



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Processos de Recrutamento, Seleção e
Admissão, em Massa, de Trabalhadores
Agrícolas numa Média Empresa***

Carla Filipa Soares Coelho

Orientação: Prof.^a Doutora Maria de Fátima Jorge

Dra. Carolina Silvestre Ferreira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

*Processos de Recrutamento, Seleção e
Admissão, em Massa, de Trabalhadores
Agrícolas numa Média Empresa*

Carla Filipa Soares Coelho

Orientação: Prof.^a Doutora Maria de Fátima Jorge

Dra. Carolina Silvestre Ferreira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2016

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Manuela e António Coelho, porque sem o apoio incondicional deles não tinha ultrapassados todas as metas que alcancei até hoje.

RESUMO

O presente relatório surge do seguimento do estágio curricular em contexto do trabalho final do Mestrado em Gestão – Recursos Humanos, realizado no período de seis meses na organização Vale da Rosa, especificamente no departamento de Recursos Humanos. Este trabalho tem como principal objetivo identificar e descrever pormenorizadamente todo o procedimento efetuado, em contexto profissional, os processos de recrutamento, seleção e admissão de trabalhadores agrícolas. Esta experiência serviu para o desenvolvimento e aquisição de novas competências, onde a mestrandia conjugou a base teórica com a prática.

As atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, como foi referido anteriormente, foram o recrutamento, a seleção e a admissão de trabalhadores agrícolas na entidade acolhedora. Estes processos foram feitos em grande escala devido ao número de indivíduos que são colocados durante o período da colheita, que é aproximadamente cinco meses, para abranger os 250 hectares de vinha. São processamentos adaptados para a área em questão, área de viticultura, o que implica serem utilizados métodos pouco idênticos aos que são referidos pelos diferentes autores.

Palavras-Chaves: Recrutamento, Seleção, Admissão

ABSTRACT

Recruitment Processes, Selection and Admission, Mass, Farm Workers in Medium Enterprises

This report arises from the follow-up of the curricular internship in the context of the final work of the Masters in Management - Human Resources, carried out during the six-month period in the Vale da Rosa organization, specifically in the Human Resources department. The main objective of this work is to identify and describe in detail the entire procedure carried out, in a professional context, the recruitment, selection and admission processes of agricultural workers. This experience served to develop and acquire new skills, where the master student combined the theoretical base with the practice.

The activities developed during the curricular internship, as mentioned previously, were the recruitment, selection and admission of agricultural workers to the welcoming entity. These processes were carried out on a large scale due to the number of individuals being placed during the harvest period, which is approximately five months, to cover the 250 hectares of vineyard. They are adapted processes for the area in question, area of viticulture, which implies using methods not very similar to those that are mentioned by different authors.

Keywords: Recruitment, Selection, Admission

AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório contou com a colaboração de diversos contributos que não podem deixar de ser destacados e venho assim expressar os meus diversos agradecimentos.

À professora Fátima Jorge pela orientação e cedência de conhecimentos que transmitiu ao longo do meu percurso académico.

À Herdade Vale da Rosa, nomeadamente a Dra. Carolina Silvestre Ferreira, o Dr. Paulo Amante e a minha “querida chefe” Dra. Helena Revés pelo acolhimento, integração e conhecimento que transmitiram para que este trabalho se concretizasse, e pela ajuda que proporcionaram para que crescesse tanto a nível profissional como a nível pessoal.

Aos meus tios, primos e avó por me darem apoio, amizade, carinho, dedicação e por partilharem comigo a felicidade quando alcanço mais uma meta na minha vida.

Aos meus pais, António e Manuela Coelho, para os quais me faltam palavras para descrever todo o meu amor. A quem devo tudo o que sou hoje e pelo sacrifício que fizeram para chegar onde estou.

Ao Sr.º Eng.º David Serra, por sempre puxar por mim e nunca ter permitido que desistisse.

À Adriana Almeida, a irmã que nunca tive, que ao longo da nossa amizade tem estado ao meu lado, no bem e no mal, e me têm apoiado na realização de todos os meus projetos.

A todos vós, o meu grande OBRIGADO!

ÍNDICE

Índice de Anexos	09
Índice de Figuras	10
Índice de Quadros	11
1. Introdução	12
1.1. Problemática	15
1.2. Objetivos	17
1.3. Metodologia	17
1.4. Estrutura do Relatório	19
2. Caracterização da Entidade Acolhedora de Estágio	22
2.1. Apresentação da Entidade	22
2.2. História	23
2.3. Localização e Condições Meteorológicas	24
2.4. Vale da Rosa – Estrutura	24
2.4.1. Departamento Comercial e Marketing	25
2.4.2. Departamento de Recursos Humanos	26
2.4.3. Departamento Administrativo e Financeiro	26
2.4.4. Departamento de Produção	27

2.5. Política e Processos de Gestão de IDI	27
2.6. Políticas e Processo para Garantir a HSS	28
2.7. Certificações	29
3. Enquadramento Teórico	31
3.1. Mercado de Trabalho em Portugal	31
3.2. Planeamento Estratégico em Recursos Humanos	35
3.3. Recrutamento	39
3.4. Seleção	42
4. Descrição das Atividades Desenvolvidas	45
4.1. Recrutamento	48
4.2. Seleção	50
4.3. Admissão	51
5. Análise Crítica	54
5.1. Sugestões de Melhoria	58
6. Conclusão	59
6.1. Limitações	60
Bibliografia	62
ANEXOS	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Inscrição	I
Anexo 2: Bases de Dados – SAP	II
Anexo 3: Segurança Social Direta	III
Anexo 4: Fundos de Compensação	IV
Anexo 5: Contrato de Trabalho	V

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Entrada Principal para o Escritório	23
Figura 2: Organograma do Vale da Rosa (2015)	25
Figura 3: Logotipo da Entidade	26
Figura 4: Estrutura Organizacional de uma Organização	37

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura do Relatório	19
Quadro 2: Processo de Comparação	43
Quadro 3: Horário de Estágio Curricular	47
Quadro 4: Calendarização de Estágio	47

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora para a aquisição do grau de Mestre é solicitada a execução de um Trabalho Final de Mestrado que pode ter um dos seguintes formatos:

- ✓ Dissertação;
- ✓ Estágio Curricular;
- ✓ Trabalho de Projeto.

A opção elegida pela mestranda foi o estágio curricular com o objetivo de possibilitar a obtenção e o desenvolvimento de capacidades, e ainda a aquisição do primeiro contacto com as diversas atividades envolventes na área profissional de Recursos Humanos. Esta escolha também auxilia a alcançar, a fortalecer e a ministrar todos os conhecimentos conseguidos no elemento curricular do Mestrado. O presente relatório advém do prosseguimento do estágio curricular concretizado no Departamento de Recursos Humanos de uma média empresa situada no distrito de Beja, nomeadamente perto de Ferreira do Alentejo, o Vale da Rosa.

A motivação para concretizar este Trabalho Final era colocar em prática tudo o que foi adquirido e desenvolvido nas unidades curriculares, ingressando deste modo na área profissional, em contexto organizacional. Os Recursos Humanos foi a área escolhida devido, por um lado, ao desejo em iniciar o seu percurso profissional nesta área funcional e, por outro, porque é um âmbito em que se está constantemente em convivência com os indivíduos que cooperam todos os dias para o sucesso da organização.

A proposta para a realização do estágio curricular foi imediatamente aprovada com o objetivo de auxiliar a organização, especificamente no departamento de Recursos Humanos, em várias atividades. Sendo uma entidade agrícola, alberga na época de campanha uma grande porção de indivíduos, em que o essencial no departamento é o

recrutamento, a seleção e admissão de novos colaboradores agrícolas. Sendo assim, surgiu o atual relatório de “Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão, em Massa, de Trabalhadores Agrícolas numa Média Empresa”.

De acordo com McIntyre (2010), as organizações, independentemente da extensão que elas tiverem, têm que recrutar indivíduos para preencher as suas necessidades e alcançar os seus objetivos. Antes de se iniciar esse procedimento deve-se realizar um bom planeamento estratégico nos Recursos Humanos para evitar gastos desnecessários e determinar o número e a qualidade dos futuros colaboradores imprescindíveis para a empresa. No século XXI existem vários meios disponíveis para aliciar aspirantes, desde os processos tradicionais, como por exemplo a colocação de anúncios nos meios de comunicação, aos modernos que passa pelo recrutamento *online*. A seleção é entendida como “um sistema de funções e mecanismos escolhidos por uma instituição com o desígnio de restringir os candidatos que tem as apreciações requeridas para determinado posto de trabalho” (Jucius, 1955). Cada organização é que decide qual a conduta de seleção mais adequada para realizar uma melhor filtragem de candidatos, dependendo da vaga disponível, e nenhum dos vários métodos é considerado certo ou errado. A admissão de novos trabalhadores é um ajuste delimitado pelo empregador e o empregado, que ocorre através da celebração de um contrato de trabalho, em que o último compromete-se a efetuar o seu serviço com mérito e dedicação.

O estágio curricular é um projeto expandido no âmbito de uma formação académica. Para a concretização desse é indispensável a existência de um protocolo entre a instituição de ensino, que neste caso é a Universidade de Évora, e a organização empregadora. No Mestrado de Gestão – especialização em Recursos Humanos, não é de carácter obrigatório, mas sim uma opção de três possibilidades de Trabalho Final de Mestrado para a obtenção do grau académico de Mestre. Não é um emprego, nem pode ser considerado como tal, pois não é remunerado. Este tipo de estágio tem, de um modo geral, o objectivo de conceder a oportunidade de o aluno ter um primeiro contacto com o mercado de trabalho e de ficar com uma noção mais concreta do que é na prática o desempenho das tarefas e atividades inerentes a uma área funcional. É uma chance de aprender o que foi adquirido teoricamente nas unidades curriculares e de conhecer uma grande organização nas suas diversas áreas departamentais, através da execução das

mais variadas atividades. Este cria oportunidades para serem aprofundados conhecimentos e habilidades, oferecendo uma experiência prática na área profissional.

Após eleger a preferência pelo estágio curricular a mestranda entrou em contacto com uma das maiores empresas do Baixo Alentejo, o Vale da Rosa. Esta é uma organização familiar de média dimensão especializada em uva de mesa de excelente qualidade. É uma entidade agrícola de carácter privado, com uma área de produção de 250 hectares, e foi seleccionada por diferentes razões. Uma delas foi devido à localização da Herdade ser a uma curta distância da zona de residência da aluna. Outra das razões prendeu-se com o fato da empresa ter um elevado reconhecimento a nível nacional e internacional. Um outro motivo que levou à escolha da organização teve por base a relação de parceria formalizada através de protocolo entre a Universidade de Évora e a empresa Vale da Rosa, estabelecido há alguns anos, concedendo oportunidades de estágios e ingresso no mundo laboral aos jovens adultos. Pode ser considerada uma média empresa, mas no entanto consegue oferecer emprego a mais de 800 indivíduos todos os anos durante a época da vindima, o que significa que o departamento de Recursos Humanos desta permanece em constante movimento nesse período.

O objetivo de concretizar o estágio nessa organização foi com o propósito de adquirir novos conhecimentos e competências, e ainda compreender como são praticados os diversos procedimentos, nomeadamente o recrutamento, a seleção e a admissão, em grande escala. Esse projeto teve a duração de seis meses, iniciando-se a 19 de Julho de 2015 e concluído a 18 de Janeiro de 2016. Os dias úteis tinham como horário das 9:00 às 18:00, com uma pausa para o almoço das 13:00 às 14:00. Sucederam-se 40 horas semanais durante 24 semanas e esse horário manteve-se durante todo o período no departamento de Recursos Humanos.

A orientação surgiu a três níveis distintos. A nível curricular foi assegurada pela Prof^a Doutora Maria de Fátima Jorge, docente do departamento de Gestão da Universidade de Évora. Esta acompanhou e orientou o período de estágio e a fase de execução deste relatório. A nível organizacional foi efectuado com o apoio da Dra. Carolina Silvestre Ferreira, filha do Dr. António Silvestre Ferreira e fundador do Vale da Rosa, que é a Responsável pelos Departamentos Jurídico e de Recursos Humanos. A

Dra. Carolina coordenou todo o processo durante o estágio curricular, demonstrando-se disponível para tirar qualquer dúvida. Ainda a nível organizacional a aluna contou com o apoio de duas pessoas essenciais, o Dr. Paulo e a Dra. Helena. O Dr. Paulo Amante, Técnico de Recursos Humanos, e a Dra. Helena Revés, Administrativa de Recursos Humanos, constituem os “grandes pilares” nesse departamento e principais responsáveis pelo recrutamento, seleção e admissão de colaboradores. O apoio desses quatro profissionais foi fundamental para o acompanhamento e desenvolvimento das atividades realizadas e para o cumprimento dos objetivos delineados.

1.1. Problemática

De acordo com Azevedo (2010), “o capital humano é o bem mais precioso de qualquer organização porque todas as empresas (...) são feitas de pessoas e sem elas não existem serviços, venda ou vendedor, cliente ou compra.” O capital humano é um bem essencial para todas as instituições que queiram alcançar o sucesso. Foi dito por Carvalho e Souza (1999) que a aptidão, a sabedoria, a competência, a autenticidade e as experiências exclusivas de cada colaborador e de cada empregador modificam os produtos e serviços. Estes últimos são os causadores pelos quais os consumidores procuram certo tipo de organizações e não a concorrência.

Sendo o Vale da Rosa uma entidade a operar no sector da agricultura, especificamente na produção de uva de mesa, os RH têm um grande significado e valor para a empresa. São eles que mantêm a instituição a funcionar todos os dias em prol do sucesso e possibilitam a chegada dos produtos aos mercados nacionais e internacionais. Como qualquer meio organizacional, existe sempre uma constante transformação em relação aos trabalhadores e devido à área em que a empresa está inserida verifica-se um grande movimento de entradas e saídas de pessoas dos postos de trabalho, nomeadamente do trabalho agrícola, ocorrendo várias alterações no capital humano. Para que isso resulte na perfeição é necessário haver uma boa GRH.

A Gestão de Pessoas é considerada uma ampliação da Gestão Geral, difundindo e ativando todos os colaboradores a contribuírem para a obtenção dos objetivos propostos pela organização. Este tipo de gestão, interligada com a geral, tem como objetivo a aproveitação eficiente dos recursos de trabalho, ou seja, os colaboradores, como colaboração para a finalização do empreendimento.

Ocorrendo uma boa gestão em todos os níveis, tem que se ter em consideração, de igual modo, um bom planeamento estratégico. Este planeamento ou estratégia organizacional é observado como um conjunto de disposições que se vai estimulando num ambiente de competitividade. Inserido nesse está o Planeamento Estratégico de Recursos Humanos que é definido antecipadamente, procurando habilidades e força de trabalho que são indispensáveis para uma organização obter os seus objetivos.

Numa organização como o Vale da Rosa é imprescindível haver uma boa estratégia na área de Recursos Humanos, pois o fluxo de entrada e de saída de colaboradores agrícolas é muito inconstante, principalmente no período da colheita da uva. Deste modo é necessário encontrar as melhores técnicas de recrutamento e de seleção que se enquadram nesse meio organizacional. Isto tudo na procura de melhoria na qualidade, na produtividade, na inovação e no conhecimento para competir com outras empresas agrícolas inseridas na mesma área.

O tema deste relatório, “Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão, em Massa, de Trabalhadores Agrícolas numa Média Empresa”, não foi escolhido por mero acaso pois o início do estágio curricular coincidiu com o início da vindima. Neste período é necessário haver um reforço no Departamento de Recursos Humanos, porque é um período em que são colocados muitos indivíduos nos postos de trabalho agrícolas para cobrir os 250 hectares de área de produção.

1.2. Objetivos

Para conseguir a concretização das atividades na média empresa, foram definidos diversos objetivos que funcionaram como orientação para o trabalho, dando um sentido de nitidez, pertinência e objetividade. A aluna propôs-se atingir todos os objetivos na condição de estagiária, tentando aplicar o maior número de conhecimentos adquiridos e desenvolvidos nas unidades curriculares do Mestrado. Dito isto, o objetivo principal delineado foi:

- ✓ Identificar e descrever pormenorizadamente todo o procedimento efectuado, em contexto profissional, nos processos de recrutamento, seleção e admissão de trabalhadores agrícolas.

Após indicado o objetivo geral foram traçados os objetivos específicos, e esses são:

- ✓ Conhecer a estrutura da organização e aprofundar os conhecimentos nos processos de recrutamento, seleção e admissão;
- ✓ Compreender e empregar técnicas e conceitos relacionados com as atividades desenvolvidas;
- ✓ Desenvolver profissionalismo e responsabilidade em todas as tarefas atribuídas.

1.3. Metodologia

A metodologia de investigação é considerada um conjunto de métodos que orientam uma investigação, ou seja, é um estudo do método. No caso das Ciências Sociais esta observa a realidade coletiva para descobrir uma justificação para

acontecimentos sociais, através da experimentação e da observância. A tarefa do indivíduo nesta configuração compreende em analisar estratégias vigorosas para ampliar o conhecimento.

Basicamente faz parte do procedimento de investigação que ocorre no prosseguimento da introdutória, proporcionando a ordenação dos métodos e práticas essenciais para a sua concretização. É uma fase singular, relacionada com a conjectura e a epistemologia para a opção certa de técnicas. Sendo assim, a metodologia de investigação utilizada no presente trabalho, e a mais adequada relativamente aos objetivos propostos e à execução deste relatório, foi a análise descritiva fundamentada num caráter qualitativo, onde preponderou a observação direta e participante com a utilização de análise documental.

A metodologia qualitativa é integrada por métodos das Ciências Sociais que pesquisam, clarificam e examinam fenómenos que não são capazes de serem medidos, mas detêm particularidades singulares dos indivíduos. É representada de um modo interativo apoiada na recolha e análise de dados com recurso a diversas fontes, combinando métodos que tentam captar as circunstâncias sociais. Inculcada nas pressuposições do paradigma construtivo, de acordo com Guba e Lincoln (1994), presume que a realidade é uma estrutura social imbuída de interpretação. O objetivo desta metodologia reside em descrever e compreender as atitudes dos indivíduos de uma forma complexa, esclarecendo detalhadamente os processos. O método qualitativo é utilizado neste trabalho porque tem como fundamento a descrição dos processos utilizados para o preenchimento dos postos de trabalho necessários para o desenvolvimento da organização.

A observação direta é considerada por muitos um aproveitamento dos sentidos humanos para a aquisição de determinados conhecimentos sobre a realidade social. Ajuda o indivíduo no reconhecimento de confirmações relativamente aos objetivos propostos e uma convivência mais direta com o meio social, no caso deste trabalho. A observação é de igual modo participante, pois a mestrandia é a ferramenta fundamental de análise. É um trabalho de campo em que incorpora o meio organizacional, tendo acesso aos mesmos aspetos dos colaboradores da instituição, vivenciando as mesmas

situações. A análise documental vem complementar a observação direta e participante. Esta apoia-se na identificação, na confirmação e na avaliação de documentos que tem uma certa aplicação, de modo a complementar dados recolhidos através da observação. Tem como vantagens o baixo custo e a seguranças das informações, visto que vem de procedências fixas.

1.4. Estrutura do Relatório

Este relatório final visa a apresentação e a descrição dos principais processos ativos no Departamento de Recursos Humanos da organização, demonstrando como é o dia-a-dia no período da colheita de uvas no que toca ao recrutamento, seleção e admissão, efetuado em grande escala, de trabalhadores agrícolas. Sendo assim, este trabalho está organizado em seis capítulos, como se pode verificar no **Quadro 1**.

Quadro 1 – Estrutura do Relatório

INTRODUÇÃO	<p>Síntese de aspectos evidenciados no relatório:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ O tema escolhido;✓ Razões e motivação pelo qual foi escolhido e Estágio Curricular;✓ Problemática e objetivos;✓ Metodologia e estrutura deste
-------------------	--

	trabalho.
CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresentação da organização; ✓ A sua história e localização; ✓ Como é estruturado o Vale da Rosa; ✓ As políticas de gestão; ✓ Certificações.
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	<p>Quadro teórico que evidencia os temas relacionados com este trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado de trabalho em Portugal; ✓ Planeamento Estratégico em Recursos Humanos; ✓ Recrutamento; ✓ Seleção.
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	Descrição pormenorizada dos processos desenvolvidos durante o Estágio

	<p>Curricular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recrutamento; ✓ Selecção; ✓ Admissão.
ANÁLISE CRÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeitante à observação directa na empresa fazendo-se o confronto com as aprendizagens realizadas na parte curricular do mestrado; ✓ Sugestões de melhoria dos processos.
CONCLUSÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerações finais; ✓ Limitações.

Fonte: Elaboração própria

2. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO

2.1. Apresentação da Entidade

A Herdade Vale da Rosa é considerada uma média empresa familiar, ligada ao ramo da viticultura, e é a maior produtora a nível nacional de uva de mesa. É uma organização que se dedica exclusivamente à produção de uva de mesa de alta qualidade e destina-se ao abastecimento do mercado interno e ao mercado de exportação. Abrange uma área de produção de 250 hectares em que contém 13 variedades de uva de distinta e autenticada qualidade, 6 com grainha e 7 sem grainha. Existem em teste outras variedades, plantadas em pequenas parcelas, que quando estudadas e garantida a sua viabilidade, se tornam opções a considerar para cultivo em extensão.

Esta organização sempre apostou num sistema inovador em Portugal, conjugando as fantásticas condições naturais da região do Baixo Alentejo com a aplicação do Sistema Pérgola. Este sistema é estabelecido por vinhas altas, em latada, cobertas por redes e plásticos, propagando um micro ambiente que é benéfico para a evolução do fruto. Assim é possível expandir o período de produção, antecipando as variedades precoces e prolongando as variedades tardias, obtendo uma época de campanha superior a 5 meses.

O Vale da Rosa tem como base um modelo de gestão empresarial moderno, pois conta com uma assessoria permanente de especialistas nacionais e estrangeiros. A assessoria permite que haja constante atualização tecnológica, políticas de fortes investimentos em novas áreas de produção e infraestruturas de armazenagem. Em relação à última destaca-se a nova unidade de frio que permite conservar até 250 toneladas, podendo comercializar uva fora de época.

Na campanha de 2015 o volume de negócios do Vale da Rosa foi de 10.7 milhões de euros, onde a quantidade comercializada foi de 5.600 toneladas. Nesta campanha foi importada para o mercado nacional cerca de 65% e a percentagem de exportação é cerca de 35%. A exportação é feita para Luxemburgo, Holanda, Espanha,

Angola, Noruega, França, Polónia, Suíça, Alemanha, China e para o exigente mercado inglês, sendo um dos principais importadores. No ano passado esta organização participou, como expositor, no Mercado Asiático.

Figura 1. Entrada principal para o escritório – Herdade Vale da Rosa



Fonte: Departamento de Marketing – Vale da Rosa, 2015

2.2. História

A história da Herdade Vale da Rosa nasceu do sonho de um homem que, há mais de 40 anos, foi para a área de Ferreira do Alentejo e iniciou o negócio, tornando-se um dos maiores e mais respeitados comerciantes da região do Baixo Alentejo. Começou por plantar as vinhas, que acabou por ficar na mão do seu filho, e este tornou o Vale da Rosa a única marca de uvas de mesa em Portugal. O Dr. António José Ramos Silvestre Ferreira adorava brincar, em criança, num pequena horta existente na herdade a que lhe davam o nome de Vale da Rosa. Foi em homenagem a esse local carregado de emoções que acabou por dar o mesmo nome às suas terras e à marca do seu produto.

Sendo o atual administrador e proprietário, o Dr. Silvestre Ferreira, médico veterinário de formação, herdou a paixão da família. No Brasil, para onde emigrou após

o 25 de Abril de 1975, desenvolveu um projeto frutícola nas décadas de 80 e 90, onde se especializou na produção de uva de mesa, nomeadamente na produção de uvas sem grainha. Com o desejo de inovar, estabeleceu contactos permanentes com países de forte tradição no sector, como o Chile, Estados Unidos da América e Itália. Movido por a paixão pela actividade, e pelas ótimas condições naturais da região do Baixo Alentejo, decidiu dar continuidade ao negócio da família na sua terra natal.

2.3. Localização e Condições Meteorológicas

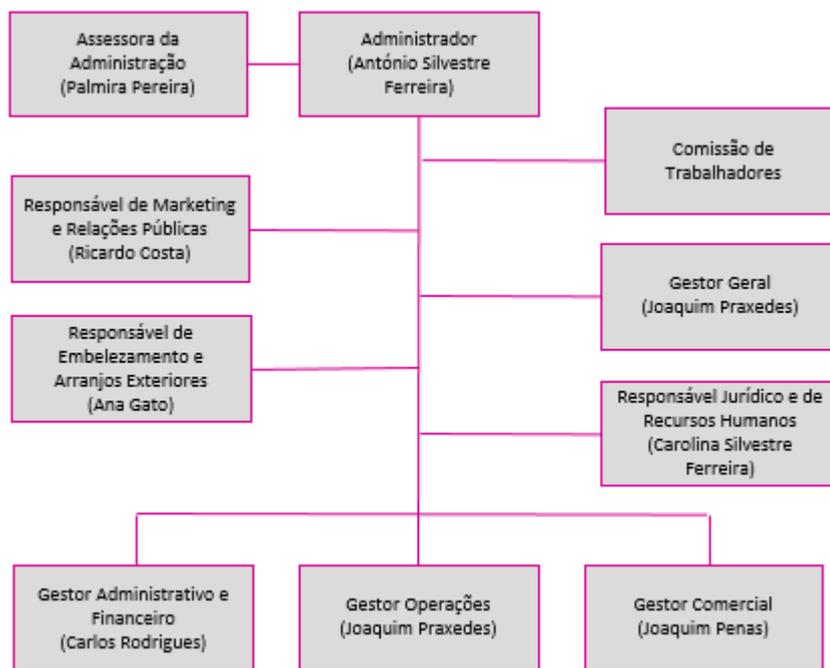
A Herdade Vale da Rosa encontra-se a 30 km da Autoestrada do Sul (A2) e a 80 km da fronteira de Espanha. Localiza-se ainda a 3 km de Ferreira do Alentejo e a 20 km de Beja. Isto tudo faz com que a maior produtora de uva de mesa de Portugal se encontre no centro do triângulo do desenvolvimento do Alentejo, ou seja, Alqueva, Porto de Sines e Aeroporto de Beja. A sua ótima localização permite a colocação do produto em qualquer parte da Europa e do mundo em excelentes condições.

As mais de 3000 horas anuais ao sol e o clima quente, com temperaturas superiores a 35° C no auge do Verão, refletem-se na maturação das uvas, com uma acumulação de açúcares que as torna particularmente doces e com uma cor forte e amadurecida. Os solos de excelente qualidade, os barros de Beja, produzem uma uva resistente, crocante e de excelente qualidade.

2.4. Vale da Rosa – Estrutura

Na **Figura 2** encontra-se o organograma geral da organização Vale da Rosa. No topo localiza-se o Dr. António Silvestre Ferreira, fundador e administrador da entidade, e a Palmira Pereira, que é a funcionária mais antiga e o “braço direito” do Dr. A Comissão de Trabalhadores, composta por a Palmira Pereira, a Dra. Helena Revés e José Alves, mecânico na entidade, zela em prol dos trabalhadores e encontra-se sempre disposta a satisfazer as necessidades dos colaboradores. Seguidamente estão os diversos departamentos que posteriormente será feita um breve descrição.

Figura 2. Organograma do Vale da Rosa (2015)



Fonte: Departamento de Recursos Humanos – Vale da Rosa, 2015

2.4.1. Departamento Comercial e Marketing

Vale da Rosa é uma marca que assenta toda a sua essência em quatro valores fundamentais: portugalidade, tradição, paixão e sabedoria. Estes valores estão presentes em tudo o que é feito, como por exemplo, a nível institucional, comercial e do consumidor.

É a equipa deste departamento que trabalha para fazer chegar as maravilhosas uvas aos clientes, em Portugal e no estrangeiro. Focam-se na procura dos melhores mercados e dos melhores compradores, comercializando os melhores preços e conseguindo valorizar o produto.

Figura 3. Logotipo da Entidade



Fonte: Departamento de Marketing – Vale da Rosa, 2015.

2.4.2. Departamento de Recursos Humanos

Tendo uma grande área de produção é necessário conseguir trabalhadores agrícolas em grande escala, conseguindo atingir um total de 844 indivíduos a trabalhar na Campanha de 2015 e o número médio de funcionários por ano é de 314.

Esta organização considera que os trabalhadores são o maior capital. Nesta altura, o Departamento de Recursos Humanos trabalha sem parar, chegando a recrutar, seleccionar e admitir 60 trabalhadores num só dia. Estes números são associados a variados assuntos, tais como burocráticos, legais e pessoais, e é a equipa de Recursos Humanos da empresa que garante que nada falte a cada colaborador. Além de contratar colaboradores portugueses, o Vale da Rosa tem uma grande diversidade no que toca a nacionalidades, desde indivíduos naturais dos vários países da Europa até à Ásia, como por exemplo Tailândia, Nepal e Índia.

2.4.3. Departamento Administrativo e Financeiro

Esta equipa garante o bom funcionamento da Herdade Vale da Rosa. É este departamento que se ocupa dos investimentos, fundos de tesouraria, fluxo de caixa, salários, despesas e aplicações. São eles que asseveram a sustentabilidade da organização a médio e longo prazo.

2.4.4. Departamento de Produção

É nesta equipa que se encontram todos os indivíduos que durante o ano, colheita após colheita, garantem a alta qualidade das uvas produzidas. São eles que tratam da terra, analisam os solos, protegem e controlam as uvas, colhem e embalam.

Contando com os técnicos residentes, e como foi referido anteriormente, a organização conta com o apoio de assessoria permanente de especialistas nacionais e internacionais, conseguindo estar em constante atualização tecnológica. Esta equipa ainda concentra o maior número de indivíduos, tornando o Vale da Rosa um dos maiores empregadores do Baixo Alentejo.

2.5. Política e Processos de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI)

A organização Vale da Rosa sempre procurou novos processos ou produtos para satisfazer os seus clientes e para melhorar o seu desempenho económico, agronómico e ambiental. Deste modo, a Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) faz parte do “código genético” da empresa.

A introdução de variedades de uva sem grainha em Portugal, há cerca de 10 anos, é um exemplo prototípico da constante carência de inovar. Tem ocorrido ao longo dos anos um conjunto vasto de pequenos processos, com o objectivo de melhorar o desempenho económico da exploração, através da redução dos custos.

A aplicação electrostática de fitofármacos é um exemplo de um método inovador. Este é baseado na carga electrostática da película da uva, que garante uma aplicação eficiente e com uma redução muito significativa do volume da água. Outra inovação na aplicação dos produtos fitofármacos é o Heliosec. Consiste na instalação de um equipamento para a gestão de restos de calda que permite uma gestão responsável desses desperdícios, minimizando o impacto ambiental.

Em relação às práticas culturais, são feitos anualmente ensaios que contribuem para minimizar a necessidade de operações culturais, reduzindo assim os custos de produção. A aplicação de painéis solares permite que hoje em dia alimentem o sistema sonoro de afugentar pássaros, que anteriormente era alimentado a bateria de gás.

2.6. Políticas e Processos para garantir a Higiene, Segurança e Saúde (HSS) na Entidade

De acordo com os requisitos das várias certificações que a empresa tem, e com o propósito de trabalho no sentido de inverter a desconfiança crescente dos consumidores, garantido um bom produto, feito em harmonia com o ambiente, num rigoroso controlo de qualidade desde o campo até à mesa, a Herdade Vale da Rosa tem definido e rege-se por uma série de políticas, todas definidas com objectivos muito específicos, tais como:

- ✓ PO.3001 – Política da Qualidade e Segurança Alimentar;
- ✓ PO.2001 – Política de Produto Fitofarmacêutico;
- ✓ PO.2002 – Política de Fertilizantes;
- ✓ PO.2003 – Política de Minimização da Poluição;
- ✓ PO.2004 – Política de Saúde e Segurança;
- ✓ PO.2005 – Política de Água e Recursos Humanos;
- ✓ PO.2006 – Política de Reciclagem e Reutilização;
- ✓ PO.2007 – Política de Conservação e Promoção da Vida Selvagem e da Paisagem;

- ✓ PO.2008 – Política de Gestão de Resíduos e Poluentes.

Além disso, a Herdade Vale da Rosa monitoriza vários indicadores ambientais, como por exemplo, o consumo de água desde 2011. São feitas análises de resíduos fitofármacos a todas as variedades de uva produzidas e de água todos os anos. A fauna e a flora são monitorizadas de 3 em 3 anos.

Todos os resíduos produzidos, ou seja, o cartão e o plástico, com valor comercial são direcionados para operadores reconhecidos, que os valorizam. Presentemente todos os plásticos das estufas são reciclados devido a uma alteração que foi feita com o fornecedor desse material. Fora substituída as ilhoses de metal em plástico reforçado, permitindo a sua total reciclagem.

2.7. Certificações

Como forma de garantir a qualidade, legalidade e segurança alimentar de toda a uva comercializada e para estar em concordância com as exigências dos seus clientes, a Herdade Vale da Rosa encontra-se certificada de acordo com algumas referências. Actualmente a organização tem um total de 158.11 hectares de vinha em Produção Integrada. Esta é considerada um sistema agrícola de produção de produtos agrícolas de qualidade, baseado em favoráveis práticas agrícolas, com gestão lógica dos recursos naturais e beneficiando a utilização de instrumentos de normalização natural, colaborando para uma agricultura sustentável.

O *Global Good Agricultural Practices* (GAP) é um certificado de Boas Práticas Agrícolas que estabelece um conjunto de normas técnicas que podem ser implementadas nas explorações, como forma de diferenciar as produções. Favorece os produtos e a organização que tem preocupações com o impacto ambiental da actividade agrícola, conjugando técnicas de protecção e produção com práticas de higiene e segurança no trabalho, assegurando a longo prazo a sustentabilidade. O Vale da Rosa obteve a certificação em 2004 para a produção e embalamento de uva, sendo renovada todos os anos.

O *Nurture*, o antigo *Nature's Choice*, é um certificado que identifica os princípios e práticas que, quando são cumpridas pelos produtores e embaladores de produtos hortofrutícolas, garantem que os sistemas de produção e manuseamento dos produtos são ambientalmente sustentáveis e responsáveis. A base deste sistema é uma política de conservação da vida selvagem e da paisagem promovida por um plano de gestão ambiental detalhado e é de cumprimento obrigatório para todos os fornecedores da *Tesco*, empresa de distribuição do Reino Unido. Este referencial aplica-se à produção, embalagem e comercialização de toda a uva da Herdade Vale da Rosa, que o obteve na campanha de 2007 e tem sido mantida desde então.

O *Global Standard For Food Safety* (BRC) é um protocolo de implementação voluntária e certificável, com o objectivo de especificar os critérios de qualidade, segurança e operacionais requeridos para assegurar o cumprimento de todas as exigências legais e a protecção do consumidor. Este foi implementado e certificado pela primeira vez em 2008 e sendo mantido ao longo destes anos.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. Mercado de Trabalho em Portugal

As organizações são inexistentes sem colaboradores, logo vão procurá-los ao exterior que se denomina de mercado de trabalho. Um dos principais objectivos é a procura de indivíduos e a selecção dos mais competentes. De acordo com Rocha (1999), o mercado de trabalho é composto pelas ofertas de trabalho e a procura de emprego, por parte da sociedade, enquanto Chiavenato (1987) afirma que é estabelecido pelas ofertas de trabalho apresentadas pelas organizações, num certo período e num determinado local. Ainda declara que é igualmente constituído por organizações e as suas oportunidades de emprego. Cowling e Mailer (1998) compreendem que o mercado de trabalho expõe a oferta potencial de mão-de-obra para as entidades e a busca de indivíduos por parte das organizações.

O salário e o trabalho é o resultado da relação entre a procura, a oferta e as organizações. De acordo com Novo (2015), a procura está relacionada com os carecimentos das instituições em obterem serviços, enquanto a oferta é constituída por indivíduos dispostos a transacionar horas de trabalho por um salário, e faz com que o mercado de trabalho assumira três situações, conforme Chiavenato (1987). A primeira é a oferta ser maior do que a procura, existindo mais ofertas de emprego por parte das organizações do que candidatos. Esta tem como consequências um recrutamento mais demorado, critérios de seleção mais maleáveis e menos escrupulosos, e os esquemas salariais propendem a ser mais elevados. Existe uma certa competição entre empresas que pretendem a mesma mão-de-obra, possibilitando a serem os indivíduos a escolher as entidades. Com estas complicações, as organizações procuram conservar e assegurar os seus colaboradores. A segunda situação é a oferta ser equivalente à procura, ou seja, existe um equilíbrio entre a quantidade de ofertas de trabalho e a porção de candidatos. A terceira, e última, situação é a oferta ser menor do que a procura, onde há a ociosidade de candidatos, mas não subsiste vagas suficientes. As conclusões desta é um recrutamento com rendimento elevado, devido ao número de candidatos e a competição

entre eles, critérios de seleção mais intransigentes e esquemas salariais tem a tendência a sofrerem uma redução.

Presentemente, em Portugal, a oferta de emprego é inferior à procura. Ou seja, os indivíduos sujeitam-se a certas condições de trabalho abaixo do mínimo previsto por lei. Rocha (1999) comprova que os governos intervêm no mercado de trabalho através da regulamentação de determinados aspetos e políticas de economia. Sendo a oferta inferior à procura de emprego, existem outros resultados, tais como:

- ✓ Pouca importância em relação à formação;
- ✓ Diminuição de salários e benefícios sociais;
- ✓ Diminuição de reivindicações;
- ✓ Preferência pela garantia de emprego.

Cowling e Mailer (1998) concordavam que o preço e a qualidade da mão-de-obra reflete-se nos custos de emprego, ou seja, a oferta, a procura e os custos podem ser críticos. O emprego em Portugal encontra-se a um nível muito abaixo do nível anterior à crise. De acordo com Novo (2015), existe uma necessidade de se caracterizar os atores do mercado de trabalho, ou seja, os trabalhadores e as organizações. É considerada uma conjuntura necessária para expressar propostas com a hipótese de adquirirem sucesso. Um erro que continua a suceder é a confusão entre o conceito de flexibilidade e de eficiência, pois existe flexibilidade contratual, mas não há eficiência. Foi em 2010 com o aparecimento da crise, como ainda Novo (2015) afirma, que muitos trabalhadores portugueses sofreram uma grande redução nos seus salários e o número de indivíduos desempregados aumentou. Apesar de ter ocorrido estes acontecimentos, devidos aos despedimentos e encerramentos de muitas organizações, não se pode esquecer que o ciclo de emprego se move através das contratações e não das cessações. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, a taxa de desemprego relativamente a 2015 foi de 12,4 %.

O emprego encontra-se distribuído entre aqueles que têm contratos permanentes, ou seja, contratos sem termo, e os que têm contratos a termo. Actualmente este último beneficia de uma grande importância na Gestão de Recursos Humanos, de acordo com Novo (2015). Um contrato de trabalho tem como objectivos regular o risco de relação laboral, restringir a assimetria entre empregador e empregado, e regular a dependência mútua nos investimentos. Devido à curta durabilidade dos contratos e corrupção de colaboradores, a maioria não consegue acumular o necessário para obter, por exemplo, o direito ao seguro de desemprego.

Existem vários mercados consoante os grupos profissionais. Por exemplo, o mercado para os recém formados é o mercado nacional, mas para o grupo dos especializados é o mercado internacional. No entanto não se pode esquecer que existem preferências por parte dos indivíduos. Novo (2015) declara que existem dois princípios relacionados com o mercado de trabalho português. O primeiro decorre de um meio de informação imperfeita e assimétrica, ou seja, os salários têm a função acrescida na afetação das qualificações dos colaboradores às necessidades das organizações. O segundo princípio é o funcionamento do mercado de trabalho não ser concebível sem regulação, em que o principal mecanismo é o contrato de trabalho.

As organizações modernas abrangem formas de dar respostas rápidas à transformação e à inovação. Atkinson (1984) afirmava que uma empresa maleável deveria ser constituída por três tipos de colaboradores:

- ✓ Núcleo central, onde os indivíduos são bem pagos e profissionais correspondentes ao objectivo da empresa;
- ✓ Primeiro grupo periférico, onde os colaboradores têm o tipo de trabalho necessário, mas não tão específico;
- ✓ Segundo grupo periférico, onde se encontram os trabalhadores com menos segurança de trabalho e, por exemplo, com contratos a termo.

Em relação à imigração no mercado de trabalho português, e considerando a uma escala mundial, é indicado que os quadros qualificados de imigração dos países

subdesenvolvidos transpõem-se para os países desenvolvidos, mas a imigração também se alarga a indivíduos que não são qualificados.

As entradas recentes de pessoal estrangeiro em Portugal estão relacionadas com as oportunidades de emprego, ou seja, existe uma forte ligação ao nosso mercado de trabalho. De acordo com Cabral e Duarte (2011), o país apresenta uma das maiores taxas de emprego dos imigrantes, sendo essas superiores à dos portugueses. A nacionalidade exata dos trabalhadores estrangeiros é a única informação disponível para identificá-los. Em 2008, com base em autorizações de residência, a população estrangeira residente em Portugal era cerca de 440 mil indivíduos, excluindo as situações ilegais ou irregulares.

Existe uma diferença significativa entre os imigrantes e os portugueses no mercado de trabalho português, como por exemplo, a duração de um trabalhador estrangeiro é muito inferior à duração de um trabalhador português. De acordo com Cabral e Duarte (2011), em relação aos imigrantes, os contratos a termo estão associados a salários inferiores, nomeadamente os contratos a termo incerto. Entre 2002 e 2008, a entrada de imigrantes provenientes da Roménia aumentou em trabalhos a termo incerto e tempo completo.

Como é do conhecimento geral, o emprego imigrante encontra-se concentrado em poucos sectores, nomeadamente na construção civil e na agricultura, devido à mão-de-obra ser mais barata. Nesses sectores ainda estão incluídos subsectores, em que os principais são a limpeza industrial e a seleção e colocação de pessoal, ou seja, as agências de trabalho temporário.

Tanto para os trabalhadores portugueses como para os trabalhadores estrangeiros, o processo de deliberação de salários depende de três condicionantes. Cabral e Duarte (2011) afirmam que o primeiro é que o patamar inferior é assente a nível nacional através do instrumento legal da retribuição mínima mensal garantida. O segundo condicionante é a impossibilidade de diminuições nominais dos salários no sector privado. A maioria dos valores mínimos de renumeração de cada grupo profissional é definido ao nível de acordos sectoriais. Independentemente de serem portugueses ou imigrantes, ambos estão concentrados em salários baixos.

3.2. Planeamento Estratégico em Recursos Humanos

Para uma instituição alcançar o sucesso é imprescindível definir três pontos importantes: missão, visão e objetivos. A primeira abrange a razão de ser da entidade, enquanto a segunda é a identidade dos propósitos dessa para um futuro longínquo. Unidas colaboram para a definição dos objetivos e os três pontos juntos ajudam a compreender o planeamento estratégico. De acordo com Chiavenato (2004), este tem a ver “ (...) comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que o circunda.”. É um conjunto de disposições que favorece uma atmosfera de competitividade, sendo determinado pela organização e planificado a longo prazo, existindo um instrumento de aprendizagem.

Armstrong (2009) considera que uma estratégia deve determinar a direção que a entidade deve seguir em relação ao seu ambiente. Ainda afirma que o processo deve definir as intenções ou combinar os recursos com as oportunidades e necessidades dessa. Rocha (1999) garante que o planeamento estratégico em Recursos Humanos está relacionado com o planeamento estratégico organizacional. O primeiro é delimitado previamente com base nas aptidões dos indivíduos e a força de trabalho imprescindível para os objetivos serem obtidos e existem dois tipos de planificação, de acordo com Chiavenato (2004): adaptativo e autónomo. O adaptativo é realizado posteriormente ao planeamento estratégico geral e tem a utilidade de se ajustar ao que se encontra já formado. O autónomo é confeccionado de forma solitária, sem qualquer conexão direta com o geral.

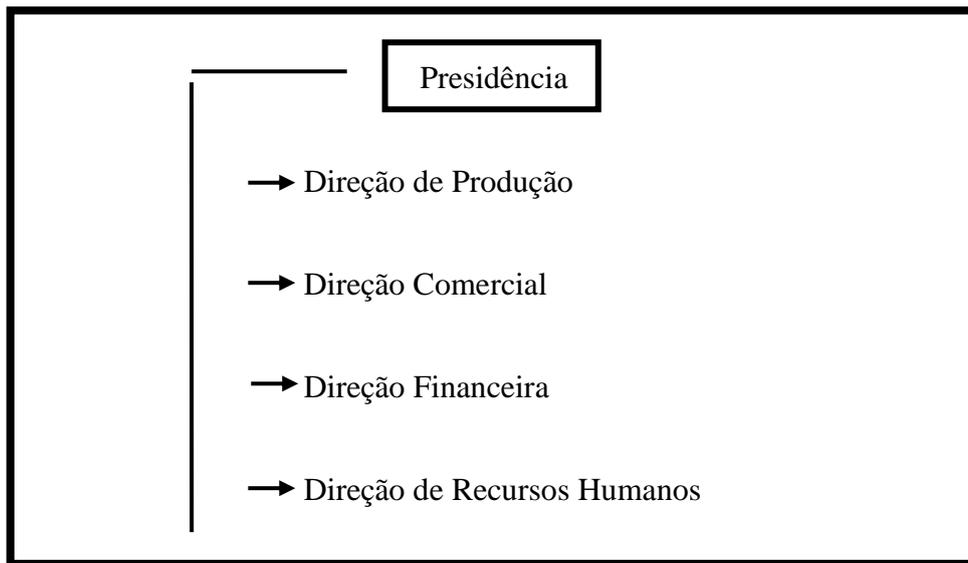
Existem diversos modelos de planeamento estratégico de Recursos Humanos e de acordo com a classificação de Chiavenato (2004) esses são:

- ✓ Baseado na procura estimada do produto/serviço – carência de colaboradores é inconstante e é sujeita pela busca dos serviços, sendo manipulada por as tecnologias, a produtividade, a adaptabilidade interna e externa dos recursos financeiros, entre outros;

- ✓ Apoiado em segmentos de cargos – baseado na preferência de um fator estratégico em que a variante afeta a privação de colaboradores, mas que projeta para o futuro o número necessário de colaboradores para cada sector. É um modelo utilizado por organizações de grande dimensão;
- ✓ Substituição de postos-chaves – mapeamento de exequíveis câmbios para o planeamento de funcionários, através de um organograma com certas informações;
- ✓ Sustentado no fluxo de indivíduos – fundamenta-se na observação de entradas, saídas, promoções e transferências internas na organização;
- ✓ Planeamento integrado – este modelo tem em conta o volume de produção planificado, as inovações das tecnologias e o que pode modificar na produtividade dos indivíduos com elas, as circunstâncias de oferta e procura no mercado e o procedimento dos clientes;

A disposição organizacional acessível da função de Recursos Humanos, segundo Rocha (1999), implica um diretor com cargos igualados às dos outros diretores, como é indicado na **Figura 4**. Este departamento é responsável pelas seguintes actividades: recrutamento e seleção; incorporação dos colaboradores; observação e descrição de funções na entidade; planeamento de Recursos Humanos; avaliação de desempenho; renumeração e incentivos; higiene e segurança no trabalho; e por último, formação profissional e evolução pessoal. Tem como objetivos, e apreensões em simultâneo, a qualidade de alento no emprego, o rendimento, a mudança e a inovação.

Figura 4. Estrutura Organizacional de uma Organização



Fonte: Rocha (1999)

A organização necessita de delimitar o número e as qualidades dos indivíduos essenciais, descobri-los e empregá-los, enquanto o planeamento restringe as precisões e erudições das procedências e métodos de recrutamento. Este último demarca o que deve ser executado para se alcançar os colaboradores imprescindíveis para obter os objectivos de uma empresa. É um processo metódico, com o objectivo de colocar os indivíduos certos nas funções certas. Um bom planeamento estratégico tem que adquirir uma compreensão precisa sobre os objectivos da organização e do mercado de trabalho, sem esquecer a receptividade dos internos. Conforme Armstrong (2009), “A gestão estratégica de Recursos Humanos é uma abordagem para a tomada de decisões sobre as intenções da organização, sob a forma de políticas, programas ou práticas (...)”.

A planificação implica algumas atividades, quatro propriamente ditas, de acordo com Rocha (1999). A primeira é a precisão da procura de mão-de-obra futura que consegue apoiar-se na conclusão com base em certos dados, de acordo com as tendências, em que pode ocorrer uma mudança na procura, mas sem considerar fatores que a possam influenciar. A procura também se pode basear em função das atividades da organização, implicando alguns fatores, tais como a produção, as vendas ou os serviços prestados; ou na opinião dos gestores, ou seja, uma consideração da procura de

colaboradores, considerando experiências passadas. Outro modo de precisão é a recolha de informação sobre abertura e encerramento de empresas semelhantes, os transportes e a capacidade de formação. Uma segunda operação é a alteração na utilização de mão-de-obra, o que envolve tecnologias mais recentes, mudanças ou desenvolvimentos organizacionais dentro da empresa, alterações na estrutura organizacional, estímulos à produtividade ou alterações no horário de trabalho, formações e novas formas de gestão. A terceira atividade baseia-se na análise estatística da mão-de-obra já existente na organização, considerando o número de colaboradores e estes sendo classificados por funções, departamentos, experiência profissional, apreciações, idade, antiguidade e resultados de avaliação. A quarta e última atividade é o ajustamento do plano estratégico e as decisões. É possível, em alguns casos, ocorrer uma maior procura de colaboradores do que a oferta e o que se poderá fazer é alterar as funções dos indivíduos já existentes na entidade, através de formações, e os objetivos dessa.

Em conformidade com Cowling & Mailer (1998), a análise do mercado de trabalho é essencial para o planeamento estratégico e coopera em relação a um recrutamento eficiente, nas relações laborais e políticas de remuneração. No caso de ocorrer carência de mão-de-obra, isso revela uma ameaça à realização desse planeamento. A planificação de Recursos Humanos inicia-se quando se identifica a oferta e a procura plausíveis de certas competências e a inclinação demográfica reforça na conjectura das mudanças ocorridas no mercado de trabalho em relação à procura de emprego. No entanto, atualmente existe um grande desequilíbrio devido às taxas de emprego e desemprego.

Nem tudo ocorre como deveria ser, pois Chiavenato (2004) aponta alguns fatores que causam grandes alterações no planeamento de Recursos Humanos, tais como o absentismo, a rotatividade de indivíduos ou as mudanças ocorridas entre os colaboradores. O absentismo significa “estar ausente” e no caso das organizações refere-se à ausência do trabalhador. Os motivos podem ser de doença, questões familiares ou pessoais, falta de motivação, entre outros, mas mesmo assim faz com que os custos aumentem e a concretização dos objetivos torna-se um pouco mais difícil de se executar. A rotatividade está relacionada com a entrada e saída de colaboradores, sendo a última tanto por parte desses como por parte da empresa. Os motivos para esses

desvinculo são variados, como por exemplo, insatisfação no trabalho ou visualização de boas oportunidades, redução de funcionários, substituição por indivíduos com mais capacidades, etc. Mudanças podem acontecer e as novas tecnologias tem um grande impacto, pois a falta de conhecimento e a substituição de indivíduos por máquinas altera muito o ambiente laboral.

3.3. Recrutamento

É através dos Recursos Humanos que as organizações são eficazes em dispor no mercado comercial produtos e serviços satisfatoriamente competitivos, sendo uma área bastante abrangente e que se focaliza bastante no recrutamento de novos colaboradores. Chiavenato (1987), afirma que as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles, para se poder decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. Considera este processo um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização. Para isso utiliza-se um sistema de informação em que as empresas propagam e oferecem ao mercado de trabalho e ao mercado de Recursos Humanos uma oportunidade de emprego que desejam completar.

O recrutamento, conforme Taylor & Colins (2000), é um “conjunto de atividades realizadas pela organização para identificar um grupo desejável de candidatos, atraindo-os e mantendo-os por um curto prazo.”. Por outro lado, Gusdorf (2008) declara que o recrutamento é o processamento de atração de indivíduos, em número satisfatório, com apreciações apropriadas para se apresentarem a uma ocupação. Afirma de igualmente modo que no caso de um recrutamento em grande escala, é mais fácil utilizar-se alternativas, como por exemplo, a terciarização ou o trabalho a termo. Visto que o trabalho temporário é um recurso acessível, ainda se pode optar por trabalho a tempo parcial ou a horas extras de colaboradores existentes. Já Caetano e Vala (2007) afirmam que é visto como um processo para atrair potenciais candidatos, em que visa um conhecimento profundo da organização para se identificar corretamente a vaga a ser preenchida.

Este processo nem sempre é essencial ser executado, conforme explica Rocha (1999), pois subsistem outras preferências, como por exemplo, a reestruturação de trabalho para que outros indivíduos possam concretizar, os recursos a horas extraordinárias, a automatização do trabalho, presença de um horário flexível, a contratação a tempo parcial e o uso de agências de trabalho temporário. No caso de a entidade determinar recrutar indivíduos tem que ter conhecimento do que consta o trabalho, qual é o aspeto distinto da execução anterior, quais os aspetos que particularizam o tipo de candidatos e os aspetos de trabalho que os candidatos pretendem conhecer.

Gusdorf (2008) afirma que devido aos custos, o recrutamento e seleção de indivíduos só deve ser feita após suceder uma prudente estimativa, pois a empresa tem que antecipar, a longo prazo, o carecimento de trabalho complementar. Ou seja, o Departamento de Recursos Humanos tem que projetar de forma cautelosa, considerando a perspectiva geral de desenvolvimento da organização. Como foi referenciado anteriormente, as conjunturas do mercado de trabalho e da economia influenciam claramente a habilidade das entidades em atrair e preservar colaboradores.

O autor referenciado no parágrafo anterior ainda garante que o procedimento tem de ser eficiente, pois deve aliciar uma base sólida de candidatos, de modo razoável para aprovisionar adequadamente o processo de seleção, tendo como utilidade eliminar matéria-prima básica. Consiste em actividade relacionadas com pesquisa e intervenção sobre fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas, com o objetivo imediato de atrair indivíduos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

Existem dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno sucede-se no interior da organização, através de efeitos de testes de avaliação, avaliação de desempenho, esclarecimento sobre formação profissional, análise e descrição de funções, planificação de carreiras e circunstâncias de promoção. De acordo com Gusdorf (2008), o recrutamento interno é observado como uma política de promoção, ou seja, ao haver este tipo de processo, subsiste a hipótese de um colaborador ascender na sua carreira profissional. E ainda conforme Shafique

(2012), em termos de custos é mais eficiente, ou seja, sai mais barato ao empregador fazer este tipo de processamento. Segundo Cowling & Mailer (1998), o procedimento mais análogo é anúncio, que presentemente é através de correio eletrônico, para descobrir candidatos habilitados dentro da empresa. Este anúncio necessita de abranger informações sobre a posição, qualificações e instruções sobre a candidatura. Tem como vantagens uma maior administração, máxima prontidão na ocupação de vaga, maior possibilidade de acordo na preferência do candidato, é um fator de motivação para um bom desempenho e benefício de investimentos feitos na formação de pessoal. Juntamente subsistem alguns inconvenientes, tais como, o princípio de Peter, que assevera que colocações na hierarquia tende a ser ocupados por incompetentes, dificuldades de insatisfação e desmotivação para os que não foram promovidos e complicações na escolha por parte da direção.

O recrutamento externo advém quando se procura ocupar o cargo com indivíduos externos à organização, sendo esses aliciados por métodos e técnicas de recrutamento. Gusdorf (2008) afirma que este processo submete-se através das políticas da entidade e da estimativa de contratação, ou seja, se o recrutamento externo ocorrer em grande escala, existe a possibilidade de recorrer a organizações de prestação de serviço ou trabalho temporário. E de acordo com Rocha (1999) o recrutamento externo ocorre “ (...) quando se procura preencher a vaga com indivíduos estranhos à organização.” Os benefícios deste processo são sangue jovem e novas perspectivas para a entidade, é mais económico do que formar um profissional e novos conhecimentos do mercado, sendo bastante importante para a expansibilidade de uma empresa. As desvantagens são ser um processo mais prolongado e menos económico do que o recrutamento interno, é menos estável, pois pode advir o recrutamento de um indivíduo inconveniente e ainda ocorre um período de ajustamento e orientação.

No processo do recrutamento externo, e como foi referido anteriormente, são utilizados vários métodos e técnicas. Os principais são os anúncios em jornais, revistas ou, hoje em dia, na internet. Esses têm que conter alguns elementos, como por exemplo, o nome da organização, o conteúdo funcional e a especificação de requisitos. Outro método é a requisição de agências de emprego, tanto públicas como privadas. Similarmente subsiste a advertência de candidatos por parte de colaboradores da

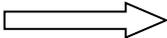
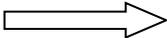
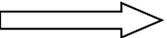
empresa e a busca em universidades, institutos e escolas de formação. Além disso existe a possibilidade de candidaturas voluntárias ou a convivência com outras organizações que procedem na mesma área de trabalho. As grandes empresas costumam empregar recrutadores e abrem a hipótese a estágios profissionais remunerados, sendo, em Portugal, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) o responsável por esses.

3.4. Seleção

A seleção, de acordo com Rocha (1999), consiste na comparação dos perfis dos candidatos e as exigências por parte do cargo, sendo que o ideal é o perfil e a função se ajustarem. É feita uma análise e descrição das funções a serem desenvolvidas na organização para se ter uma ideia do conteúdo do cargo, enquanto as características dos indivíduos são determinadas por certas técnicas e métodos. Também Chiavenato (1987) afirma que consiste numa atividade obstrutiva, ou seja, baseada em escolhas, opções e decisões. O objetivo é selecionar entre todos os aspirantes possíveis aquele que tem a máxima possibilidade de se adaptar ao cargo presente, autenticando-se a amplificar a eficiência e o desempenho.

Os critérios de seleção são fundamentados em dados e conhecimentos de análise e pormenorizações do posto de trabalho existente e das competências dos candidatos. Para isso é necessário haver um processo de comparação entre duas variáveis, segundo Chiavenato (1987): (a) os requisitos da vaga, que são fornecidos por uma análise a essa; (b) o perfil do candidato que é obtidos através de técnicas. Após ser realizada essa comparação há três conclusões possíveis, indicadas no **Quadro 2**, mas admite-se um intervalo de aceitação, ou seja, uma flexibilidade para alcançar o ponto ideal.

Quadro 2: Processo de Comparação

$(a) < (b)$		Candidato tem excessivas habilitações;
$(a) > (b)$		Candidato não tem habilitações;
$(a) = (b)$		Candidato tem habilitações ideais;

Fonte: Elaboração própria

São diversas as técnicas para se realizar a seleção dos indivíduos que se candidatam a um determinado emprego. Em conformidade com Armstrong (2009), uma das primeiras tarefas é colher o máximo de informação possível sobre o cargo disponível, iniciando-se por uma análise geral em que se retira os aspetos intrínsecos e extrínsecos relativamente ao posto de trabalho. É de igual modo importante executar uma avaliação sobre os potenciais riscos ou incidentes ocorridos anteriormente e analisar o requerimento do empregado, ou seja, todas as atitudes, habilidades, competências e experiências que um indivíduo deve possuir para se tornar colaborador na organização. Outra fase relevante, conforme Caetano & Vala (2007) é observar a vaga por preencher em relação ao mercado de trabalho, pois é essencial ter conhecimento sobre a procura de emprego de uma determinada área por vários motivos, em que um deles é a competitividade entre entidades. Chiavenato (2004) afirma que a ficha de especificação é também pertinente porque engloba as qualidades, tanto físicas como psicológicas, imprescindíveis para o cumprimento razoável do futuro ocupante do posto. É necessário para uma boa análise da função suceder uma pesquisa dos seus elementos, ou seja, os fatores humanos e instrumentais, e determinar as ótimas condições ambientais e organizacionais.

Para melhorar o processo de seleção de indivíduos, Shein (1972) referencia alguns tópicos importantes, tais como:

- ✓ O desdobrar das normas e a determinação das variáveis envolvidas;

- ✓ A aquisição do número de candidatos razoáveis para garantir uma variância;
- ✓ Classificar os indivíduos de acordo com o seu rendimento em cargos idênticos e relacionar os pontos obtidos nas observações.

As técnicas de seleção de candidatos, de acordo com Rocha (1999), são muito diversificadas, variando de organização para organização. A mais utilizada é a entrevista inicial em que destina-se a excluir candidatos não habilitados e produzida com base em questões relacionadas com a vantagem em adquirir um emprego, as expectativas de remuneração e quais as aptidões que têm em cumprir determinadas tarefas. Outro é o preenchimento de uma ficha, que consta o nome, local de residência, preferências, habilitações e experiência profissional. Nessas fichas os indivíduos têm a tendência a amplificar as suas experiências, o que por vezes não se adaptam à realidade. Quando isso acontece é necessário fazer uma verificação de referências anteriores, ou seja, verificar através de certificados de habilitações ou telefonemas. Existem também as provas e testes psicotécnicos que tem o objetivo de avaliar de forma imparcial os saberes e capacidades dos candidatos. Os exames físicos constituem um processo de selecção, para se ter uma noção de que os indivíduos possuem capacidades físicas para o cargo, sendo frequente em empresas privadas.

4. DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

Este ponto é dedicado à descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, na Herdade Vale da Rosa. Sendo o primeiro contacto com a área de Recursos Humanos no contexto laboral, e um novo elemento na organização. É importante demonstrar o desenvolvimento do trajeto da mestranda no departamento de Recursos Humanos numa média, mas ao mesmo tempo numa grande empresa no Alentejo.

Ao chegar à Herdade Vale da Rosa, a sede da empresa em Ferreira do Alentejo, a aluna dirigiu-se diretamente ao departamento de Recursos Humanos. O departamento nasceu em 2012 graças à iniciativa da Dra. Carolina Silvestre Ferreira, Responsável Jurídico e de Recursos Humanos e coordenadora do estágio curricular dentro da organização, numa altura em que a marca *Vale da Rosa* crescia a um ritmo acelerado. Esta não se encontrava no local por motivos pessoais, mas para a receber estava o Dr. Paulo Amante, Técnico de Recursos Humanos, e a Dra. Helena Revés, Administrativa de Recursos Humanos. Estes dois “colegas” iriam colaborar, desde o primeiro momento, para que o estágio se desenvolvesse nas principais atividades:

- ✓ Recrutamento;
- ✓ Seleção;
- ✓ Admissão.

O Dr. Paulo, sendo o responsável pelo recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores, realizou uma visita guiada pelas principais instalações da herdade e apresentou a estagiária aos seus “colegas” dos diversos departamentos, afirmando que iria fazer parte da equipa durante seis meses. Depois foi estabelecido o horário de trabalho e concedida uma secretária no departamento, com todo material necessário para a evolução do estágio. Entregou um *dossier* que incluía o organograma geral da entidade, que se pode encontrar na **Figura 2**, e os organogramas de todos os departamentos onde também englobava a descrição de tarefas de todos os colaboradores pertencentes à equipa que trabalho todo o ano em prol do sucesso. Foram apresentados estes documentos com o objetivo da aluna tomar conhecimento sobre o funcionamento

da organização e a quem eram destinado certas funções. Há que se destacar que o departamento de Recursos Humanos não gere apenas o capital humano da Herdade Vale da Rosa, mas também da empresa *UVAL – Sociedade Agrícola, Lda.*, que se encontra situada em Porto Mouro, perto de Canhestros.

Além de executar as atividades relativamente aos processos anteriormente referidos, a aluna concordou em dar apoio na receção durante a hora de almoço da “colega” e chegou a participar no planeamento estratégico de Recursos Humanos da Campanha 2015. Este processo vinha sendo desenvolvido com alguma antecedência para definir a quantidade de força de trabalho imprescindível para abranger os 250 hectares de área de produção. Foi explicado que era necessário a elaboração desse planeamento devido à grande contratação de trabalhadores agrícolas durante a colheita da uva, exemplificando que na Campanha 2014 tinham atingido os 800 colaboradores, e ao crescimento de área de produção.

Sendo assim, o estágio realizado, no âmbito de trabalho final do Mestrado de Gestão – Área de Especialização de Recursos Humanos, no ano lectivo de 2015/2016, com a duração de seis meses, teve início a 19 de Julho de 2015. O horário de estágio desenvolveu-se como está referenciado no **Quadro 3** de acordo com a calendarização no **Quadro 4**

Quadro 3 – Horário de Estágio Curricular

Horas	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira
09:00 - 10:00	RH	RH	RH	RH	RH
10:00 - 11:00	RH	RH	RH	RH	RH
11:00 - 12:00	RH	RH	RH	RH	RH
12:00 - 13:00	Almoço				
13:00 - 14:00	Receção				
14:00 - 15:00	RH	RH	RH	RH	RH
15:00 - 16:00	RH	RH	RH	RH	RH
16:00 - 17:00	RH	RH	RH	RH	RH
17:00 - 18:00	RH	RH	RH	RH	RH

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4 – Calendarização de Estágio

Atividades	Mês						
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro
Estágio	X	X	X	X	X	X	X
Análise Documental					X	X	X

Fonte: Elaboração Própria

Durante o período de estágio a mestranda desenvolveu 35 horas semanais de atividade no departamento de Recursos Humanos e 5 horas semanais na receção. Nesta última era dada uma ajuda nas “senhas”, que serviam para controlar a produtividade dos colaboradores de campo e contabilizar todo o produto que entrava e saía do armazém. Essas consistiam num número que pertencia a cada trabalhador, sem se repetir.

Nos seguintes pontos procede-se à descrição de forma detalhada e clara das principais atividades executadas durante o estágio curricular e que possibilitaram o contacto direto com o meio organizacional. Foram realizadas três atividades distintas, mas interligadas, e por isso as suas descrições serão feitas de forma separada. A primeira parte é relativamente à descrição do processo de recrutamento, em seguida do processo de seleção e posteriormente da admissão de colaboradores.

4.1. Recrutamento

Após ser elaborado o planeamento estratégico de Recursos Humanos, a mestranda e os seus “colegas” tiveram que aguardar a autorização do superior, que neste caso é o Eng.º Joaquim Praxedes, Gestor de Operações, e o Mariano Filaninno, Chefe de Produção, para começar o processo de recrutamento de indivíduos para o trabalho no campo. Quando foi dada a autorização para se executar esse planeamento iniciou-se no departamento o processo inicial de recrutamento. Este método foi um recrutamento externo realizado em grande escala devido à área de produção existente na organização.

A primeira fase de recrutamento é através da técnica mais utilizada pelas organizações com o recurso a anúncios em jornais e na internet. Os anúncios identificavam a empresa, qual o cargo a ser preenchido, a altura do ano e o tempo de duração, aproximadamente. Devido à história e credibilidade da Herdade Vale da Rosa não existiu a necessidade de se colocar muitos anúncios, pois a maior parte dos indivíduos residentes no Baixo Alentejo conhecem a organização. Quando se aproximou o período da colheita, as pessoas interessadas em trabalhar na área da agricultura deslocaram-se à sede da entidade e realizaram o preenchimento a ficha de inscrição. Esta também podia ser completada através de um telefonema.

A ficha de inscrição que se encontra no **Anexo 1** poderia ser preenchida por todos os indivíduos, homens ou mulheres que se encontravam entre os 18 e os 65 anos. Consistia em complementar com os dados pessoais os seguintes campos:

- ✓ Nome completo e data de nascimento;

- ✓ Número do Bilhete de Identidade/Cartão de Cidadão e a sua validade;
- ✓ Número de Identificação Fiscal e número de Segurança Social;
- ✓ Habilitações literárias;
- ✓ Morada, número de contacto e e-mail;
- ✓ Estado civil e o número de filhos;
- ✓ Se tem transporte ou não.

Aparentava ser uma ficha de inscrição bastante elaborada, mas tinha a sua deliberação, pois quando um indivíduo a preenchia ela automaticamente era direcionada para o departamento de Recursos Humanos, onde a mestrandia inseria a informação numa base de dados designada “Contactos”. Este processo era vantajoso no caso de o indivíduo ser selecionado, pois não tinha que se deslocar até à Herdade para fornecer esses mesmos dados que eram essenciais para a elaboração dos contratos e restantes procedimentos.

Sendo o recrutamento externo um processo instável, a organização contratou uma empresa de trabalho temporário fidedigna, a *Multitempo - Trabalho Temporário*. Essa entidade incorpora atualmente o grupo empresarial de Recursos Humanos, a *RHmais*, que tem como objetivo o provisionamento de serviços de excelência fundamentados na aptidão, rigor e qualidade, como foi comprovado. Os indivíduos contratados através da *Multitempo* eram de origem estrangeira, nomeadamente do Nepal e Índia, especializados em agricultura e excelentes trabalhadores. A estagiária mantinha contacto diário com o representante dessa organização, o Eng.º Carlos Mira, para discutir sobre a entrada de novos colaboradores e a atualização da folha de horas, que era da sua responsabilidade.

As Câmaras Municipais foram outras fontes de recrutamento de colaboradores, porque a grande maioria tinha conhecimento do decorrer da colheita no Vale da Rosa e reuniram grupos de indivíduos interessados no trabalho agrícola. Essas contactaram a

entidade com a quantidade de indivíduos atraídos e o Dr. Paulo deslocou-se a vários locais para ser efetuado o preenchimento das fichas de inscrições. Esses formulários eram entregues de igual modo à aluna para executar a introdução dos dados no programa. Outra fonte utilizada foi o *Instituto do Emprego e Formação Profissional* (IEFP). Essa instituição é um serviço público que tem como objetivo propagar a concepção e a qualidade de emprego, como modo de combater o desemprego. Existia um bom relacionamento entre o IEFP e o Vale da Rosa, em que primeiro informou alguns desempregados do trabalho agrícola e os aconselhou a se inscreverem, e assim foi mantido um contacto constante e direto com essa entidade.

4.2. Seleção

Após a realização do recrutamento externo, chegou a altura de fazer uma seleção das centenas de candidatos, até porque esta última é a forma mais clara de se concretizarem os objectivos que estavam por detrás do Planeamento Estratégico dos Recursos Humanos. Um dos objetivos da empresa, ao selecionar os indivíduos para trabalhar no campo, foi fazer todos os possíveis para existir uma igualdade entre géneros, ou seja, contratar de igual modo homens e mulheres.

Um dos métodos de seleção que se utilizou no departamento de Recursos Humanos, com a participação de todos os funcionários deste, incluindo a aluna, foi a experiência de “casa”. Muitos dos indivíduos que se candidataram ao trabalho na área da agricultura já tinham trabalhado na empresa e esses tiveram uma certa prioridade devido ao conhecimento e às aptidões que desenvolveram nas operações efetuadas, tanto no campo como no *packinghouse* (armazém), nas colheitas anteriores. Além da organização ter essa preferência, também foi analisado o nível de produtividade adquirido por cada indivíduo. Ou seja, ao longo do ano foram executadas diferentes operações, como por exemplo, a poda verde/poda seca, amarrar redes/panos, manutenção das quadras ou a colheita da uva. Se um colaborador obteve um ótimo nível, e se se candidatou ao cargo, foi chamado automaticamente para o preencher, mas

no caso de o nível de produtividade ter sido baixo a decisão ficou a cargo do Chefe de Campo, o Mariano Filaninno.

Outro ponto importante para a seleção de indivíduos foi a sua deslocação/transporte, pois nem todos os candidatos aos cargos existentes moravam perto de Ferreira do Alentejo e a grande maioria residia a mais de 30 quilómetros da Herdade. O objetivo dos Recursos Humanos, além de dar preferência aos indivíduos que já tinham trabalhado e tinham obtido um excelente nível de produtividade, foi organizá-los de um certo modo em que os conseguissem deslocar todos juntos. Houve necessidade de fornecer autocarros que se deslocaram por vários municípios para conduzirem os colaboradores até à sede da empresa e sem contar com esses, a estagiária e a Dra. Helena Revés organizaram os futuros trabalhadores agrícolas em carrinhas de transporte de pessoal e em carros particulares.

4.3. Admissão

Foi executado após o recrutamento e a seleção de candidatos a admissão desses trabalhadores na organização, em que a aluna teve bastante autonomia na concretização desse processamento. Esse procedimento era executado antes do dia de início da atividade dos trabalhadores agrícolas, conforme os termos legais. Como foi referido previamente, quando os indivíduos se candidataram aos cargos existentes, ou seja, quando preencheram a ficha de inscrição os seus dados pessoais foram logo inseridos numa base de dados como “Contactos”, pela mestrandia.

O *software* utilizado foi o *Systems, Applications and Products* (SAP), sendo criado por uma empresa de origem alemã, especializada em softwares. Pode ser utilizado para diferentes funções, mas no departamento de Recursos Humanos foi essencialmente empregado como programa de salários. Aí foram introduzidas todas as informações pessoais nos campos específicos, como se pode ver no **Anexo 2**, que foram preenchidas no formulário de inscrição, nomeadamente nome, identificação, local de residência, números de Segurança Social e Fiscal, data de nascimento, estado civil e se tem dependentes (filhos). Aqueles que se encontravam inseridos na base de dados como

“Contactos” foram transferidos para “Funcionários”, mas se não estavam no programa ficaram automaticamente introduzidos com o último a ser referido. Os indivíduos foram introduzidos no programa como trabalhadores agrícolas com um contrato a termo incerto e a tempo completo.

Logo que os dados pessoais dos futuros colaboradores foram inseridos no SAP, a próxima etapa executada foi as entradas desses na Segurança Social. Antes essas admissões eram apenas concretizadas num balcão da Segurança Social, mas foi possível para a estagiária admiti-los através da *Segurança Social Direta*, que é uma página *web* dessa instituição que veio a facilitar esses procedimentos, referido no **Anexo 3**. As admissões dos trabalhadores agrícolas foram efetuadas, pelo menos, com um dia de antecedência. Existiam também as admissões nos *Fundos de Compensação do Trabalho*, exposto no **Anexo 4**. Esses são baseados num fundo de capitalização pessoal suportados pela entidade empregadora através de contribuições mensais, em que todos os meses, dependendo da duração dos indivíduos na empresa, eram executados os reembolsos e as atualizações das situações de todos os colaboradores inscritos.

Todos os colaboradores com a designação de “trabalhadores agrícolas” tiveram contratos com termo incerto, como se encontra referenciado no **Anexo 5**. Este tipo de contrato foi celebrado entre a organização e o indivíduo, tendo como objectivo o preenchimento das necessidades temporárias da instituição, pois a atividade agrícola que se desenvolveu na Herdade Vale da Rosa foi uma atividade sazonal. Os contratos foram impressos pela mestrandia através do SAP, juntamente com as normas da organização no período da colheita da uva. Foram impressas duas vias, uma para a entidade e outra para os indivíduos, sendo essas duas assinadas um dia antes do início do colaborador no trabalho de campo.

No caso de imigrantes que possuíam o Título de Residência, ou seja, que eram de origem de países fora do espaço europeu, os vários procedimentos foram efetuados de igual modo, existindo apenas uma significativa diferença: o comunicado à *Autoridade para as Condições de Trabalho* (ACT). Quando ocorreu uma admissão de um trabalhador estrangeiro na Herdade Vale da Rosa, a estagiária teve que redigir uma declaração sobre a mesma e enviar para a delegação mais próxima, que nesse caso era a

Unidade Local do Litoral e do Baixo Alentejo, com sede em Beja. O ACT teve que ser igualmente avisado quando se sucedeu uma cessação desses mesmos trabalhadores agrícolas estrangeiros.

5. ANÁLISE CRÍTICA

Contando que todos os processos, condutas e estratégias dentro de uma organização exigem o melhor para essa, após a descrição das atividades do Estágio Curricular e a análise deste relatório é importante destacar alguns aspectos. A observação direta e participante, e ainda a análise documental, foram fundamentais para que a mestrada compreendesse o funcionamento do meio organizacional na Herdade Vale da Rosa relativamente aos Recursos Humanos. Posteriormente à utilização desses métodos de investigação, procede-se ao balanço entre as aprendizagens adquiridas nas várias Unidades Curriculares do mestrado com as atividades descritas e o alinhamento dos objectivos previamente estabelecidos para o estágio.

Em primeiro lugar foi o **Planeamento Estratégico de Recursos Humanos** que está relacionado com o Planeamento Estratégico geral, em que Kim e Maubourgne (2005) afirmam que é uma atividade básica de estratégia e um procedimento em que deve ocorrer empenho no desenvolvimento da sabedoria coletiva, em que toda a organização está envolvida. Como é referido enquanto teoria, essa planificação de Recursos Humanos na organização acolhedora do estágio foi desenvolvida antecipadamente do início da colheita da uva, ou seja, antes de Junho. Foi importante determinar uma estimativa, a longo prazo, do número suficiente de colaboradores agrícolas que eram fundamentais ao longo dos cinco meses em que decorreu a campanha para atingir os objetivos organizacionais. É de referir que foi relevante devido às grandes contratações que foram efetuadas nos anos anteriores e ao crescimento de área de produção, relativamente a 2014.

Era estimado um planeamento adaptativo, porque foi construído posteriormente ao planeamento geral da instituição, tendo como utilidade o ajustamento ao que se encontrava composto. Também podia-se considerar de acordo com os modelos de Chiavenato (2004) ser um modelo de planeamento integrado, pois abrangia determinados fatores, tais como: a capacidade de produção estimada, ou seja, de uva colhida; as mudanças tecnológicas ocorridas na organização, que foi o caso da instalação da linha *MACRO*, e o que poderia alterar relativamente à produtividade dos indivíduos; a condição do mercado em relação à procura e oferta do produto.

Em segundo plano foi o **recrutamento**, que de acordo com Armstrong (2006) o seu objetivo é obter por um custo mínimo os colaboradores indispensáveis para satisfazer as necessidades de uma organização. Como explica Chiavenato (1999), “O processo de recrutamento depende da decisão de linha (...) o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade sem que o órgão que possui a vaga o permita.” Foi justamente isso que aconteceu no departamento de Recursos Humanos do Vale da Rosa. A mestrande e o Dr. Paulo apenas iniciaram o procedimento de recrutamento quando o Gestor de Operações e o Chefe de Campo o autorizaram, pois esse processo só foi necessário quando se aproximou do período de colheita de uva, sendo esses os responsáveis por essa área.

O recrutamento de trabalhadores agrícolas na organização foi um recrutamento externo. Este, como afirma Chiavenato (1999) é um recrutamento em que a empresa pretende preencher a vaga com indivíduos que são externos e esses são atraídos pelas várias técnicas existentes. A técnica que foi empregada é a que mais utilizada em todas as entidades de grande sucesso: os anúncios. Esses identificavam a empresa, qual o cargo a ser preenchido, a altura do ano e o tempo de duração, aproximadamente. As vantagens e desvantagens desse procedimento concretizado na herdade não tem muita semelhança com o que é dito por vários autores. Por exemplo, uma das vantagens descritas nos diversos livros e artigos é o “sangue novo” e novas experiências, mas não se encaixa no Vale da Rosa devido ao fato de a grande maioria dos candidatos já terem trabalhado na instituição agrícola. De acordo com as desvantagens redigidas, poderia ser uma técnica dispendiosa e prolongada, mas devido à antiguidade da Herdade Vale da Rosa não foi necessário colocar muitos anúncios. A grande dos indivíduos do Baixo Alentejo tiveram conhecimento do período em que se iniciou a colheita e deslocaram-se à sede da empresa para realizar o preenchimento das fichas de inscrição.

Além de a empresa ter utilizado a técnica da utilização de anúncios, também encontrou parcerias noutras entidades para realizar o recrutamento. As mais faladas são os sindicatos, as escolas profissionais e o ensino superior, mas para o recrutamento de trabalhadores agrícolas foi com a participação a associação a Câmaras Municipais e o *Instituto do Emprego e Formação Profissional* (IEFP). Sem esquecer que a outra técnica empregada foi a contratação de empresas de serviço temporário, no caso da

Multitempo - Trabalho Temporário. Foi de caráter temporário porque a necessidade de empregar indivíduos para o campo foi apenas para um período sazonal.

Após efetuado o recrutamento foi a **seleção** que, de acordo com Cowling & Mailer (1998), esta é executada após a composição de listas de candidatos com as exigências mínimas necessárias para preencherem as vagas existentes na organização e é a fase final de tomada de decisão no recrutamento. Esse procedimento na organização agrícola foi um processo muito distanciado do que foi referenciado nas unidades curriculares do mestrado e em relação às técnicas utilizadas, foram poucas as que são descritas pelos diversos autores. Não subsiste um modelo definido desse processamento no Vale da Rosa, pois como foi referido anteriormente, em 2015 a organização teve a seu cargo 844 colaboradores, o que era impossível fazer entrevistas, avaliação pessoal ou testes psicotécnicos, servindo como exemplos, a todos os indivíduos que se candidataram aos cargos vagos.

A seleção efetuada na entidade não teve grande semelhança com o que acontece em outras instituições, devido ao elevado número de indivíduos contratados durante a campanha. Em determinados meses a estagiária e os seus “colegas” chegaram a selecionar a admitir 60 indivíduos por dia. A técnica utilizada por a empresa facilitou um pouco os processos, pois deram prioridade aos indivíduos que já tinha efetuado o trabalho de campo e assim contado com as competências e experiências adquiridas nas colheitas anteriores. Além disso teve acesso ao nível de produtividade desses candidatos que já, conseguindo avaliar de forma justa se estavam aptos para ocuparem novamente a vaga. Esse modelo permitiu à empresa não correr riscos desnecessários em relação à produção. As técnicas que foram utilizadas e que foram adquiridas em enquadramento teórico foram a aprovação do superior, ou seja, o Chefe de Campo tem a última palavra, e o acolhimento e orientação, tarefa essa que foi executada pelo Dr. Paulo Amante.

Por último foi a **admissão** dos futuros trabalhadores agrícolas, sendo essa um acordo determinado entre a organização e o futuro colaborador, em que o último responsabiliza-se a trabalhar em prol do sucesso da empresa, respeitando as normas impostas por essa, mediante uma retribuição. Para esse procedimento não existe muito enquadramento teórico sobre ele, apenas em termos legais, mas a organização executou-

o de acordo com a legislação relacionada com essa, tendo especial atenção com os trabalhadores estrangeiros.

Numa visão crítica, os instrumentos de recolha de informação, ou seja a observação direta e participante e a análise documental, foram essenciais e os mais indicados para a realização deste relatório porque possibilitaram ter uma perspetiva e uma análise sobre as conjunturas, os procedimentos e as funções dos diferentes métodos. Foi de igual modo importante para a mestranda observar na primeira pessoa as atividades executadas. Ao ser permitido adquirir uma autonomia total em certos tipos de tarefas, a mestranda considerou-se integrada na equipa Vale da Rosa.

A experiência de execução do estágio curricular nessa grande organização foi importante e afirmou que a área de Recursos Humanos é sem dúvida a sua área predileta para seguir um percurso profissional. Foi importante o âmbito em que se esteve constantemente em convivência com todos os indivíduos que cooperaram para sucesso da empresa, em que se fez uma análise de todas as funções que nela estão englobadas, relacionando desse modo a sua licenciatura em Sociologia.

A aluna lidou com o estágio de um modo profissional desde o início, sem negar qualquer tarefa que lhe fosse designada com a pretensão de terminá-las, mesmo que fosse necessário permanecer na sede após o seu horário laboral. Apresentou-se empenhada em aprender e tomou iniciativas em algumas funções. Mostrou ser uma pessoa assídua e pontual, aberta aos conselhos dos seus “colegas” que a orientaram para um bom desempenho profissional.

As unidades curriculares do mestrado foram imprescindíveis para a execução do estágio e deste relatório, permitindo uma conjugação clara entre o enquadramento teórico e a prática profissional. Aprendeu muito sobre a sua função no departamento de Recursos Humanos na Herdade Vale da Rosa e o papel fundamental que cada indivíduo tem para o sucesso dessa. A mestranda valorizou todos os conhecimentos adquiridos aos longos dos anos na licenciatura e no mestrado, e os obtidos no meio organizacional, considerando-os um ponto de partida para a sua carreira profissional.

5.1. Sugestões de Melhoria

Ao longo dos seis meses de Estágio Curricular na organização Vale da Rosa, a estagiária adquiriu muitos conhecimentos sobre os procedimentos realizados relativamente ao recrutamento, seleção e admissão de trabalhadores agrícolas. De um certo modo apercebeu-se que apesar dos métodos utilizados serem os mais acessíveis, o ser humano é muito imprevisível, o que pode tornar-se um ponto positivo ou muito negativo para a organização. Sendo os contratos dos colaboradores agrícolas a termo incerto, permite aos indivíduos desistirem da vaga preenchida quando quiserem, deixando a empresa com menos pessoal o que durante a colheita da uva não é bom sinal pois contam com esses para que o produto chegue ao consumidor. Quando isso acontece torna-se necessário executar todos os procedimentos referidos anteriormente mais que uma vez.

Com a contratação da *Multitempo - Trabalho Temporário*, a mestranda compreendeu como essa facilitou um pouco as coisas para os Recursos Humanos. Essa organização garantiu X indivíduos para a colheita da uva em 2015, e quando alguns desistiram encarregou-se de substituí-los imediatamente. Com isso chegou à conclusão que uma empresa agrícola em que todos os anos, pelo menos durante um certo período, admite centenas e centenas de indivíduos para trabalharem no campo, devia contratar empresas de serviços temporários em vez que admitirem colaboradores individualmente. Esse método pode trazer mais estabilidade e segurança para a empresa, porque aquele número de trabalhadores estão garantidos.

Esta sugestão foi transmitida à Dr.^a Carolina Silvestre Ferreira, que ponderou sobre o assunto dando uma certa razão à estagiária. Como sendo um ponto de partida, atualmente na Herdade Vale da Rosa estão trabalhadores agrícolas pertencentes a três organizações de serviço temporário e a desempenhar as suas funções de um modo profissional e conseguido alcançar bons níveis de produtividade.

6. CONCLUSÃO

A experiência de realizar o Estágio Curricular numa organização de sucesso teve um grande impacto na fase final do Mestrado em Gestão, com especialização em Recursos Humanos. Esta experiência possibilitou a aquisição de conhecimentos, um contato direto com o meio organizacional, a alcançar uma compreensão e uma integração dos enquadramentos teóricos conquistados nas unidades curriculares. De um modo geral, a aluna ao ser integrada na equipa da Herdade Vale da Rosa obteve um certo conhecimento sobre o meio, adquirindo e vivenciando novos comportamentos de trabalho graças ao acesso simplificado às atividades descritas anteriormente. A essa experiência adiciona-se uma enorme realização profissional que estimulou a sua carreira profissional futuramente. Ao que tem sido considerando até a este ponto, é apropriado expor algumas reflexões finais sobre o que foi feito, desde o estágio na organização até ao fim do mesmo.

Ao ser acolhida pela organização para concretizar o estágio, a mestrada compreendeu como é importante haver parcerias entres instituições e universidades, pois isso facilita imenso a realização de projetos semelhantes. De um certo modo a sua integração na equipa não teve grande dificuldade graças aos seus dois “colegas” de departamento. Eles acompanharam e orientaram a estagiária em todas as atividades em que foi envolvida, estando sempre dispostos para esclarecer qualquer surgimento de dúvida em relação a essas. O Dr. Paulo e a Dra. Helena Revés tiveram uma enorme relevância na realização do estágio e no desenvolvimento deste relatório.

Em relação às atividades desenvolvidas durante o percurso de seis meses no Vale da Rosa a aluna sentiu-se concretizada, mas cobiçava algo mais. Teve a total autonomia em certas tarefas, principalmente na admissão dos trabalhadores, e um papel muito ativo na entidade. No último caso era impossível não ter um papel atuante porque o seu estágio foi realizado durante a Colheita 2015 e nesse período todos os departamentos estão em constante atividade, inclusive aos sábados. Onde ela gostava de ter adquiridos mais competências era no processamento salarial e na avaliação de desempenho dos trabalhadores agrícolas. Contudo os seus “coordenadores” deram um breve esclarecimento sobre esses procedimentos, não a deixando na ignorância.

Todas as tarefas atribuídas foram concluídas com sucesso e sem prejuízos, o que possibilita mencionar que todos os seus objetivos demarcados foram obedecidos. Desse modo podemos relacionar o objetivo principal e os objetivos específicos, afirmando que este projeto foi executado de uma forma bastante positiva devido ao conhecimento e competências que foram adquiridas e desenvolvidas através da observação direta e participante, e ainda da análise documental, de todas as atividades em que aluna se encontrou inserida.

Solicita-se com este relatório um fornecimento de conteúdo e de contributo para ser compreendido as diferenças que existe entre recrutar, selecionar e admitir um ou dois sujeitos numa entidade e os mesmos processos empregados para mais de uma dezena de indivíduos. Esses procedimentos utilizados para adquirir colaboradores numa organização agrícola, em que alcançou os 800 indivíduos num período de cinco meses, pouco tem a ver com o que é ensinado nas unidades curriculares. Estes processos tiveram que ser delineados de acordo com os objetivos da Herdade Vale da Rosa para o sucesso dessa.

Numa constatação final a mestranda considera que os métodos aproveitados nos processos de recrutamento, seleção e admissão de trabalhadores agrícolas na organização acolhedora de estágio, apesar de não serem os que estão prescritos nos livros e artigos dos diversos autores, são os que mais se adequam a esse meio organizacional. São empregados de um modo seguro e com poucos gastos e, o mais importante, permite a entidade criar laços com os diversos colaboradores que de ano para ano vem fortalecendo a empresa a alcançar o sucesso.

6.1. Limitações

Durante a sua estadia na Herdade Vale da Rosa, a estagiária não se deparou com muitas limitações, devido ao acesso cedido às atividades e documentos que lhe foram proporcionados.

Uma das poucas limitações foi o código organizacional. Nesse meio empregavam uma determinada linguagem relacionadas com diversos assuntos, muitos deles que não podem ser referenciados neste relatório. Foi graças aos seus “colegas”, que lhe iam esclarecendo as dúvidas, que a aluna em pouco tempo conseguiu compreender essa linguagem.

Outra limitação foi o tempo em si. Como o estágio curricular abrangeu a Colheita 2015, a mestrande não teve tempo para aprofundar certas técnicas que seriam utilizadas posteriormente neste trabalho, nem fazer uma análise documental breve. Para que isso fosse possível foi pedido um prolongamento de estágio de três meses e assim foi possível a aquisição de todo o material necessário para se realizar este trabalho.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong, Michael (2009) *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page: United Kingdom

Atkinson, John (1984), Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, p. 29 – 32.

Cabral, Sónia, & Duarte, Cláudia (2011) Os Imigrantes no Mercado de Trabalho Português. *Boletim Económico*, Volume 17 – N.º 1, p. 103 – 124.

Caetano, António, & Vala, Jorge (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Cardeira, Davide (2011) *Práticas de Recrutamento e Selecção em Portugal*. Universidade Técnica de Lisboa: Dissertação de Mestrado

Chiavenato, Idalberto (1987) *Administração de Recursos Humanos – Volume 2*. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Chiavenato, Idalberto (2004) *Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. São Paulo: Editora Elsevier – Campus.

Chan, Kim W., & Mauborgne, Renée (2005) Blue Ocean Strategy: From Theory To Practice. *California Review Management*, Volume 3 – N.º 3, p. 105 – 121.

Cowling, Alan, & Mailer, Choe (1998) *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Ekwoaba, Joy O., Ikeije, Ugochukwu U., & Ufoma, Ndubuisi (2015) The Impact Of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, Volume 3 – N.º 2, p. 23 – 33.

Gusdorf, Myrna (2008) Recruitment and Selection: Hitting The Right Person. *Society for Human Resource Management*, Volume 2, p. 1 – 15.

Guba, E. G. & Lincoln, Y.S. (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, p. 105 - 117

Karthiga, G., Karthi, R., & Balaishwarya, P. (2015) Recruitment and Selection Process. *International Journal Of Scientific and Research Publications*, Volume 5, p. 1 – 4.

Novo, Álvaro A. (2015) A Regulamentação do Mercado de Trabalho Português: Um Choque Tecnológico. *Revista de Estudos Económicos do Banco de Portugal*, Volume 2, p. 109 – 118.

Rocha, J. A. Oliveira (1999) *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rego, Arménio, Pina e Cunha, Miguel, Gomes, Jorge F. S., Campos e Cunha, Rita, Cabral-Cardoso, Carlos, & Marques, Carlos Alves (2015) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Shafique, Owais (2012) Recruitment in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Volume 4 – N.º 2, p. 887 – 901.

Taylor, M.S., & Colins, J.C. (2000) *Organizacional Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*. In C. L. Cooper & E. A. Locke, *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* (p. 304-334), Oxford

Walsh, Kate, Sturman, Michael C., & Longstreet, John (2010) Key Issues In Strategic Human Resources. *The Scholarly Commons*, p. 1 – 30.

ANEXOS

Anexo 1 – Ficha de Inscrição



Nome: _____

B.I: _____ Arquivo: _____ Validade: ____/____/____

Nif: _____ Seg. Social: _____

Telefones para Contacto: _____ e _____

Data de Nascimento: ____/____/____ Idade: ____ anos

Habilitações literárias: _____

Agregado familiar: Casado ___ Solteiro ___ União de Facto ___ Div. ___

Filhos: _____

Morada: _____ Cód. Postal: _____

Localidade: _____

Email: _____

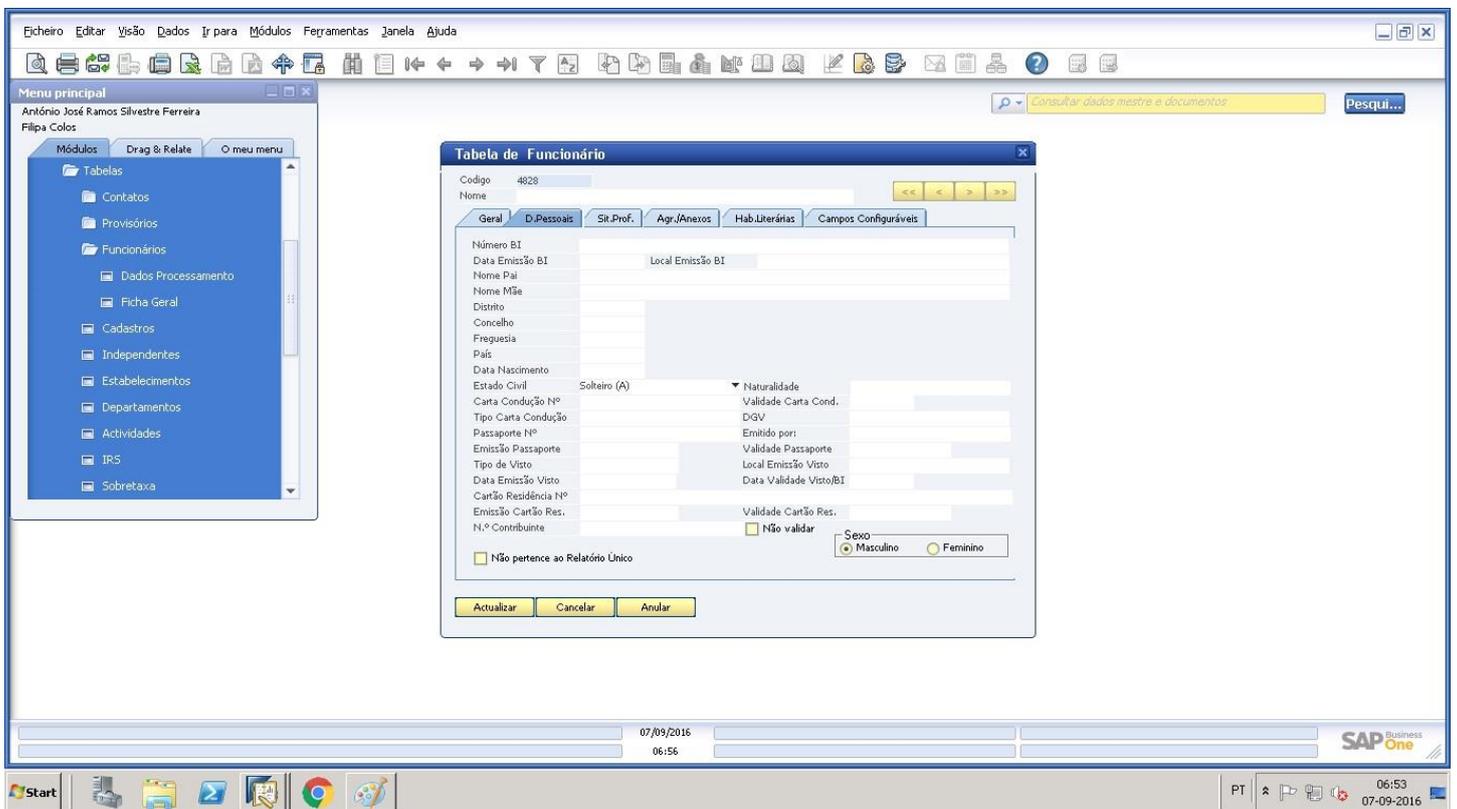
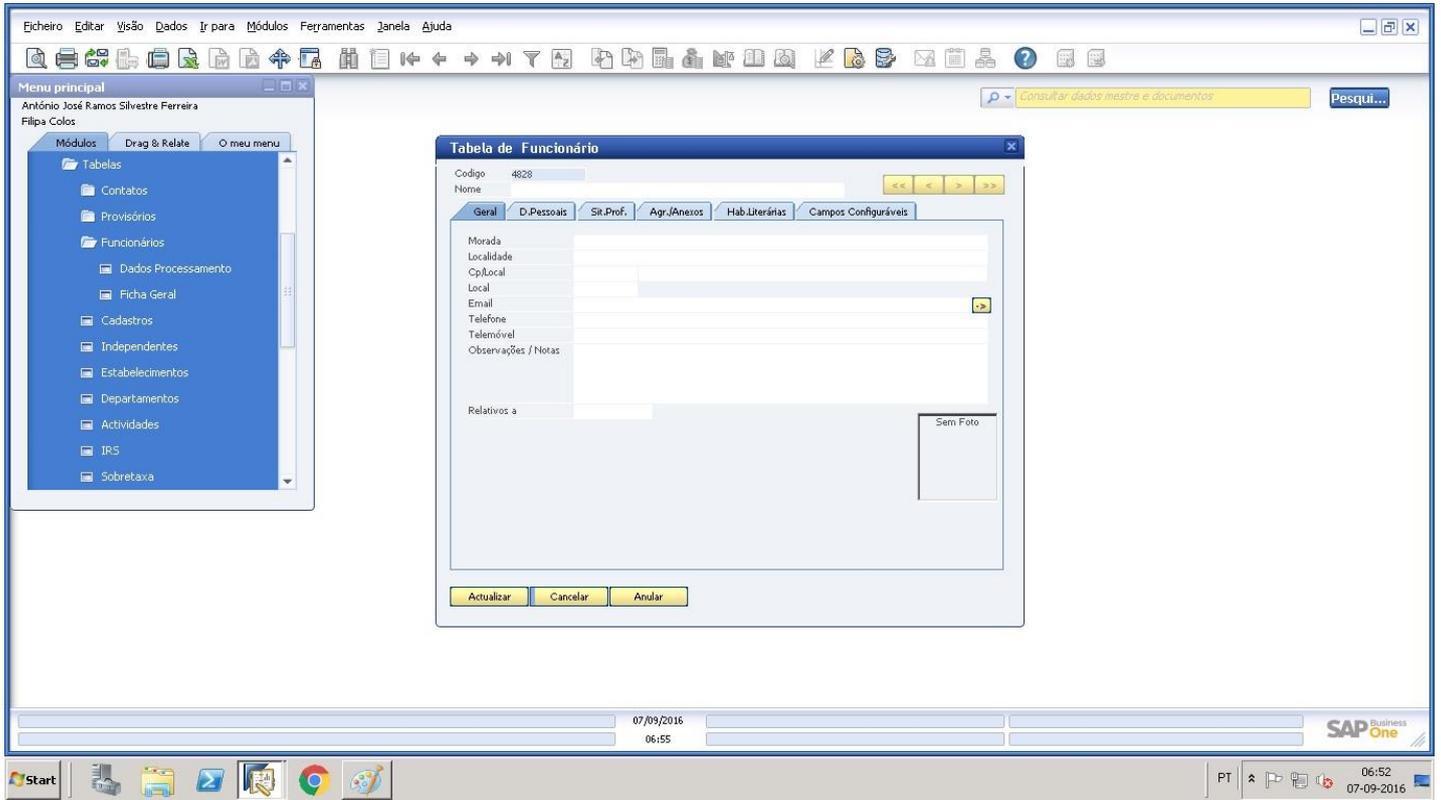
Transporte Próprio: ___ sim ___ não

Expectativas: _____

Apetências: _____

Observações: _____

Anexo 2 – Base de Dados – SAP



Anexo 3 – Segurança Social Direta

The screenshot displays the 'Segurança Social Direta' website interface. At the top, the browser address bar shows the URL: <https://app.seg-social.pt/ptss/external/GUSSD-0020?windowid=automatedEntryPoint&frawMenu=1>. The page header includes the 'LINHA 112' logo and navigation links for 'Perfil', 'Mensagens', 'Ajuda', and 'Sair'. The main content area is titled 'Emprego > Admissão e cessação de trabalhadores'. A central box contains the heading 'Admissão de Trabalhadores – Comunicação de Nova Admissão' and a detailed instruction: 'As comunicações de admissão de trabalhador, com data de início da prestação de trabalho posterior à data de comunicação, constituem pedidos de prorrogação que deverão ser efetuados na data de início da prestação de trabalho comunicada. Nestes casos, o sucesso na Segurança Social Direta, a partir do início da prestação de trabalho comunicada.' Below this, the 'Dados Pessoais do trabalhador' section includes fields for 'N.E.S.E.', 'Data de Nascimento (dd-mm-aaaa)', 'Prestação de Trabalho', 'Modalidade de Contrato de Trabalho' (set to 'Eccolha -'), and 'Data de Início (dd-mm-aaaa)'. A 'Guardar' button is located at the bottom right of the form. The footer features the '100 ANOS REPÚBLICA PORTUGUESA' logo, the 'INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL' logo, and the 'COMPETE' logo. The system tray at the bottom right shows the date '15/09/2016' and time '17:05'.

Anexo 4 – Fundos de Compensação

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.fundoscompensacao.pt/fc/gct/nova/admissao?framMenu=1&windowId=automatedEntryPoint>. The page title is 'Fundos de Compensação' and the user is logged in as 'Bem-vinda, ANTÓNIO JOSÉ RAMOS SILVESTRE FERREIRA'. The main heading is 'ADMISSÃO DE TRABALHADOR | ADICIONAR NOVO TRABALHADOR'. Below the heading is a navigation menu with 'TRABALHADORES' highlighted. The form contains the following fields and labels:

- TIPO Documento de Identificação:** Civil
- Documento de Identificação:** [Empty text field]
- NIF:** [Empty text field]
- Modalidade Contrato:** SEM TERMO, TEMPO COMPLETO
- Data Início Contrato:** [Empty date field]
- Data Fim Contrato:** [Empty date field]
- Retroação base (Mensal):** 0,00
- Retroação base (Diária):** 0,00
- Valor utilizado no cálculo de entrega mensal:** [Empty text field]
- Subordinação (Mensal):** 0,00
- Subordinação (Diária):** 0,00
- Data Registo:** 2016-09-15

At the bottom of the page, there is a footer with the text 'Sistema de Informação - 2016' and 'Aplicação orientada para E.6. Orçameca / Fcfcv4.4'. The browser's taskbar shows the time as 17:04 on 15/09/2016.

Anexo 5 – Contrato de Trabalho



CONTRATO DE TRABALHO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO A TERMO INCERTO

Entre:

António José Ramos Silvestre Ferreira, casado, empresário agrícola, com domicílio profissional na Herdade Vale da Rosa Ferreira do Alentejo 7900-909 , NIF: ██████████, como primeiro contratante, e

██████████ Solteiro (A), residente em ██████████, LOTE ██████████ SERPA, portador do N.º de Identificação ██████████, valido até, 22-05-2019, NIF ██████████, Beneficiário da Segurança Social N.º ██████████ como segundo contratante, é celebrado o presente contrato individual de trabalho a termo incerto, nos termos do disposto no Código do Trabalho, que se rege pelo disposto nas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA

1. O presente contrato tem por objecto a prestação de trabalho pelo segundo contratante, enquadrada na previsão do n.º 3 e da alínea e) do n.º 2 do artigo 140.º do Código do Trabalho, concretamente a sazonalidade inerente à actividade da primeira contratante, que no caso concreto do presente contrato se refere às tarefas agrícolas de Poda verde, Seleção, Manutenção da estrutura da vinha e Monda.

2. O contrato terá início em ██████████ e termo incerto dependente da verificação do facto correspondente à conclusão das tarefas agrícolas referidas e identificadas no número anterior, sendo a sua duração provável de 5 (cinco) meses.

CLÁUSULA SEGUNDA

1. O período experimental é de 15 (Quinze) dias.
2. Durante o período experimental referido no número anterior, qualquer das partes pode pôr termo ao contrato, nos termos da lei, independentemente da existência ou não de justa causa e sem direito a qualquer indemnização.

CLÁUSULA TERCEIRA

O segundo contratante prestará à primeira contratante o seu trabalho, com a categoria profissional de trabalhador agrícola, à qual correspondem as tarefas ou funções principais previstas no Instrumento de Regulamentação Colectiva do Trabalho aplicável.

CLÁUSULA QUARTA

1. O segundo contratante prestará o seu trabalho na Herdade Vale da Rosa, em Ferreira do Alentejo.
2. O local de trabalho referido no número anterior poderá ser alterado por acordo entre os contratantes, e, sem este nos termos do disposto na legislação aplicável, nomeadamente nos artigos 194.º a 196.º do Código do Trabalho.

CLÁUSULA QUINTA

O primeiro contratante pagará ao segundo contratante a retribuição, mensal e ilíquida, de € ██████████ (Quinhentos e Trinta Euros, acrescida do valor diário de € ██████████ (Três euro e setenta e cinco cêntimos), a título de subsídio de refeição, por cada dia completo efectivo de trabalho.

CLÁUSULA SEXTA

1. O período normal de trabalho diário é de 8 (oito) horas e o período normal de trabalho semanal é de 40 (quarenta) horas.
2. Compete ao primeiro contratante definir e alterar o horário de trabalho que será cumprido pelo segundo contratante, com respeito pelos condicionalismos legais.

CLÁUSULA SÉTIMA

As férias do segundo contratante são reguladas pelos artigos 237.º a 247.º do Código do Trabalho.

CLÁUSULA OITAVA

1. O Instrumento de Regulamentação Colectiva do Trabalho actualmente aplicável à relação de trabalho disciplinada pelo presente contrato é Contrato Colectivo de Trabalho celebrado entre a Associação dos Agricultores do Baixo Alentejo (AABA) e o Sindicato da Agricultura, Alimentação e Florestas (SETAA).

CONTRATO DE TRABALHO

2. O segundo contratante compromete-se a respeitar integralmente as normas internas de funcionamento da empresa da primeira contratante.

CLÁUSULA NONA

A primeira contratante celebrou e mantém em vigor apólice de seguro de acidentes de trabalho com a C. A. Seguros com o número [REDACTED].

CLÁUSULA DÉCIMA

O presente contrato caducará com a verificação do facto indicado na cláusula primeira, para determinação do seu termo incerto, competindo à primeira contratante comunicar por escrito ao segundo contratante a ocorrência do supra referido facto, com cumprimento do prazo legal de aviso prévio, constante do artigo 345º do Código do Trabalho.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

Sem prejuízo do disposto na cláusula anterior, os fundamentos, a forma e os prazos, nomeadamente de aviso prévio, pelos quais qualquer dos contratantes pode fazer cessar o presente contrato encontram-se previstos nos artigos 338º a 403º do Código do Trabalho.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA

O primeiro Contratante declara, nos termos do disposto na alínea m) do artigo 106º do Código do Trabalho, que aderiu ao Fundo de Compensação do Trabalho e ao Fundo de Garantia de Compensação ao Trabalho.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA

1. O transporte para o local de trabalho para grupos de 5 (cinco) ou mais trabalhadores será assegurado nos termos do disposto no IRCT aplicável.
2. OS transportes para o local de trabalho não enquadrados no disposto no número anterior, durante a campanha de 2016 serão assegurados pela entidade empregadora, nos exactos termos e por aplicação da tabela actualmente em vigor:

0/03 Km	-	0,50€ / DIA
04/10 Km	-	1,00€ / DIA
11/20 Km	-	1,50€ / DIA
21/30 Km	-	2,00€ / DIA
DE+31 Km	-	3,50€ / DIA

Herdade Vale da Rosa, Ferreira do Alentejo, 16-08-2016.

António Silvestre Ferreira

O SEGUNDO OUTORGANTE