB

## **APÊNDICE III- – Programa de formação em contexto de trabalho**



# PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO - PRENSA

**Objetivos gerais:** Dar a conhecer os procedimentos de trabalho, regras de segurança e saúde no trabalho e qualidade e ambiente inerentes à função de prensador, com vista à familiarização com as diversas áreas de responsabilidade de forma a adquirir autonomia na função.

Conteúdos:	Documentos de apoio	Cronograma
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dotar o colaborador de noções básicas sobre conceitos como:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de registo</li> <li>• Regras gerais do funcionamento da organização</li> <li>• Instruções de Trabalho</li> <li>• Manuais de segurança e saúde no trabalho</li> <li>• Documentos RH</li> <li>• Escalas de Turnos</li> </ul> </li> <li>- <b>Apresentação das principais regras e tarefas inerentes à Escolha</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da equipa de trabalho</li> <li>• Distribuição dos Equipamentos de protecção individual (luvas e sapatos)</li> <li>• Sensibilizar para o uso adequado dos EPI's</li> <li>• Sensibilizar para a utilização segura dos diversos equipamentos de trabalho</li> <li>• Identificar os riscos profissionais mais frequentes nesta secção</li> <li>• Apresentação da unidade e do processo fabril, bem como as áreas sociais</li> </ul> </li> <li>- <b>Acompanhamento do trabalho da chefia ou do colega nas seguintes tarefas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de espessura de todos os equipamentos (PH3, PH4, PH5 PH6)</li> <li>• Controle de peso do material pesado</li> <li>• Controle das temperaturas de saída de secadores</li> <li>• Arranque/Paragem dos equipamentos</li> <li>• Controle visual do material prensado</li> <li>• Separar material do secador quando se faz mudança de cunhos</li> <li>• Conhecimento dos defeitos associados a esta secção</li> </ul> </li> </ul>	<p>ESP 03.04/05            ESP 03.03/05            ESP 03.03/02            IT 03.01/05            IT 03.02/01            ESP 03.02/16            MOP 03.02/02</p>	<p>1ª SEMANA</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Realização das tarefas referidas na 1ª semana, acompanhado pela chefia ou colega, acrescentando as seguintes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer check-list de identificação de defeitos no material prensado</li> <li>• Retirar material defeituoso à saída do secador</li> <li>• Manuseamento do ecrã para fazer mudança de silos do abastecimento das prensas</li> </ul> </li> </ul>	<p>Check list- Pontos críticos</p>	<p>2ª SEMANA</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Realização de todas as tarefas (1ª e 2ª semanas), acompanhado pela chefia ou colega acrescentando as seguintes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a tarefa do check-list.</li> <li>• Intervir quando algo não está de acordo com o check-list</li> <li>• Verificação do transporte do material entre mesa e secador</li> <li>• Substituição de cunhos</li> <li>• Centragem de cunhos</li> <li>• Alteração de valores de temperatura impostos nos secadores</li> <li>• Afinação de rebarbadores de saída de prensa</li> <li>• Afinação de saída de secador</li> <li>• Substituir sacos das aspirações</li> <li>• Desencravar secadores e respetivas roleiras.</li> </ul> </li> </ul>		<p>3ª SEMANA</p>

De acordo com os valores tabelados pelo SGQ



ALELUIA CERÂMICAS

## PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO - PRENSA

– Realização de todas as tarefas de forma mais autónoma		4ª SEMANA
– Realização de todas as tarefas apenas com acompanhamento visual da sua chefia/ colega		5ª SEMANA

**Nota:** Documento a anexar à FR GRH 15



# PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO - RETIFICAÇÃO

**Objetivos gerais:** Dar a conhecer os procedimentos de trabalho, regras de segurança e saúde no trabalho, e qualidade e ambiente inerentes à retificação, com vista à familiarização com as diversas áreas de responsabilidade de forma a adquirir autonomia na função.

Conteúdos:	Documentos de apoio	Cronograma
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Dotar o colaborador de noções básicas sobre conceitos como:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Fichas de registo</li><li>• Regras gerais do funcionamento da organização</li><li>• Instruções de trabalho</li><li>• Manuais de segurança e saúde no trabalho</li><li>• Documentos RH</li><li>• Escalas de Turnos</li></ul></li><li>– <b>Apresentação das principais regras e tarefas inerentes à Retificação</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação do encarregado</li><li>• Apresentação da chefia</li><li>• Distribuição dos Equipamentos de protecção individual (luvas, calçado de protecção e auriculares)</li><li>• Sensibilizar para o uso adequado dos EPI's e dos equipamentos</li><li>• Sensibilizar para os acidentes mais frequentes nesta secção (movimentação manual de cargas, queda de objectos, e cortes)</li><li>• Apresentação da unidade e do processo fabril</li></ul></li></ul>		1ª Dia da 1ª semana
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Acompanhamento do trabalho da chefia e/ou do colega nas seguintes tarefas:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Receção de material semiacabado</li><li>• Manuseamento do porta-paletes (automático e manual)</li><li>• Alimentação do processo</li><li>• Escolha e embalagem</li><li>• Critérios de escolha na alimentação e no embalamento</li><li>• Manuseamento da máquina de cintar e filmar</li><li>• Embalamento</li><li>• Paletização</li><li>• Limpeza das máquinas e organização do espaço</li></ul></li></ul>		1ª Semana
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Realização das tarefas, acompanhado pela chefia e/ou colega:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Receção de material semiacabado</li><li>• Manuseamento do porta-paletes automático</li><li>• Alimentação do processo</li><li>• Escolha e embalagem</li><li>• Manuseamento da máquina de cintar e filmar</li><li>• Embalamento</li><li>• Paletização</li><li>• Preenchimento das FR's para o registo da calibração a cada hora.</li><li>• Dar entrada do material no sistema informático</li><li>• Acomodação do material no parque do centro logístico com a utilização do empilhador</li></ul></li></ul>	RC 03, FR 05, FR 07, FR 03	2ª e 3ª Semanas
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Realização de todas as tarefas de forma autónoma, apenas com acompanhamento visual da sua chefia/ colega</b></li></ul>		4ª Semana

**Nota:** Documento a anexar à FR GRH 15



# PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO - APA

**Objetivos gerais:** Dar a conhecer os procedimentos de trabalho, regras de segurança e saúde no trabalho e qualidade e ambiente inerentes à função do Armazém de Produto Acabado, com vista à familiarização com as diversas áreas de responsabilidade de forma a adquirir autonomia na função.

Conteúdos:	Documentos de apoio	Cronograma
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Dotar o colaborador de noções básicas sobre conceitos como:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Fichas de registo</li><li>• Regras gerais do funcionamento da organização</li><li>• Instruções de trabalho</li><li>• Manuais de segurança e saúde no trabalho</li><li>• Documentos RH</li><li>• Escalas de Turnos</li></ul></li><li>- <b>Apresentação das principais regras e tarefas inerentes à Escolha</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação da equipa de trabalho</li><li>• Distribuição dos Equipamentos de protecção individual (luvas e sapatos)</li><li>• Sensibilizar para o uso adequado dos EPI's</li><li>• Sensibilizar para a utilização segura dos diversos equipamentos de trabalho</li><li>• Identificar os riscos profissionais mais frequentes nesta secção</li><li>• Apresentação da unidade e do processo fabril, bem como as áreas sociais</li></ul></li><li>- <b>Acompanhamento do trabalho da chefia ou do colega nas seguintes tarefas:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Receber a mercadoria</li><li>• Preparar e expedir a mercadorias</li><li>• Plastificar as paletes</li><li>• Manter equipamentos limpos e organizados de acordo com os protocolos de segurança e higiene</li><li>• Organizar e assegurar a limpeza do armazém</li></ul></li></ul>		1ª SEMANA
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Realização das tarefas referidas na 1ª semana, acompanhado pela chefia ou colega, acrescentando as seguintes:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Carregar contentores de acordo com as especificidades dos clientes</li><li>• Verificar a qualidade das mercadorias (recebidas e a enviar)</li><li>• Familiarização com o transporte de mercadorias com empilhador</li></ul></li></ul>		2ª SEMANA
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Realização de todas as tarefas (1ª e 2ª semanas), acompanhado pela chefia ou colega acrescentando as seguintes:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Dar entrada e saída dos produtos no inventário</li></ul></li></ul>		3ª SEMANA
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Realização de todas as tarefas de forma mais autónoma</b></li></ul>		4ª SEMANA
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Realização de todas as tarefas apenas com acompanhamento visual da sua chefia/ colega acrescentando a seguinte:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Familiarização do transporte de mercadorias com o trilateral</li></ul></li></ul>		5ª SEMANA

**Nota:** Documento a anexar à FR GRH 15



# PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO - ESCOLHA

**Objetivos gerais:** Dar a conhecer os procedimentos de trabalho, regras de segurança e saúde no trabalho e qualidade e ambiente inerentes à função de escolhedor, com vista à familiarização com as diversas áreas de responsabilidade de forma a adquirir autonomia na função.

Conteúdos:	Documentos de apoio	Cronograma
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Dotar o colaborador de noções básicas sobre conceitos como:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Fichas de registo</li><li>• Regras gerais do funcionamento da organização</li><li>• Instruções de Trabalho</li><li>• Manuais de segurança e saúde no trabalho</li><li>• Documentos RH</li><li>• Escalas de Turnos</li></ul></li><li>– <b>Apresentação das principais regras e tarefas inerentes à Escolha</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação da equipa de trabalho</li><li>• Distribuição dos Equipamentos de protecção individual (luvas e sapatos)</li><li>• Sensibilizar para o uso adequado dos EPI's</li><li>• Sensibilizar para a utilização segura dos diversos equipamentos de trabalho</li><li>• Identificar os riscos profissionais mais frequentes nesta secção</li><li>• Apresentação da unidade e do processo fabril, bem como as áreas sociais</li></ul></li><li>– <b>Acompanhamento do trabalho da chefia ou do colega nas seguintes tarefas:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação de defeitos</li><li>• Separação de lotes</li><li>• Manuseamento básico do paletizador – ligar, desligar</li><li>• Manuseamento do porta-paletes automático</li><li>• Manuseamento da máquina de cintar e filmar</li><li>• Supervisão da máquina de embalagem</li><li>• Elaboração de etiquetas de entrada do produto</li></ul></li></ul>		1ª SEMANA
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Realização das tarefas referidas na 1ª semana, acompanhado pela chefia ou colega, acrescentando as seguintes:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação de defeitos, validação do que é ou não um defeito- mesa de escolha?</li><li>• Separação de lotes e abertura de novos lotes</li><li>• Perceção dos valores apresentados na máquina e preenchimento das FR's para o efeito a cada hora.</li><li>• Utilização segura do paletizador – anulação e reposição de caixas, inserção de palete/estrado.</li><li>• Supervisão da máquina de embalagem – adição de caixas e/ou cola</li><li>• Manuseamento dos extractores – mudanças de padrão</li><li>• Manuseamento da máquina de escrever</li></ul></li></ul>		2ª SEMANA
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Realização de todas as tarefas (1ª e 2ª semanas), acompanhado pela chefia ou colega acrescentando as seguintes:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Realização da tarefa de mesa de escolha</li><li>• Desencravamento de extractores</li><li>• Desencravamento de paletizador</li><li>• Utilização segura do empilhador</li></ul></li></ul>		3ª SEMANA
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Realização de todas as tarefas de forma mais autónoma</b></li></ul>		4ª SEMANA
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Realização de todas as tarefas apenas com acompanhamento visual da sua chefia/ colega</b></li></ul>		5ª SEMANA

**Nota:** Documento a anexar à FR GRH 15



# PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO – LINHAS DE VIDRAR

**Objetivos gerais:** Dar a conhecer os procedimentos de trabalho, regras de segurança e saúde no trabalho e qualidade e ambiente inerentes à função de operador de linhas de vidrar, com vista à familiarização com as diversas áreas de responsabilidade de forma a adquirir autonomia na função.

Conteúdos:	Documentos de apoio	Cronograma
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Dotar o colaborador de noções básicas sobre conceitos como:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Fichas de registo</li><li>• Regras gerais do funcionamento da organização</li><li>• Instruções de Trabalho</li><li>• Manuais de segurança e saúde no trabalho</li><li>• Documentos RH</li><li>• Escalas de Turnos</li></ul></li><li>– <b>Apresentação das principais regras e tarefas inerentes às Linhas de Vidrar</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação da equipa de trabalho</li><li>• Distribuição dos Equipamentos de protecção individual (luvas e sapatos)</li><li>• Sensibilizar para o uso adequado dos EPI's</li><li>• Sensibilizar para a utilização segura dos diversos equipamentos de trabalho</li><li>• Identificar os riscos profissionais mais frequentes nesta secção</li><li>• Apresentação da unidade e do processo fabril, bem como as áreas sociais</li></ul></li><li>– <b>Acompanhamento do trabalho da chefia ou do colega nas seguintes tarefas:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Zona 1 (Desde a vidragem até às máquinas digitais inclusive)<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conhecimento de possíveis defeitos associados a esta secção</li><li>▪ Preparação e afinação de água, engobe e vidro nos equipamentos de aplicação (bombas de água, campânula e JET's)</li><li>▪ Verificação de densidade, viscosidade e peso e registo dos mesmos nos livros de registo por referência</li><li>▪ Lavagens de linhas e equipamentos de aplicação, para mudanças de referência ou por motivos de qualidade (a cada 8 horas no caso das aplicação de vidros opacos/meios-vidros em campânula; a cada 12 horas para os vidros mate por aplicação à campânula; a cada 45 min no caso das aplicações de vidros à JET)</li><li>▪ Reabastecimento das tinas com o engobe/vidro perdido nas aparadeiras durante a vidragem</li><li>▪ Abastecimento de vidros às tinas com peneiração dos mesmos</li><li>▪ Acompanhamento do transporte do material desde a zona de vidragem até às máquinas digitais (inclusive) com vista em encravamentos ou defeitos provenientes da movimentação de peças</li><li>▪ Verificação da eficiência dos rebarbadores pré e pós vidragem</li><li>▪ Verificação da eficiência das escovas pré vidragem</li></ul></li><li>• Zona 2 (Desde as máquinas digitais até à máquina de carga)<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acompanhamento do transporte do material desde as máquinas digitais até à máquina de carga com vista em encravamentos ou defeitos provenientes da movimentação de peças</li><li>▪ Enforna e recolha de peças de controlo horário estabelecido pelo SGQ e avaliação das mesmas após a cozedura. Duas peças por linha a cada uma hora; no caso de peças sem aplicação digital duas peças normais; no caso de peças com aplicação digital, uma peça pintada a campo cheio e outra com teste de barras.</li><li>▪ Manuseamento das máquinas de carga em casos de encravamentos</li></ul></li></ul></li></ul>	<p>PL 04/01/06 ESP 04.02/04 ESP 04.05/4 IT 04.01/01 IT 04.02/03 IT 04.03/04 IT 04.04/03 IT 04.05/03 IT 04.06/04 IT 04.07/03 IT 04.10/02</p>	<p>1ª SEMANA</p>



# PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO – LINHAS DE VIDRAR

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avaliação do material, no caso de aplicações digitais, no que diz respeito à repetição contínua dos mesmos desenhos.</li><li>▪ Verificação, abastecimento e avaliação de outras aplicações – rotativas, rotocolors, gotas de acabamento (peso e densidade), granilheiras, pré-cortes, etc.</li><li>▪ Limpeza de material partido no chão que possa pro em causa a movimentação mecânica do LGV e a segurança dos colaboradores</li><li>▪ Verificação e abastecimento do engobe tardoz</li></ul>		
<p>– Realização de todas as tarefas referidas na 1ª semana, acompanhado pela chefia ou colega acrescentando as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zona 1 (Desde a vidragem até às máquinas digitais inclusive)<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Correções e ajustes de gramagens</li></ul></li></ul>	IT 04.01/01	2ª SEMANA
<p>– Realização de todas as tarefas (1ª e 2ª semanas), acompanhado pela chefia ou colega acrescentando as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zona 1 (Desde a vidragem até às máquinas digitais inclusive)<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Afições de equipamentos de aplicação (campânulas, JET's e bombas de água)</li><li>▪ Ajustes de viscosidade das aplicações a JET por via da adição de água</li><li>▪ Trocas de escovas pré-vidragem quando necessário</li><li>▪ Avaliação da aplicação de campânula (engobe e vidro)</li></ul></li></ul>		3ª SEMANA
<p>– Realização de todas as tarefas de forma mais autónoma</p>		4ª SEMANA
<p>– Realização de todas as tarefas apenas com acompanhamento visual da sua chefia/ colega</p>		5ª SEMANA

**Nota:** Documento a anexar à FR GRH 15

## APÊNDICE IV- Manual de Acolhimento

---

# MANUAL DE ACOLHIMENTO

ALELUIA CERÂMICAS

---



## Índice

Mensagem de Boas-Vindas.....	2
Programa de acolhimento no primeiro dia na Aleluia Cerâmicas .....	3
A Aleluia Cerâmicas, S.A.....	4
Organograma.....	5
Política de Segurança e Saúde .....	6
Regras de Segurança e Saúde no Trabalho .....	7
Boas práticas no uso dos EPI's .....	7
Regras de Ambiente no Trabalho .....	8
Normas e Procedimentos da Empresa .....	9
Deveres gerais dos Colaboradores .....	11
Sistema de Qualidade e Ambiente .....	12



## Mensagem de Boas-Vindas

O Acolhimento e integração é essencial para que o novo colaborador se sinta um membro ativo na empresa o mais rapidamente possível. Este manual foi executado a pensar em si e na sua integração na equipa!

O objetivo é fornecer-lhe todas as informações necessárias para a sua adaptação ao departamento e secção onde irá integrar. Para além deste objetivo, este manual pretende fornecer informações sobre a Aleluia Cerâmicas de forma a ter uma perceção da nossa realidade organizacional e por isso deve ser encarado como um guia com linhas orientadoras essenciais á sua rápida integração. Assim, pedimos que todas as questões que surjam após a leitura do mesmo, sejam colocadas ao Departamento de Recursos Humanos.

**Bem Vindo(a)!**



## Programa de acolhimento no primeiro dia na Aleluia Cerâmicas

O primeiro dia de trabalho é considerado o mais crítico e caracteriza-se pelo alcance de níveis elevados de ansiedade por parte dos novos colaboradores. Assim, de forma a combater esta ansiedade desenvolvemos um programa de acolhimento do primeiro dia na Aleluia com um cronograma das atividades a realizar:

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
Receção de Boas-Vindas	Responsável de Secção, Chefia Direta ou Departamento de Recursos Humanos.
Apresentação PowerPoint: <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação das regras gerais da organização;</li><li>• Apresentação/ entrega de manuais e políticas internas;</li><li>• Apresentação das regras de segurança e saúde no trabalho;</li><li>• Sensibilização para acidentes da área de trabalho;</li><li>• Informação sobre o posto de trabalho, posição hierárquica e localização das áreas comuns;</li><li>• Entrega/sensibilização do cartão de Ponto;</li><li>• Esclarecimento sobre documentos de ausência, faltas e processamento salarial;</li><li>• Apresentação do novo colaborador à chefia.</li></ul>	Departamento de Recursos Humanos.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação do colaborador à equipa de trabalho;</li><li>• Visita às instalações.</li></ul>	Chefia direta/Responsável de Secção
<ul style="list-style-type: none"><li>• Almoço com acompanhamento de um colega ou chefia.</li></ul>	Chefia direta/Responsável de Secção
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação do local de trabalho e das funções a desempenhar- Início da formação <i>on Job</i>.</li></ul>	Chefia direta/Responsável de Secção

Após o primeiro dia, será realizado o programa formativo adequado para que a autonomia do colaborador seja alcançada da melhor e mais rápida forma possível, estas formações têm uma duração mínima de um mês e são maioritariamente realizadas *on job*.

**A Aleluia Cerâmicas, S.A.**

A ALELUIA CERÂMICAS, S.A. é uma empresa nacional, que como o nome indica se dedica à produção de cerâmica. A empresa foi fundada em 1905 pela família Aleluia com a denominação de Fábrica de Louça dos Santos Mártires por João Aleluia. Em janeiro de 2006 fundou-se a atual Aleluia Cerâmicas que surgiu de um processo de fusão por incorporação. Atualmente é considerada uma empresa tecnologicamente avançada, dedicada exclusivamente à produção e decoração de revestimentos e pavimentos cerâmicos, sendo uma referência no mundo cerâmico. A Aleluia Cerâmicas está presente nos 5 continentes e exporta mais de 70% da sua produção. A sede da empresa localiza-se na unidade fabril de Esgueira, no entanto, para além desta conta com mais 2 unidades fabris e um centro logístico.

**UNIDADE DE ESGUEIRA (Sede, Fábrica e Showroom)**

- Produção de porcelanato prensado (Pavimento)
- Produção de grês (Pavimento)
- Pintura manual

**UNIDADE FABRIL DE ÍLHAVO (Fábrica e Centro Logístico)**

- Produção de grês (Pavimento)
- Produção de monoporosa (Revestimento)
- Polimento
- Retificação
- Rodapés e Decorações

**UNIDADE FABRIL DE VAGOS (Fábrica)**

- Produção de porcelanato extrudido (Pavimento)

**ESGUEIRA**

Avenida Europa, 466  
Quinta do Simão, Esgueira  
3800-230 Aveiro  
Tel. +351 234 305 600

N 40°39'659"

W 8°36'825"

**ÍLHAVO**

Zona Industrial da Mota  
Gafanha da Encarnação  
3830-527 Ílhavo  
Tel.: +351 234 329 900

N 40°36'34"

W 8°42'51.4"

**VAGOS**

Zona Industrial de Vagos  
3840-385 Vagos  
Tel.: + 351 234 799 430

N 40°32'25.159"

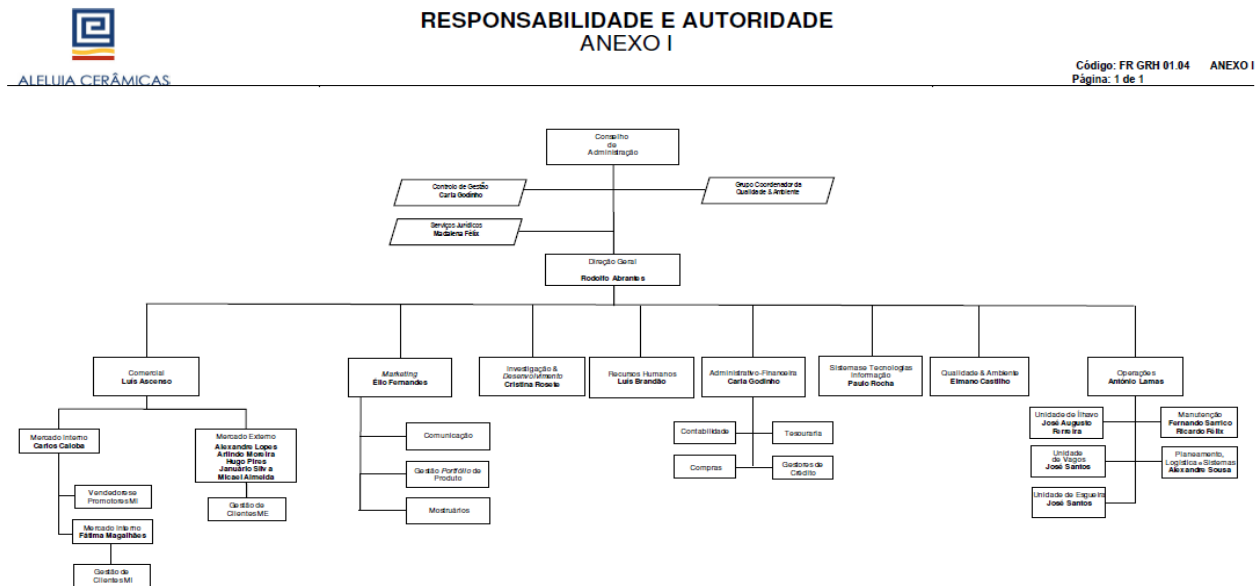
W 8°43'1.555"



# MANUAL DE ACOLHIMENTO

## Organograma

A Estrutura organizacional da Aleluia Cerâmicas apresenta-se da seguinte forma:



CÓPIA CONTROLADA

Edição: 2 Revisão: 3 Data: Abril . 2021



## Política de Segurança e Saúde

A Aleluia considera fundamental, para o desempenho da sua atividade, a Segurança e Saúde no trabalho dos seus colaboradores. A empresa está empenhada em proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e em tomar as medidas adequadas para evitar acidentes e danos à saúde de todos os colaboradores ou qualquer indivíduo externo que se encontre nas instalações da empresa. Assim, a Aleluia S.A. assume um compromisso baseado nos seguintes princípios:

- Incentivar e assegurar um ambiente seguro para todos;
- Promover a formação na área da Segurança e Saúde no trabalho aos colaboradores, para fomentar a consciencialização das obrigações individuais nesta matéria bem como as normas e procedimentos de segurança;
- Realizar ações de informação e formação para dar a conhecer os riscos e as medidas preventivas a todos os colaboradores;
- Assegurar condições de segurança nos equipamentos para prevenir riscos e evitar acidentes, facultando a todos os EPI's necessários;
- Controlar o consumo de álcool e substâncias psicotrópicas, sempre que se considere pertinente, em prol da segurança de todos os colaboradores;
- Realizar uma adequada avaliação de riscos e adotar medidas preventivas;
- Assegurar que o sistema de emergência responde eficazmente à prevenção e combate a incêndios, aos primeiros socorros e à evacuação em caso de emergência;
- Realizar exames médicos de admissão, exames médicos periódicos e reabilitação.



## Regras de Segurança e Saúde no Trabalho

### **A Aleluia apela a que todos os colaboradores cumpram as seguintes regras:**

- Seguir sempre as instruções existentes para cada equipamento e procedimento de trabalho, caso exista alguma dúvida, deve esclarecê-la com o seu superior hierárquico;
- Caso presencie atos e/ou condições de insegurança ou falhas nas proteções deve comunicar ao departamento de recursos humanos;
- Utilizar sempre os EPI's, designados para cada tarefa;
- Caso se magoe no trabalho deve comunicar ao seu superior hierárquico ou ao responsável dos recursos humanos;
- É expressamente proibido trabalhar sob o efeito de medicamentos, drogas ou bebidas alcoólicas;
- É proibido fumar no interior das instalações da Aleluia;
- Manter o seu espaço de trabalho organizado e cumpra sempre as normas de acordo com a sinalização de segurança;

## Boas práticas no uso dos EPI's

- Os EPI's são de utilização pessoal e intransmissível;
- Zele pela conservação dos equipamentos, guarde-os num local limpo e arejado;
- Respeite as instruções do fabricante quer na forma de utilização quer na lavagem dos mesmos;
- Solicite à sua chefia a substituição dos EPI's caso estes se encontrem danificados.



## Regras de Ambiente no Trabalho

O Meio Ambiente deve ser protegido e os seus recursos utilizados de forma sustentada, desta forma, não devemos sobrecarregá-lo, esgotando os recursos e ultrapassando a capacidade de regeneração da natureza, impedindo as futuras gerações de usufruírem deste bem escasso. Assim, sensibilizamos para a regra dos **3 R's - Reduzir, Reutilizar e Reciclar!**

A aleluia detém contentores localizados em todas as unidades fabris devidamente identificados, referindo sempre o tipo de resíduos que se pode colocar no respetivo recipiente. Para além desta preocupação, a empresa apela a todos os colaboradores que cumpram os seguintes critérios:

- Todos os colaboradores devem ter a preocupação de não misturar resíduos;
- Deposite os resíduos nos ecopontos adequados existentes na empresa;
- Em caso de dúvida na separação de resíduos deve contactar a Direção da Qualidade e Ambiente;
- Não é permitido colocar beatas, lixo doméstico, etc. para o chão ou para a canalização dos efluentes líquidos industriais que são encaminhados para a ETARI;
- Não é permitida a queima de resíduos, o seu abandono ou deposição no solo;
- É proibido descarregar produtos químicos, detergentes ou óleos nas valas de coletores da rede de águas residuais industriais.



## Normas e Procedimentos da Empresa

Todos os colaboradores têm à sua disposição o horário e a escala de trabalho da sua equipa. Esta informação está afixada no quadro informativo para o efeito.

Para além dos quadros informativos existentes na empresa é possível aceder a informações internas através da página online dos colaboradores: [rh.aleluia.pt](http://rh.aleluia.pt).

### **Recursos Humanos**

O Departamento de Recursos Humanos preocupa-se com o bem-estar de todos os colaboradores da Aleluia, e por isso os membros do departamento estão disponíveis para esclarecimento de dúvidas quando necessário. Importa referir que de dia 21 ao final de cada mês, não é possível realizar atendimento, uma vez que os técnicos se encontram em processamento salarial.

### **Faltas e Comunicação de Faltas**

- O registo da Assiduidade é efetuado através do cartão. Sempre que efetuar a picagem deve garantir que o seu nome aparece no visor do relógio de ponto;
- De forma a efetuar o controlo de ausências, estas devem ser regularizadas através do preenchimento dos modelos existentes para o efeito, que deverão ser entregues ao Departamento de Recursos Humanos após a validação e assinatura do superior hierárquico;
- Estes documentos devem ser entregues com a maior brevidade possível caso contrário as ausências poderão ser consideradas e contabilizadas como faltas injustificadas;
- Quando previsíveis, as faltas ao trabalho devem ser comunicadas pelo trabalhador, antecipadamente, ao seu superior e a justificação devidamente entregue ao Departamento de Recursos Humanos;
- O período de processamento de faltas é de 21 a 20 (Ex: de 21 de janeiro a 20 de fevereiro), pelo que todas as faltas devem ser entregues com a maior brevidade possível (Ex: falta realizada a 25 de janeiro só será considerada no processamento de fevereiro).



### ***Bolsa de Horas***

A bolsa de horas é uma ferramenta que contribui, de forma flexível e equilibrada, para melhor articular, as necessidades pontuais de mão-de-obra e permitir aos colaboradores a compensação, quando justificada, de determinados períodos de ausência (ver nota interna 02/2021).

- A comunicação aos Recursos Humanos para crédito e débito de horas deve ser sempre validado e assinado pela chefia;
- Após o processamento salarial de janeiro de cada ano será realizado o cálculo do valor acumulado de horas por gozar, de cada colaborador, relativo ao ano precedente;
- Se o valor determinado ultrapassar as 40 horas, o excedente será pago no decorrer do primeiro semestre.

### ***Férias***

- Na produção, o gozo de férias coincide com as paragens de Verão e Natal. Geralmente são marcadas 3 semanas no verão e uma semana no Natal. Esta informação está disponibilizada nos quadros informativos existentes para o efeito.

### ***Áreas Comuns e outras informações relevantes***

- Todas as unidades têm um espaço disponível com micro-ondas para os colaboradores realizarem as suas refeições de forma cómoda;
- Para além deste espaço existem várias máquinas de café e snacks distribuídas pela empresa;
- É disponibilizada uma pen aos colaboradores, para que estes tenham desconto na aquisição de snacks e café;
- No estacionamento deve ter o cuidado de colocar o veículo estacionado à retaguarda por questões de segurança;
- A circulação de veículos deve ser cautelosa e a velocidade moderada, respeitando sempre os sentidos de circulação definidos;



### Deveres gerais dos Colaboradores

- Cumprir e fazer cumprir o código de conduta, a política de igualdade e não discriminação, a política de combate ao assédio, e a política de responsabilidade ambiental;
- Respeitar a organização, os superiores hierárquicos ou qualquer colega;
- Não consumir álcool ou outras substâncias psicotrópicas;
- Fumar apenas nos locais existentes para esse efeito;
- Garantir a correta utilização dos EPI's necessários para a realização de cada tarefa;
- Exercer a sua função de acordo com as normas de Segurança e Saúde no trabalho e promover a melhoria continua neste âmbito;
- Garantir a correta utilização do cartão de picagem, este é de caráter individual e intransmissível, em caso de esquecimento de picagem, deve preencher o documento de justificação para o efeito;
- Ser pontual e assíduo, em caso de atraso ou falta deve preencher o documento de justificação para o efeito;
- Garantir que todas as informações pessoais necessárias para o correto processamento salarial, se encontram constantemente atualizadas (morada; agregado familiar, contactos, etc.);
- Garantir que todos os documentos justificativos são entregues dentro do período de processamento.



## Sistema de Qualidade e Ambiente

Num mercado altamente competitivo, em que a tecnologia está disseminada e disponível em qualquer ponto do globo, o reforço da qualidade com a adequada proteção ambiental, é uma das formas de diferenciação da ALELUIA face aos seus concorrentes. Os nossos clientes valorizam a qualidade intrínseca dos produtos e a fiabilidade dos serviços e por isso reconhecem valor acrescentado nas parcerias duradouras que estabelecem com a ALELUIA ao longo dos anos.

O Sistema da Qualidade e Ambiente da ALELUIA SA, implementado de acordo com as normas NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001, em vigor, tem os seguintes princípios gerais:

- Valorizar as marcas e os produtos da empresa através da certificação garantindo o cumprimento de todas as especificações técnicas internacionais;
- Lançar produtos de prestígio para a gama média/alta;
- Reforçar a internacionalização da empresa;
- Adotar como padrão de desempenho a eficiência - Produzir de forma otimizada, da forma mais rápida e com os custos esperados;
- Promover a melhoria contínua do sistema;
- Garantir o cumprimento da legislação e outros requisitos aplicáveis;
- Assegurar o controlo e redução, na medida do possível, da produção de efluentes líquidos, efluentes gasosos e resíduos;
- Contribuir para a proteção do ambiente, incluindo a prevenção da poluição.

Para garantir a satisfação dos nossos clientes pretendemos focalizar nas suas expectativas e necessidades e avaliar o seu grau de satisfação, de modo a introduzir melhorias que sejam objetivamente consistentes.

Pretendemos envolver os nossos principais fornecedores e demais partes interessadas, nomeadamente clientes, sociedade e subcontratados em relações de parceria com responsabilidades e melhorias partilhadas.

Neste processo a empresa promove formação dos seus colaboradores e procura que seja, por todos, e de forma constante, partilhada a preocupação com a marca ALELUIA.

Colaboradores empenhados e munidos do conhecimento adequado são a garantia de clientes satisfeitos.

A atualização permanente da nossa tecnologia, com a adoção das melhores técnicas disponíveis no que concerne ao impacto ambiental, é uma garantia para os nossos clientes de que a ALELUIA, S.A. continuará a ser um parceiro seguro e sustentável.

A Administração compromete-se a cumprir as exigências da norma NP EN ISO 9001 e da norma NP EN ISO 14001, e a melhorar continuamente o seu Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente.



## MANUAL DE ACOLHIMENTO

Apostada na qualidade em todas as suas vertentes, a Aleluia Cerâmicas, S.A. empenha-se numa Gestão pela Qualidade Total, que envolve todos os colaboradores da organização com vista à sua concretização.

	
A Aleluia Cerâmicas, S.A. - <b>Unidade Industrial de Ílhavo</b> , têm o seu Sistema de Garantia da Qualidade e Ambiente certificado, pelas normas de referência NP EN ISO 9001:2015 e NP EN ISO 14001:2015, pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação.	
A Aleluia Cerâmicas S.A. - <b>Unidade Industrial de Ílhavo</b> , tem os seus produtos certificados no âmbito da Marca Produto Certificado, Sistema N.º 5 ISO, pelo CERTIF – Associação para a Certificação de Produtos.	
A Aleluia Cerâmicas S.A. - <b>Unidades Industriais de Esgueira, Ílhavo e Vagos</b> tem os seus produtos de pavimento certificados no âmbito da Marca NF-UPEC, pelo CSTB - Centre Scientifique et Technique du Bâtiment – França.	

Apesar da indústria cerâmica não ser particularmente ofensiva do ponto de vista ambiental, as questões ambientais têm adquirido uma crescente importância. O desempenho da Aleluia Cerâmicas consiste na adoção de moderna tecnologia e na integração de preocupações ambientais no seu funcionamento regular, o que se tem revelado fator de competitividade, quer ao nível da economia de meios, da qualidade do processo produtivo e da diminuição do impacto ambiental.

Apostada na melhoria contínua do seu desempenho ambiental, a Aleluia Cerâmicas tem implementado um Sistema de Gestão Ambiental estruturado segundo os requisitos da norma NP EN ISO 14001.



ALELUIA CERÂMICAS

## MANUAL DE ACOLHIMENTO



# ALELUIA CERÂMICAS

[www.facebook.com/AleluiaCeramicas](http://www.facebook.com/AleluiaCeramicas)  
[www.linkedin.com/company/aleluia-cer-micas-sa/](http://www.linkedin.com/company/aleluia-cer-micas-sa/)  
[www.youtube.com/user/ALELUIACERAMICAS](http://www.youtube.com/user/ALELUIACERAMICAS)  
[www.instagram.com/aleluiaceramicas/](http://www.instagram.com/aleluiaceramicas/)  
[www.pinterest.pt/aleluiaceramicas/](http://www.pinterest.pt/aleluiaceramicas/)  
geral@aleluia

[geral@aleluia.pt](mailto:geral@aleluia.pt)  
[www.aleluia.pt](http://www.aleluia.pt)

## APÊNDICE V- Cronograma do primeiro dia de trabalho

HORÁRIO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
8:30H	Receção de Boas-Vindas	Responsável de Secção, Chefia Direta ou Departamento de Recursos Humanos.
9:00h <b>Realização de formação inicial de integração</b>	Apresentação PowerPoint: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação das regras gerais da organização;</li> <li>• Apresentação das regras de segurança no trabalho;</li> <li>• Entrega de manuais e políticas internas;</li> <li>• Informação sobre o posto de trabalho, posição hierárquica e localização das áreas comuns;</li> <li>• Sensibilização para acidentes da área de trabalho;</li> <li>• Entrega de cartão de Ponto;</li> <li>• Esclarecimento sobre documentos de ausência, faltas e processamento salarial;</li> <li>• Apresentação do novo colaborador à chefia.</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos.
11:00h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do colaborador à equipa de trabalho;</li> <li>• Visita às instalações.</li> </ul>	Chefia direta/Responsável de Secção
13h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almoço com acompanhamento de um colega ou chefia.</li> </ul>	Chefia direta/Responsável de Secção
14h <b>Início da Formação Inicial On Job</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do local de trabalho e das funções a desempenhar- Início da formação <i>on Job</i>.</li> </ul>	Chefia direta/Responsável de Secção

## APÊNDICE VI- Flyer de acolhimento

### DEVERES GERAIS DOS COLABORADORES

- Cumprir o código de conduta, a política de igualdade e não discriminação, a política de combate ao assédio e a política de responsabilidade ambiental;
- Respeitar a organização e todos os intervenientes da mesma;
- Não consumir álcool ou outras substâncias psicotrópicas;
- Utilizar adequadamente os EPI's;
- Exercer a função de acordo com as normas de Segurança e saúde no trabalho;
- Garantir a correta utilização do cartão de picagem;
- Ser pontual e assíduo. Em caso de atraso ou falta deve preencher o documento de justificação para o efeito;
- Garantir que todos os documentos justificativos são entregues dentro do período de processamento.

### SISTEMA DE QUALIDADE E AMBIENTE





A Aleluia Cerâmicas, S.A. - Unidade Industrial de Ílhavo, tem o seu Sistema de Garantia da Qualidade e Ambiente certificado, pelas normas de referência NF EN ISO 9001:2015 e NF EN ISO 14001:2015, pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

A Aleluia Cerâmicas S.A. - Unidade Industrial de Ílhavo, tem os seus produtos certificados no âmbito da Marca Produto Certificado, Sistema N.º 5 ISO, pelo CERTIF – Associação para a Certificação de Produtos.

A Aleluia Cerâmicas S.A. - Unidades Industriais de Esgueira, Ílhavo e Vagos tem os seus produtos de pavimento certificados no âmbito da Marca NF-UPEUC, pelo CSTB - Centre Scientifique et Technique du Bâtiment – França.

## CONTACTOS

**ESGUEIRA**  
Avenida Europa, 466  
Quinta do Simão, Esgueira  
3800-230 Aveiro  
Tel.: 234 306 600

**ÍLHAVO**  
Zona Industrial da Mota  
Garfahin da Encarnação  
3830-527 Ílhavo  
Tel.: 234 929 900

**VAGOS**  
Zona Industrial de Vagos  
3840-885 Vagos  
Tel.: 234 799 430

**DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:**  
Luís Brandão  
E-mail: [luisbrandao@aleluia.pt](mailto:luisbrandao@aleluia.pt)

**Site interno para colaboradores:**  
[www.rh.aleluia.pt](http://www.rh.aleluia.pt)  
palavra-passe: 1905

**Grupo fechado Facebook:**  
Colaboradores da Aleluia Cerâmicas

## ACOLHIMENTO

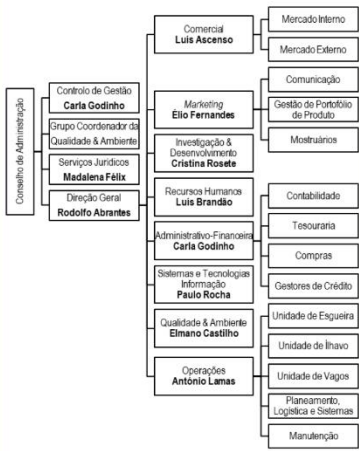
### ALELUIA CERÂMICAS



### SOBRE NÓS

A Aleluia Cerâmicas, S.A. resulta de um processo de fusão por incorporação, da Aleluia, Cerâmica, Comércio e Indústria, S.A. na CeramicApolo – Indústria Cerâmica, S.A. e posterior integração, por fusão, da Keratec – Indústrias Cerâmicas, S.A..

A Aleluia Cerâmicas tem três Unidades Industriais: UI de Esgueira (fundada em 1905), UI de Ílhavo (fundada em 1979) e UI de Vagos (fundada em 1999).



### RECURSOS HUMANOS

#### FALTAS E COMUNICAÇÃO DE FALTAS

- O registo da Assiduidade é efetuado através do cartão de ponto;
- As ausências são regularizadas através do preenchimento do modelo existente para o efeito, que deverá ser entregue ao respetivo chefe e posteriormente aos RH;
- Este documento deve ser entregue com a maior brevidade possível, caso contrário a falta poderá ser considerada como falta injustificada;
- O período de processamento de faltas é efetuado de dia 21 do mês anterior ao dia 20 do presente mês.

#### FÉRIAS

- Na produção, o gozo de férias coincide com as paragens de verão e de Natal. Geralmente são marcadas 3 semanas no verão e uma semana no Natal. Esta informação é disponibilizada nos quadros informativos existentes para o efeito;
- A marcação de férias nas restantes áreas departamentos é efetuada de acordo com a gestão de trabalho da equipa.

### REGRAS E SINALIZAÇÃO

#### REGRAS DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

- Cumprir sempre as normas de segurança de cada equipamento;
- Utilizar sempre os EPI, designados para cada tarefa;
- Comunicar ao superior hierárquico ou ao responsável dos recursos humanos em caso de acidente ou incidente;
- Não fumar no interior das instalações da Aleluia.

#### VIAS DE CIRCULAÇÃO DELIMITADAS POR LINHAS:

- Linhas Brancas - Exclusivo à circulação de pessoas;
- Linhas Amarelas - Circulação de pessoas e de equipamentos mecânicos conduzidos (ex.: empilhadores);
- Linhas Vermelhas - Exclusivo à circulação de equipamentos automáticos sem intervenção humana direta (ex: LGV).

