



INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA Escola Superior de Comunicação,
Administração e Turismo

**A Gestão de Recursos Humanos na Administração Autárquico:
O Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores do
Município de Macedo de Cavaleiros**

Belisa Maria Silva Pinto Rua

Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo para obtenção do Grau de Mestre em Administração Autárquica.

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Bernadete de Lourdes Bittencourt

Mirandela, outubro de 2024.

**A Gestão de Recursos Humanos na Administração Autárquica:
O Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores do
Município de Macedo de Cavaleiros**

Belisa Maria Silva Pinto Rua

Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo para obtenção do Grau de Mestre em Administração Autárquica.

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Bernadete de Lourdes Bittencourt

Mirandela, outubro de 2024.

Dedicatória

“Dedico este trabalho aos meus QUERIDOS PAIS, que estando ausentes fisicamente nunca estiveram tão presentes.

Partiram cedo demais e levaram parte de mim, ficaram as memórias de um amor incondicional e uma dor imensurável...onde quer que estejais, que eu seja um Orgulho para vós pela minha conquista!

Aos meus filhos e ao meu marido, que têm sido o meu porto de abrigo, os quais me apoiaram e viveram esta etapa comigo.”

Resumo

O presente estudo visa analisar na gestão de recursos humanos, as dinâmicas de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Administração Pública, nomeadamente na Administração Autárquica. Este estudo resulta em parte de um interesse pessoal da autora e de uma necessidade urgente por parte do sistema de qualidade implementado no município de Macedo de Cavaleiros. Procura-se deste modo preencher uma lacuna que se julga existir, como seja, a inexistência de uma ferramenta e procedimento formal para acolhimento e integração dos novos trabalhadores no município de Macedo de Cavaleiros. Pretende-se assim averiguar e identificar áreas e serviços em que possam necessitar de mais suporte e desenvolvimento, para cumprir não só as expectativas individuais, mas também os objetivos da organização. O principal objetivo do presente trabalho, baseia-se na análise, no âmbito da gestão de recursos humanos, das dinâmicas de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Administração Pública, nomeadamente na Administração Autárquica. Perante esta factualidade, e atenta ao circunstancialismo descrito, a inexistência de processos de acolhimento, procura-se saber: De que forma a Gestão de Recursos Humanos pode impactar positivamente a qualidade dos serviços no Município de Macedo de Cavaleiros? Para dar resposta a esta pergunta de investigação, optou-se pelos métodos qualitativos, nomeadamente a observação direta por parte da autora na organização, enquanto trabalhadora no município de Macedo de Cavaleiros, pela pesquisa documental através do levantamento bibliográfico abrangente sobre esta temática, pela aplicação de entrevistas semiestruturadas e respetiva análise de dados recolhidos. Foi na sequência deste trabalho que se desenvolveu a reestruturação do processo de acolhimento e integração dos novos trabalhadores, através da elaboração de um manual de acolhimento impresso e digital que se espera impactar positivamente a conexão dos novos trabalhadores à realidade do município.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Administração Pública; Administração Autárquica; Acolhimento e Integração

Abstract

This study aims to analyze the dynamics of onboarding and integrating new employees in the Autonomous Public Administration, from the perspective of Human Resources Management. This research was motivated in part by the author's personal interest and by an urgent need identified within the quality system implemented in the municipality of Macedo de Cavaleiros. It seeks to address a perceived gap, namely, the absence of a formal framework for welcoming and integrating new employees, and to identify areas and services requiring additional support and development to meet both individual and organizational objectives. The primary objective of this study is to examine, within the context of Human Resources management, the dynamics of onboarding and integrating new employees in the Autonomous Public Administration. Given the current situation and the lack of established onboarding processes, the study seeks to answer the following question: How can Human Resources Management positively impact the quality of services in the Municipality of Macedo de Cavaleiros? To address this research question, a qualitative approach was adopted, involving direct observation by the author within the organization (as an employee of the municipality of Macedo de Cavaleiros), a comprehensive literature review on the topic, and semi-structured interviews followed by data analysis. As a result of this study, a restructuring of the onboarding and integration process was developed, including the creation of a digital manual aimed at facilitating the new employees' adaptation to the municipality.

Keywords: Human Resources Management; Public Administration; Local Government; Reception and Integration.

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho é o resultado de um esforço conjunto que marca o fim de mais uma conquista acadêmica, nomeadamente a atribuição do Grau de Mestre em administração Autárquica. Foi sem dúvida um percurso de esforço, mas acima de tudo um desafio que me acrescentou crescimento pessoal e profissional, que é devido ao empenho e dedicação pessoal, familiar e institucional. Neste sentido, agradeço:

À orientadora, Professora Doutora Bernadete de Lourdes Bittencourt, por me ter aceitado como sua orientanda e se ter disponibilizado ao longo da elaboração deste trabalho e, ainda pelos seus conhecimentos e observações assertivas, pela motivação, energia contagiante e palavras certas de apoio.

Aos meus filhos, marido, amigos, pela paciência, compreensão e carinho que tiveram comigo, em particular nos últimos meses. Pelo apoio e incentivo mesmo quando tudo deixou de fazer sentido!

Aos meus colegas de turma pelo companheirismo e bons momentos passados.

A todos, um grande bem hajam!

Índice

Índice de Figuras	vii
Índice de Quadros	viii
Introdução	1
1. A importância do Manual de Acolhimento e Integração no contexto da Gestão dos Recursos Humanos	3
1.1. A Reforma da Administração Local	3
1.2. Nova Gestão Pública	4
1.3. Administração Autárquica	5
1.4. Modernização Administrativa	6
1.5. Transformação digital.....	7
1.6. Acolhimento e Integração	8
1.6.1. Dia do Acolhimento.....	10
2. Dinâmicas de Acolhimento e Integração: Contexto de análise	12
2.1. Caracterização do Município de Macedo de Cavaleiros: Considerações gerais	12
3. Metodologia	15
3.1. Objetivo do estudo e método de recolha de informação.....	15
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	19
4.1. Tratamento e análise dos dados	20
4.2. Proposta do Manual de acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores do Município de Macedo de Cavaleiros	24
4.3. Aprovação da proposta do Manual de Acolhimento e Integração.....	51
4.4. Manual de Acolhimento e Integração como produto final	53
Conclusões	79
Linhas de Investigação Futuras	81
Lista de Referências.....	82
Anexos.....	87
Anexo I – Plano de Acolhimento e Integração de Novos Trabalhadores nos procedimentos da Qualidade	87
Anexo II – Declaração de autoria do Manual de Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores do Município de Macedo de Cavaleiros.....	90
Apêndices	91
Apêndice I: Guião de Entrevista Semiestruturada aos Superiores Hierárquicos	91
Apêndice II: Guião de Entrevista Semiestruturada aos Novos Trabalhadores	92

Índice de Figuras

Figura 1: Planeamento estratégico de acolhimento e integração.....	8
Figura 2: Localização geográfica de Macedo de Cavaleiros	12
Figura 3: Localização geográfica de Macedo de Cavaleiros	14
Figura 4: Metodologia qualitativa.....	17
Figura 5: Método de investigação aplicado.....	23
Figura 6: Aprovação do Manual de acolhimento e integração	52
Figura 7: Acesso ao Manual Digital através da plataforma da qualidade.....	53
Figura 8: Acesso ao Manual Digital através da Intranet	54

Índice de Quadros

Quadro 1: Proposta de estrutura de manual de acolhimento	10
Quadro 2: Fases aplicadas no dia de acolhimento	11
Quadro 3: Objetivos da investigação	16

Introdução

O capital humano no novo serviço público passou a ser visto como um pilar fundamental no sucesso e no funcionamento de uma organização (Rato, 2013). As pessoas trazem consigo habilidades, conhecimentos e experiências que podem ser aproveitadas para alcançar os objetivos organizacionais (Cloete, 2016). Investir no desenvolvimento e valorizar o bem-estar das pessoas dentro de uma organização são pontos-chave para aumentar a satisfação no trabalho, a motivação e a produtividade. Todavia, essa importância nem sempre foi vista sob a mesma perspectiva, tais aspectos foram tidos em conta somente com a reforma na Administração Pública Local, no âmbito da nova gestão pública (Rocha, 2020). Para Lashaw, citado em Sing et al (2022), um processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores bem planejado e estruturado constitui atualmente a grande necessidade das organizações, na medida em que diminuirá o custo de integração e promoverá a retenção dos funcionários.

Este trabalho de investigação visa analisar as práticas de acolhimento e integração de novos servidores na Administração Pública, nomeadamente na Administração Autárquica. O objetivo é compreender como essas práticas contribuem para o desenvolvimento de uma gestão de recursos humanos eficiente e para a satisfação dos colaboradores, alinhados aos objetivos estratégicos da Administração Autárquica. A investigação considera identificar lacunas, como a ausência de um manual de acolhimento, e propor melhorias para o processo de integração dos novos servidores.

Quando se chega a uma nova organização ou quando se iniciam novas funções dentro de uma organização, qualquer trabalhador terá de passar pelo processo de socialização organizacional, processo inerente ao de acolhimento e integração (Vieira, 2014). A implementação deste processo, deve ser um método prático, simples e rápido de divulgar a imagem de uma instituição de forma atrativa, sem qualquer objetivo de venda de produto, mas sim de disseminação para promover a fidelidade à instituição (Pinto, 2022). É importante que os novos trabalhadores sejam integrados nas suas funções, aprendendo os valores, os procedimentos e os padrões que são pretendidos pela organização, os quais em regra englobam os seus objetivos estratégicos e os meios a partir dos quais os mesmos são alcançados. As responsabilidades que cada um tem dentro do serviço, os padrões de comportamento tidos como necessários para que o seu papel seja desempenhado eficazmente e todo um conjunto que garantam que a identidade e integridade da organização se mantêm (Chivenato, 1995). Neste contexto, a integração de novos trabalhadores na Administração Pública é um processo importante para garantir uma transição eficiente para a realidade encontrada no ambiente de trabalho através de tecnologias práticas e inovadoras (OCDE, 2017).

Assim, a integração não deve ser vista como um processo único, mas sim como um esforço contínuo e flexível, que permita oferecer oportunidades de conhecimento e desenvolvimento ao longo do tempo, para que os novos trabalhadores possam aprimorar as suas funções e se adaptem às mudanças constantes na Administração Pública. É essencial promover uma cultura de integração e colaboração dentro da Administração Pública, através de uma participação ativa, individual e em equipa, dos novos trabalhadores nos serviços da organização. Através desta análise abrangente e estruturada na Administração Pública, nomeadamente na Administração Autárquica, propõe-se analisar no âmbito da gestão de recursos

humanos as dinâmicas de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Administração Pública. Assim, estruturou-se a seguinte pergunta de investigação: “de que forma a Gestão de Recursos Humanos pode impactar positivamente a qualidade dos serviços no Município de Macedo de Cavaleiros?”

Esta dissertação está dividida por cinco partes, considerando esta Introdução, mais quatro Capítulos distribuídos pela Revisão Bibliográfica, Contexto de Análise, Metodologia e Análise dos Dados e uma Conclusão. Ainda, um item com a lista da Bibliografia estudada e os Anexos.

1. A importância do Manual de Acolhimento e Integração no contexto da Gestão dos Recursos Humanos

1.1. A Reforma da Administração Local

A reforma da Administração Local entende-se como método de revisão e reorganização das estruturas e funções do governo local. Essas reformas podem ocorrer por várias razões, mas sempre com a preocupação de melhorar a prestação de serviços públicos, reduzir a burocracia, aumentar a eficiência e promover um governo mais transparente e responsável. Segundo o Documento Verde da Reforma na Administração Local (Governo de Portugal, 2011), esta deverá promover uma retificação legal ao nível das atribuições e competências a transferir, bem como dos respetivos mecanismos e estratégias de financiamento, de modo a fomentar uma descentralização exata, transparente, eficiente e, principalmente, permitir uma melhor articulação entre a Administração Central e a Administração Local (Governo de Portugal, 2011).

Na sequência da Reforma da Administração Local, a implementação de políticas de gestão de recursos humanos refere-se às estratégias e diretrizes adotadas por uma organização para gerir efetivamente o seu capital humano (Avellaneda & Paschoalotto, 2023, Araújo, 2002). Para Avellaneda & Paschoalotto (2023), são políticas projetadas para atrair, desenvolver e motivar os trabalhadores, não obstante dos interesses e objetivos organizacionais.

A sucessiva reforma do sistema de gestão de recursos humanos concede diferentes ênfases ao fator humano (Jacobson & Sowa, 2016; Rocha, 2020). Essa reforma na Administração Pública geralmente envolve a inovação e modernização das instituições governamentais, com o objetivo de melhorar sua capacidade de resposta, eficácia e eficiência. Isso pode incluir a simplificação de processos, a redução da burocracia, a melhoria da gestão de recursos humanos, a implementação de procedimentos e comunicação para facilitar a prestação de serviços e o acesso à informação (Bason, 2018; Borins, 2014). Assim, a inovação na Administração Pública refere-se à introdução de novas ideias, abordagens e tecnologias para resolver problemas e melhorar os serviços públicos no âmbito interno (capital humano) e externo (municípios) (OPSI, 2023).

Para Barbet (2022, p. 3), “a promoção de uma gestão moderna e eficaz dos recursos humanos está no cerne da chamada boa governação a nível local e é um elemento fundamental da democracia local”. Para o autor, os trabalhadores são, sem dúvida, o ativo mais importante de uma organização do setor público - são eles que constroem a relação entre os cidadãos e as autoridades locais, prestam serviços públicos à comunidade de forma direta e rotineira. Assim, a gestão de recursos humanos tem por objetivo assegurar o desenvolvimento de uma administração pública eficiente e responsável em benefício da comunidade servida. Essa visão alinha-se diretamente com os princípios da Nova Gestão Pública (NGP), uma abordagem que busca modernizar a administração pública, tornando-a mais eficiente, eficaz e responsiva às necessidades dos cidadãos.

1.2. Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública (NGP) é adotada para garantir que os serviços sejam acessíveis, eficientes e de qualidade (Secchi, Caeiro & Pinto, 2022; Rocha, 2010; Araújo, 2002). Para Secchi, Caeiro & Pinto (2022) a base da NGP é formada por um tripé que sustenta uma abordagem que procura modernizar a administração pública, tornando-a mais eficiente, eficaz e responsiva às necessidades dos cidadãos. Primeiro, a NGP enfatiza a importância de resultados e a busca por soluções mais eficientes para a prestação de serviços públicos. Segundo, a NGP propõe a adoção de ferramentas e práticas de gestão do setor privado na administração pública, como a valorização do capital humano e o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho. Terceiro, a NGP incentiva a descentralização de decisões e a autonomia das unidades administrativas, o que pode ser facilitado por uma gestão de recursos humanos mais eficiente e capaz de desenvolver equipas autónomas (Secchi, Caeiro & Pinto, 2022; Araújo, 2022).

Secchi, Caeiro e Pinto (2022), anotam que com o aparecimento da NGP, verificou-se maior empenho do Estado em desburocratizar os serviços de forma a aproximar o serviço público ao cidadão e tornar o Estado mais eficiente. É uma abordagem flexível podendo ser adaptada, mediante as necessidades específicas e expectativas de cada contexto organizacional. A sua implementação depende ainda, das políticas, cultura e prioridades no setor público, segundo os autores.

Como salienta Rocha (2010), a NGP pretende implementar uma gestão profissional caracterizada pela explicitação das medidas de performance, pela ênfase na obtenção de resultados, na fragmentação das grandes unidades administrativas, na adoção de estilos de gestão empresarial e na preocupação de fazer mais e melhor com menos dinheiro.

De facto, o atual modelo de gestão de recursos humanos nos municípios portugueses, a par do que se passa na Administração Pública Central do Estado, assenta nas conceções teóricas inerentes à NGP, trazendo, indubitavelmente, uma nova conceção de gestão para as entidades públicas empregadoras (Secchi, Caeiro & Pinto, 2022, Araújo, 2002). O novo modelo gestor dos recursos humanos traduz uma evolução e modernização na gestão da Administração Pública (Barbet, 2022; Holmes & Shand, 1995; Hood & Jackson, 1991).

Adicionalmente e como refere Ingraham (2007), nas últimas décadas, as reformas na gestão de recursos humanos assentaram em três tipologias: (i) Flexibilidade; (ii) Remuneração de Desempenho e (iii) Descentralização/desconcentração. Segundo a autora, a flexibilidade traduziu-se no afastamento do modelo tradicional que se caracteriza na estrutura hierárquica e de autoridade, onde o capital humano pouco ou nada interferia na gestão da organização, sendo, apenas, visto como o elemento essencial do trabalho, evoluindo para um modelo onde o trabalhador é visto como um elemento central na estrutura organizacional. As reformas na gestão de recursos humanos referidas por Ingraham (2007) estão intimamente ligadas aos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), que busca modernizar a administração pública, incluindo a administração autárquica.

1.3. Administração Autárquica

A administração autárquica, por sua natureza mais próxima dos cidadãos, exige maior flexibilidade para responder às necessidades locais. A implementação de modelos de gestão que permitam maior autonomia e adaptação às especificidades de cada município é fundamental, como refere Fonseca (2024). Uma das medidas adotadas na reforma da Administração Pública, nomeadamente na Administração Autárquica, centra-se na melhoria da gestão de recursos humanos através da implementação de políticas de recrutamento, seleção, formação e integração visando garantir um quadro de pessoal qualificado e motivado (Barbet, 2022; Holmes & Shand, 1995; Hood & Jackson, 1991).

No entendimento de Kumar & Pandey (2017), uma organização que saiba acolher e integrar os novos trabalhadores, sabe também manter o seu capital humano. Para os autores o processo de acolhimento e integração de um novo trabalhador numa organização e no seu posto de trabalho é um processo complexo, dinâmico e continuado, uma vez que envolve todos os elementos da organização e que ocorre por um longo período.

Porém, as próprias políticas de acolhimento e integração do trabalhador são um recurso essencial para uma organização, baseadas em processos inovadores, que estimulam e facilitam a integração e orientação dos novos trabalhadores na Administração Pública, conforme anotam Brandão e Faria (2013). Estas políticas inovadoras desempenham um papel fundamental na administração local, e torna-se necessária à sua implementação na Administração Autárquica, não sendo estas políticas uma novidade, mas essencialmente pela sua utilidade e impacto que se espera (Bason, 2018; OCDE, 2017).

Um dos objetivos no âmbito da gestão de recursos humanos tem como finalidade a implementação de políticas estratégicas que simplificam a adaptação dos novos trabalhadores ao ambiente de trabalho, na percessão de Ferreira, Santos, Reis & Marques (2010). Para tal, segundo os autores, devem ser transmitidas informações e conhecimentos de forma assertiva e prática, que incluam informações relevantes em relação a diversos aspetos evidenciados na Administração Local.

Corroborando nessa linha de pensamento os estudos de Gebauer et al. (2008) em que sublinha que as políticas públicas direcionadas estrategicamente para a gestão de recursos humanos visam facilitar a integração dos novos trabalhadores, permitindo ajudar na melhor compreensão e conhecimento do funcionamento da estrutura e organização dos serviços da Administração Autárquica, bem como, adaptá-los e envolvê-los, de forma mais rápida e eficiente ao ambiente de trabalho. Ainda, as políticas públicas inovadoras conduzem à modernização administrativa (Bason, 2018; OCDE, 2017). A modernização administrativa é um processo contínuo que busca tornar as organizações públicas mais eficientes, eficazes e capazes de atender às necessidades da sociedade de forma mais ágil e personalizada (Bason, 2018; OCDE, 2017; OPSI, 2023). A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental nesse processo, pois os servidores públicos são os principais agentes responsáveis pela execução das políticas públicas (Ferreira, Santos, Reis & Marques, 2010; Gebauer et al, 2008).

1.4. Modernização Administrativa

A modernização na Administração Pública promove uma mudança cultural com adoção de pensamentos inovadores por forma a procurar novas soluções e capacitação dos serviços públicos, para que se tornem mais aptos e ágeis proporcionando melhores serviços à sociedade (OPSI, 2023). Contudo, inovar é criar um impacto positivo através de uma estratégia proativa que os governos podem utilizar para responderem, se adaptarem ou se prepararem para essa evolução da sua envolvente (OCDE, 2019). A Agência para a Modernização Administrativa (AMA), criada em 2007, é o instituto público responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa em Portugal e atua em três eixos relacionados: o atendimento, a transformação digital e a simplificação.

Segundo Sarkar (2007, p. 107), “casualmente falando, inovação na nossa vida diária é algo novo que fazemos todos os dias e cujo resultado é geralmente o desejado. De uma certa forma todos nós somos inovadores! Antes de mais inovação implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas. Mas, é necessário que a ideia seja implementada e tenha o seu impacto”. Em outras palavras, o autor argumenta que a inovação é um processo cotidiano que envolve tanto a geração de novas ideias quanto a sua efetiva implementação. Essa perspectiva amplia o conceito de inovação, desvinculando-o exclusivamente de grandes invenções e descobertas científicas.

A inovação é um dos pilares da reforma da gestão de recursos humanos na administração pública. Com a reforma da gestão de recursos humanos, a inovação e a modernização na Administração Pública são fatores cada vez mais relevantes, que visam melhorar a eficiência, transparência e qualidade dos serviços no setor público (OPSI, 2023; OCDE, 2019 e 2017). Estes fatores aplicam novas tecnologias, métodos de gestão e estratégias por forma a tornar a administração mais eficaz (Barbet, 2022). O investir em novas tecnologias e métodos de gestão, permite às organizações públicas otimizar os seus processos e melhorar o desempenho dos servidores, resultando em serviços públicos mais eficientes e eficazes.

Atualmente, na gestão de recursos humanos não se consegue imaginar esta evolução organizacional sem o uso de tecnologias de informação e comunicação (Barbet, 2022), nomeadamente o uso de ferramentas digitais, seja para o tratamento de informação e gestão documental, seja na prestação de serviços ao cidadão, mesmo quando estes ainda são presenciais (OPSI, 2023). É bom ressaltar que esta tramitação digital dos processos e procedimentos administrativos se apresenta “como o primeiro passo rumo ao desenvolvimento de uma Administração Pública moderna e tecnológica, atenta aos anseios da sociedade da informação do século XXI, aos direitos fundamentais dos cidadãos e à prestação de serviços públicos digitais com qualidade” (Schiefler, 2019, p.157).

As ferramentas digitais na gestão de recursos humanos (Barbet, 2022) propriamente voltadas para gestão de trabalhadores na Administração Autárquica, são um motor importante da inovação e tornam-se um instrumento essencial para a modernização autárquica. Essa inovação permite melhorar a integração dos novos trabalhadores, contribuindo para a celeridade e eficiência no processo de aprendizagem e conhecimento dos serviços, antecipando as necessidades individuais.

Desde que as tecnologias começaram a ser adotadas na Administração, e ao longo de várias décadas, elas foram usadas pelos organismos quase exclusivamente com o intuito de automatizar o seu funcionamento interno e, assim, aumentar a melhoria do seu desempenho (Heeks, 2010). As ferramentas digitais são apelativas, flexíveis e simplificadas, podendo otimizar a organização e gestão de materiais e recursos, economizando tempo, energia e os custos envolvidos na integração manual. É neste contexto e no que concerne ao acolhimento e integração dos trabalhadores, a nível municipal, que surge a necessidade de aplicar medidas que, embora não sendo inovadores, permitam a melhoria constante nos serviços.

1.5. Transformação digital

A designação de Transformação Digital (TD) tem vindo a ter cada vez mais uma relevância fundamental na sociedade, consequência da constante evolução digital. Para Sukhova (2016) esta evolução começou a ser mais notória a partir do final da década de 1990.

De forma geral, tem-se observado transformações profundas na Administração Pública, com um novo paradigma orientado a serviços públicos para os cidadãos/clientes, conforme sublinha Sá & Sintra, (2008). Nos anos de 2000 até 2015 a evolução dos dispositivos, tecnologias e plataformas utilizadas, transformou os métodos utilizados na interação entre as organizações e a sociedade em geral. Nos dias de hoje já é possível uma adaptação nessas interações, de modo a responder a necessidades específicas a cada indivíduo (Schallmo et al., 2017).

Conforme Strachota (2020), a transformação digital é um fenómeno que permeia todos os aspetos da vida, exigindo não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também mudanças significativas nos processos e na estrutura das organizações. Esse processo tem como objetivo principal impulsionar a inovação e a criação de valor.

A reestruturação dos serviços nos setores públicos baseia-se cada vez mais nas tecnologias digitais. A investigação de Grover & Kohli, (2012) mostra que a tecnologia digital produz um elevado potencial de inovação dos serviços por vezes difícil de controlar e prever. As tecnologias digitais inovam na disponibilização de conhecimento e processos e pela utilização de sistemas inovadores que permitem celeridade nas respostas a custo reduzido e cada vez com mais qualidade. Assim, transformação digital, segundo Hess (2016, p. 13) “refletem a abrangência das alterações incitadas por tecnologias digitais em toda organização”. Para Matt et al. (2015, p. 1) “é importante a formulação de uma estratégia de transformação digital que opera integrando toda a coordenação, priorização, e implementação de transformações digitais dentro das organizações”.

Nessa linha de pensamento, Mergel et al. (2019, p. 12) defendem que a “transformação digital é muito mais vasta do que apenas a digitalização de processos ou serviços e evidenciam o interesse de pesquisar mais nesta temática, considerarem a transformação digital abrangente, focando a mudança na cultura organizacional e as oportunidades de a sociedade lidar com a informação”. Nesta perspetiva a transformação digital proporciona o uso de recursos tecnológicos de forma eficiente contribuindo na

melhoria dos serviços públicos tendo em conta as necessidades e exigências encontradas nas organizações.

Atendendo ao que defende Perdomo (2019, p. 21) a “transformação digital é o processo de reconfiguração de uma organização com base em novas tecnologias para se adaptar à economia digital. (...) processo inevitável para as organizações que queiram se manter no mercado”. Partindo deste princípio, considerando os estudos aqui analisados, o presente trabalho de investigação baseou-se na apresentação de uma ferramenta digital, nomeadamente o manual de acolhimento e integração para os novos trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros, em formato digital.

1.6. Acolhimento e Integração

Para promover um ambiente inclusivo e saudável numa organização é essencial um bom acolhimento e integração, conforme o apresentado na Figura 1, Planeamento Estratégico de Acolhimento e Integração. Esta prática, refere-se à fase de receber e integrar os novos trabalhadores, de modo que todos se sintam valorizados e apoiados, através de orientações sobre a estrutura e cultura organizacional, pelo uso de suportes e ferramentas profissionais que facilitem este processo. “Acolher um novo elemento é acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização” (Sousa et al., 2006, p. 76).

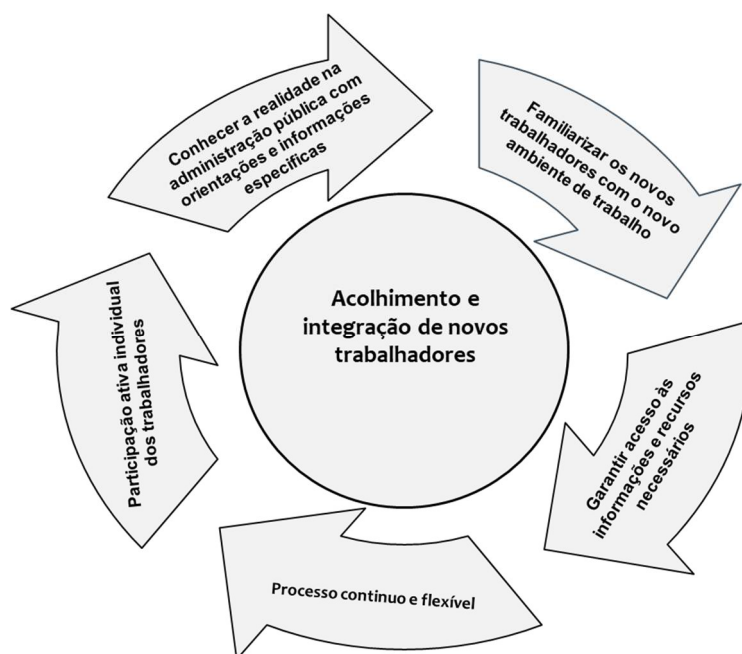


Figura 1: Planeamento estratégico de acolhimento e integração.

Fonte: Elaboração própria

Segundo Machado e Portugal (2013, p. 23) quem chega de novo deve ser alertado para o que pode encontrar e para o que dele se pode esperar. Estes fatores são importantes para evitar situação imprevisíveis, frustrações inesperadas, desgaste da organização e, porventura determinados custos inerentes da não integração e adaptação dos novos elementos. Quando um trabalhador percebe que existe implementado um processo de acolhimento e integração bem estruturado e definido, fica com a percepção de que a organização valoriza o seu bem-estar e investe nos seus trabalhadores (Rhoades & Eisenberger, citados em Meyer & Bartels, 2017).

Embora haja estudos recentes, como o de Godinho et al. (2023), a confirmar que, não obstante o processo de acolhimento esteja a mudar, nomeadamente no formato dos manuais de acolhimento e integração organizacional, o seu conteúdo torna-se essencial na socialização e disseminação da cultura organizacional. Corrobora o estudo de Mosquera (2007), ao referir que um manual de acolhimento e integração deve obedecer a uma estrutura 'Tipo' (cf. Quadro 1, mais à frente) ajustada ao tipo de organização em causa e que contenha a seguinte informação:

- Boas-vindas;
- Apresentação da organização e os regulamentos;
- Informação sobre a relação de emprego e as estruturas representativas dos trabalhadores;
- Benefícios sociais e os serviços de apoio e assistência social;
- Política de gestão de recursos humanos.

Neste contexto, Cunha et al., (2012) fazem a referência a uma estrutura de manual mais elaborada idêntica ao Quadro 1, Proposta de estrutura de manual de acolhimento. Os autores defendem que o mesmo deve também conter a mensagem do responsável máximo. Ainda, o organograma, os produtos, serviços e mapa da organização, o código de ética da organização, mapa de férias, informação sobre o plano de compensação e outros benefícios, plano de carreiras e de formação, bem como procedimentos de segurança e emergência e lista telefónica e eletrónica interna. Deve, ainda, complementar as políticas públicas da organização, descrição dos objetivos da respetiva função, documentos de avaliação e de outros documentos relevantes.

Quadro 1: Proposta de estrutura de manual de acolhimento

Estrutura - Tipo

- Mensagem de Boas-vindas
- Enquadramento
- Apresentação da câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros
- Missão e visão
- Objetivos Estratégicos
- Sistema de Gestão de Qualidade
- Organograma
- SIADAP
- Higiene, Segurança e Saúde no trabalho

Fonte: Elaboração própria

Assim, entende-se que desenvolver um programa de integração estruturado é fundamental para familiarizar os novos trabalhadores com o ambiente de trabalho. A integração digital também é fundamental para dar as boas-vindas aos trabalhadores recém-contratados, tendo um papel de destaque no apoio e condução dos mesmos, garantindo-lhe um acesso rápido e fácil aos recursos necessários para desempenhar as funções que lhe sejam atribuídas (Cunha et al.,2012). Este processo pode incorporar as novas tecnologias informáticas e apresentar-se de modo digital, onde a integração permite realizar um planeamento adequado, eficiente, transparente e responsável através do uso de uma ferramenta e *software online* flexível, a qual deve “ser útil, atraente, organizada, clara, simples, consistente, com boa aparência visual, vivaz, tecnicamente rigorosa e credível” (Cunha et al.,2012, p. 355). Nesta perspetiva, o processo de integração permite fornecer aos novos trabalhadores informações básicas sobre a organização, nomeadamente, a estrutura dos serviços, responsabilidades, metas e funções do novo cargo para cada trabalhador, de forma direcionada, objetiva e simplificada, pelo meio de instrumentos tecnológicos de orientação como é o caso do Manual de Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores em formato digital. Assim, “O manual de acolhimento é um instrumento que ajuda o novo trabalhador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades” (Sousa et al., 2006, p. 80).

1.6.1. Dia do Acolhimento

De acordo com a literatura científica sobre Acolhimento e Integração, as organizações falham muitas vezes por não darem aos novos trabalhadores toda a atenção que lhes devia ser prestada, uma vez que as práticas de acolhimento e integração não são planeadas (Mosquera, 2007). É também ainda referido por Mosquera (2007) que um maior investimento neste processo resultará na diminuição dos custos inerentes ao preenchimento de uma vaga numa organização e reduzirá também a rotatividade dos trabalhadores.

Godinho et al. (2023) partilham a mesma opinião que Mosquera (2007): o dia do acolhimento deve ser planeado com variadas atividades previamente definidas de modo a deixar o novo trabalhador mais confortável e seguro. Para tornar este momento não só memorável, como também diminuir a ansiedade que o trabalhador possa sentir naturalmente e inerente a este processo, deverá ter-se em conta a quantidade de informações a transmitir, no entendimento dos autores.

Por conseguinte, para Sousa et al., (2012) é muito importante um primeiro contato entre o trabalhador e o responsável máximo da organização, defendendo que essa atividade transmite uma mensagem de reconhecimento da importância que ele representa e reforça a sua motivação. Complementa esta linha de pensamento o estudo de Cunha et al., (2012) ao referir a importância de uma visita às instalações da organização acompanhado pelo superior máximo da organização, de forma a proporcionar ao trabalhador o conhecimento da mesma e orientá-lo para o seu local de trabalho, ficando com uma melhor noção da realidade. A autora apresenta no quadro seguinte as ações a desenvolver com o novo trabalhador no dia do acolhimento.

Quadro 2: Fases aplicadas no dia de acolhimento

Ações a desenvolver com o novo trabalhador					
Receção de Boas-vindas	Cumprimento de formalidades administrativas	Apresentação ao superior hierárquico	Breve apresentação da organização / instalações/ colegas	Formação	Integração no posto de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Cunha et al., (2012) evidenciam que passado algum tempo após a implementação do processo de acolhimento, surge a necessidade de efetuar, por parte do trabalhador, uma avaliação de eficácia com o objetivo de melhorar, através de eventuais medidas corretivas e reorientar, caso seja necessário, as ações desenvolvidas.

2. Dinâmicas de Acolhimento e Integração: Contexto de análise

Descrita a revisão de literatura tida como base para a elaboração deste trabalho, torna-se relevante nesta investigação contextualizar as dinâmicas de acolhimento e integração, para posteriormente se proceder, concretamente, à abordagem desta temática e sua aplicação no município de Macedo de Cavaleiros. Importa ainda referir que estas dinâmicas, são um pilar fundamental para a Gestão de Recursos Humanos, principalmente pelo planeamento, organização, formação, informação, orientação e motivação dos trabalhadores numa determinada organização ou Administração Pública, no caso em estudo na Administração Local.

2.1. Caracterização do Município de Macedo de Cavaleiros: Considerações gerais

O concelho de Macedo de Cavaleiros (Figura 2) situa-se no centro do nordeste transmontano, abrange uma área de 700 km² e tem uma população de aproximadamente 16 000 habitantes. A área está dividida em 30 freguesias, algumas das quais agrupadas em associações de freguesia e abrangendo um total de 67 localidades (<https://www.cm-macedodecavaleiros.pt/pages/223>).



Figura 2: Localização geográfica de Macedo de Cavaleiros

Fonte: <https://interiordoavesso.pt/interior-do-avesso/radiografias-concelhias-macedo-de-cavaleiros/>

Pela sua localização estratégica e central no nordeste transmontano, Macedo de Cavaleiros é muitas vezes referido como o Coração do Nordeste. A sua centralidade geográfica favorece a proximidade com diferentes locais da região e reforça o papel do município como pólo de dinamização e acessibilidades da zona transmontana.

O Município de Macedo de Cavaleiros adota como objetivo estratégico a prestação de serviços de excelência ao público e está empenhado na implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015. Esta iniciativa prioriza à satisfação do cidadão e dos trabalhadores, assegurando a efetividade no atendimento às necessidades e expectativas de munícipes, colaboradores e fornecedores. Existe ainda a preocupação em promover a formação contínua e a sensibilização dos trabalhadores, valorizando o papel de cada indivíduo no sucesso da organização e na construção de uma cultura de qualidade.

Ainda, a Administração Municipal, pela simplificação e digitalização permite melhorar a comunicação de forma clara e eficaz, tanto internamente com os trabalhadores como externamente com os munícipes, com o fundamento de proporcionar uma melhoria contínua. Assim, o Sistema de Gestão da Qualidade implementado, permite à Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, instituir um modelo de gestão mais eficiente, simplificado, modernizado, e mais próximo dos munícipes.

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros é um órgão administrativo do município e tem como missão definir e implementar políticas públicas que promovam projetos locais em diversas áreas. As competências materiais e as competências de funcionamento instruídas no Regime Jurídico das Autarquias Locais, encontram-se reguladas nos termos da Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro, na sua versão atual.

O Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, Estruturas e Competências (ROSMEC) da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, encontra-se publicado no Diário da República, mais concretamente no Aviso n.º 615/2022 de 11 de janeiro de 2022. Ainda no mesmo aviso, está descrito no Anexo III do mesmo, o organograma referente à macroestrutura dos serviços municipais seguidamente apresentados, conforme apresenta-se na Figura 3, a seguir.

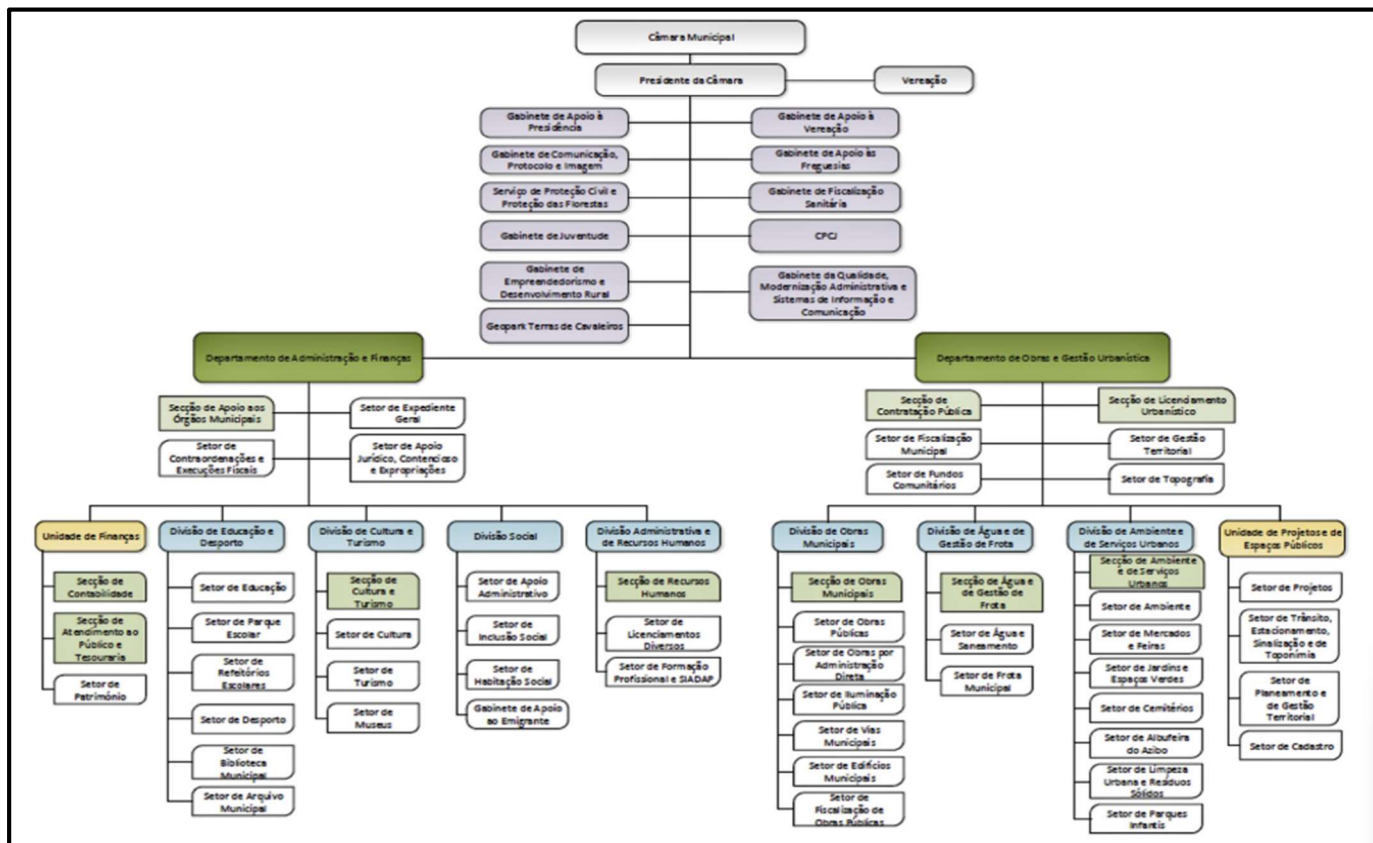


Figura 3: Organograma referente à macroestrutura dos serviços municipais

Fonte: Anexo III do Aviso n.º 615/2022 de 11 de janeiro de 2022

3. Metodologia

3.1. Objetivo do estudo e método de recolha de informação

O objetivo desta investigação é analisar no âmbito da gestão de recursos humanos as dinâmicas de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Administração Pública. Este objetivo parte do princípio de que ao longo dos anos, tem vindo a tomar-se cada vez mais importante o desenvolvimento de uma gestão de recursos humanos eficiente, o que implica a implementação de uma sequência de práticas organizacionais estruturadas, que fomentem a satisfação dos seus trabalhadores em prol dos objetivos estratégicos das organizações (Santos, 2014). Embora este processo implica objetivos organizacionais e individuais que levam a um esforço de conhecimento e adaptação mútuo entre a organização, o novo trabalhador e os restantes colegas de trabalho, ainda há uma lacuna no que se refere a integração do servidor público na Administração Autárquica. Considera-se que a importância de um manual de acolhimento, pois a integração é um processo que ocorre aquando da entrada de um novo trabalhador na organização – esforço de conhecimento – e durante todo o seu percurso nesta – esforço de adaptação (Duarte, 2015).

A fundamentação desta investigação tem por base estudos que observavam que a integração de um novo trabalhador na administração pública, neste caso na Administração Local, tem variados objetivos, entre os quais: (i) reduzir a sua ansiedade e incerteza; (ii) potenciar a sua satisfação; (iii) desenvolver um sentimento de pertença e o desejo de permanecer na organização; (iv) proporcionar condições para que o novo colaborador se sinta um membro efetivo e assuma o compromisso de contribuir para o alcance dos resultados esperados (Duarte, 2015; Godinho et al., 2023; Machado e Portugal, 2013; Sousa et al., 2012). Segundo Machado “(...) há que preparar as condições de entrada e de acolhimento de novos colaboradores de modo a minimizar eventuais resistências de um lado e do outro, pois quem chega vive um misto de entusiasmo e ansiedade” (Machado, 2014, p.190).

Na prática, como servidora pública municipal, atuando em ambiente de gestão de recursos humanos, observou-se diretamente que o Município de Macedo de Cavaleiros, não dispunha de procedimento de acolhimento e integração dos novos trabalhadores, dificultando assim não somente a sua integração, mas também o conhecimento da estrutura e organização dos serviços. Neste contexto, atendendo aos circunstancialismos existentes, uma questão surgiu ao perceber tal lacuna. Assim, pergunta-se: de que forma a Gestão de Recursos Humanos pode impactar positivamente a qualidade dos serviços no Município de Macedo de Cavaleiros? Esta pergunta conduziu os objetivos descritos no Quadro 3 com o propósito de responder a pergunta de investigação.

Quadro 3: Objetivos da investigação

Objetivo central	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none">• Analisar, no âmbito da gestão de recursos humanos, as dinâmicas de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Administração Pública, nomeadamente na Administração Autárquica.	<ul style="list-style-type: none">• Estudar criticamente a importância das políticas de Recursos Humanos consequentes da reforma de Administração Autárquica;• Levantar bases teóricas acerca do estudo sobre cultura organizacional, acolhimento e integração do trabalhador na Administração Local;• Identificar documentos legais que atendam às exigências legais previstas no âmbito dos procedimentos de qualidade (SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade) no município de Macedo de Cavaleiros;• Investigar junto dos trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros, quais informações são consideradas importantes para sua integração, quais lhes foram repassadas e quais devem deixar de ser fornecidas no processo de admissão.• Procurar junto dos responsáveis pelos serviços do município de Macedo de Cavaleiros, nomeadamente, dirigentes, quais as necessidades que consideram pertinentes na melhoria da qualidade de gestão de recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria

Para responder ao problema de investigação, de que forma a gestão de recursos humanos pode impactar positivamente a qualidade dos serviços no Município de Macedo de Cavaleiros, usou-se a metodologia qualitativa, como observadora participante. Esta metodologia, segundo Gil (2008, p. 28), “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os investigadores vivem”. O autor, refere ainda que o método qualitativo, “objetiva gerar conhecimento para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (2008, p. 28).

Corroborar com Gil o entendimento de Durão (2010), ao anotar que a investigação qualitativa valoriza a interpretação profunda dos fenómenos sociais. Ao invés de buscar quantificar dados, ela se dedica a compreender o significado que as pessoas atribuem às suas experiências, explorando o contexto em que essas experiências ocorrem. Através de métodos como entrevistas e observação participante, a investigação qualitativa busca construir uma compreensão rica e detalhada da realidade social. Sublinha o autor que a investigação qualitativa se preocupa com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspetos específicos da realidade social usando procedimentos empíricos com o intuito de gerar e interrelacionar conceitos que permitam interpretar essa realidade (Durão, 2010).

Por conseguinte, Coutinho (2013, p. 16), coloca que “a metodologia qualitativa analisa e descreve os métodos, distancia-se da prática para poder tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção de conhecimento Científico”. Ou seja, a explicação da metodologia aplicada pretende demonstrar a validade e estratégias da investigação através da aplicação de métodos comprovados e adequados a um determinado projeto.

Silva (2005), enfatiza que diante da variedade de estratégias de investigação, cabe ao investigador escolher aquelas que melhor se adaptam aos seus objetivos. Esta escolha envolve a seleção de métodos, fontes de dados e instrumentos de coleta e análise de dados, de modo a garantir a obtenção de informações relevantes e confiáveis. Para Creswell (2007), as estratégias de investigação são como ferramentas em uma caixa de ferramentas. O pesquisador precisa escolher as ferramentas certas para realizar o trabalho. A seleção envolve a consideração dos objetivos da pesquisa, do tipo de dados necessários e dos recursos disponíveis.

A escolha pelo método qualitativo procedeu-se a partir da reflexão conforme apresenta-se na Figura 4, a seguir:



Figura 4: Metodologia qualitativa
Fonte: Elaboração própria

Este estudo permitiu explorar o problema, através da procura e análise de material bibliográfico, tendo a investigadora o ambiente como fonte direta dos dados, ou seja, contacto direto com o objeto de estudo sem qualquer manipulação intencional. Segundo, Prodanov e Freitas (2013, p.70), “a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicos no processo de investigação qualitativa”. Os autores complementam que os dados obtidos nessa investigação são meramente descritivos, indicando “o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada” (p. 70).

Esta investigação teve início com um levantamento bibliográfico para a composição do marco teórico sobre as políticas de inovação e modernização na reforma da Administração Pública municipal, direcionadas para a gestão de recursos humanos. Através de um levantamento documental abrangente, fez-se um estudo bibliográfico referente à gestão de recursos humanos e inerente aos procedimentos de Gestão da Qualidade, implementados na Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, atendendo à Norma ISO 9001:2015 para o acolhimento e integração dos novos trabalhadores. Realizaram-se ainda 12

entrevistas semiestruturadas a 5 superiores hierárquicos, nomeadamente chefes de divisão e 7 novos trabalhadores da câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, das quais se efetuou o tratamento e análise de dados que permitiu um conhecimento aprofundado sobre os pontos fortes e fracos da gestão de recursos humanos. Desta sequência foi possível elaborar e pôr em prática a proposta da implementação dos procedimentos necessários e eficazes para o acolhimento e integração dos novos trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros, a fim de melhorar a qualidade a nível de gestão de recursos humanos.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Diante da necessidade de aprofundar a compreensão das dinâmicas sociais e das relações interpessoais no contexto organizacional em estudo, optou-se pela metodologia qualitativa. A escolha desse método justifica-se pela possibilidade de obter dados ricos e detalhados sobre as experiências dos trabalhadores e chefias, o que seria difícil de alcançar por meio de uma abordagem quantitativa, dada a dimensão reduzida da amostra. A observação participante, em particular, permitiu uma imersão profunda no ambiente de trabalho, possibilitando a identificação de nuances e particularidades que poderiam passar despercebidas em outras abordagens. Conforme Silva e Pinto (2003), o pesquisador, como principal instrumento de coleta de dados, estabeleceu um contato direto e prolongado com os sujeitos da pesquisa, o que permitiu uma compreensão mais aprofundada das suas perspectivas e do contexto em que estão inseridos.

A observação participante, conforme defendida por Gil (1999) e Durão (2010), possibilitou a construção de um conhecimento mais rico e aprofundado sobre o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores. Ao assumir o papel de membro do grupo, a investigadora pôde estabelecer uma relação de proximidade com os participantes, o que facilitou a coleta de dados qualitativos e a compreensão dos significados atribuídos às experiências vivenciadas. Essa abordagem permitiu ultrapassar a superficialidade de dados quantitativos e construir uma narrativa mais completa e complexa do fenómeno em estudo. Por conseguinte, pode-se afirmar que o facto de esta investigadora ser trabalhadora no município de Macedo de Cavaleiros, se tornou determinante para o desenvolvimento do trabalho, principalmente na forma como se detetou a existência de uma lacuna no processo de acolhimento e integração de novos elementos.

Assim poder-se-á dizer que a pesquisa documental com método qualitativo, surgiu no sentido de levantar materiais anteriormente elaborados, de modo a permitir, uma análise mais vasta, clara, correta e objetiva da interpretação do material recolhido, bem como acrescentar mais informação ao objeto de estudo, nomeadamente o acolhimento e integração de novos trabalhadores. A pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído por livros e artigos científicos” Gil (1999, p. 65). Para o autor a principal vantagem desta investigação permanece no facto de possibilitar a consulta de mais fenómenos relacionados com o tema em estudo. Este tipo de pesquisa permitiu demonstrar a relevância da Gestão de Recursos Humanos e o impacto de alguns procedimentos ao nível de RH na CM de Macedo de Cavaleiros, possibilitando desta forma agilizar o processo de recolha de informações já existentes em relação aos conteúdos abordados. A pesquisa documental é uma ferramenta versátil na investigação científica, permitindo a investigadora o acesso a uma ampla gama de fontes de informação. Ao analisar documentos escritos ou não, a investigadora pode coletar dados relevantes para o seu trabalho e, em muitos casos, complementar suas análises com outras técnicas de investigação, como a observação e a entrevista semiestruturada. Esta abordagem permitiu a construção de um conhecimento mais completo e abrangente sobre o tema em estudo, conforme anotado por Albarello et al., (1997). Este é um tipo de trabalho de investigação que apresenta uma imensidade de conteúdos uma vez que “não pára de enriquecer, devido ao rápido desenvolvimento das técnicas de recolha, de organização e de transmissão

de dados” como apontado por Durão (2010, p. 64). Por sua vez, a consulta de diversos manuais de acolhimento e integração permitiu a investigadora observar qual a estrutura de manual mais adequada, eficaz e funcional a definir para implementar no município de Macedo de Cavaleiros.

Relativamente à realização das entrevistas semiestruturadas direcionadas aos recém trabalhadores e membros das chefias, foi possível verificar a forma direta como decorreram e ainda aprofundar alguma questão que se considerou ser mais detalhada. Através de um contacto direto, mais pessoal, com os novos trabalhadores e respetivas chefias do município foi possível identificar que tipo *feedback* têm em relação à organização, o que consideravam mais ou menos benéfico, o que poderia ser melhorado no processo de acolhimento e integração. Para recolher tais informações, elaborou-se um guião de entrevista colocando-se questões de forma direta para obter respostas bastante específicas e objetivas. O respetivo guião de entrevista elaborado pela investigadora para o efeito pode ser consultado no Anexo 1 do presente trabalho.

4.1. Tratamento e análise dos dados

Após a coleta de dados por meio da observação participante, análise bibliográfica e entrevistas semiestruturadas, a etapa seguinte consistiu na análise e interpretação dos dados. Essa etapa é fundamental em pesquisas qualitativas, pois envolve a organização e atribuição de significado a uma grande quantidade de informações. Consequentemente, através de todo o material recolhido e da percepção que se obteve junto de diversas fontes de informação procurou-se, de forma analítica, produzir assuntos e matérias pertinentes ao propósito da investigação.

Neste contexto, ao se perguntar aos superiores hierárquicos qual a importância que atribui ao processo de acolhimento e integração? Foi colocado que *“é de extrema importância não só para o trabalhador, mas para o município”*. Outro superior respondeu que *“quanto mais acolhido e integrado for o trabalhador, melhor se adapta ao trabalho, aos procedimentos existentes, às regras implementadas”*. No entendimento do terceiro superior, o processo de acolhimento e integração *“facilita o sucesso das tarefas propostas e relacionamento interpessoal”*.

Perguntou-se a cada superior hierárquico como este descreve e avalia o processo de acolhimento e integração? O primeiro respondeu que *“não existe atualmente protocolo definido e instituído no município”*. Ainda, que a *“falta de um manual dificulta a transmissão de conhecimento”*. Outro superior anotou a falta de uniformidade no acolhimento ao responder que *“o acolhimento e integração fica ao critério de quem os recebe”*. Mais uma resposta que sublinha a urgência de um manual de acolhimento e integração foi colocada pelo entrevistado a responder que *“cada chefe de divisão é responsável pelo acolhimento e integração no posto de trabalho”*.

Dada a falta do Manual de Acolhimento e Integração, com os superiores hierárquicos perguntou-se: (i) qual a sua opinião relativamente às ferramentas que se pretendem implementar com este trabalho, nomeadamente um manual de acolhimento e integração dos novos trabalhadores? (ii) considera que são ferramentas que podem ser adotadas futuramente pelo Município de Macedo de Cavaleiros na integração

de novos trabalhadores? Os superiores reponderam que (i) *“são uma mais-valia em qualquer município”*; (ii) *“são ferramentas atrativas e estratégicas que facilitam o acolhimento e integração dos trabalhadores com maior facilidade”*; (iii) *“sim, são ferramentas credíveis, facilitadoras e enriquecedoras, já que transmitem os objetivos gerais do município a realidade das tarefas a desenvolver, procedimentos e regras a cumprir”*.

No prosseguimento da entrevista com os superiores hierárquicos, colocou-se a seguinte questão: sendo um dos objetivos deste trabalho, como também já referido nesta entrevista, a realização de um manual de acolhimento dos novos trabalhadores, assente nos serviços a que pertencem, na criação dos mesmos, nos conselhos, práticas e diretrizes já existentes, e com uma reestruturação já prevista, gostaria de saber se concorda com esta estrutura e quais as fontes mais fidedignas para a obtenção desta informação? Foi então colocado pelos entrevistados que *“sim, permitem disponibilizar informações e procedimentos essenciais, sobre a estrutura e funcionamento do município”*. Ainda, que *“os superiores hierárquicos devem dar também o seu contributo de forma a agilizar e transmitir as informações de maior relevância”*.

Como investigadora participante, a questão que se coloca a seguir teve o objetivo de perceber o entendimento dos entrevistados sobre a cultura organizacional. Diante disto, perguntou-se: na revisão de literatura que efetuei, considera-se que o processo de acolhimento só está concluído quando o recém-contratado se identifica com a cultura organizacional. Na sua opinião, no município de Macedo de Cavaleiros, que fatores podem dificultar essa aculturação e o que acha que poderá ser feito para atenuar e colmatar essa situação? As respostas foram de que *“são inúmeros fatores como dificuldade no relacionamento interpessoal, falta de comunicação, a inadaptação ao ambiente de trabalho e à equipa, dificuldade inicial na realização de tarefas a desenvolver que podem desencadear desmotivação”*. Outro entrevistado colocou que é *“importante a realização periódica de reuniões para partilha de dificuldades encontradas e de identificação dos aspetos positivos que devem ser mantidos ou melhorados”*.

Dando continuidade a entrevista com os superiores hierárquicos, e sendo esta a última pergunta, colocou-se: para além das práticas referidas, existe mais alguma que entende que deveria ser implementada na sua divisão? Por último resta-me perguntar-lhe se gostaria de acrescentar mais alguma informação que não tenha sido abordada? Foi então dado como resposta que *“deve ser feita para além do superior hierárquico, uma avaliação pelo trabalhador após a conclusão do período experimental no sentido de verificar se é necessário propor medidas corretivas”*. Outro superior respondeu que *“o final do período experimental devia ser assinalado com um almoço reforçando a integração no trabalho e o compromisso”*.

Em linha com estudos anteriores (Bauer et al., 2007; Calheiros, 2019; Haave et al., 2020; Riordan et al., 2001), a presente pesquisa confirma a importância do acolhimento e da integração para a retenção de talentos. Os resultados indicam que a falta de um processo de integração bem estruturado leva a altas taxas de rotatividade, gerando prejuízos financeiros para as organizações. A literatura científica demonstra um crescente interesse em desenvolver estratégias eficazes de *onboarding*, visando acelerar a integração de novos colaboradores e garantir sua adaptação à cultura organizacional (Singh et al., 2022). Essa preocupação se justifica pela necessidade do ambiente organizacional das Câmaras Municipais de se manterem competitivas em um cenário sociopolítico cada vez mais dinâmico.

Além dos superiores hierárquicos, entrevistou-se os trabalhadores recém-chegados à Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros. Neste contexto perguntou-se ao entrevistado: após ter sido selecionado para o lugar, foi-lhe facultado algum tipo de informação sobre o município de Macedo de Cavaleiros? Respondeu o entrevistado que *“não. Apenas fui chamado para me apresentar num dia acordado”*. Para o mesmo, perguntou-se a seguir se *“antes de iniciar funções, foi-lhe transmitida alguma mensagem de Boas Vindas?”* A resposta foi positiva. *“Sim, fui bem recebido pelo serviço de recursos humanos. Já estavam à minha espera”*.

A outro entrevistado recém-chegado perguntou-se se foi tomada por parte do município alguma medida que o auxiliasse no primeiro dia? O inquerido respondeu que *“sim, apresentaram-me ao superior hierárquico e aos colegas. Ainda outro, com a mesma pergunta completou acrescentando que *“também conheci o local de trabalho”**. Na sequência das entrevistas, a resposta a pergunta a seguir já se nota a falta do Manual de Acolhimento e Integração ao ambiente de trabalho. Observa-se que ao se perguntar: quando iniciou funções, apresentaram-lhe de alguma forma a história do município, a sua estrutura, missão e valores? *“Apenas conheci a estrutura e algumas instalações principais”*.

Quanto ao procedimento formal e burocrático da administração autárquica, perguntou-se: *“no seu primeiro dia no município, foi-lhe dado conhecimento como ia decorrer o dia, qual o serviço e atividades planeadas para esse dia?”* Obteve-se como resposta que *“sim, informaram-me que teria de preencher documentos, iria conhecer o chefe, o local de trabalho e os colegas”*. Na continuidade, com os entrevistados, ainda referente ao primeiro dia, perguntou-se: *“no seu primeiro dia de trabalho, foi recebido pelos seus superiores hierárquicos?”* A resposta foi de que *“sim, conheci o meu superior hierárquico, mas não fui apresentado ao executivo da Câmara Municipal”*.

Sendo o objeto desta investigação, perguntou-se ao entrevistado: foi-lhe dado a conhecer um Manual de Acolhimento e Integração? A resposta foi: *“não”*. Diante deste facto, a pergunta segue-se com a seguinte pergunta: acha que esta ferramenta teria sido útil e muito necessária no seu processo de acolhimento e integração? O entrevistado respondeu que *“sim, seria talvez mais fácil conseguir informação mais completa de todos os serviços e de forma mais rápida”*.

Com os trabalhadores recém-chegados pergunta-se: depois de decorrido o período experimental, sente-se integrado no município? Se não, o que considera que deveria ter sido feito? Uma das respostas foi de que *“sim, sente-se integrado”*. Outro complementa a resposta ao dizer que: *“sim, sinto que ainda tenho algumas dificuldades em conhecer o funcionamento dos serviços, mas de forma geral sinto-me integrado no meu local de trabalho”*. Outra resposta: *“Os colegas vão passando alguma informação e isso ajuda muito”*. Por fim pergunta-se: Gostaria de acrescentar alguma informação que considere importante e não tenha sido abordada? A resposta do entrevistado foi *“Sim, no primeiro dia de trabalho devia ser fornecido um folheto informativo com as matérias mais importantes de cada local de trabalho, o que se faz neles e quais os serviços existentes no município de forma geral”*. Outro entrevistado acrescenta que *“devia existir reuniões frequentes com o superior hierárquico”*.

A metodologia usada através da elaboração de entrevistas permitiu afirmar que o processo de acolhimento e integração atual no município de Macedo de Cavaleiros demonstra várias falhas, fragilidades, sendo

estas objetivamente identificadas pela informação recolhida através das entrevistas aplicadas aos trabalhadores e às chefias, que reconheceram simultaneamente a importância deste processo e a necessidade da sua reestruturação imediata. O facto de eu ter um “duplo papel” enquanto trabalhadora e investigadora neste trabalho, permitiu-me ainda a análise dos dados na perspetiva da “primeira pessoa” e a observação e constatação da realidade existente no município, verificando claramente que não existe nenhum procedimento formal e daí a necessidade urgente de criar e pôr em prática ferramentas de suporte para o processo de acolhimento e integração dos novos trabalhadores.

Assim, definiu-se como principal objetivo deste trabalho a apresentação de uma proposta de reestruturação do processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores através da elaboração de um manual de acolhimento e integração, optando por formato digital, tornando-o mais direcionado, apelativo e intuitivo para os utilizadores. Para esse fim, começou a investigadora por contextualizar a temática relevante e reunir todos os elementos necessários para a elaboração do manual de acolhimento e Integração, procurando um equilíbrio entre a informação técnica fornecida e o estabelecimento de proximidade com os novos trabalhadores.

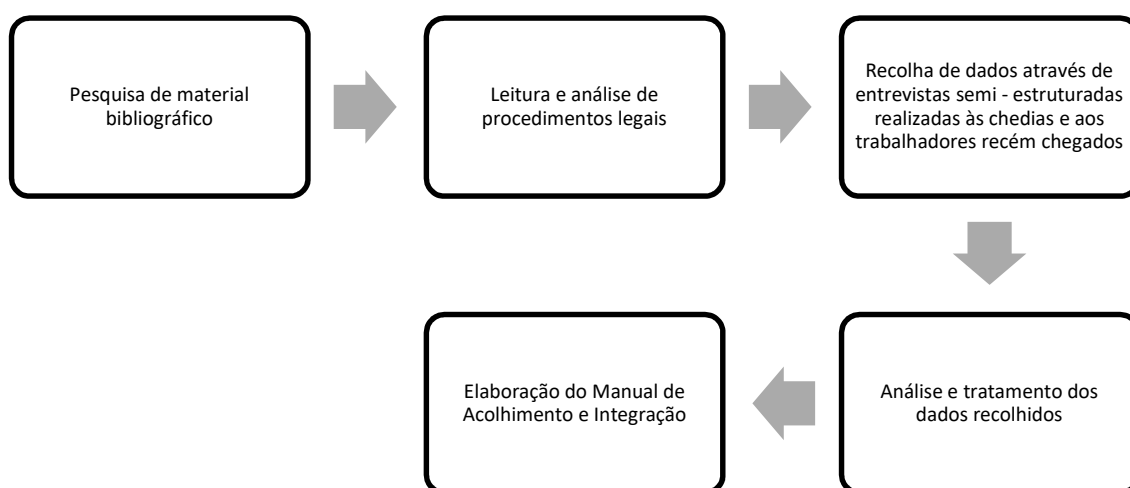


Figura 5: Método de investigação aplicado

Fonte: Elaboração própria.

Com o propósito de dar resposta às etapas planeadas pelo método qualitativo e discriminadas na Figura 6, elaborou-se a proposta de um manual de acolhimento e integração para os novos trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros.

Apresenta-se a seguir o primeiro protótipo como proposta do manual para aprovação.

4.2. Proposta do Manual de acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores do Município de Macedo de Cavaleiros



Proposta do Manual de Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros

Mensagem de Boas Vindas

“Acolher um novo elemento é, acima de tudo fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível se sinta membro da organização”

Sousa et al. 2006

Caro(a) trabalhador(a),

Seja muito bem-vindo ao Município de Macedo de Cavaleiros!

Dirijo-me a si para lhe dar em primeiro lugar as boas vindas, desejando que a sua integração possa ser o mais aprazível e eficiente possível. Quero desejar-lhe os maiores sucessos profissionais enquanto membro da nossa equipa da qual agora faz parte, o seu sucesso será o nosso sucesso!

Neste momento especial procuramos proporcionar-lhe as melhores condições possíveis para que se sinta membro desta instituição.

A organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços da administração autárquica têm por princípios a unidade e eficácia da ação, a aproximação dos serviços aos cidadãos, a desburocratização, a racionalização de meios e a eficiência na afetação de recursos públicos, mas também a melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e a garantia de participação dos cidadãos. Estou certo que o seu contributo será crucial no cumprimento destes princípios, e tenho certeza que as suas competências serão um grande ativo para o nosso sucesso contínuo.

Este é um momento de acolhimento e adaptação mas esperamos que seja apenas o começo duma carreira profissional composta por dias felizes e produtivos no cumprimento da missão, da visão e dos objetivos deste Município.

Quando o empenho e a dedicação são uma constante o sucesso é uma certeza! Conto consigo!

Muito Sucesso!

O Presidente da Câmara Municipal

Benjamim Rodrigues

Enquadramento

A eficiência e sucesso de uma organização e dos seus serviços, não depende apenas de sua estrutura física, financeira ou tecnológica, mas essencialmente e do seu capital humano.

Neste contexto, assumiu-se como uma prioridade para otimizar o desempenho e a integração dos novos trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros, a elaboração deste documento, designado de Manual de Acolhimento, com o objetivo fundamental de construir equipas sólidas e bem-sucedidas, capazes de enfrentar os desafios que possam surgir com confiança e eficácia.

O Manual de Acolhimento e Integração torna-se assim, um instrumento de comunicação interna, baseada numa política flexível e de modernização que facilita a integração e adaptação de novos trabalhadores no ambiente de trabalho, através de um conjunto de informação sobre a cultura organizacional da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros ao destacar os seus objetivos, missão e visão, bem como as regras, práticas e procedimentos a ser seguidos, com a finalidade de proporcionar:

- **Orientação e Integração:** Pelas informações detalhadas sobre a organização, ajudando os novos trabalhadores a entenderem onde se encaixam na estrutura organizacional da empresa, facilitando a transição para o novo ambiente de trabalho.
- **Compreensão da Cultura Organizacional:** Destacando a cultura, missão e valores da organização, permitindo a compreensão dos princípios que guiam a tomada de decisões e ações por parte dos superiores hierárquicos.
- **Esclarecimento de Políticas e Procedimentos:** Estabelecendo as políticas e procedimentos internos do município, o que permite que o novo membro saiba, desde cedo, quais regras que tem de cumprir. Destacando ainda o Sistema de Gestão de Qualidade implementado no município.
- **Expectativas de Desempenho:** Explicando a definição de metas e avaliações periódicas que permitem auxiliar na gestão de expectativas relativamente ao desempenho e avaliação dos trabalhadores, bem como a promoção de um melhor rendimento e eficácia.
- **Recursos e Benefícios:** Fornecendo informações sobre benefícios e recursos disponíveis aos trabalhadores.
- **Comunicação e Canais de Contacto:** Informando sobre os canais de comunicação interna, como quem contactar e informar em caso de dúvidas ou problemas.
- **Promoção da Segurança:** Contendo informações e procedimentos de segurança relevantes para o ambiente de trabalho.

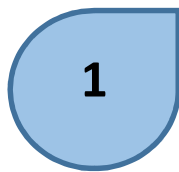
- **Consciência de Responsabilidade Ética:** Incluindo informações sobre ética e princípios, referenciais normativos e conformidades legais que devem ser respeitadas, bem como diretrizes de conduta, reforçando a importância da integridade no ambiente de trabalho.

No dia do acolhimento, o trabalhador é encaminhado ao seu superior hierárquico para lhe dar as boas vindas e prestar-lhe informação sobre o modo de funcionamento dos serviços e da equipa que irá integrar, bem como explicitar as funções a desempenhar, objetivos e competências a atingir.

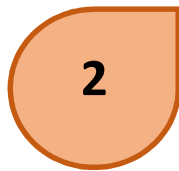
O superior hierárquico entrega o Manual de Acolhimento e Integração ao novo trabalhador e acompanha-o à secção de Recursos Humanos.

Um elemento da secção de Recursos Humanos acompanha o trabalhador numa breve visita pelos serviços do município e simultaneamente informa todos os trabalhadores da vinda de um novo membro.

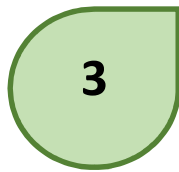




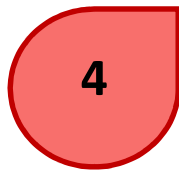
Apresentação da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros



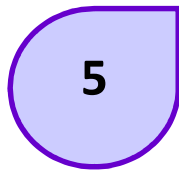
Missão e Visão



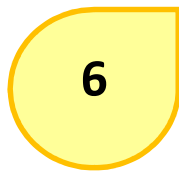
Objetivos Estratégicos



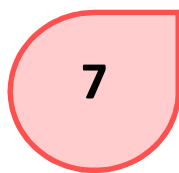
Sistema de Gestão da Qualidade



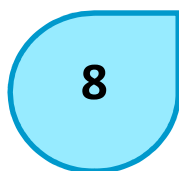
Organograma



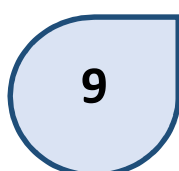
SIADAP – Sistema Integrado Avaliação de Desempenho da Administração Pública



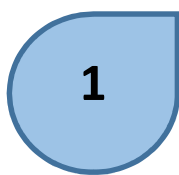
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho



Formação Profissional



Informações úteis



Apresentação da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros é um órgão representativo do Município de Macedo de Cavaleiros, dotado de poderes executivos e responsável por definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do concelho em diferentes áreas, tendo as competências materiais e as competências de funcionamento fixadas no Regime Jurídico das Autarquias Locais.

A Câmara Municipal é composta pelo seguinte executivo:

Benjamim Rodrigues - Presidente

Rui Vilarinho - Vereador (vice-presidente)

Sónia Salomé - Vereadora

Susana Viana - Vereadora

Identificação:

Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

Localização:

Jardim 1º de Maio, 5340-218 Macedo de Cavaleiros

Horários de Funcionamento:

09:00H às 12:30H - 13:30H às 17:00H

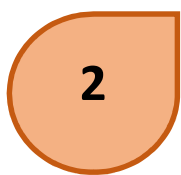
Setor de Atendimento ao Público e Tesouraria: 09:00H às 16:00H

Telefone: 278 420 420

E-mail: geral@cm-macedodecavaleiros.pt / atendimento@cm-macedodecavaleiros.pt

NIF: 506697339





Missão e Visão

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros tem como **Missão**, definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e a satisfação das necessidades e expectativas da sua população, promovendo o crescimento do concelho nas múltiplas áreas de atuação: desenvolvimento, ação social, habitação, desporto, saúde, equipamentos rurais e urbanos, ordenamento do território e urbanismo, educação, património e cultura.

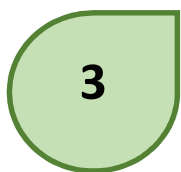
Relativamente à **Visão**, pretende ser um município diferenciador, que proporcione uma elevada qualidade devida aos seus munícipes, tornando o concelho com níveis superiores de modernização através da implementação de medidas e de concretização de ações fundamentais para o desenvolvimento local e da dinamização de uma economia sustentável.

Tendo também em vista o Regulamento da Organização dos Serviços Municipais e em concordância com a Missão e Visão estabelecidas, a Câmara Municipal define como Objetivos Estratégicos implementar medidas:

- para a promoção do desenvolvimento da área do setor económico;
- para a promoção do desenvolvimento da área social;
- para a promoção do desenvolvimento da área da educação e formação profissional;
- para a promoção do desenvolvimento da área do desporto e juventude;
- para a promoção do desenvolvimento da área do turismo e da cultura;
- tendo em vista a melhoria da qualidade de vida dos munícipes;
- que garantam o equilíbrio económico e financeiro do município.

Quanto aos objetivos comuns à atividade de todos os serviços municipais, a Câmara Municipal tem a preocupação em:

- Reforçar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos serviços municipais, tornando-os mais céleres, simples e adequados, melhorando a qualidade de atendimento de munícipes;
- Otimizar os recursos que existam sejam eles de natureza material, humana ou financeira, visando a redução da despesa;
- Modernizar, simplificar e atualizar processos e procedimentos administrativos, visando celeridade e a transparência da atividade municipal.



Objetivos Estratégicos

1. Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área do setor Económico
 - Iniciar a expansão do Parque Empresarial de Macedo de Cavaleiros;
 - Apostar na modernização do Parque empresarial de Macedo de Cavaleiros na perspetiva de o tornar competitivo com vista à captação de investidores;
 - Dinamizar as políticas municipais de captação de investimento.
2. Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área Social
 - Implementar o Programa 1.º Direito – construção/ reabilitação de habitação social no concelho;
 - Implementar programas que promovam o sucesso escolar no concelho;
 - Dinamizar a oferta formativa no concelho.
3. Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área do Desporto e Juventude
 - Continuar a política de reabilitação do parque escolar do concelho;
 - Implementar programas que promovam o sucesso no concelho;
 - Dinamizar a oferta formativa no concelho.
4. Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área do Desporto e Juventude
 - Continuar com a política de melhoria e criação de novas infraestruturas desportivas no concelho;
 - Continuar a dinamizar a prática desportiva a todos os escalões da população;
 - Criar e dinamizar o Concelho Municipal de Juventude;
 - Criar políticas direcionadas para a juventude em articulação com as atividades propostas pelas associações juvenis e outras.
5. Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área de Turismo e Cultura
 - Continuar a política de promoção do desenvolvimento da marca Geoparque Terras de cavaleiros;
 - Continuar a melhoria das infraestruturas no complexo fluvial do Azibo;
 - Apostar na divulgação dos usos e tradições concelhios;
 - Promover projetos direcionados para o agroturismo, saúde e bem-estar.
6. Implementar medidas tendo em vista a melhoria da qualidade de vida dos munícipes
 - Continuar a reabilitação urbana no município;

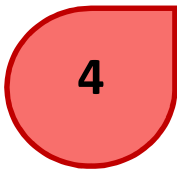
- Continuar o projeto de beneficiação de rede viária municipal;
- Continuar o combate às perdas de água no sistema de abastecimento público;
- Finalizar a reabilitação do mercado municipal.

7. Implementar medidas que garantam o equilíbrio económico e financeiro do município

- Manter ou, se possível, melhorar ainda mais o prazo médio de pagamentos aos fornecedores da câmara municipal;
- Manter o aproveitamento de todos os fundos europeus e nacionais de investimento e desenvolvimento.

Objetivos Comuns à atividade de todos os serviços do município

- Reforçar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos serviços públicos municipais, tornando-os mais céleres, simples e adequados, melhorando a qualidade de atendimento dos munícipes;
- Otimizar os recursos que existem sejam eles de natureza material, humana ou financeira, visando a redução da despesa;
- Modernizar, simplificar e atualizar processos e procedimentos administrativos, visando celeridade e transparência da atividade municipal.



Sistema de Gestão da Qualidade

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade, em conformidade com a Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2015, certificado pela SGS, onde se encontram descritos os procedimentos e os compromissos de garantia da qualidade como forma de promoção da melhoria contínua do seu desempenho. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado, permite à Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, instituir um modelo de gestão mais eficiente, simplificado e modernizado, mais próximo das pessoas pelo seu envolvimento.

A Plataforma informática de acesso ao SGQ, é composta pela seguinte Gestão Documental:

-Manual da Qualidade

- Processos de Gestão:

- Gestão do Sistema da Qualidade:

01 – Gestão do Sistema da Qualidade e Melhoria Continua:

Política, Objetivos e Âmbito:

02 – Revisão pela Gestão;

03 – Controlo dos Documentos, Dados e Registos;

04 – Auditorias Internas da Qualidade;

05 – Controlo de “ Não-Conformidades”;

06 – Ações Corretivas e Preventivas;

07 – Tratamento das reclamações e Sugestões;

08 – Avaliação do Grau de satisfação dos Municípes;

09 – Avaliação do Grau de Satisfação dos Trabalhadores.

- Processos Operacionais:

- Serviço de Atendimento ao público:

- Emissões de Certidões;

- Licenciamento da Urbanização e Edificação;

- Licenças Administrativas;

- Serviço de Atendimento ao Público;

- Água e Saneamento;

- Educação.

- Processos de Suporte:

- Recursos Humanos:

04 – Pedidos de Faltas;

07 – Formação;

Formulário de Candidatura ao Procedimento Concursal;

05 – Pedidos de Insalubridade.

- Sistemas de Informação e Comunicação:

02 – Sistemas de Informação e Comunicação:

01 – Manutenção de Software e Hardware;

02 – Gestão, Atualização e Segurança da Informação;

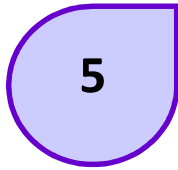
03 – Atualização do Sítio da Internet.

03 – Contabilidade:

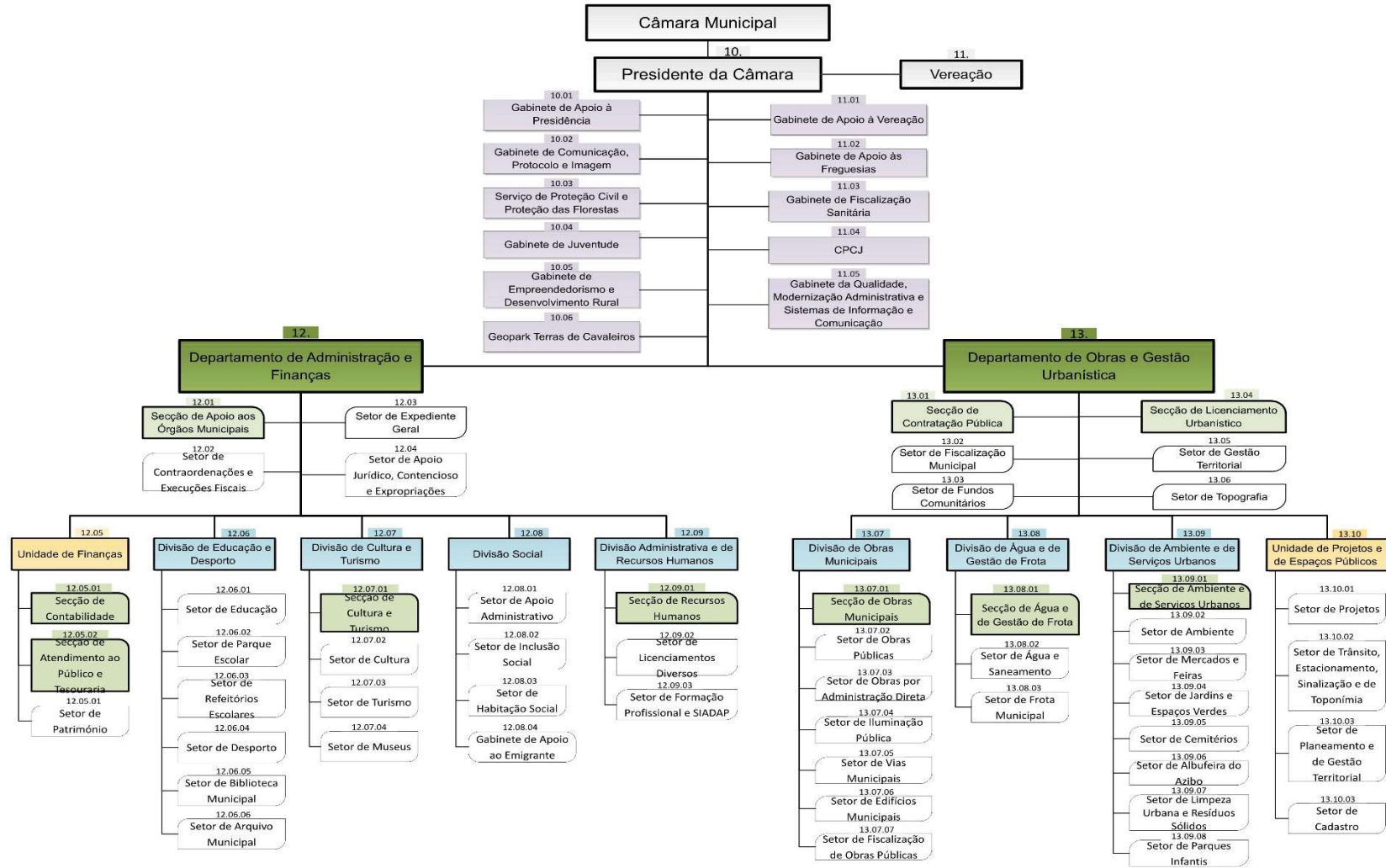
01 – Procedimento de aquisição de Bens e Serviços;

02 – Procedimentos de Avaliação de Fornecedores;

01 – Procedimento de Contratação da Execução Orçamental



Organograma



Cargos de Direção Intermédia

Departamento de Administração e Finanças

Unidade de Finanças – Abílio Pinto

Divisão de Educação e Desporto - António Pinto

Divisão de Cultura e Turismo - Antónia Morais

Divisão Social – Cristina Brinço

Divisão de Administração e de Recursos Humanos – João Martins

Departamento de Obras e Gestão Urbanística

Divisão de Obras Municipais - Paulo Vilarés

Divisão de Água e de Gestão da Frota – Victor Braz

Divisão de Ambiente e de Serviços Urbanos – Paulo Silva

Unidade de Projetos e de Espaços Públicos – Sandra Abrunhosa

6

SIADAP – Sistema Integrado Avaliação de Desempenho da Administração Pública

O SIADAP é o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública e integra 3 fases:

- Avaliação dos serviços: SIADAP - 1
- Avaliação dos dirigentes: SIADAP - 2
- Avaliação dos trabalhadores: SIADAP - 3

A avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) tem carácter bienal desde 2013 e respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores, a partir de janeiro de 2025 passa a ser anual, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), durante o mês de fevereiro do ano civil em que se inicia o ciclo avaliativo, sendo a avaliação efetuada durante os meses de janeiro e fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.

Os intervenientes no processo são:

- O avaliador;
- O avaliado;
- O Conselho Coordenador de Avaliação (CCA);
- A Comissão Paritária.

A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato que deve recolher e registar os contributos necessários a uma justa avaliação;

Os parâmetros de avaliação do desempenho dos trabalhadores são:

- a) Resultados – contratualização dos objetivos individuais com os objetivos da Unidade Orgânica;
- b) Competências – que visam avaliar conhecimentos, capacidades, técnicas e comportamentos adequados ao exercício da função e à carreira e categoria.

A ausência de Avaliação Regular permite ao avaliado relevar a última avaliação por arrastamento da nota no caso dos trabalhadores que não reúnam os requisitos funcionais de avaliação exigidos pelo artigo 42.º do SIADAP, releva, para efeitos da respetiva carreira, a última avaliação que lhes

tenha sido atribuída ou optar pela ponderação curricular quando o trabalhador não detenha avaliação anterior passível de ser feita relevar ou, detendo-a, pretenda a sua alteração.

A alteração obrigatória de posicionamento remuneratório ocorre quando o trabalhador totaliza 10 pontos acumulados até 2024 e 8 pontos a partir de 2025, desde a última mudança de posição remuneratória.

7

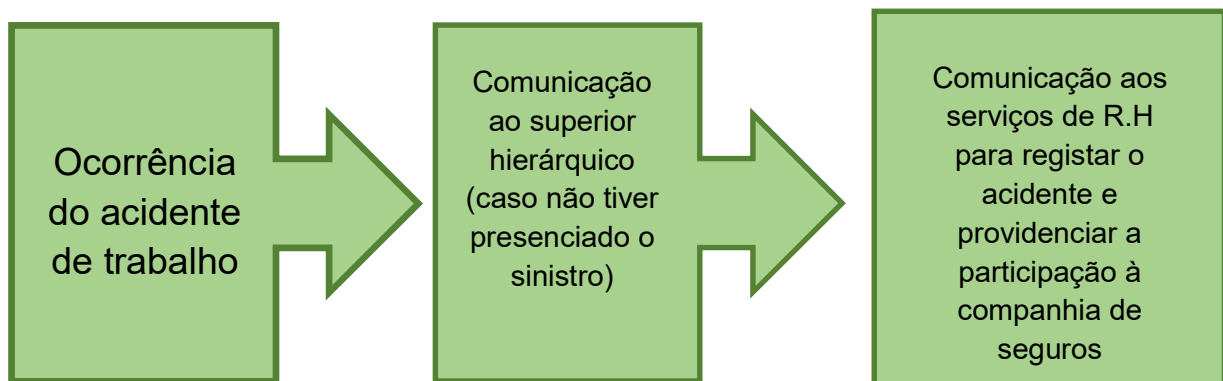
Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros dispõe de serviços de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, de modo a garantir o bem-estar dos trabalhadores, aumentar a motivação para o trabalho e consequentemente os níveis de eficácia e eficiência.

Para tal, dispõe de serviços de Higiene, Segurança no Trabalho, nomeadamente entrega de Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva - EPI' S aos trabalhadores, bem como manutenção de equipamentos e máquinas. No âmbito da Saúde no Trabalho são realizadas análises e consultas de medicina no trabalho na admissão de todos os trabalhadores e, anualmente, para os trabalhadores com 50 ou mais anos e de dois em dois anos, para os restantes trabalhadores, sendo emitida a respetiva ficha de aptidão.

Os trabalhadores devem cumprir as normas de segurança estabelecidas e alertar o superior hierárquico, sempre que verifiquem potenciais situações de risco ou perigo que coloquem em causa a saúde dos mesmos, prevenindo os acidentes de trabalho e a possibilidade de desenvolvimento de doenças profissionais.

Caso os trabalhadores sofram algum acidente, incidente em serviço ou ocorra um acontecimento perigoso no seu local de trabalho, devem ser tidos em conta os seguintes procedimentos:



8

Formação Profissional

Os trabalhadores da Administração Pública têm direito a frequentar ações de Formação Profissional.

A Formação Profissional é um processo de suporte dos Recursos Humanos que faz parte do Manual da Qualidade inserido na Plataforma informática de acesso ao Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros.

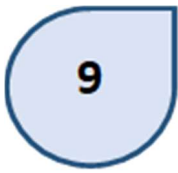
Os respetivos superiores hierárquicos, efetuam um diagnóstico de necessidades anual, de forma a poder aferir, detetar e identificar possíveis carências em termos de competências e conhecimentos, a nível individual e também coletivo, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades reais dos seus trabalhadores, na execução das tarefas que lhe estão adstritas.

Posteriormente, são definidas linhas estratégicas de orientação das atividades formativas a desenvolver para se proceder à elaboração de um Plano de Formação Anual, direcionado a todos os trabalhadores do município, independentemente da carreira e categoria que detenham.

Pretende-se assim adequar as ações de formação previstas no respetivo plano e proporcionar a todos os trabalhadores uma ferramenta essencial para a sua valorização profissional e curricular.

Importa ainda referir que a iniciativa para a formação também pode partir do trabalhador, neste caso chama-se autoformação. Os trabalhadores têm direito, dentro do período laboral a um crédito para a sua formação, por ano civil, correspondente a cem horas, para as carreiras técnicas e técnicas superiores, e setenta horas, para as restantes carreiras.





Informações úteis

Direitos e deveres dos trabalhadores



- **Remuneração:**

Todos os trabalhadores têm direito a receber

(sendo que no 1.º ano de serviço são atribuídos na proporção dos dias e meses de trabalho efetivo):

- Remuneração mensal fixa;
- Subsídios de férias e Natal;
- Subsídio de refeição;
- Abono para falhas (atribuídos ao trabalhador que manuseia valores);
- Ajudas de custo (atribuídas ao trabalhador que se desloque, por motivos exclusivos de serviço, para fora do local de trabalho, implicando determinadas despesas, nomeadamente alimentação e alojamento).
- Outros subsídios (se um turno coincidir total ou parcialmente com o período de trabalho noturno os trabalhadores têm direito a um acréscimo remuneratório cujo montante varia em função do número de turnos adotados, bem como da natureza permanente ou não do funcionamento do serviço).

- **Férias:**

Traduzem-se na ausência ao serviço previamente autorizada.

O período anual de férias tem a duração de 22 dias úteis e vence-se no dia 1 de janeiro, sem prejuízo do disposto no Código do Trabalho.

Ao período de férias previsto no n.º 1 acresce um dia útil de férias por cada 10 anos de serviço efetivamente prestado.

No ano da contratação, o trabalhador tem direito a gozar após seis meses completos de execução do contrato, 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao limite máximo de 20 dias úteis.

Os dias de férias são remunerados, retirando apenas o subsídio de refeição.

O subsídio de férias, em regra, é pago no mês de junho com valor igual ao do vencimento base.

- **Faltas**

Ausência do trabalhador no local de trabalho, durante o período em que devia desempenhar a atividade a que está afeto.

As faltas são justificadas, sempre que os meios de prova estejam previstos e definidos na Lei.

As faltas justificadas não determinam prejuízo de quaisquer direitos do trabalhador, salvo perda de remuneração, nas situações seguintes:

Por motivo de doença, desde que o trabalhador beneficie de um regime de proteção social na doença;

Previstas na alínea n) do n.º 2 do artigo 134.º da LTFP, quando superiores a 30 dias por ano - consideradas justificadas por lei, para além das elencadas no citado artigo.

Quando determinem perda de remuneração podem ser substituídas por dias de férias, se o trabalhador expressamente o preferir, com as seguintes condições, desde que salvaguardado o gozo efetivo de 20 dias úteis de férias:

- Na proporção de 1 dia de férias por cada dia de falta,

- O trabalhador pode descontar por mês 2 dias de faltas ou 4 meios-dias de faltas por conta de férias.

As faltas injustificadas constituem violação do dever de assiduidade, determinando a perda da remuneração e desconto na antiguidade.

Constituem infração grave quando tiverem lugar nos dias ou meios-dias imediatamente anteriores ou posteriores aos dias de descanso ou feriados

São consideradas faltas injustificadas quando não se encontram tipificadas por lei e sempre que os meios e provas sejam considerados insuficientes ou falsos.

- **Tolerâncias de ponto e outras dispensas concedidas no Município de Macedo de Cavaleiros:**

Ao abrigo do artigo 38.º e 39.º do Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento, Horários de Trabalho e Controlo de Assiduidade dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros são tolerância de ponto os dias:

- Dia de Carnaval;

- Segunda – feira de Páscoa

- Dia de consoada;

- Dia de aniversário do trabalhador (se coincidir com o fim-de-semana, deve ser gozado na segunda-feira próxima)

- **Segurança Social**

A segurança social visa garantir aos indivíduos um conjunto de condições de vida dignas, designadamente em determinadas situações de risco social, chamadas eventualidades. A proteção social ou segurança social constituem um direito de todos os cidadãos, conforme consagrado no art.º 63º da Constituição da República Portuguesa.

As suas bases gerais, princípios, objetivos e estrutura, e encontram-se definidas pelo Sistema de Segurança Social (Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro).

- **ADSE**

A ADSE (Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas) é um Serviço Integrado do Ministério das Finanças e da Administração Pública, dotado de autonomia administrativa que tem a responsabilidade de gerir o sistema de proteção social aos trabalhadores do sector público administrativo.

A ADSE financia as despesas realizadas pelos beneficiários com o tratamento, reabilitação e vigilância da saúde. Participa, na verificação da doença (visitas domiciliárias e Junta médica).

O trabalhador pode optar por efetuar descontos para ADSE, sendo descontado mensalmente 3,5% do vencimento base, bem como dos respetivos subsídios de férias e natal.

- **Obras Sociais**

As Obras Sociais do Pessoal da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, designadas por OSPCMMC, são uma associação, sem fins lucrativos, tendo por objeto a concessão de benefícios sociais aos seus associados, beneficiários e utilizadores. Os trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros que integram o seu mapa de pessoal, independentemente do tipo de vínculo jurídico podem ser associados das Obras Sociais, contribuindo para isso com a quotização mensal correspondente a 1,5% da sua remuneração base mensal, bem como dos respetivos subsídios de férias e natal. Podem ainda caso pretendam inscrever o respetivo cônjuge, estando este sujeito às mesmas contribuições e direitos dos associados das Obras sociais. Esta associação permite aos trabalhadores associados, benefícios relativos a prestação de assistência médica, cirúrgica, medicamentosa e de enfermagem através de uma comparticipação financeira com um limite anual de 1000 euros por associado e de 500 euros por cada filho dos associados.

Princípios éticos da Administração Pública

O Município de Macedo de Cavaleiros dispõe de um regulamento com a designação de Código de Conduta, que para além de dar cumprimento a uma disposição legal, pretende assegurar a criação de um instrumento de autorregulação e de compromissos de orientação, estabelecendo-se os princípios e critérios orientadores para o exercício efetivo de funções públicas, nomeadamente:

- **Princípio do serviço público**

Os trabalhadores encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

- **Princípio da legalidade**

Os trabalhadores atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.

- **Princípio da justiça e imparcialidade e independência**

Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.

- **Princípio da igualdade**

Os trabalhadores não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.

- **Princípio da proporcionalidade**

Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.

- **Princípio da colaboração e boa-fé**

Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.

- **Princípio da informação e qualidade**

Os trabalhadores devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.

- **Princípio da lealdade**

Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.

- **Princípio da integridade**

Os trabalhadores regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter.

- **Princípio da diligência, eficiência e responsabilidade**

Os trabalhadores agem de forma responsável e eficiente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional e estar conscientes da importância dos respetivos deveres e responsabilidade

Carreiras

Carreiras gerais:

São carreiras gerais aquelas cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respectivas atividades:

- Técnico superior (grau complexidade III);
- Assistente técnico (grau complexidade II);
- Assistente operacional (grau complexidade I).

Carreiras especiais:

- Especialista de sistemas e tecnologias de informação;
- Técnico de sistemas e tecnologias de informação.

Carreira especial de fiscalização:

- Fiscal Municipal.

Carreira não revista:

- Fiscal de obras.

Período Experimental

O período experimental corresponde ao período inicial de exercício de funções e destina-se a comprovar se o/a trabalhador/a possui as competências exigidas pelo posto de trabalho; o período experimental compreende ainda as ações de formação frequentadas pelo/a trabalhador/a desde que estas não excedam metade do mesmo.

São duas as modalidades de período experimental:

- Período experimental do vínculo, correspondendo ao tempo inicial de execução do vínculo de emprego público;
- Período experimental de função, correspondendo ao tempo inicial de desempenho da nova função em diferente posto de trabalho caso o trabalhador já seja detentor de um vínculo de emprego público por tempo indeterminado.

O período experimental não pode ser excluído e é reduzido por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho como se verifica com o Acordo Coletivo de Trabalho n.º 1/2009 que, na Cláusula 6.ª, reduz a duração do período experimental para as carreiras de assistente técnico e de técnico superior nos termos acima referidos.

O período experimental é concluído com sucesso quando o trabalhador obtém uma avaliação não inferior a 14 valores no caso de carreiras ou categorias de grau 3 de complexidade funcional, ou não inferior a 12 valores nas restantes.

A conclusão sem sucesso do período experimental de vínculo faz cessar o vínculo do trabalhador sem direito a qualquer indemnização ou compensação, implicando o seu regresso à situação jurídico-funcional anteriormente detida.

O período experimental pode ser feito cessar antecipadamente pela entidade empregadora no caso de o trabalhador revelar manifestamente que não possui as competências requeridas pelo posto de trabalho.

O trabalhador pode denunciar o contrato durante este período, sem aviso prévio nem necessidade de invocação de justa causa, não havendo direito a indemnização.

Legislação

- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- Decreto-Lei n.º 4/2015 de 7 de janeiro - Código do Procedimento Administrativo;
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro - Código do Trabalho;
- Lei n.º 66-B/2007, 28 de dezembro - SIADAP;
- DL n.º 503/99, de 20 de Novembro - Aprova o Novo Regime Jurídico dos Acidentes em Serviço e das Doenças Profissionais no Âmbito da Administração Pública;
- Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, na sua atual redação – Estabelece o Regime Jurídico de Funcionamento, dos Órgãos dos Municípios e das Freguesias;
- Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro – Regime Jurídico das Autarquias Locais;
- Código de Conduta do Município de Macedo de Cavaleiros (Lei nº 52/2019, de 31 de julho);
- Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho do Município de Macedo de Cavaleiros;
- Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, estrutura e Competências (ROSMEC).
- Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento, Horários de Trabalho e Controlo de Assiduidade dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros.

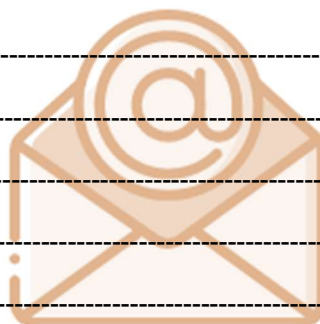
Contactos

- Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros: Polo I - 278 420 160 Polo III - 278 421 680
- Bombeiros: 278 428 530
- Comando Nacional de Operações de Socorro (CNOS): 273 300 240
- Guarda Nacional Republicana (GNR): 278 420 030
- Centro de Saúde: 278 420 140
- Hospital: 278 428 200
- Proteção Civil Municipal: 278 420 420
- Associação Nacional de Municípios Portugueses: 239 404 434



Links úteis

Bolsa de Emprego Público -----	www.bep.gov.pt
Portal do Governo -----	www.portugal.gov.pt
Portal do Cidadão -----	www.portaldocidadao.pt
Instituto Nacional da Administração -----	www.ina.pt
ADSE -----	www.adse.pt
Caixa Geral de Aposentações -----	www.cga.pt
Segurança Social -----	www.seg-social.pt
Direção Geral da Administração Pública -----	www.dgaep.gov.pt
SIADAP -----	www.siadap.gov.pt
Serviços Sociais da Administração Pública -----	www.ssap.pt
ANMP - Associação Nacional de Municípios Portugueses -----	www.anmp.pt



BEM-VINDO!



“Quando todos avançam juntos, o sucesso ocorre por si só!”

Henry Ford

4.3. Aprovação da proposta do Manual de Acolhimento e Integração

A proposta do manual de acolhimento e integração elaborada pela investigadora, enquanto observadora direta e trabalhadora do município, nomeadamente nos serviços de recursos humanos foi de imediato apresentada ao Chefe da Divisão Jurídica e Administrativa. Seguidamente foi levada ao conhecimento do dirigente máximo do serviço, Presidente da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, que conjuntamente com a Equipa de Gestão de Qualidade implementada no município, fez a discussão e análise da mesma. A proposta foi então submetida à aprovação na reunião da Revisão pela Gestão e dá-se na mesma anuência para a execução da elaboração do respetivo manual de acolhimento e integração, colmatando assim não só uma lacuna existente, como também responder a uma obrigatoriedade imposta pelo sistema de qualidade implementado no município, e ainda superar o objetivo pretendido com esta investigação, conforme a ata que se apresenta na figura a seguir:



NP EN ISO 9001:2015

PG.01 - IMPRESSO



MACEDO DE CAVALEIROS
MUNICÍPIO

PARTE III

Reunião da Revisão pela Gestão

REVISÃO pela GESTÃO N.º 1/2024

Data: 18/01/2024
Hora: 16h30m
Local da Reunião: Salão Nobre

Elementos de Presença Obrigatória:	Rubrica:
▪ Benjamim Rodrigues	▪ 
▪ Rui Vilarinho	▪ 
▪ Sónia Salomé	▪ 
▪ Susana Viana	▪ 
Outros	
▪ Cristina Ferrelra	▪ 
▪ Cristiano Teixeira	▪ 
▪ Belisa Ferreira	▪ 
▪ Vítor Braz	▪ 
▪ João Martins	▪ 
▪ Antónia Morais	▪ 
▪ Cristina Brinço	▪ 
▪ António Pinto	▪ 
▪ Abílio Pinto	▪ 
▪ Paulo Silva	▪ 
▪ SANDRA ABRUNHOSA	▪ 
▪ Paulo Santos	▪ 

PG.01_IMP.06
Elaborado: Equipa da Qualidade
Aprovado: Benjamim do Nascimento Pereira Rodrigues
Data da aprovação: 15/02/2022

Este documento só é válido em formato digital não editável.

- Inquéritos à satisfação aos munícipes disponíveis no site institucional e em formato digital, dividido por serviços.
- Alteração de formato de inquéritos.
- Revogar o alargamento do âmbito: Atendimento: Cultura, Turismo, Ação Social, Educação e Desporto. Passando o mesmo a entrar em vigor apenas em 2025, dado que existe transferência de competências na área de educação e social.
- Revisão dos processos/ procedimentos
- Entrada em vigor dos indicadores da contabilidade a partir de dia 01/01/2024

Documentos:

- Foram aprovados os seguintes documentos por unanimidade:

Alteração:

- *Contabilidade – MOD 237 – Aquisição bens – passou para aprovisionamento
- * Informática – MOD 57 – Sistemas de informação

Adicionado:

Manual de acolhimento MOD 400 – Recursos Humanos
Plano de segurança – MOD 399 – Sistemas de Informação

Ampliar:

- *Atendimento Turismo
- *Atendimento Social
- *Atendimento Educação
- *Atendimento Desporto
- *Atendimento Cultura

Meta dos indicadores e peso parcial e total para a monitorização da eficácia do SGQ.**Figura 6:** Aprovação do Manual de acolhimento e integração

Fonte: Ata da reunião da Revisão pela Gestão - Sistema de Gestão da qualidade do município de Macedo de Cavaleiros

Após aprovação efetuada pelo Presidente da Câmara Municipal, e pelos membros da Equipa do Sistema da Gestão da Qualidade implementados no município de Macedo de Cavaleiros, o Manual de acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores passou a estar integrado nos procedimentos da Qualidade e com autoria da investigadora, conforme se comprova nos Anexos I e II da qual faz parte este trabalho.

4.4. Manual de Acolhimento e Integração como produto final

O manual desenvolvido, que se junta a esta dissertação, mais à frente, elaborado de raiz pela investigadora e com autoria da mesma, encontra-se disponível em formato impresso e formato digital com acesso através de duas plataformas informáticas, conforme as figuras 7 e 8.

Importa ainda referir que esta ferramenta digital, contém informações relevantes que podem servir de esclarecimento, não só para novos trabalhadores, mas também para os atuais, já que pela sua versatilidade e flexibilidade vai sofrendo constantes atualizações.

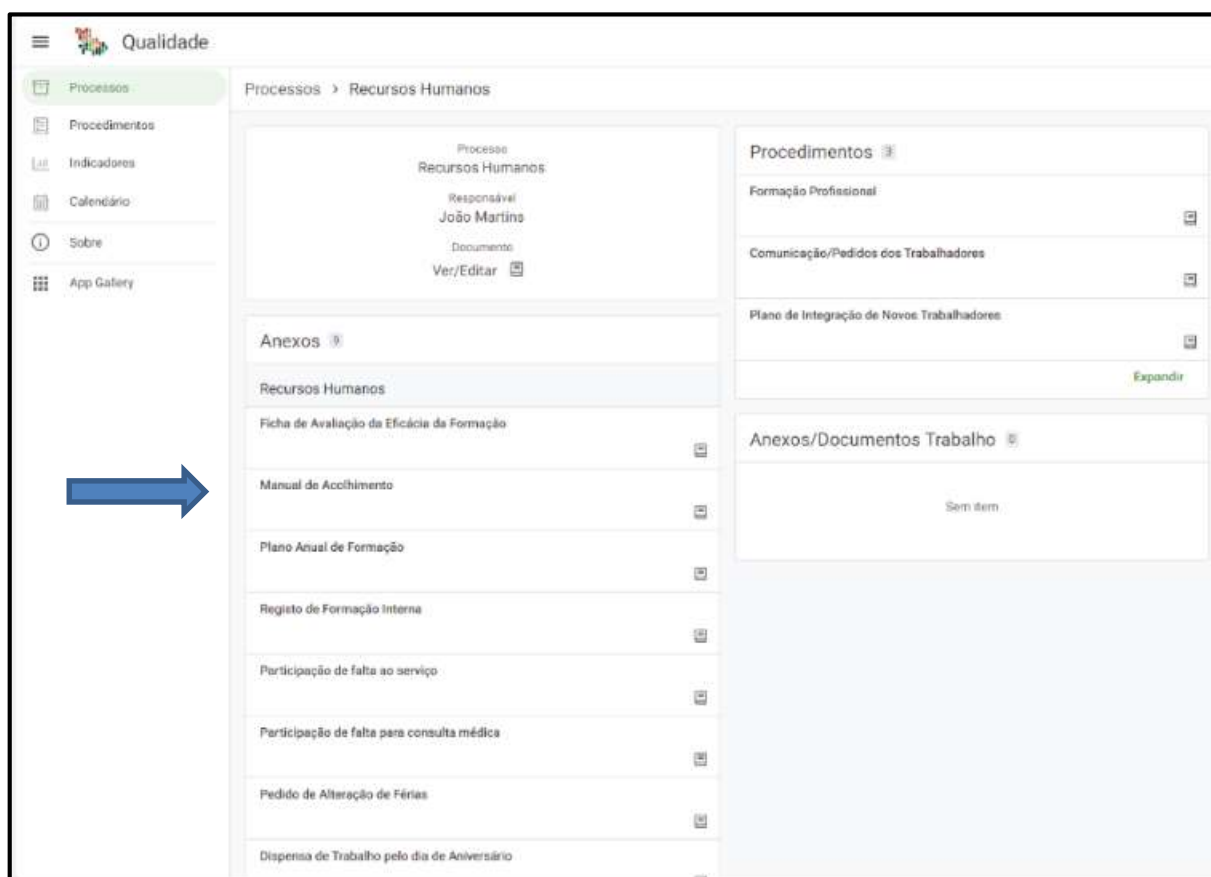


Figura 7: Acesso ao Manual Digital através da plataforma da qualidade

Fonte: Elaboração própria.

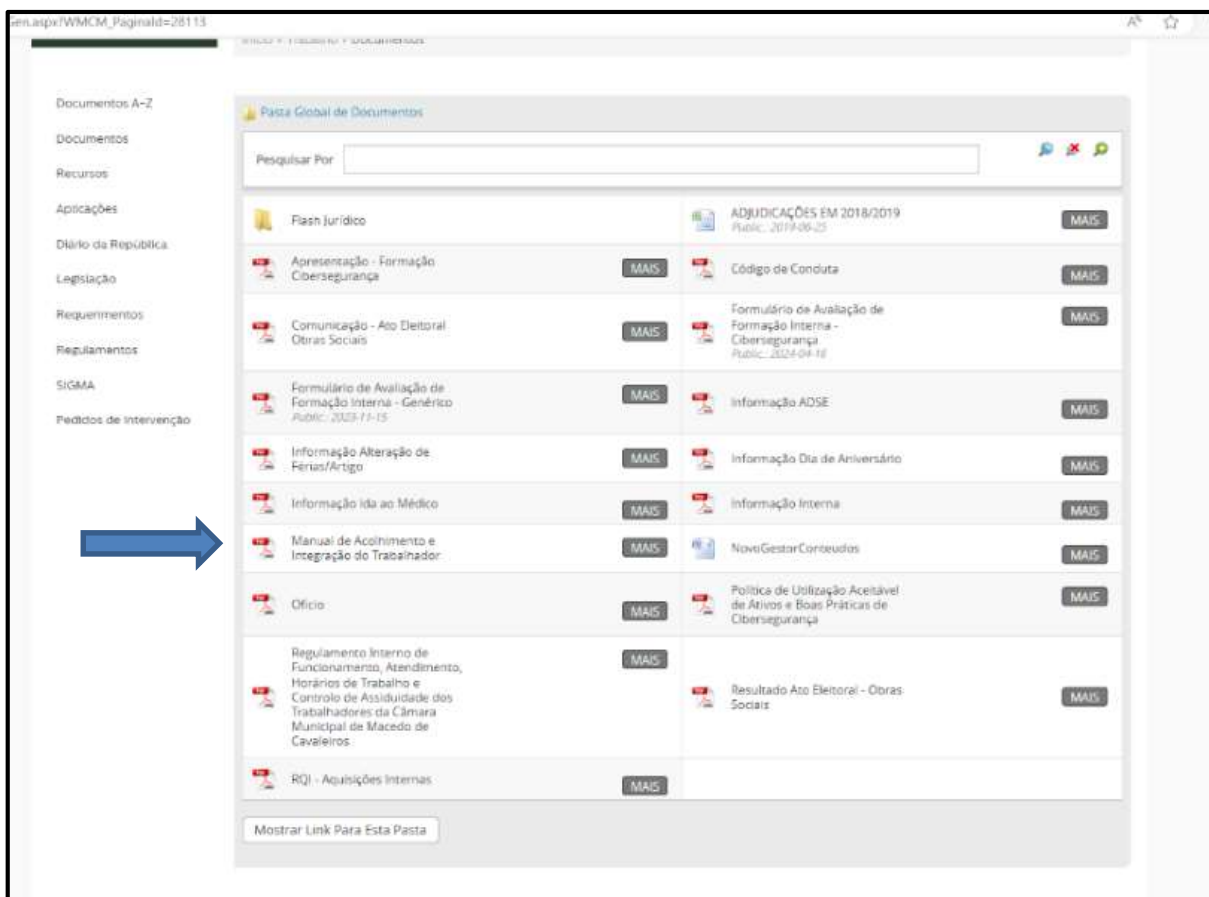


Figura 8: Acesso ao Manual Digital através da Intranet

Fonte: Elaboração própria.

Para colmatar eventuais dificuldades no acesso em formato online por parte de alguns trabalhadores do município, nomeadamente os trabalhadores externos que realizam as suas funções noutras instalações, sem possibilidade de consulta digital, esta ainda disponível o mesmo, em formato impresso, de modo a permitir que todos tenham acesso ao respetivo manual, conforme seguidamente se apresenta:

Manual de Acolhimento e Integração do Trabalhador



“Acolher um novo elemento é, acima de tudo fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível se sinta membro da organização”

Sousa et al. 2006

Mensagem de Boas Vindas

Caro(a) trabalhador(a),

Seja muito bem-vindo(a) ao Município de Macedo de Cavaleiros!

Dirijo-me a si para lhe dar em primeiro lugar as boas vindas, desejando que a sua integração possa ser o mais aprazível e eficiente possível. Quero desejar-lhe os maiores sucessos profissionais enquanto membro da nossa equipa da qual agora faz parte, o seu sucesso será o nosso sucesso!

Neste momento especial procuramos proporcionar-lhe as melhores condições possíveis para que se sinta membro desta instituição.

A organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços da administração autárquica têm por princípios a unidade e eficácia da ação, a aproximação dos serviços aos cidadãos, a desburocratização, a racionalização de meios e a eficiência na afetação de recursos públicos, mas também a melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e a garantia de participação dos cidadãos. Estou certo que o seu contributo será crucial no cumprimento destes princípios, e tenho certeza que as suas competências serão um grande ativo para o nosso sucesso contínuo.

Este é um momento de acolhimento e adaptação mas esperamos que seja apenas o começo duma carreira profissional composta por dias felizes e produtivos no cumprimento da missão, da visão e dos objetivos deste Município.

Quando o empenho e a dedicação são uma constante o sucesso é uma certeza! Conto consigo!

Muito Sucesso!

O Presidente da Câmara Municipal





Enquadramento

A eficiência e sucesso de uma organização e dos seus serviços, não depende apenas da sua estrutura física, financeira ou tecnológica, mas essencialmente do seu capital humano.

Neste contexto, assumiu-se como uma prioridade para otimizar o desempenho e a integração dos novos trabalhadores do Município de Macedo de Cavaleiros, a elaboração deste documento, designado de Manual de Acolhimento, com o objetivo fundamental de construir equipas sólidas e bem-sucedidas, capazes de enfrentar os desafios que possam surgir com confiança e eficácia.










O Manual de Acolhimento torna-se assim, um instrumento de comunicação interna, baseada numa política flexível e de modernização que facilita a integração e adaptação de novos trabalhadores no ambiente de trabalho, através de um conjunto de informação sobre a cultura organizacional da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros ao destacar os seus objetivos, missão e visão, bem como as regras, práticas e procedimentos a ser seguidos, com a finalidade de proporcionar:

- **Orientação e Integração:** Pelas informações detalhadas sobre a organização, ajudando os novos trabalhadores a entenderem onde se encaixam na estrutura organizacional da empresa, facilitando a transição para o novo ambiente de trabalho.
- **Compreensão da Cultura Organizacional:** Destacando a cultura, missão e valores da organização, permitindo a compreensão dos princípios que guiam a tomada de decisões e ações por parte dos superiores hierárquicos.
- **Esclarecimento de Políticas e Procedimentos:** Estabelecendo as políticas e procedimentos internos do Município, o que permite que o novo membro saiba, desde cedo, quais regras que tem de cumprir. Destacando, ainda, o Sistema de Gestão de Qualidade implementado no Município.
- **Expectativas de Desempenho:** Explicando a definição de metas e avaliações periódicas que permitem auxiliar na gestão de expectativas relativamente ao desempenho e avaliação dos trabalhadores, bem como a promoção de um melhor rendimento e eficácia.
- **Recursos e Benefícios:** Fornecendo informações sobre benefícios e recursos disponíveis aos trabalhadores.
- **Comunicação e Canais de Contacto:** Informando sobre os canais de comunicação interna, como quem contactar e informar em caso de dúvidas ou problemas.
- **Promoção da Segurança:** Contendo informações e procedimentos de segurança relevantes para o ambiente de trabalho.
- **Consciência de Responsabilidade Ética:** Incluindo informações sobre ética e princípios, referenciais normativos e conformidades legais que devem ser respeitadas, bem como diretrizes de conduta, reforçando a importância da integridade no ambiente de trabalho.

No dia do acolhimento, o trabalhador é encaminhado ao seu superior hierárquico para lhe dar as boas vindas e prestar-lhe informação sobre o modo de funcionamento dos serviços e da equipa que irá integrar, bem como explicitar as funções a desempenhar, objetivos e competências a atingir.

O superior hierárquico entrega o Manual de Acolhimento e Integração ao novo trabalhador e acompanha-o à secção de Recursos Humanos.

Um elemento da secção de Recursos Humanos acompanha o trabalhador numa breve visita pelos serviços do município e simultaneamente informa todos os trabalhadores da vinda de um novo membro.

-  **1** Apresentação da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros
-  **2** Missão e Visão
-  **3** Objetivos Estratégicos
-  **4** Sistema de Gestão da Qualidade
-  **5** Organograma
-  **6** SIADAP – Sistema Integrado Avaliação de Desempenho da Administração Pública
-  **7** Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho
-  **8** Formação Profissional
-  **9** Informações úteis



Apresentação da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros é um órgão representativo do Município de Macedo de Cavaleiros, dotado de poderes executivos e responsável por definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do concelho em diferentes áreas, tendo as competências materiais e as competências de funcionamento fixadas no Regime Jurídico das Autarquias Locais.

A Câmara Municipal é composta pelo seguinte executivo:

Benjamim Rodrigues - Presidente
Rui Vilarinho - Vereador (vice-presidente)
Sónia Salomé - Vereadora
Susana Viana - Vereadora

Identificação:

Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros

Localização:

Jardim 1º de Maio, 5340-218 Macedo de Cavaleiros

Horários de Funcionamento:

09:00H às 12:30H - 13:30H às 17:00H

Setor de Atendimento ao Público e Tesouraria: 09:00H às 16:00H

Telefone: 278 420 420

E-mail: geral@cm-macedodecavaleiros.pt / atendimento@cm-macedodecavaleiros.pt

NIPC: 506697339



Missão e Visão

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros tem como Missão, definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e a satisfação das necessidades e expectativas da sua população, promovendo o crescimento do concelho nas múltiplas áreas de atuação: desenvolvimento, ação social, habitação, desporto, saúde, equipamentos rurais e urbanos, ordenamento do território e urbanismo, educação, património e cultura.

Relativamente à Visão, pretende ser um Município diferenciador, que proporcione uma elevada qualidade devida aos seus munícipes, tornando o concelho com níveis superiores de modernização através da implementação de medidas e de concretização de ações fundamentais para o desenvolvimento local e da dinamização de uma economia sustentável.

Tendo também em vista o Regulamento da Organização dos Serviços Municipais e em concordância com a Missão e Visão estabelecidas, a Câmara Municipal define como Objetivos Estratégicos implementar medidas:

- para a promoção do desenvolvimento da área do setor económico;
- para a promoção do desenvolvimento da área social;
- para a promoção do desenvolvimento da área da educação e formação profissional;
- para a promoção do desenvolvimento da área do desporto e juventude;
- para a promoção do desenvolvimento da área do turismo e da cultura;
- tendo em vista a melhoria da qualidade de vida dos munícipes;
- que garantam o equilíbrio económico e financeiro do Município.

Quanto aos objetivos comuns à atividade de todos os serviços municipais, a Câmara Municipal tem a preocupação em:

- Reforçar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos serviços municipais, tornando-os mais céleres, simples e adequados, melhorando a qualidade de atendimento de munícipes;
- Otimizar os recursos que existam sejam eles de natureza material, humana ou financeira, visando a redução da despesa;
- Modernizar, simplificar e atualizar processos e procedimentos administrativos, visando celeridade e a transparência da atividade municipal.



3

Objetivos Estratégicos

- 1.** Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área do setor Económico:
 - Iniciar a expansão do Parque Empresarial de Macedo de Cavaleiros;
 - Apostar na modernização do Parque empresarial de Macedo de Cavaleiros na perspetiva de o tornar competitivo com vista à captação de investidores;
 - Dinamizar as políticas municipais de captação de investimento.

- 2.** Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área Social:
 - Implementar o Programa 1.º Direito – construção/reabilitação de habitação social no concelho;
 - Continuar e reforçar, se possível, os programas municipais de apoio social às populações mais carenciadas e fragilizadas do concelho.

- 3.** Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área da Educação e Formação Profissional:
 - Continuar a política de reabilitação do parque escolar do concelho;
 - Implementar programas que promovam o sucesso no concelho;
 - Dinamizar a oferta formativa no concelho.

- 4.** Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área do Desporto e Juventude:
 - Continuar com a política de melhoria e criação de novas infraestruturas desportivas no concelho;
 - Continuar a dinamizar a prática desportiva a todos os escalões da população;
 - Dinamizar o Concelho Municipal de Juventude;
 - Criar políticas direcionadas para a juventude em articulação com as atividades propostas pelas associações juvenis e outras.

- 5.** Implementar medidas para a promoção do desenvolvimento da área de Turismo e Cultura:
 - Continuar a política de promoção do desenvolvimento da marca Geoparque Terras de cavaleiros;
 - Continuar a melhoria das infraestruturas no complexo fluvial do Azibo;
 - Apostar na divulgação dos usos e tradições concelhios;
 - Promover projetos direcionados para o agroturismo, saúde e bem-estar.

6. Implementar medidas tendo em vista a melhoria da qualidade de vida dos munícipes:

- Continuar a reabilitação urbana no Município;
- Continuar o projeto de beneficiação de rede viária municipal;
- Continuar o combate às perdas de água no sistema de abastecimento público;
- Finalizar a reabilitação do mercado municipal.

7. Implementar medidas que garantam o equilíbrio económico e financeiro do Município:

- Manter ou, se possível, melhorar ainda mais o prazo médio de pagamentos aos fornecedores da Câmara Municipal;
- Manter o aproveitamento de todos os fundos europeus e nacionais de investimento e desenvolvimento.

Objetivos Comuns à atividade de todos os serviços do município 

- Reforçar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos serviços públicos municipais, tornando-os mais céleres, simples e adequados, melhorando a qualidade de atendimento dos munícipes;
- Otimizar os recursos que existem sejam eles de natureza material, humana ou financeira, visando a redução da despesa;
- Modernizar, simplificar e atualizar processos e procedimentos administrativos, visando celeridade e transparência da atividade municipal.



Sistema de Gestão da Qualidade

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade, em conformidade com a Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2015, certificado pela SGS, onde se encontram descritos os procedimentos e os compromissos de garantia da qualidade como forma de promoção da melhoria contínua do seu desempenho. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado, permite à Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, instituir um modelo de gestão mais eficiente, simplificado e modernizado, mais próximo das pessoas pelo seu envolvimento.

A Plataforma informática de acesso ao SGQ, é composta pela seguinte Gestão Documental:

● Manual da Qualidade

■ Processos de Gestão:

- Gestão do Sistema da Qualidade:

01 – Gestão do Sistema da Qualidade e Melhoria Contínua:

Política, Objetivos e Âmbito;

02 – Revisão pela Gestão;

03 – Controlo dos Documentos, Dados e Registos;

04 – Auditorias Internas da Qualidade;

05 – Controlo de “Não-Conformidades”;

06 – Ações Corretivas e Preventivas;

07 – Tratamento das reclamações e sugestões;

08 – Avaliação do Grau de Satisfação dos Municípios;

09 – Avaliação do Grau de Satisfação dos Trabalhadores.

■ Processos Operacionais:

- Serviço de Atendimento ao público:

- Emissões de Certidões;

- Licenciamento da Urbanização e Edificação;

- Licenças Administrativas;

- Serviço de Atendimento ao Público;

- Água e Saneamento;

- Educação.

■ **Processos de Suporte:**

- Recursos Humanos:

04 – Pedidos de Faltas;

07 – Formação;

■ **Formulário de Candidatura ao Procedimento Concursal;**

05 – Pedidos de Insalubridade.

- Sistemas de Informação e Comunicação:

02 – Sistemas de Informação e Comunicação;

01 – Manutenção de Software e Hardware;

02 – Gestão, Atualização e Segurança da Informação;

03 – Atualização do Sítio da Internet.

03 – Contabilidade:

01 – Procedimento de aquisição de Bens e Serviços;

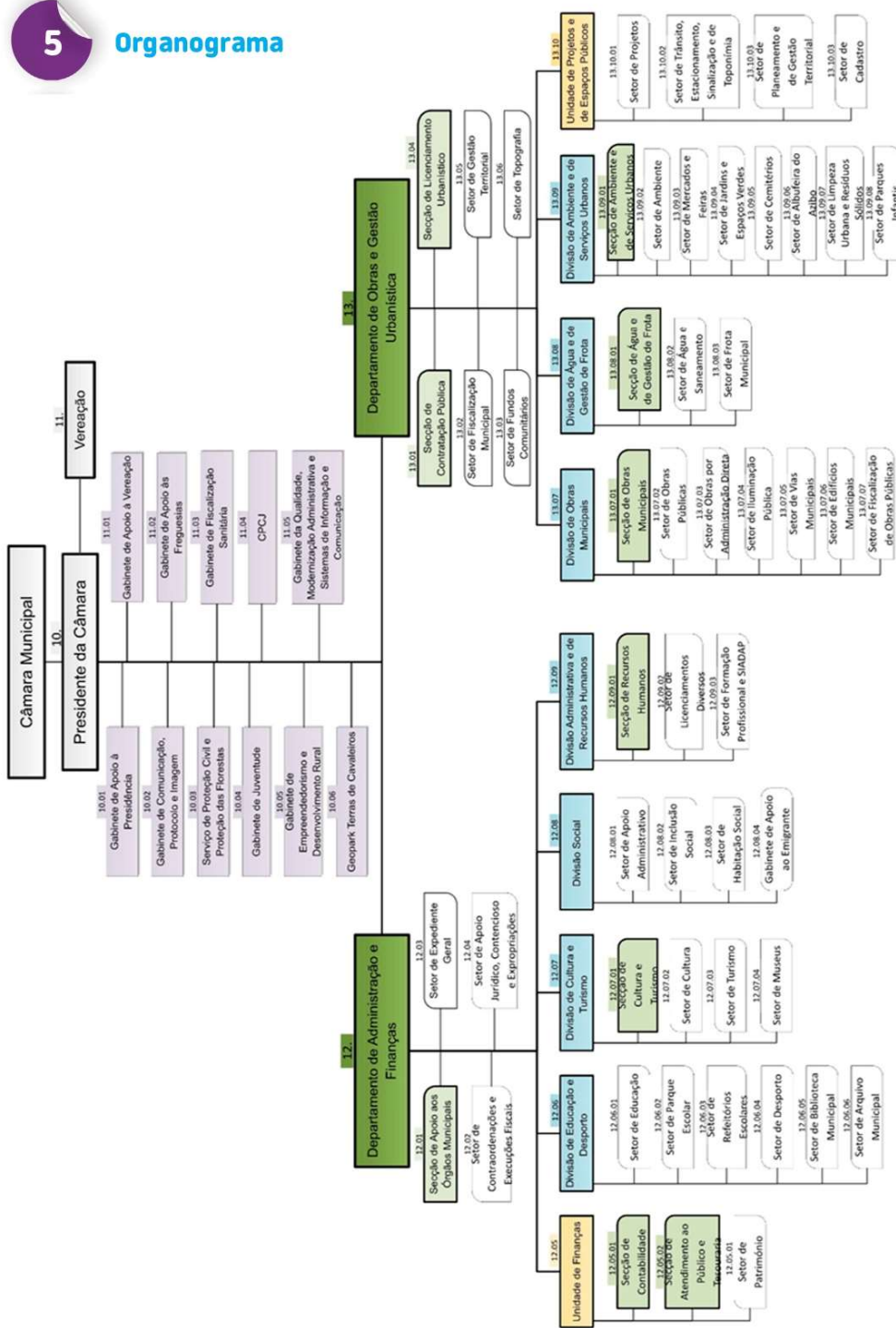
02 – Procedimentos de Avaliação de Fornecedores;

01 – Procedimento de Contratação da Execução Orçamental.



5

Organograma



Mod. 402 | Revisão 1

Elaborado: Belisa Pinto Rua
Técnica Superior de Recursos Humanos

Cargos de Direção Intermédia

Departamento de Administração e Finanças

Unidade de Finanças - Abílio Pinto

Divisão de Educação e Desporto - António Pinto

Divisão de Cultura e Turismo - Antónia Morais

Divisão Social - Cristina Brinço

Divisão de Administração e de Recursos Humanos - João Martins

Departamento de Obras e Gestão Urbanística

Divisão de Obras Municipais - Paulo Vilares

Divisão de Água e de Gestão da Frota - Victor Braz

Divisão de Ambiente e de Serviços Urbanos - Paulo Silva

Unidade de Projetos e de Espaços Públicos - Sandra Abrunhosa



SIADAP – Sistema Integrado Avaliação de Desempenho da Administração Pública

O SIADAP é o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública e integra 3 fases:

- Avaliação dos serviços: SIADAP - 1
- Avaliação dos dirigentes: SIADAP - 2
- Avaliação dos trabalhadores: SIADAP - 3

A avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) tem carácter bienal desde 2013 e respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores, a partir de janeiro de 2025 passa a ser anual, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), durante o mês de fevereiro do ano civil em que se inicia o ciclo avaliativo, sendo a avaliação efetuada durante os meses de janeiro e fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.

Os intervenientes no processo são:

- O avaliador;
- O avaliado;
- O Conselho Coordenador de Avaliação (CCA);
- A Comissão Paritária.

A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato que deve recolher e registar os contributos necessários a uma justa avaliação;

Os parâmetros de avaliação do desempenho dos trabalhadores são:

- a) Resultados – contratualização dos objetivos individuais com os objetivos da Unidade Orgânica;
- b) Competências – que visam avaliar conhecimentos, capacidades, técnicas e comportamentos adequados ao exercício da função e à carreira e categoria.

A ausência de Avaliação Regular permite ao avaliado relevar a última avaliação por arrastamento da nota no caso dos trabalhadores que não reúnam os requisitos funcionais de avaliação exigidos pelo artigo 42.º do SIADAP, releva, para efeitos da respetiva carreira, a última avaliação que lhes tenha sido atribuída ou optar pela ponderação curricular quando o trabalhador não detenha avaliação anterior passível de ser feita relevar ou, detendo-a, pretenda a sua alteração.

A alteração obrigatória de posicionamento remuneratório ocorre quando o trabalhador totaliza 10 pontos acumulados até 2024 e 8 pontos a partir de 2025, desde a última mudança de posição remuneratória.

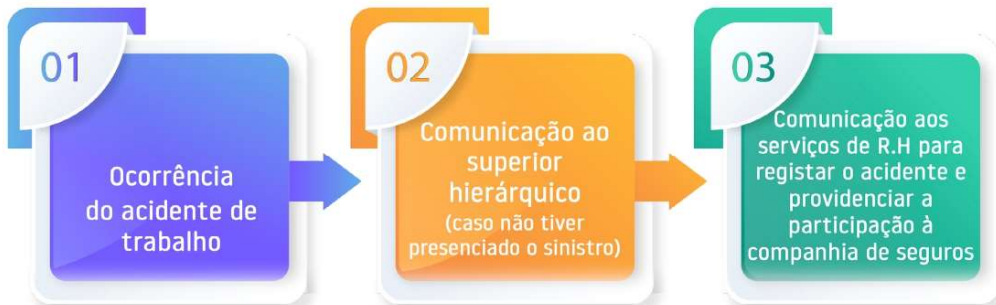
7 Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

A Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros dispõe de serviços de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, de modo a garantir o bem-estar dos trabalhadores, aumentar a motivação para o trabalho e consequentemente os níveis de eficácia e eficiência.

Para tal, dispõe de serviços de Higiene, Segurança no Trabalho, nomeadamente entrega de Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva - EPI'S aos trabalhadores, bem como manutenção de equipamentos e máquinas. No âmbito da Saúde no Trabalho são realizadas análises e consultas de medicina no trabalho na admissão de todos os trabalhadores e, anualmente, para os trabalhadores com 50 ou mais anos e de dois em dois anos, para os restantes trabalhadores, sendo emitida a respetiva ficha de aptidão.

Os trabalhadores devem cumprir as normas de segurança estabelecidas e alertar o superior hierárquico, sempre que verifiquem potenciais situações de risco ou perigo que coloquem em causa a saúde dos mesmos, prevenindo os acidentes de trabalho e a possibilidade de desenvolvimento de doenças profissionais.

Caso os trabalhadores sofram algum acidente, incidente em serviço ou ocorra um acontecimento perigoso no seu local de trabalho, devem ser tidos em conta os seguintes procedimentos:





8

Formação Profissional

Os trabalhadores da Administração Pública têm direito a frequentar ações de Formação Profissional.

A Formação Profissional é um processo de suporte dos Recursos Humanos que faz parte do Manual da Qualidade inserido na Plataforma informática de acesso ao Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros.

Os respetivos superiores hierárquicos, efetuam um diagnóstico de necessidades anual, de forma a poder aferir, detetar e identificar possíveis carências em termos de competências e conhecimentos, a nível individual e também coletivo, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades reais dos seus trabalhadores, na execução das tarefas que lhe estão adstritas.

Posteriormente, são definidas linhas estratégicas de orientação das atividades formativas a desenvolver para se proceder à elaboração de um Plano de Formação Anual, direcionado a todos os trabalhadores do Município, independentemente da carreira e categoria que detenham.

Pretende-se assim adequar as ações de formação previstas no respetivo plano e proporcionar a todos os trabalhadores uma ferramenta essencial para a sua valorização profissional e curricular.

Importa ainda referir que a iniciativa para a formação também pode partir do trabalhador, neste caso chama-se autoformação. Os trabalhadores têm direito, dentro do período laboral a um crédito para a sua formação, por ano civil, correspondente a cem horas, para as carreiras técnicas e técnicas superiores, e setenta horas, para as restantes carreiras.





9 Informações úteis

Direitos e deveres dos trabalhadores

• Remuneração:

Todos os trabalhadores têm direito a receber:

(sendo que no 1.º ano de serviço são atribuídos na proporção dos dias e meses de trabalho efetivo):

- Remuneração mensal fixa;
- Subsídios de férias e natal;
- Subsídio de refeição;
- Abono para falhas (atribuídos ao trabalhador que manuseia valores);
- Ajudas de custo (atribuídas ao trabalhador que se desloque, por motivos exclusivos de serviço, para fora do local de trabalho, implicando determinadas despesas, nomeadamente alimentação e alojamento).
- Outros subsídios (se um turno coincidir total ou parcialmente com o período de trabalho noturno os trabalhadores têm direito a um acréscimo remuneratório cujo montante varia em função do número de turnos adotados, bem como da natureza permanente ou não do funcionamento do serviço).

• Férias:

Traduzem-se na ausência ao serviço previamente autorizada.

O período anual de férias tem a duração de 22 dias úteis e vence-se no dia 1 de janeiro, sem prejuízo do disposto no Código do Trabalho.

Ao período de férias previsto no n.º 1 acresce um dia útil de férias por cada 10 anos de serviço efetivamente prestado.

No ano da contratação, o trabalhador tem direito a gozar após seis meses completos de execução do contrato, 2 dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até ao limite máximo de 20 dias úteis.

Os dias de férias são remunerados, retirando apenas o subsídio de refeição.

O subsídio de férias, em regra, é pago no mês de junho com valor igual ao do vencimento base.

• Faltas:

Ausência do trabalhador no local de trabalho, durante o período em que devia desempenhar a atividade a que está afeto.



As faltas são justificadas, sempre que os meios de prova estejam previstos e definidos na Lei.

As faltas justificadas não determinam prejuízo de quaisquer direitos do trabalhador, salvo perda de remuneração, nas situações seguintes:

- Por motivo de doença, desde que o trabalhador beneficie de um regime de proteção social na doença;
- Previstas na alínea n) do n.º 2 do artigo 134.º da LTFP, quando superiores a 30 dias por ano - consideradas justificadas por lei, para além das elencadas no citado artigo;
- Quando determinem perda de remuneração podem ser substituídas por dias de férias, se o trabalhador expressamente o preferir, com as seguintes condições, desde que salvaguardado o gozo efetivo de 20 dias úteis de férias:
 - Na proporção de 1 dia de férias por cada dia de falta;
 - O trabalhador pode descontar por mês 2 dias de faltas ou 4 meios-dias de faltas por conta de férias.

As faltas injustificadas constituem violação do dever de assiduidade, determinando a perda da remuneração e desconto na antiguidade.

Constituem infração grave quando tiverem lugar nos dias ou meios-dias imediatamente anteriores ou posteriores aos dias de descanso ou feriados

São consideradas faltas injustificadas quando não se encontram tipificadas por lei e sempre que os meios e provas sejam considerados insuficientes ou falsos.

• Tolerâncias de ponto e outras dispensas concedidas no Município de Macedo de Cavaleiros:

Ao abrigo do artigo 38.º e 39.º do Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento, Horários de Trabalho e Controlo de Assiduidade dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros são tolerância de ponto os dias:

- Dia de Carnaval;
- Segunda - feira de Páscoa;
- Dia de consoada;
- Dia de aniversário do trabalhador (se coincidir com o fim-de-semana, deve ser gozado na segunda-feira próxima).

• Segurança Social:

A segurança social visa garantir aos indivíduos um conjunto de condições de vida dignas, designadamente em determinadas situações de risco social, chamadas eventualidades. A proteção social ou segurança social constituem um direito de todos os cidadãos, conforme consagrado no art.º 63º da Constituição da República Portuguesa.

As suas bases gerais, princípios, objetivos e estrutura, e encontram-se definidas pelo Sistema de Segurança Social (Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro).

• ADSE:

A ADSE (Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas) é um Serviço Integrado do Ministério das Finanças e da Administração Pública, dotado de autonomia administrativa que tem a responsabilidade de gerir o sistema de proteção social aos trabalhadores do sector público administrativo.

A ADSE financia as despesas realizadas pelos beneficiários com o tratamento, reabilitação e vigilância da saúde. Participa, na verificação da doença (visitas domiciliárias e Junta médica).

O trabalhador pode optar por efetuar descontos para ADSE, sendo descontado mensalmente 3,5% do vencimento base, bem como dos respetivos subsídios de férias e natal.

• Obras Sociais:

As Obras Sociais do Pessoal da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, designadas por OSPCCMM, são uma associação, sem fins lucrativos, tendo por objeto a concessão de benefícios sociais aos seus associados, beneficiários e utilizadores. Os trabalhadores do Município de Macedo de Cavaleiros que integram o seu mapa de pessoal, independentemente do tipo de vínculo jurídico podem ser associados das Obras Sociais, contribuindo para isso com a quotização mensal correspondente a 1,5% da sua remuneração base mensal, bem como dos respetivos subsídios de férias e natal. Podem ainda caso pretendam inscrever o respetivo cônjuge, estando este sujeito às mesmas contribuições e direitos dos associados das Obras sociais. Esta associação permite aos trabalhadores associados, benefícios relativos a prestação de assistência médica, cirúrgica, medicamentosa e de enfermagem através de uma comparticipação financeira com um limite anual de 1000 euros por associado e de 500 euros por cada filho dos associados.



Princípios éticos da Administração Pública

O Município de Macedo de Cavaleiros dispõe de um regulamento com a designação de Código de Conduta, que para além de dar cumprimento a uma disposição legal, pretende assegurar a criação de um instrumento de autorregulação e de compromissos de orientação, estabelecendo-se os princípios e critérios orientadores para o exercício efetivo de funções públicas, nomeadamente:

• Princípio do serviço público

Os trabalhadores encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

• Princípio da legalidade

Os trabalhadores atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.

• Princípio da justiça e imparcialidade e independência

Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.

• Princípio da igualdade

Os trabalhadores não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.

• Princípio da proporcionalidade

Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.

• Princípio da colaboração e boa-fé

Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.

• Princípio da informação e qualidade

Os trabalhadores devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.

• Princípio da lealdade

Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.

• Princípio da integridade

Os trabalhadores regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter.

• Princípio da diligência, eficiência e responsabilidade

Os trabalhadores agem de forma responsável e eficiente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional e estar conscientes da importância dos respetivos deveres e responsabilidades.

Carreiras

Carreiras gerais:

São carreiras gerais aquelas cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respetivas atividades:

- Técnico superior (grau complexidade III);
- Assistente técnico (grau complexidade II);
- Assistente operacional (grau complexidade I);

Carreiras especiais:

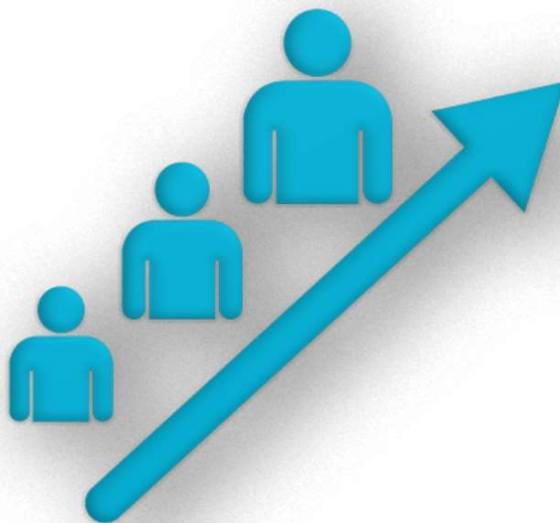
- Especialista de sistemas e tecnologias de informação;
- Técnico de sistemas e tecnologias de informação.

Carreira especial de fiscalização:

- Fiscal Municipal.

Carreira não revista:

- Fiscal de obras.





Período Experimental

O período experimental corresponde ao período inicial de exercício de funções e destina-se a comprovar se o/a trabalhador/a possui as competências exigidas pelo posto de trabalho; o período experimental compreende ainda as ações de formação frequentadas pelo/a trabalhador/a desde que estas não excedam metade do mesmo.

São duas as modalidades de período experimental:

- Período experimental do vínculo, correspondendo ao tempo inicial de execução do vínculo de emprego público;
- Período experimental de função, correspondendo ao tempo inicial de desempenho da nova função em diferente posto de trabalho caso o trabalhador já seja detentor de um vínculo de emprego público por tempo indeterminado.

O período experimental não pode ser excluído e é reduzido por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho como se verifica com o Acordo Coletivo de Trabalho n.º 1/2009 que, na Cláusula 6.ª, reduz a duração do período experimental para as carreiras de assistente técnico e de técnico superior nos termos acima referidos.

O período experimental é concluído com sucesso quando o trabalhador obtém uma avaliação não inferior a 14 valores no caso de carreiras ou categorias de grau 3 de complexidade funcional, ou não inferior a 12 valores nas restantes.

A conclusão sem sucesso do período experimental de vínculo faz cessar o vínculo do trabalhador sem direito a qualquer indemnização ou compensação, implicando o seu regresso à situação jurídico-funcional anteriormente detida.

O período experimental pode ser feito cessar antecipadamente pela entidade empregadora no caso de o trabalhador revelar manifestamente que não possui as competências requeridas pelo posto de trabalho.

O trabalhador pode denunciar o contrato durante este período, sem aviso prévio nem necessidade de invocação de justa causa, não havendo direito a indemnização.



Legislação

- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- Decreto-Lei n.º 4/2015 de 7 de janeiro - Código do Procedimento Administrativo;
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro - Código do Trabalho;
- Lei n.º 66-B/2007, 28 de dezembro - SIADAP;
- DL n.º 503/99, de 20 de Novembro - Aprova o Novo Regime Jurídico dos Acidentes em Serviço e das Doenças Profissionais no Âmbito da Administração Pública;
- Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, na sua atual redação – Estabelece o Regime Jurídico de Funcionamento, dos Órgãos dos Municípios e das Freguesias;
- Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro – Regime Jurídico das Autarquias Locais;
- Código de Conduta do Município de Macedo de Cavaleiros (Lei nº 52/2019, de 31 de julho);
- Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho do Município de Macedo de Cavaleiros;
- Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, Estrutura e Competências (ROSMEC).
- Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento, Horários de Trabalho e Controlo de Assiduidade dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros.





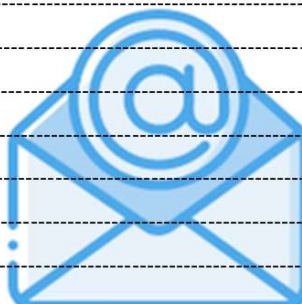
Contactos

- Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros: Polo I - 278 420 160 Polo III - 278 421 680
- Bombeiros: 278 428 530
- Comando Nacional de Operações de Socorro (CNOS): 273 300 240
- Guarda Nacional Republicana (GNR): 278 420 030
- Centro de Saúde: 278 420 140
- Hospital: 278 428 200
- Proteção Civil Municipal: 278 420 420
- Associação Nacional de Municípios Portugueses: 239 404 434



Links úteis

- Bolsa de Emprego Público ----- www.bep.gov.pt
- Portal do Governo ----- www.portugal.gov.pt
- Portal do Cidadão ----- www.portaldocidadao.pt
- Instituto Nacional da Administração ----- www.ina.pt
- ADSE ----- www.adse.pt
- Caixa Geral de Aposentações ----- www.cga.pt
- Segurança Social ----- www.seg-social.pt
- Direção Geral da Administração Pública ----- www.dgaep.gov.pt
- SIADAP ----- www.siadap.gov.pt
- Serviços Sociais da Administração Pública ----- www.ssap.pt
- ANMP - Associação Nacional de Municípios Portugueses ----- www.anmp.pt



BEM-VINDO(a)!



"Quando todos avançam juntos, o sucesso ocorre por si só!"

Henry Ford

Conclusões

A realização do presente trabalho permitiu a concretização do objetivo proposto de analisar, no âmbito da gestão de recursos humanos, as dinâmicas de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Administração Pública, nomeadamente na Administração Autárquica. Para concretizar o objetivo geral, listou-se alguns objetivos específicos, sendo eles: (i) estudar criticamente a importância das políticas de Recursos Humanos consequentes da reforma de Administração Autárquica; (ii) levantar bases teóricas acerca do estudo sobre cultura organizacional, acolhimento e integração do trabalhador na Administração Local; (iii) identificar documentos legais que atendam às exigências legais previstas no âmbito dos procedimentos de qualidade (SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade) no município de Macedo de Cavaleiros; (iv) investigar junto dos trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros, quais informações são consideradas importantes para sua integração, quais lhes foram repassadas e quais devem deixar de ser fornecidas no processo de admissão; (v) procurar junto dos responsáveis pelos serviços do município de Macedo de Cavaleiros, nomeadamente, dirigentes, quais as necessidades que consideram pertinentes na melhoria da qualidade de gestão de recursos humanos. Estes objetivos foram alcançados com o propósito de criar e implementar um manual de acolhimento e integração no município de Macedo de Cavaleiros. Para a realização deste documento foi essencial observar e confirmar de forma direta a importância desta temática a nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente no processo de acolher e integrar os novos trabalhadores, através de um manual de acolhimento em formato digital, como ferramenta facilitadora entre a organização e o novo membro efetivo da mesma.

Com o trabalho virtual em plena ascensão nos serviços públicos, um processo de integração de novos trabalhadores eficiente, depende cada vez mais de ferramentas digitais adequadas. Atrair e reter talentos nas organizações são fatores necessários para promover uma boa conexão entre o trabalhador e a organização desde a fase de recrutamento e seleção, reforçando-a durante o acolhimento e a integração. As ferramentas de integração digital, além de simplificar os fluxos de trabalho, permitem ser utilizadas sem limites geográficos, oferecendo uma experiência mais ágil, interativa e personalizada, definida como *onboarding*, essencial na construção de um clima agradável e acolhedor para os novos trabalhadores.

Neste contexto elaborou-se junto do Setor da Qualidade, Modernização Administrativa e Sistemas de Informação e Comunicação, a permissão e condição de acesso ao Manual Digital através da plataforma da Qualidade e de uma página web interna – Intranet.

Poder-se-á dizer que o processo de acolhimento e integração no município de Macedo de Cavaleiros foi reestruturado mediante os estudos e temas abordados na revisão de literatura efetuada, relacionada com a realidade organizacional observada e em consonância com os resultados obtidos através da metodologia usada, nomeadamente as entrevistas semiestruturadas aos novos trabalhadores e às respetivas chefias.

O processo de acolhimento e integração foi definido conforme os objetivos da organização, mas dando sempre enfoque ao novo trabalhador, enquanto membro integrante, de modo a atenuar o sentimento de ansiedade, incerteza e demonstrando-lhe que a sua vinda ao novo ambiente de trabalho foi previamente preparada para corresponder às suas expectativas e para o tornar um membro efetivo mais rentável e mais produtivo, o mais rápido possível.

Um dos maiores desafios desta proposta de elaboração e implementação de um manual no município de Macedo de Cavaleiros, baseou-se principalmente em fornecer o conhecimento necessário para os novos integrantes de forma assertiva e prática destacando as ferramentas digitais utilizadas no *Onboarding virtual*, tornando assim o processo otimizado, garantindo ainda que os novos trabalhadores tenham acesso a materiais didáticos flexíveis durante todo o seu ciclo de vida.

Neste contexto, a integração digital no município de Macedo de Cavaleiros, tornou-se fundamental para dar as boas-vindas aos trabalhadores recém-contratados através de ferramentas primordialmente virtuais. Esta integração tem um papel de destaque na condução dos membros mais recentes da equipa pelo caminho certo, garantindo-lhes acesso rápido e fácil para utilização dos recursos necessários à realização das suas funções desde o primeiro dia de trabalho.

Este manual permite apresentar a organização, a cultura, os valores, os objetivos, as políticas e os procedimentos seguidos no município de Macedo de Cavaleiros, minimizar o período de integração e socialização dos trabalhadores, suprir a falta de conhecimento sobre os serviços e a organização do município de Macedo de Cavaleiros e facilitar a disponibilidade na consulta imediata dos documentos e procedimentos. Por outro lado, diminuir ainda o impacto ambiental e os custos através da desmaterialização do papel.

Espera-se que a concretização da atual investigação, referente à adoção de tecnologias digitais para conectar e otimizar processos e sistemas de acolhimento, possa contribuir positivamente para um ambiente mais colaborativo, eficiente e ágil.

De um modo geral considero que, com este trabalho, o município de Macedo de Cavaleiros ao contrário do que inicialmente se julgava, colmatou falhas no processo de acolhimento e integração que não deveriam existir.

Linhas de Investigação Futuras

Com esta dissertação apresentou-se uma solução que servirá como ponto de partida para acrescentar e melhorar o acolhimento e integração dos novos trabalhadores, a nível da gestão de recursos humanos e da organização em geral.

Contudo seria importante continuar a acompanhar este processo implementado para verificar em que medida esses fatores se traduzem em resultados benéficos para os novos trabalhadores e para o município de Macedo de Cavaleiros.

Para tal, atenta-se futuramente a realização de novos questionários para obter um *feedback* por parte dos trabalhadores que receberam o manual, bem como das respetivas chefias, no sentido de observar e verificar se existiu uma melhoria no processo de aculturação e simultaneamente na realização das funções e desempenho dos serviços.

Lista de Referências

- Albarello, Luc, Digneffe, Françoise, Hiernaux, Jean-Pierre, Maroy C., RUQUOY, Danielle, SAINT-GEORGES, Pierre (1997) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva A., J. (2002). NPM e a Mudança no Governo Central Português. *International Public Management Journal* 5 (3), p. 223-236.
- Avellaneda, C. & Paschoalotto, M. (2023). Assessing the influence of Brazilian mayors' human capital and political context on fiscal inputs. Chapter 1, pp. 16-54, Collection: Political Science and Public Policy. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781803929071.00009>
- Barbet, J. (2022). *Toolkit Human Resources Management*. Council of Europe Toolkit Prepared by the Centre of Expertise for Good Governance. Council of Europe Publishing F-67075. Strasbourg Cedex.
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation: co-creating for a better society*. (2ª ed). Grã-Bretanha: Policy Press.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Borins, S. (2014). *The Persistence of Innovation in Government*. University of Toronto and Havard University: IBM Center for The Business of Government.
- Brandão, S. & Bruno, F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*. 47(1), 227-248.
- Carmo, D. (2019). *Acolhimento, Integração e Socialização dos novos trabalhadores da Câmara Municipal de Loulé*. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Algarve.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos – Edição Compacta (3ª Ed.)*. Atlas.
- Condrey, S. (Ed.). (2005). *Handdbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática (2ª Ed.)* Coimbra: Edições Almedina.

- Cunha, M. P. R., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). Manual de gestão de Pessoas e do Capital Humano (2nd Ed.). Edições Silabo, Lda.
- Duarte, A. (2015). A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H (Eds), Gestão de recursos humanos para gestores (pp. 179-192). Lisboa: Editora RH.
- Durão, R. (2010) Acolhimento aos Alunos Estagiários da Formação Inicial: Uma Proposta de Acolhimento e Integração. Tese de Mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). Gestão empresarial (2ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Gebauer, H., Krempf, R. Fleisch, E. & Friedli, T. (2008), Innovation of product-related services. *Managing Service Quality*. 18 (4), 387- 404.
- Gil, A. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa (6ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- GIL, A. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. (5ª Ed.) São Paulo: Atlas.
- Godinho, T., reis, I P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: Na Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative sciences*, 13 (3).
- Governo de Portugal, (2011). Documento Verde de Reforma de Administração Local: Uma Reforma de Gestão, Uma Reforma de Território e uma Reforma Política. Gabinete do Ministro-adjunto e dos Assuntos Parlamentares.
- Grover, & Kohli (2012). Cocreating IT Value: New Capabilities and Metrics for Multifirm Environments. *MIS Quarterly*, 36(1), p. 225.
- Haave, H., Vold, T., & Kaloudis, A. (2020). The importance of tacit and explicit knowledge transfer in an onboarding programme. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2020-December*, 300–307.
- Holmes, M. & Shand, D. (1995). Management Reform: Some Practitioner Perspectives on the Past Ten Years, *Governance*. v. 18, 4.
- Hood, C. & Jackson, M. (1991). *Administrative Argument*. Aldershot: Dartmouth.

- Kumar, N., & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5 (1), pp.198-206.
- Ingraham, P. (2007). Striving for balance: Reforms in human resource management. In Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C. (eds), *The Oxford handbook of public management*, 521-536. Oxford: Oxford University Press.
- Machado, A. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica.
- Machado, A. R., & Portugal, M.N (2013). *Seleção e recrutamento de Pessoas: A regeneração das Organizações*. Escolar editora.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), p. 339-343.
- Meyer, A. M., & Bartels, mL.K. (2017). The impact of Onboarding levels on Perceived Utility, organizational Commitment, Organizational Support and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17 (5).
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36 (4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mosquera, P. (2007). Integração e Acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds), *Gestão de recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (3rd ed., pp. 301-324). Editora RH.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Declaração de Inovação para o setor público. Instrumentos legais da OCDE. Better Policies for Better Lives*. Data da Adoção da Declaração: 22/05/2019. OCDE: <https://legalinstruments.oecd.org>.
- Office of the Prime Minister Valleta. (2021). *Research and personnel Systems Directorate. People and standards division*.

- OPSI - Observatory of Public Sector Innovation. (2023). Sound innovation management practices strengthen the effectiveness and longevity of innovation activities. OECD. <https://oecd-opsi.org/work-areas/innovation-management/>.
- Perdomo, R. S., (2019). *Framework das capacidades dinâmicas para impulsionar a transformação digital: O Caso da Empresa de Construção Civil de Florianópolis*.
- Pinto, S. M. B. (2022). Da Conceção à Concretização de Vídeos Institucionais: Estágio na Jwo0rks. Politécnico do Porto.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2009). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico. Novo Hamburgo: Feevale.
- Rato, H. (2013). Gestão de Competências na Administração Pública. In Madureira, C. e Asensio, M. (Org.).(2013). Handbook de Administração Pública. Lisboa: INA Editora, pp. 207-226.
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., & Vandenberg, R. J. (2001). The Effects Of Pre-entry Experiences And Socialization Tactics On Newcomer Attitudes And Turnover Author(s). Self Source: Journal of Managerial Issues, 13(2), 159–176.
- Rodrigues, V. (2014). Os Recursos Humanos no Município de São João da Madeira. Mestrado em Administração e Gestão Pública. Universidade de Aveiro;
- Rocha, J. (2020). Nova Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa. Perspetivas – Journal of Political Science, v. 22, pp. 50-58.
- Sá, P., & Sintra, O. (2008). Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models- best practice, enablers, and roadmap. International Journal of Innovation Management, 21(8). <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Santos, M. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sociologias, 6 (12), pp.142-158.
- Saraiva, A. (2016). Acolhimento e integração dos funcionários Segundo o Manual de Acolhimento: O Caso da Direção Geral das Atividades Económicas;
- Sarkar, S. (2007). Empreendedorismo e Inovação. Lisboa: Escolar Editora, pp.107.

- Schiefler, E. (2019). *Processo administrativo eletrônico*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, pp. 157.
- Secchi, L., Caeiro, J. & Pinto, R. (2022). Duzentos anos de reformas administrativas em Portugal e em Espanha: da administração patrimonialista à gestonária. *PS&P*, 8(1) 2022: XX-XX, DOI: 10.33167/2184-0644.cpp2022.8.1.1.
- Silva, A. (2005). *Formação e Construção de Identidades: Um Estudo de Caso centrado numa Equipa Multidisciplinar*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho Instituto de Educação e Psicologia.
- Silva, A. S. & Pinto, J. M. (2003). *Metodologia das Ciências Sociais*. (12ª Ed). Porto: Edições Afrontamento.
- Singh, J. K., Shree, S., & Dange, P. (2022). Examining Onboarding Experience through the Lens of Neew Employees' Expectations after Covid – 19: Na Empirical Study. *Cardiometry*, 23, 780-787.
- Strachota, M. (2020). *Digital Transformation in Organizations: An Analysis of Organizational Determinants of Success*. In *Dissertação*
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lidel Edições Técnicas.
- Sukhova, M. (2016). *Digital Transformation: History, Present, and Future Trends*. Auriga. <https://auriga.com/blog/2016/digital-transformation-history-present-and-future-trends/>
- Vieira, A. (2014). *Socialização e o ajustamento Pessoa-Organização*. ISEG.

Anexos

Anexo I – Plano de Acolhimento e Integração de Novos Trabalhadores nos procedimentos da Qualidade

 SGQ do Município de Macedo de Cavaleiros	PS.01 - PROCEDIMENTOS	 MACEDO DE CAVALEIROS MUNICÍPIO
	PARTE III	Página 1 de 3
NP EN ISO 9001:2015	Plano de Integração de Novos Trabalhadores	

1. **OBJETIVO**

Este procedimento visa facilitar o processo de boas vindas aos novos trabalhadores do município, permitindo-lhes uma socialização, acolhimento e integração mais célere para o conhecimento da estrutura, e organização, objetivos, métodos e procedimentos seguidos nos diferentes serviços do município de Macedo de Cavaleiros.

2. **ÂMBITO**

Aplica-se a todos os trabalhadores do município.

3. **DEFINIÇÕES**

O processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores no município aborda as etapas desde a recepção inicial até à instalação final do trabalhador na sua nova função. No fundo, este processo representa uma forma de partilhar com o novo trabalhador, informações que facilitem a sua integração no município e no serviço, nomeadamente na função que vai exercer. É uma forma de conhecer a organização do município num sentido mais alargado, de conhecer a sua estrutura e políticas de funcionamento e de ser enquadrado nos seus objetivos gerais de atuação e estratégias de ação. Como ferramenta principal deste processo, é disponibilizado aos novos trabalhadores, um Manual de Acolhimento e Integração, entregue ao trabalhador no dia em que inicia funções e onde este poderá encontrar uma compilação de toda a informação pertinente acerca da entidade que está a integrar.

4. **REFERÊNCIAS**

Lei 50/98, de 11 de março
Lei 35/2014, de 20 de Junho (LTFP)
ISO 9001:2015

5. DESCRIÇÃO

5.1- Fluxograma



5.2 - Descrição

- 1 - Recepção de boas vindas
- 2 - Cumprimento de formalidades administrativas
- 3 - Apresentação ao superior hierárquico
- 4 - Apresentação da organização, instalações e colegas
- 5 - Formação Inicial
- 6 - Integração no posto de trabalho



SGQ do Município de
Macedo de Cavaleiros

PS.01 - PROCEDIMENTOS

PARTE III



Página 3 de 3

NP EN ISO 9001:2015

Plano de Integração de Novos Trabalhadores

6. ANEXOS

Mod.400 - Manual de Acolhimento

Anexo II – Declaração de autoria do Manual de Acolhimento e Integração dos Novos Trabalhadores do Município de Macedo de Cavaleiros



Declaração

Benjamim do Nascimento Pereira Rodrigues, Presidente da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, declara, para os devidos efeitos, que Belisa Maria Silva Pinto Rua, portadora do cartão de cidadão com o n.º Identificação Civil 11755898 e contribuinte Fiscal n.º 227289790, desempenha nesta Câmara Municipal, por contrato de trabalho por tempo indeterminado, funções correspondentes à Categoria de Técnica Superior. Mais se declara, que a trabalhadora, pelo facto de existir uma lacuna detetada no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, elaborou o projeto e executou o Manual de Acolhimento e Integração dos Trabalhadores, atualmente aprovado e implementado pela Equipa da Qualidade neste município.-----
Por ser verdade e me ter sido solicitado, mandei passar a presente declaração que dato e assino.-----

Paços do Município de Macedo de Cavaleiros, 11 de outubro de 2024

O Presidente da Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros,

Benjamim do Nascimento Pereira Rodrigues

Apêndices

Apêndice I: Guião de Entrevista Semiestruturada aos Superiores Hierárquicos

Questão
Qual a importância que atribui ao processo de acolhimento e integração?
Como descreve e avalia o processo de acolhimento e integração?
Qual a sua opinião relativamente às ferramentas que se pretendem implementar com este trabalho, nomeadamente um manual de acolhimento e um plano de integração dos novos trabalhadores? Considera que são ferramentas que podem ser adotadas futuramente pelo Município de Macedo de Cavaleiros na integração de novos trabalhadores?
Sendo um dos objetivos deste trabalho, como também já referido nesta entrevista, a realização de um manual dos novos trabalhadores, assente nos serviços a que pertencem, na criação dos mesmos, nos conselhos, práticas e diretrizes já existentes, e com uma reestruturação já prevista, gostaria de saber se concorda com esta estrutura e quais as fontes mais fidedignas para a obtenção desta informação.
Na revisão de literatura que efetuei, considera-se que o processo de acolhimento só está concluído quando o recém-contratado se identifica com a cultura organizacional. Na sua opinião, no município de Macedo de Cavaleiros, que fatores podem dificultar essa aculturação e o que acha que poderá ser feito para atenuar e colmatar essa situação?
Para além das práticas referidas, existe mais alguma que entende que deveria ser implementada na sua divisão? Por último resta-me perguntar-lhe se gostaria de acrescentar mais alguma informação que não tenha sido abordada?

Apêndice II: Guião de Entrevista Semiestruturada aos Novos Trabalhadores

Questão
Após ter sido selecionado para o lugar, foi-lhe facultado algum tipo de informação sobre o município de Macedo de Cavaleiros?
Antes de iniciar funções, foi-lhe transmitida alguma mensagem de Boas Vindas?
Foi tomada por parte do município alguma medida que o auxiliasse no primeiro dia?
Quando iniciou funções, apresentaram-lhe de alguma forma a história do município, a sua estrutura, missão e valores?
No seu primeiro dia no município, foi-lhe dado conhecimento como ia decorrer o dia, qual o serviço e atividades planeadas para esse dia?
No seu primeiro dia de trabalho, foi recebido pelos seus superiores hierárquicos?
Foi-lhe dado a conhecer um Manual de Acolhimento e Integração?
Acha que esta ferramenta teria sido útil e muito necessária no seu processo de acolhimento e integração?
Depois de decorrido o período experimental, sente-se integrado no município? Se não, o que considera que deveria ter sido feito?
Gostaria de acrescentar alguma informação que considere importante e não tenha sido abordada?