



**Acolhimento, Integração e Socialização**

**Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente**

**Dália Maria Matias Martinho**

Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sobre a orientação de: Professora Doutora Ileana Monteiro

2015

---

# **Acolhimento, Integração e Socialização**

## **Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente**

Dália Maria Matias Martinho

Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sobre a orientação da Professora Doutora Ileana Monteiro

Faro  
2015

# DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO

## Acolhimento, Integração e Socialização

### Manual de Acolhimento para o Pessoal Não Docente

“Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída”.

Dália Maria Matias Martinho

---

/ Assinatura do candidato/

Copyright © Dália Martinho

“A Universidade do Algarve tem direito perpétuo, e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”.

## Agradecimentos

Um Projeto Académico, com esta envergadura, carece do apoio, da boa vontade e da colaboração de todos aqueles que, direta ou indiretamente, dão o seu contributo para a sua concretização.

Prioritariamente, quero expressar um agradecimento especial à Prof.<sup>a</sup> Doutora Ileana Monteiro pelo apoio, dedicação e disponibilidade patenteados na orientação deste projeto.

Seguidamente deixo os meus agradecimentos ao Dr. Carlos Eduardo de Silva e Sousa, Presidente da Câmara Municipal de Albufeira, ao Dr. José Carlos Rolo, Vice-Presidente da Câmara Municipal e responsável pelo Pelouro da Educação, à Dr.<sup>a</sup> Carla Venâncio, Chefe da Divisão de Recursos Humanos e à Dr.<sup>a</sup> Manuela Lima, Chefe da Divisão de Educação e Ação Social, pela sua simpatia, disponibilidade, colaboração e informação fornecida.

De igual modo agradeço à Prof.<sup>a</sup> Isabel Anjo, Subdiretora do Agrupamento de Escolas de Albufeira Poente, à Prof.<sup>a</sup> Isabel Jorge, Adjunta da Direção do Agrupamento de Escolas de Albufeira e ao Pessoal Não Docente a trabalhar nos Agrupamentos, supracitados, pelos testemunhos prestados e cordialidade manifestada.

Por último quero agradecer à minha família, amigos e colegas pelo apoio, força e companheirismo demonstrado ao longo desta etapa da minha vida.

O meu muito obrigado!

## Resumo

Este projeto resulta, em parte, de um interesse pessoal e tem como principal objetivo contribuir para melhorar o Acolhimento e Integração do Pessoal Não Docente das Escolas.

A realização de um bom processo de Acolhimento e Integração, independentemente da função que o colaborador desempenhe, é preponderante para o seu sucesso no novo local de trabalho que o acolhe.

A gestão do Pessoal Não docente das Escolas é atualmente uma temática controversa, cuja legislação aplicável, nem sempre é a mais explícita e elucidativa. A transferência de novas competências em matéria educativa para as Autarquias, por parte da Administração Central veio, em certa medida, acrescer aos Municípios uma série de responsabilidades, que têm que ser geridas em parceria com os Órgãos de Gestão dos Agrupamentos de Escolas.

Às divisões de Recursos Humanos dos Municípios, por entre outras funções de cariz administrativo, compete o recrutamento e seleção, da maioria, destes trabalhadores que, posteriormente, são encaminhados para os diversos Agrupamentos de Escolas onde lhe são atribuídos os cargos a desempenhar.

A socialização destes trabalhadores, nem sempre, ocorre da melhor forma. Facto, esse, que se deve, em larga medida, à ausência de Programas de Acolhimento adequados às necessidades apresentadas pelos mesmos.

Com base no testemunho destes trabalhadores, e após se aferir, a opinião dos responsáveis pela gestão dos Recursos Humanos da Autarquia e dos elementos pertencentes aos Órgãos de Gestão dos Agrupamentos de Escolas, surgiu a necessidade da elaboração de um Manual de Acolhimento. Esta ferramenta servirá como apoio e facilitação do processo de socialização dos novos colaboradores a serem integrados nas Escolas, por parte da Autarquia.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Pessoal Não Docente, Acolhimento, Integração e Socialização.

## Abstract

The main objective of this project, which partly results from a personal interest, is to give a contribution to improve the welcoming and integration process of all the non-teaching staff of the local public schools.

Achieving a good welcoming and integration process of an employee, regardless of the role to be performed, is essential for the success of that employee in the new working environment.

The management of non-teaching staff of public schools is currently a very controversial subject and the law that governs it is neither very clear nor very explicit. The recent transfer of duties in the area of education from the central government to the local authorities originated an increase of the local authorities responsibilities in this area which must be managed in partnership with the governing bodies of the local public school clusters.

The human resources department of each municipality is now responsible, among other administrative tasks, for the recruitment and selection of the majority of these workers who are subsequently sent to the schools clusters where they are assigned their roles.

The integration of these workers in their new working place does not always occur in the best possible way, mainly due the lack of proper welcoming programs.

Based on the testimony of some of the non-teaching staff of the local public schools, and after hearing both those who are responsible for their recruitment and selection process and those who work in the governing bodies of the respective school clusters, the need for a welcoming manual was identified.

This tool will actively help the integration process of the non-teaching staff of the local public schools and simplify the local authorities intervention.

Keywords: Human resources management, non-teaching staff, welcoming, integration and socialization.

## Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	IV
<b>Resumo</b> .....	V
<b>Abstract</b> .....	VI
<b>Introdução</b> .....	11
<b>Capítulo I - Caracterização do Município de Albufeira</b> .....	14
1.1. Resenha Histórica .....	14
1.2. O Concelho de Albufeira .....	16
1.3. Missão, Visão e Valores .....	17
1.3.1. Missão .....	17
1.3.2. Visão .....	17
1.3.3. Valores .....	17
1.4. Princípios Orientadores .....	18
1.5. Estrutura Organizacional .....	18
1.5.1. Divisões Municipais com competências em matéria educativa .....	20
1.5.1.1 Divisão Municipal de Recursos Humanos .....	20
1.5.1.2 Divisão Municipal de Educação e Ação Social .....	22
1.6. Caracterização do Pessoal Não Docente da Educação Pré-escolar e do Ensino Básico, afetos ao Município, a trabalhar nos Agrupamentos de Escolas .....	25
1.6.1. Categorias Profissionais .....	25
1.6.2. Trabalhadores por Género .....	25
1.6.3. Trabalhadores por Escalões Etários .....	26
1.6.4. Trabalhadores por Níveis de Escolaridade .....	27
<b>Capítulo II - Gestão do Pessoal Não Docente</b> .....	28
2.1. A gestão do Pessoal Não Docente .....	28
2.2. Acolhimento e Integração do Pessoal Não Docente .....	30
<b>Capítulo III – Enquadramento Teórico</b> .....	33
3.1. Síntese Introdutória .....	33
3.2. Socialização .....	33
3.2.1. Estratégias de socialização .....	34
3.2.2. Fases da socialização .....	37
3.3. Acolhimento e Integração .....	40

3.3.1. Programa de Orientação ou Integração Inicial .....	41
3.3.2. O Programa de Acolhimento .....	42
3.3.3. O Manual de Acolhimento .....	46
3.4. Avaliação do Acolhimento .....	48
3.5. Empowerment.....	49
3.6. Síntese Conclusiva.....	49
<b>Capítulo IV – Metodologia .....</b>	<b>51</b>
4.1. Pertinência do Estudo e Objetivos.....	51
4.2. Tipo de Estudo e Público-Alvo .....	51
4.3. Instrumentos Aplicados .....	53
4.4. Procedimento .....	54
<b>Capítulo V - Resultados .....</b>	<b>55</b>
5. 1. Entrevistas realizadas na Autarquia.....	55
5. 2. Entrevistas realizadas aos assessores da Direção dos Agrupamentos .....	57
5. 3. Entrevistas realizadas ao Pessoal Não Docente.....	58
<b>Capítulo VI - Discussão dos Resultados .....</b>	<b>60</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>62</b>
Referências Bibliográficas.....	65
Apêndices .....	69

## Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> - Organograma do Município de Albufeira .....	19
<i>Figura 2</i> - Colaboradores por Género .....	26
<i>Figura 3</i> - Colaboradores por Escalão Etário.....	26
<i>Figura 4</i> - Colaboradores por Níveis de Escolaridade. ....	27

## Índice de Tabelas

Tabela 1- <i>Pessoal Não Docente por categorias profissionais</i> .....	25
Tabela 2 - <i>Resumo das entrevistas realizadas na Autarquia</i> .....	55
Tabela 3 – <i>Resumo das entrevistas realizadas aos assessores da Direção dos</i> <i>Agrupamentos</i> .....	57
Tabela 4 – <i>Caracterização do Pessoal Não Docente entrevistado</i> .....	58
Tabela 5 – <i>Resumo das entrevistas realizadas ao Pessoal Não Docente</i> .....	58

## Introdução

A gestão de Recursos Humanos, cada vez mais, vai ganhando destaque no seio organizacional. A denominada gestão das pessoas, independentemente da entidade a que pertençam, e das funções que desempenhem merece, sem sombra de dúvida, uma atenção especial visando um desempenho mais pró-ativo, dinâmico e eficaz, bem como uma maior satisfação com o trabalho.

Por entre as diversas práticas inerentes a esta área, o processo de Acolhimento, Integração e Socialização dos novos elementos, na organização que os acolhe, é considerado primordial para o seu sucesso profissional. De acordo com Gontijo (2008, citado por Almeida, 2014, p.191) “ trata-se de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional”.

Segundo Vieira (2014, p.1) “A socialização organizacional é um processo que todos os trabalhadores experienciam quando começam uma nova função, seja na primeira entrada na organização, ou num momento de promoção ou mudança de função”. O que o torna intrínseco à gestão de Recursos Humanos de qualquer entidade empregadora, funcionando como facilitador do ajustamento da pessoa à organização.

A mesma autora refere que o comprometimento organizacional surge como o resultado de um bom ajustamento do trabalhador à organização e a socialização como uma tática facilitadora deste ajustamento. Trabalhadores ajustados têm melhores resultados no trabalho. Cabe às organizações, através da utilização de programas de socialização específicos, a incumbência de influir nos seus colaboradores uma força de trabalho mais aplicada e comprometida (Vieira, 2014).

A gestão do Pessoal Não Docente, que desempenham funções nas Escolas públicas da Educação Pré-escolar e do Ensino Básico, está desde a publicação do Decreto-lei n.º 144/ 2008, de 28 de julho, sob alçada dos Municípios. Este quadro legal, que incrementou a transferência de competências para os Municípios, em matéria de educação, mediante a celebração de Contratos de Execução, transferiu para as

Autarquias locais o Pessoal Não Docente, em exercício de funções, à data da sua entrada em vigor. Outrora esta gestão era feita, unicamente, pelos Órgãos de Gestão dos Agrupamentos de Escolas, atualmente é realizada em articulação com os Municípios (Seabra *et al*, 2012).

O Pessoal Não Docente das Escolas desempenha um papel primordial no processo educativo, eles fazem parte de um todo que contribui para o sucesso do ensino/aprendizagem. Mas, nem sempre, o trabalho destes profissionais tem o reconhecimento merecido. Eles deparam-se diariamente com inúmeros e constantes desafios que, muitas vezes, crescem e dificultam as suas funções.

O Processo de Acolhimento e Integração destes profissionais, por vezes, foi alvo de algumas lacunas devido à escassez de informações consideradas pertinentes para uma melhor e mais célere integração no seu novo local de trabalho. Tendo em conta a especificidade das funções que desempenham, bem como a sua importância para assegurar o funcionamento normal das Escolas, considerou-se que seria benéfico dar-se maior relevo a este processo.

Um bom Programa de Acolhimento irá facilitar, certamente, a integração destes profissionais nos estabelecimentos de ensino. Permitirá uma interiorização mais rápida e eficaz da cultura e valores organizacionais, fomentando uma maior segurança no desempenho dos seus papéis no contexto escolar. Este período inicial de empregabilidade representa uma fase crucial de adaptação e de desenvolvimento de uma relação saudável entre o novo elemento e a organização que o recebe (Almeida, 2014).

Foi com base nestes pressupostos, e após a realização de diversas entrevistas dirigidas, nomeadamente, a profissionais da Autarquia, ligados à gestão do Pessoal Não Docente, a elementos dos Órgãos de Gestão dos Agrupamentos de Escolas do Município e a diversos Assistentes Operacionais e Técnicos Administrativos, a desempenhar funções nas Escolas, que se considerou que seria profícuo a existência de um Manual de Acolhimento.

O Manual de Acolhimento, proposto, servirá como ferramenta da Gestão de Recursos Humanos da Autarquia e é dirigido ao Pessoal Não Docente das Escolas do Município de Albufeira. O seu principal objetivo é atuar como instrumento facilitador do processo de Acolhimento, Integração e Socialização destes profissionais após, o seu recrutamento, permitindo um maior enriquecimento da parceria entre a Autarquia e os Agrupamentos de Escolas.

O presente trabalho está estruturado em partes distintas. Inicialmente é constituído pela parte introdutória, segue-se o primeiro capítulo que contempla uma sucinta caracterização do Município de Albufeira, designadamente, resenha histórica, missão, visão, valores, princípios orientadores, estrutura organizacional, principais divisões que têm competências em matéria educativa e caracterização do Pessoal Não Docente afeto à Autarquia. O segundo capítulo faz alusão à gestão do Pessoal Não Docente e ao seu processo de Acolhimento e Integração, o terceiro contém o Enquadramento Teórico onde são abordados vários tópicos relacionados com a temática que está na base do projeto, designadamente, Acolhimento, Integração e Socialização. O quarto capítulo é referente à Metodologia, designadamente, pertinência do estudo e objetivos, público-alvo, instrumentos aplicados e procedimentos. O quinto apresenta os resultados e o sexto a discussão dos resultados obtidos. Por último apresentam-se as considerações finais, onde serão salientadas as principais conclusões retiradas do desenvolvimento do Projeto, as limitações encontradas e sugestões para a realização de estudos e projetos futuros.

## Capítulo I - Caracterização do Município de Albufeira

### 1.1. Resenha Histórica

Desconhecem-se as origens de Albufeira, mas tudo leva a crer que a região já era povoada em tempos pré-históricos e que o local onde se ergue a cidade teria sido, alguns séculos antes da nossa era, uma importante povoação com o seu porto marítimo.

A primitiva povoação foi ocupada pelos Romanos que lhe deram o nome de *Baltum*. Introduziram uma organização administrativa centralizada e desenvolveram uma intensa atividade agrícola e comercial. Construíram aquedutos, estradas e pontes das quais, ainda, hoje, existem vestígios.

O topónimo Albufeira provém da denominação árabe “*Al-buhera*” que significa “castelo de mar”, razão que poderá estar ligada à proximidade do oceano e/ ou da lagoa que se formava na zona baixa da localidade. Os árabes construíram sólidas fortificações defensivas, tornando-a quase inexpugnável, o que até certo ponto não era infundado, porque Albufeira foi uma das praças que os árabes conservaram por mais tempo em seu poder. O desenvolvimento da agricultura foi notável e verificou-se a introdução de novas técnicas e de novas culturas. Os Árabes usavam já a charrua e os adubos, assim como as noras para a elevação de águas nos poços. Introduziram novos sistemas de irrigação nos campos, salientando-se os açudes e levadas, transformando assim zonas incultas em hortas e pomares, para além disso também mantinham um próspero comércio com o norte de África.

Quando D. Afonso III ocupou o trono, já parte do Algarve tinha caído em poder dos cristãos. Templários e Hospitalários, ordens militares que auxiliaram na Reconquista, salteavam, frequentemente, as terras que ainda estavam sob domínio Árabe, mas detinham-se sempre diante das fortes muralhas de Albufeira. Somente depois da tomada de Faro é que a situação de Albufeira se tornou insustentável. Cercada de inimigos por todos os lados, a praça caiu em poder de D. Afonso III, em 1246, após cinco séculos de domínio árabe, que imediatamente a doou à ordem de Aviz. Os mouros foram perseguidos de tal forma, que só escaparam ao furor dos vencedores os que fugiram e

se refugiaram numa caverna, denominada Cova do Xorino, situada por baixo das rochas delimitantes da cidade pelo lado sul.

No reinado de D. Manuel I já a vila reconquistara a sua antiga importância, pois este monarca concedeu-lhe foral em 20 de agosto de 1504.

Albufeira foi das cidades algarvias a mais castigada por cataclismos naturais. No entanto foi o terramoto de 1 de novembro de 1755 que causou os maiores estragos. O mar invadiu a vila com ondas que atingiram 10m de altura, destruindo quase todos os edifícios, tendo apenas ficado de pé 27 habitações e estas muito arruinadas. A Igreja Matriz, antiga mesquita árabe adaptada ao culto cristão, onde a população se refugiara, pedindo misericórdia, desabou causando 227 vítimas. Depois deste terramoto continuou todo o Algarve a sofrer abalos violentos até 20 de agosto do ano seguinte, o que não impediu que se iniciassem de imediato as obras de reconstrução por ordem do Bispo D. Francisco Gomes de Avelar.

Recuperada do terramoto Albufeira viria a sofrer nova catástrofe, desta vez por mão humana. Em 1833, durante a guerra civil entre absolutistas e liberais, a guerrilha absolutista cercou a povoação provocando um violento incêndio que resultou na morte de 174 dos seus habitantes.

A partir de meados do séc. XIX, Albufeira viria a relançar-se como importante centro de pesca, registando um grande progresso económico, que se intensificou no início do séc. XX, com o incremento da exportação de peixe e frutos secos e a criação de diversas fábricas que davam emprego a cerca de 800 pessoas.

De 1930 a 1960 registaram-se tempos de decadência, as armações de pesca arruinaram-se, as fábricas fecharam, as embarcações desapareceram, muitas casas foram abandonadas e a população reduziu drasticamente.

A partir de meados da década de 60 Albufeira viria a despertar o interesse, primeiro dos turistas nacionais e depois dos britânicos, originando um verdadeiro *boom* do turismo, dando novo fôlego à economia do concelho.

Em 1986 foi elevada a cidade e, também, ocorreu durante essa década o maior crescimento a nível urbanístico. A cidade expandiu-se para nascente, zona onde se situam ainda, hoje, a maior parte dos serviços administrativos ([www.cm-albufeira.pt](http://www.cm-albufeira.pt)).

## **1.2. O Concelho de Albufeira**

O concelho de Albufeira está localizado no centro do Algarve e pertence ao distrito de Faro, de que dista, aproximadamente, 39 km. Segundo os dados dos Censos 2011, registava 40657 habitantes, distribuídos pelas quatro freguesias: Albufeira e Olhos de Água, Ferreiras, Guia e Paderne. Com cerca de 30 km de costa, o concelho foi presenteado com algumas das mais belas praias do mundo. Trata-se de um magnífico património natural que tem sido defendido e preservado de forma equilibrada.

Albufeira, atualmente, é um dos concelhos do país com o maior número de Bandeiras Azuis, galardão que atesta a qualidade das praias em itens como a limpeza, a acessibilidade e a qualidade da água. A principal atividade económica do concelho é o turismo, predominando a indústria hoteleira, pelo que é considerado um dos principais centros turísticos do país.

### **1.3. Missão, Visão e Valores**

#### **1.3.1. Missão**

O Município tem como missão o desenvolvimento económico, social, cultural, turístico e ambiental do concelho de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes, no respeito pelo património edificado mediante a adoção de políticas públicas assentes na gestão sustentável dos recursos disponíveis e na procura de um serviço público de qualidade (Artigo 2.º, Diário da República, 2ª série, N.º.3, janeiro de 2013, p. 374).

#### **1.3.2. Visão**

O Município orienta a sua ação no sentido de promover e dinamizar o concelho a nível económico, social, cultural, turístico e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos (Artigo 1.º, Diário da República, 2ª série, N.º.3, janeiro de 2013, p. 374).

#### **1.3.3. Valores**

No desempenho das suas atribuições os serviços do Município de Albufeira pautam a sua atividade pelos seguintes valores:

- a) Da administração aberta, permitindo a participação dos munícipes através do permanente conhecimento dos processos que lhe digam respeito e das formas de associação às decisões contidas por lei;
- b) Da eficácia, visando a melhor aplicação dos meios disponíveis para a prossecução do interesse público municipal;
- c) Da coordenação dos serviços e racionalização dos circuitos administrativos, visando observar a necessária articulação entre as diferentes unidades orgânicas e tendo em vista dar celeridade e integral execução às deliberações e decisões dos órgãos municipais;
- d) Do respeito pela cadeia hierárquica, impondo que os processos administrativos, de preparação das decisões, participem os titulares dos cargos de direção e chefia, sem

prejuízo da necessária celeridade, eficiência e eficácia. (Artigo 3.º, Diário da República, 2ª série, N.º.3, janeiro de 2013, p. 374).

#### **1.4. Princípios Orientadores**

Os serviços do Município de Albufeira regem-se pelos seguintes princípios:

- O sentido de serviço à população, consubstanciado no absoluto respeito pelas decisões dos órgãos autárquicos democraticamente eleitos;
- O respeito pela legalidade e pela igualdade de tratamento de todos os cidadãos;
- O respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos;
- A racionalidade da gestão;
- A qualidade e inovação, com vista ao aumento da produtividade e à desburocratização;
- A administração aberta, permitindo a participação dos munícipes através do permanente conhecimento dos processos em que sejam diretamente interessados, nos termos legais (Artigo 4.º, Diário da República, 2ª série, N.º.5, janeiro de 2013, p. 873).

#### **1.5. Estrutura Organizacional**

Os serviços do Município de Albufeira, para a prossecução das atribuições e competências perpetradas, organizam-se segundo um modelo hierarquizado e de acordo com as seguintes categorias de unidades orgânicas:

- a) Departamento municipal – que corresponde a uma unidade orgânica de carácter permanente com atribuições de âmbito operativo e instrumental, integradas numa mesma área funcional, constituindo-se fundamentalmente como unidade de gestão, coordenação e de controlo de recursos e atividades, cabendo-lhes coadjuvar o Presidente e os Vereadores na organização e direção de atividades de gestão no âmbito municipal;

b) Divisão municipal - é uma unidade orgânica de carácter flexível com atribuições de âmbito operativo e instrumentais integradas numa mesma área funcional, constituindo-se fundamentalmente como unidade técnica de organização, execução e controlo de recursos e atividades;

c) Gabinete – unidade orgânica de carácter flexível de apoio e assessoria aos órgãos municipais.

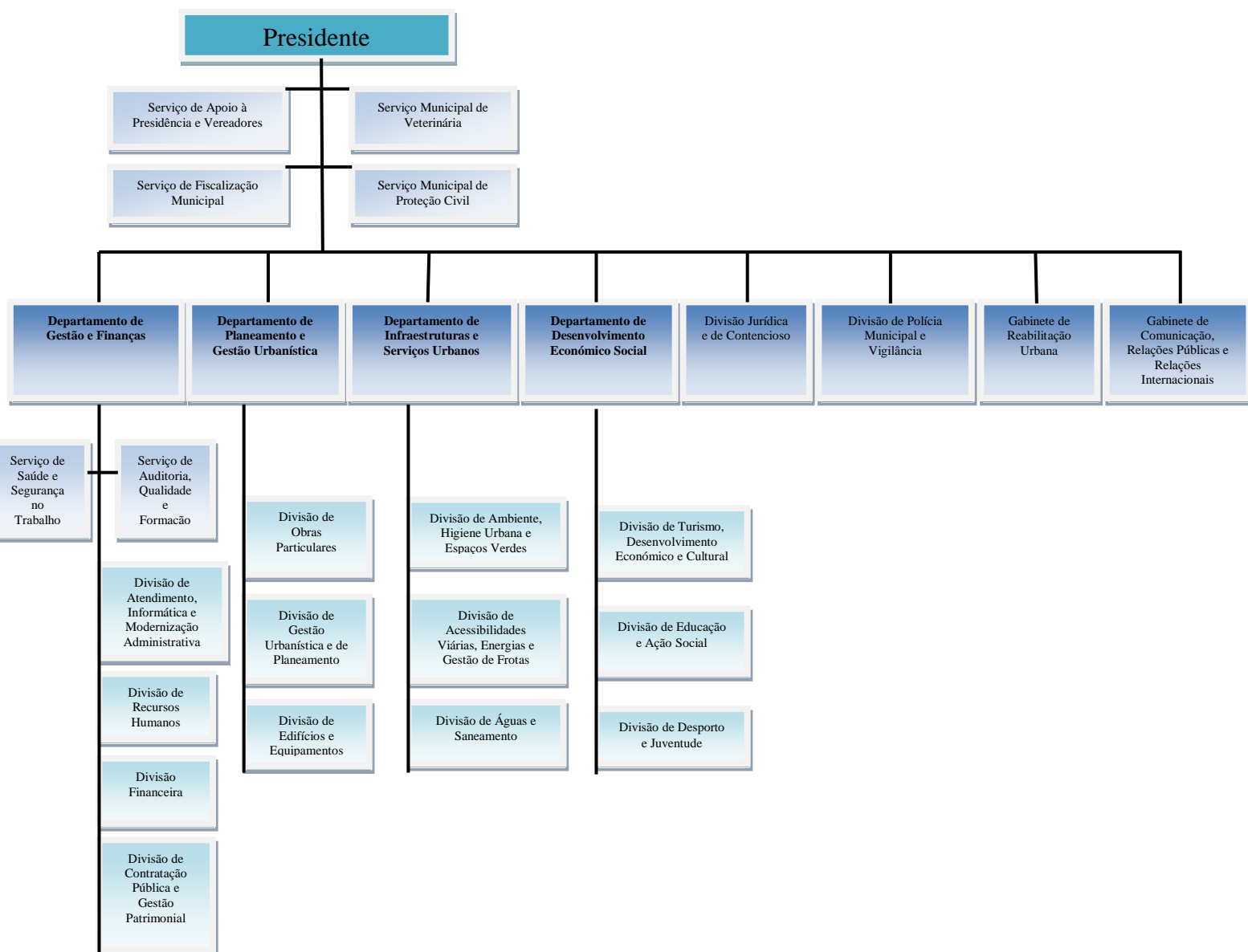


Figura 1- Organograma do Município de Albufeira

### **1.5.1. Divisões Municipais com competências em matéria educativa**

De entre as inúmeras Divisões Municipais, integradas no organograma do Município, destacam-se a Divisão de Recursos Humanos e a Divisão de Educação e Ação Social, em virtude de serem contempladas com competências em matéria educativa, incidindo diretamente na gestão do Pessoal Não Docente.

#### **1.5.1.1 Divisão Municipal de Recursos Humanos**

A Divisão de Recursos Humanos (DRH), que é considerada uma unidade orgânica flexível, está integrada no Departamento Municipal de Gestão e Finanças e tem como principais competências, as seguintes:

- Assegurar a execução de tarefas específicas no domínio da gestão administrativa dos recursos humanos, incluindo o Pessoal Não Docente da educação pré-escolar e do ensino básico, de acordo com as disposições legais aplicáveis e por forma a garantir o bom funcionamento dos serviços municipais;
- Assegurar o acolhimento e a integração dos novos trabalhadores garantindo os esclarecimentos e apoio que se mostrem necessários;
- Organizar e acompanhar o processo de avaliação de desempenho dos dirigentes e trabalhadores da autarquia;
- Assegurar, de forma integrada, a implementação do SIADAP1;
- Apoiar o Executivo na definição do Plano Estratégico e na elaboração do SIADAP1;
- Assegurar que a gestão de carreiras dos trabalhadores seja efetuada de acordo com as melhores práticas gestionárias previstas na lei;
- Elaborar o balanço social do pessoal da autarquia, recolhendo previamente os elementos necessários;
- Assegurar a elaboração do Mapa de Pessoal do Município;
- Cooperar nos processos de inquérito e disciplinar;

- Elaborar, em face da programação superiormente determinada, a proposta de orçamento anual dos recursos humanos, acompanhar a respetiva execução e propor eventuais alterações;
- Assegurar uma atividade regular de informação interna relativa à gestão de recursos humanos;
- Executar os procedimentos inerentes ao recrutamento de pessoal, louvores, disciplina, aposentação e exoneração do pessoal em serviço no Município;
- Propor as metodologias de recrutamento e seleção de pessoal;
- Executar os procedimentos necessários aos concursos de recrutamento de pessoal;
- Assegurar o processamento e pagamento de todos os vencimentos e abonos do pessoal e a retenção dos respetivos descontos;
- Elaborar e conferir os mapas e relações de descontos processados nos vencimentos dos trabalhadores;
- Fazer cumprir as obrigações fiscais a que os trabalhadores estão sujeitos, de acordo com as normas em vigor e diretamente relacionadas com o Município;
- Calcular ajudas de custo, subsídio de transporte, trabalho extraordinário e processar respetivos pagamentos;
- Recolher e tratar dados para fins estatísticos e de gestão, relativos a encargos salariais, trabalho extraordinário e noturno, ajudas de custo, comparticipações na doença, acidentes de trabalho, abonos complementares, subsídios e outros;
- Assegurar o atendimento e esclarecimento do pessoal;
- Instruir todos os processos referentes a prestações sociais dos trabalhadores, designadamente os relativos a prestação familiares a crianças e jovens e promover as inscrições de trabalhadores na Segurança Social, ADSE, Caixa Geral de Aposentações e em outras instituições;

- Organizar e manter atualizados os processos individuais de todo o pessoal;
- Assegurar os procedimentos administrativos relativos a férias, faltas e licenças;
- Solicitar a verificação de faltas e licenças por doença e assegurar o expediente respeitante a juntas médicas (Artigo 17.º, Diário da República, 2ª série, Nº.5, janeiro de 2013, p. 876).

#### **1.5.1.2 Divisão Municipal de Educação e Ação Social**

A Divisão de Educação e Ação Social (DEAS) está integrada no Departamento Municipal de Desenvolvimento Económico, Social e Cultural e de entre as inúmeras competências, que lhe são conferidas, destacam-se as mais relevantes para a área educativa, designadamente:

- Acompanhar a execução das transferências de competências na área de educação da Administração Central para a Autarquia;
- Assegurar o planeamento e gestão dos serviços e equipamentos educativos dos estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico, particularmente quanto à dotação de diversos equipamentos/ materiais promovendo o desenvolvimento educacional do Município de acordo com parâmetros de qualidade e inovação, bem como proceder à concretização das medidas adotadas no âmbito da política municipal de educação;
- Assegurar a gestão do Pessoal Não Docente da educação pré-escolar e do ensino básico de acordo com os normativos legais vigentes;
- Assegurar a gestão da ação social, exceto auxílios económicos, de acordo com os normativos legais vigentes;
- Assegurar o desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular;
- Aferir das carências em equipamentos escolares e educativos e propor a aquisição e substituição de equipamentos degradados;

- Fazer o levantamento e manter atualizado o inventário dos estabelecimentos de ensino e equipamentos educativos existentes no Município;
- Colaborar e dar apoio próximo à comunidade educativa municipal em projetos e iniciativas que promovam o sistema educativo e potenciem a função social da escola;
- Assegurar a realização dos objetivos e programas municipais na área da educação, a níveis e âmbitos da competência expressa de outras entidades e organismos;
- Garantir a representação do Município em comissões, delegações e ou outros grupos, constituídos, para apreciar matérias da sua área de competência;
- Desenvolver contactos e propor a celebração de acordos com instituições educativas, públicas e particulares, coletividades e outras entidades consideradas de interesse para a melhoria do sistema educativo;
- Colaborar nas ações de planeamento Escolar, nomeadamente na atualização da Carta Educativa;
- Desenvolver atividades em áreas da competência da Autarquia a nível das Escolas do Município, bem como colaborar nos projetos educativos de cada estabelecimento de Ensino;
- Promover junto das Escolas e da comunidade ações de educação para a cidadania e outros valores sociais e apoiar iniciativas exteriores neste âmbito;
- Atuar, em articulação com todos os agentes educativos, no sentido de promover um ambiente propício ao desenvolvimento global das crianças, promovendo estilos de vida saudáveis;
- Promover e apoiar o desenvolvimento das atividades de educação especial de acordo com as necessidades existentes nesta área;

- Coordenar e garantir as condições de funcionamento de todos os equipamentos educativos da responsabilidade da Autarquia, nomeadamente, Centros de Atividades, Escola de Trânsito, Ludotecas, Ludo creche, Parque Lúdico, Espaço Multiusos e outros que venham a ser criados neste âmbito;
- Garantir o fornecimento de uma refeição diária equilibrada e adequada às necessidades da população pré-escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico, em ambiente condigno, complementado com a função educativa da escola;
- Organizar e gerir as cantinas escolares de forma a cumprir os requisitos legais e regulamentares em matéria de higiene e segurança alimentar;
- Planear e acompanhar os transportes escolares;
- Organizar a rede e transportes escolares, assegurando a respetiva gestão;
- Prestar apoio de natureza psicológica e psicopedagógica a alunos, professores, pais e encarregados de educação, no contexto das atividades educativas;
- Organizar e gerir as visitas de estudo por forma a otimizá-las;
- Orientar o percurso escolar e profissional dos alunos;
- Assegurar a dinamização do espaço família promovendo ações de caráter pedagógico e terapêutico e desenvolver ações destinadas a promover a interação familiar;
- Colaborar no funcionamento da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, do Apoio Domiciliário e o Rendimento Social de Inserção nos aspetos da competência municipal e encaminhar casos de carências sociais detetados para os organismos competentes da administração central e regional;
- Propor, promover e apoiar programas de ocupação de tempos livres e atividades destinadas à juventude, idosos e deficientes;
- Propor a atribuição dos auxílios económicos aos alunos carenciados, de acordo com a legislação em vigor, assegurando os procedimentos necessários à respetiva gestão (Artigo 30.º, Diário da República, 2ª série, N.º.5, janeiro de 2013, p. 881).

## 1.6. Caracterização do Pessoal Não Docente da Educação Pré-escolar e do Ensino Básico, afetos ao Município, a trabalhar nos Agrupamentos de Escolas

O Parque Escolar do Município de Albufeira é constituído atualmente por três Agrupamentos de Escolas, nomeadamente, o Agrupamento de Escolas Albufeira Poente, o Agrupamento de Escolas de Ferreiras e o Agrupamento de Escolas de Albufeira. O Pessoal Não Docente contratado pelo município é distribuído pelas diversas Escolas dos Agrupamentos, supracitados, com exceção das Escolas Secundárias cuja gestão não é da competência da Autarquia.

### 1.6.1. Categorias Profissionais

O Pessoal Não Docente integrado nas Escolas está distribuído pelas seguintes categorias profissionais: técnicos superiores, designadamente psicólogos ou animadores socioculturais, técnicos administrativos e assistentes operacionais. É o grupo dos assistentes operacionais que detém o maior número de trabalhadores, tal como se pode verificar na tabela um.

Tabela 1- *Pessoal Não Docente por categorias profissionais*

Género	Categorias profissionais			Total
	Técnico Superior	Técnico Administrativo	Assistente Operacional	
<b>Masculino</b>	0	5	16	21
<b>Feminino</b>	3	65	221	289
<b>Total</b>	3	70	237	310

### 1.6.2. Trabalhadores por Género

Através da figura dois é possível constatar que existe uma grande discrepância relativamente ao número de colaboradores por género, predominando a larga escala o sexo feminino, correspondendo a 93%. O sexo masculino só ocupa 7% da totalidade dos trabalhadores.

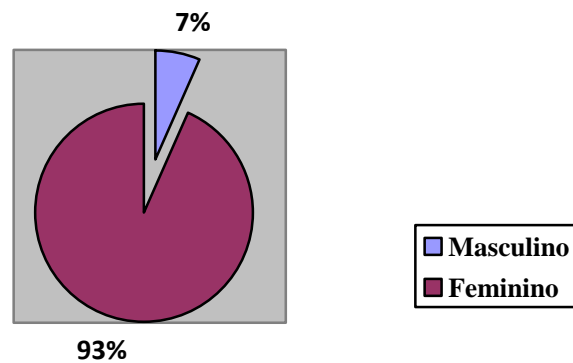


Figura 2 - Colaboradores por gênero

### 1.6.3. Trabalhadores por Escalões Etários

Os colaboradores englobam-se nos diversos escalões etários, compreendidos entre os 20 e os 69 anos de idade. Como se pode constatar na figura três a faixa etária com o maior número de trabalhadores é a que engloba as idades entre os 35 e 39 anos e a com menor número é a dos 20 a 24 anos, prevalecendo as colaboradoras do sexo feminino em todas as faixas etárias.

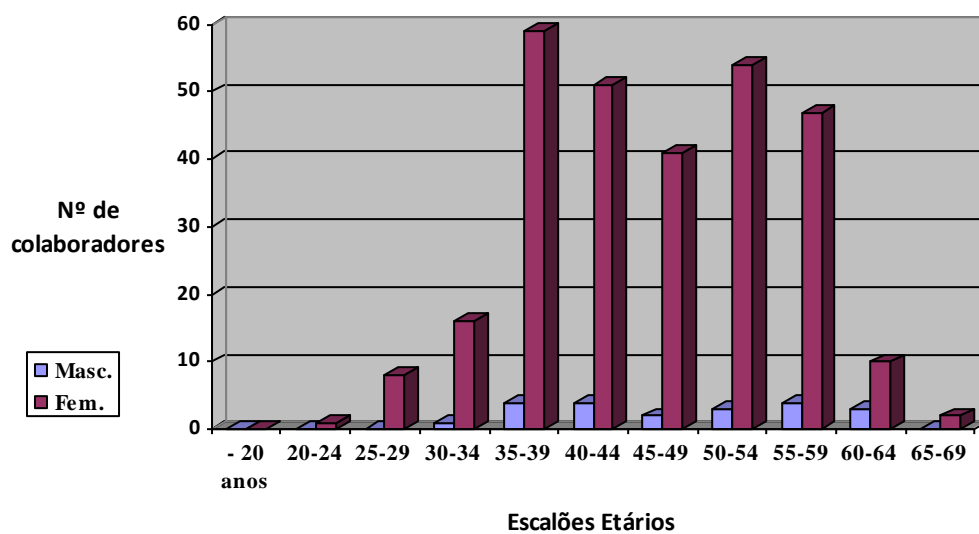


Figura 3- Colaboradores por Escalões Etários

#### 1.6.4. Trabalhadores por Níveis de Escolaridade

Quanto às habilitações escolares destes trabalhadores, de acordo com o que se observa na figura quatro, pode-se verificar que a grande maioria tem o 12.º ano ou equivalente, seguindo-se o 9.º ano e o 6.º ano de escolaridade. Os níveis de escolaridade em que existem menos colaboradores são o bacharelato e o 11.º ano de escolaridade.

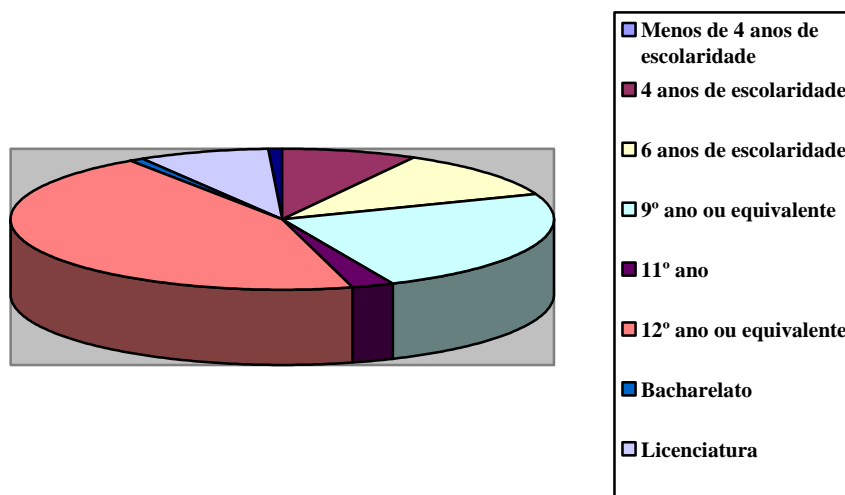


Figura 4- Colaboradores por Níveis de Escolaridade.

#### 1.6.5. Relação jurídica de emprego

No que concerne à relação jurídica de emprego foi possível constatar que o Pessoal Não Docente, a exercer funções nas Escolas do Município, afetos à Autarquia têm todos contratos de trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado.

## Capítulo II - Gestão do Pessoal Não Docente

### 2.1. A gestão do Pessoal Não Docente

De acordo com o estabelecido no Artigo 35º., do Regime Jurídico das Autarquias Locais (2013), e tendo em conta a transferência de competências da Administração Central para as Autarquias é da competência do Presidente da Câmara Municipal decidir sobre todos os assuntos relacionados com a gestão e direção dos recursos humanos afetos aos serviços municipais, bem como gerir os recursos humanos dos estabelecimentos de educação.

Com a assinatura dos Contratos de Execução, as Autarquias assumiram, para efeitos legais, o papel de entidade patronal do Pessoal Não Docente das Escolas. Os contratos destes funcionários passaram a estabelecer um vínculo com a Autarquia, em vez de ser com o Ministério da Educação e Ciência. Ao mesmo tempo, a Autarquia assumiu um conjunto de competências relativas à gestão destes funcionários que anteriormente tinha sido atribuído aos Órgãos de Direção dos Agrupamentos de Escolas (Seabra *et al*, 2012, p.71).

Entretanto, coube também às Autarquias o poder de negociação ou delegação de algumas destas competências, de acordo com os termos legais, nos Órgãos de Gestão dos Agrupamentos.

A contratação destes colaboradores é feita com base no estipulado pela Portaria n.º 1049-A/2008, de 16 de setembro, que define os critérios e a respetiva fórmula de cálculo para a determinação da dotação máxima de referência do Pessoal Não Docente, por agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas. O recrutamento e seleção é administrado de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Lei n.º 35/ 2014, de 20 de junho, que rege o Trabalho em Funções Públicas.

De acordo com o Relatório de Avaliação da Descentralização de Competências de Educação para os Municípios (2012, p.68) o aspeto mais problemático inerente à transferência de competências prende-se à gestão do Pessoal Não Docente, especificamente, ao rácio estabelecido pela Portaria 1049-A/2008, de 16 de setembro, referente ao número de funcionários a contratar. “ Há um entendimento partilhado das Autarquias e dos Agrupamentos de que os critérios definidos pela Administração Central não estão ajustados às necessidades reais das escolas”.

O Ministério da Educação e Ciência limita-se apenas a transferir para as Autarquias a verba indispensável e correspondente ao número de funcionários definidos pela Portaria, impossibilitando os Municípios de contratarem de acordo com as reais necessidades.

A Autarquia de Albufeira, carece do mesmo problema das Autarquias referenciadas no estudo, supracitado, no que diz respeito à contratação de funcionários para as Escolas. Deparando-se todos os anos letivos com essa dificuldade que obriga à realização de um trabalho de articulação entre Município e Agrupamentos de Escolas pautado por flexibilidade, coerência e acima de tudo boa vontade de todos os intervenientes educativos, visando a obtenção de soluções alternativas.

No que concerne à gestão do Pessoal Não Docente, a desempenhar funções nas Escolas do Ensino Básico e Jardins de Infância do Município, é estabelecida em parceria com os Órgãos de Gestão dos Agrupamentos de Escolas, ou seja, é bipartilhada, cabendo a cada entidade o desempenho de funções diferenciadas no processo de gestão.

É da responsabilidade dos Agrupamentos a distribuição do serviço efetivo a estes trabalhadores, de acordo com as necessidades apresentadas pelas diversas escolas, tal como o envio de toda a informação administrativa, considerada pertinente, para a divisão de Recursos Humanos da Autarquia, nomeadamente, transmissão de faltas, férias e restante informação essencial ao processamento dos vencimentos deste pessoal, de acordo com estabelecido no Decreto-lei n.º 144/ 2008, de 28 de julho, diploma legal que estipula a transferência de competências do Ministério da Educação para os órgãos de poder local.

Segundo Pereira (2010) com a assinatura dos Contratos de Execução, as Autarquias passaram a ter o poder de decisão em diferentes áreas da educação, contribuindo para uma maior capacidade e rapidez na resolução dos problemas e possibilitando um apoio à gestão escolar baseada na proximidade às pessoas e aos agentes socioeconómicos e culturais da comunidade educativa. A ideia de proximidade, rapidez e capacidade é assumida como uma vantagem deste processo.

Com base no referido pelo mesmo autor poder-se-á, também, salientar que, aquando do período de negociação e celebração deste processo, o Pessoal Não Docente, um dos alvos destas medidas, não foi consultado nem ouvido face ao mesmo, podendo afirmar-se que, em alguns casos, foram mesmo surpreendidos com a rapidez dos acontecimentos. O que deu origem a manifestações de sentimentos de desconforto e desagrado por terem ficado de fora dessa parte do processo.

## **2.2. Acolhimento e Integração do Pessoal Não Docente**

De acordo com Seabra *et al* (2012, p.43) “ o Pessoal Não Docente é um dos domínios mais relevantes neste processo de transferência de competências, por envolver recursos humanos fundamentais para o quotidiano das escolas e ter implicado mudanças profundas na sua gestão e modos de contratação”.

O estudo de Pereira (2010) vai ao encontro do referido pelo autor acima indicado quando menciona que a mudança de entidade patronal, por parte do Pessoal Não Docente, contribuiu para a construção de uma nova identidade, o papel “híbrido” que estes trabalhadores têm de desempenhar. No sentido em que têm o dever de responder às exigências da Autarquia, à qual pertencem e que detém o poder avaliativo e disciplinar sobre eles, bem como às exigências do Agrupamento, no qual exercem funções laborais e em relação às quais são avaliados. Tal situação pode estar na origem de transtornos na sua esfera de ação e intervenção, provocando limitações na sua capacidade de expressão com receio de eventuais penalizações.

O aspeto mais negativo da transferência de competências incide sobre a escassez de funcionários nas Escolas, circunstância que é evidente neste Município e em muitos outros a nível nacional. Situação que é possível constatar na investigação de Seabra *et al* (2012) quando refere que com a transferência de competências para as Autarquias, grande parte dos Agrupamentos viram reduzido o número de funcionários dos seus quadros.

Deste modo os funcionários que foram mantidos viram o seu trabalho aumentado, uma vez que houve uma redução dos recursos humanos a cargo do trabalho não docente. A supervisão direta dos alunos, nomeadamente, nos espaços de recreio e nos refeitórios, tornou-se uma tarefa mais difícil de assegurar, com necessidade de uma gestão interna mais racionalizada dos tempos de serviço dos funcionários.

Tendo em conta que a insuficiência de funcionários pode comprometer o bom funcionamento das Escolas, bem como a segurança dos alunos dentro dos estabelecimentos, as Autarquias desdobram-se por flexibilizar as suas respostas em termos de contratação de pessoal, ainda que essa via implique, muitas vezes, um aumento das despesas municipais.

Dada a especificidade das funções destes trabalhadores, bem como a importância do seu papel para um normal funcionamento das Escolas, há que ressaltar que dever-se-á ter em conta o perfil e formação adequados ao seu desempenho profissional, a promoção de satisfação e bem-estar no trabalho tal como um eficiente processo de Acolhimento, Integração e Socialização, de modo a assegurar uma maior eficácia de resposta às solicitações requeridas.

Segundo Mirão (2012) é de extrema importância valorizar a ação dos Assistentes Operacionais na educação das crianças sendo este um grupo que, paralelamente com os docentes, interage diariamente com os alunos e as respetivas famílias, intervindo quando as situações o exigem e cabendo-lhe muitas vezes o papel de transmissores de informação aos encarregados de educação sobre os seus educandos.

Na Autarquia de Albufeira os candidatos contratados para o desempenho de funções nas escolas do Município são acolhidos pela Divisão de Recursos Humanos. Na qual são estabelecidos todos os procedimentos necessários para a admissão do novo colaborador, especificamente, a entrega da documentação pessoal e assinatura do contrato.

Posteriormente, a esta fase, é realizada uma reunião de cariz informal com a presença de alguns superiores hierárquicos da Autarquia, onde são elucidados os deveres e direitos do trabalhador e da entidade empregadora, o esclarecimento de dúvidas, bem como a transmissão de outras informações consideradas pertinentes.

Seguidamente, estes trabalhadores, são encaminhados para os Agrupamentos de Escolas onde irão desempenhar as suas funções. São recebidos pela Direção e apresentados aos restantes colegas e ao chefe de pessoal, que se encarrega de fazer uma visita guiada pela Escola e transmitir as instruções, necessárias, sobre as funções a desempenhar.

Em sùmula, e com base no supramencionado, pode-se concluir que não existe um Programa de Acolhimento formal nem qualquer ferramenta de apoio ao processo, especificamente, uma Manual de Acolhimento. Tendo em conta os estudos abordados é relevante que estes trabalhadores sejam contemplados com um eficaz Programa de Acolhimento e Socialização, pois só desta forma ficarão, mais rapidamente, aptos a dar resposta às importantes tarefas inerentes às funções que desempenham.

## Capítulo III – Enquadramento Teórico

### 3.1. Síntese Introdutória

A temática Acolhimento, Integração e Socialização que serviu de base ao desenvolvimento deste projeto é considerada como um processo preponderante para o ingresso de um novo elemento numa organização. Acolher um novo elemento consiste num procedimento, decisivo e fulcral, que pode ditar o sucesso deste no seio organizacional.

A admissão de um novo trabalhador numa organização é considerado um processo metuculoso, no sentido em que representa, para o indivíduo, um período de aprendizagem de novas tarefas associadas a uma nova função e a um novo papel social, o que pode acarretar ansiedade ao novo membro (Pinto, 2014).

Aquando do seu ingresso os novos elementos já trazem consigo expetativas e ideias pré-definidas acerca da instituição onde vão trabalhar, pelo que as estratégias de integração, a partilha dos valores e da cultura organizacional da empresa funcionam como cliché para que os novos elementos se sintam como membros dessa mesma organização.

O ajustamento de novos trabalhadores pode ser menos complexo quando apoiado por práticas de socialização institucionalizadas que estão na origem de trabalhadores mais comprometidos com a organização. Por sua vez trabalhadores comprometidos estarão mais envolvidos com o trabalho e terão menos intensão de abandonar a organização acrescentando valor e contribuindo para a diminuição de custos (Vieira, 2014).

No entanto, nem todas as entidades empregadoras lhe dão a importância devida, uma vez que, na maioria das vezes, não dedicam tempo nem recursos à sua preparação e planeamento.

### 3.2. Socialização

De acordo com o estudo de Pinto (2014) a socialização dos novos membros de uma organização ou empresa é considerada uma das práticas de gestão de recursos humanos de maior importância.

A socialização pode ser definida como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno na organização” (Louis, 1980, citado por Cunha *et al*, 2012, p. 330). Ou seja, é no seu decurso que a organização transmite, aos seus novos membros, a sua filosofia, a sua cultura, os seus valores e disponibiliza toda a informação e recursos que considere pertinentes, para os mesmos, de modo a que estes se comportem de acordo com as suas expectativas, permitindo desta forma um processo de integração mais rápido e facilitador aos recém-chegados.

Poder-se-á concluir que o processo de socialização acontece no momento em que um novo colaborador passa a membro interno da organização. Este período inicial de empregabilidade é preponderante e está na base do desenvolvimento de uma relação saudável entre o novo membro e a organização. Para além do referido acresce valor para a organização adequar o processo às diferentes especificidades profissionais dos novos trabalhadores. Segundo Vieira (2014) a personalização das práticas de socialização pode surgir como uma primazia relevante para a organização, que pode desta forma procurar resultados específicos para diferentes grupos.

### **3.2.1. Estratégias de socialização**

As estratégias de socialização foram inicialmente definidas por Van Maanem e Shein como sendo “os modos através dos quais as experiências dos indivíduos, em transição de um papel para outro, são estruturadas para eles por outros na organização” (1979, citado por Cunha *et al*, 2012, p. 239).

As estratégias de socialização promovem, aos novos membros, a aprendizagem de papéis institucionalizados ou individualizados permitindo a sua estimulação e levando-os a atuar de acordo com aquilo que observam.

Segundo Van Maanem (1978), as principais estratégias de socialização e as suas implicações são:

- **Individualizadas versus coletivas:** As estratégias individualizadas são aplicadas a indivíduos isoladamente, enquanto as estratégias coletivas são aplicadas a um grupo de indivíduos através de um processo de aprendizagem comum. As estratégias coletivas têm a vantagem de serem mais económicas para a organização, os indivíduos podem partilhar com os seus colegas as novas experiências, as ansiedades e as suas preocupações e, também, reduzem a dependência dos recém-chegados face ao agente de socialização.
- **Informais versus formais:** Nas estratégias informais os novos indivíduos têm que aprender, a título individual, qual é o seu papel na organização. Em contrapartida as estratégias formais contribuem para preservar e reforçar a cultura da organização.
- **Sequenciais versus não sequenciais:** As estratégias sequenciais seguem um padrão específico, ou seja, são as mais adequadas porque permitem a aprendizagem em grupo, partindo do mais simples para o mais complexo. As estratégias não sequenciais também conhecidas por estratégia aleatórias não permitem uma aprendizagem gradual, desta forma os indivíduos podem exercer imediatamente uma função sem antes terem passado por um programa de formação.
- **Em série versus isoladas:** Nas estratégias em série o novo membro da organização recebe informação sobre a conduta da empresa e sobre o modo como deve atuar, na mesma, enquanto nas estratégias isoladas o recém-chegado procede à sua própria aprendizagem. Nas empresas, a situação mais frequente é a combinação de ambas as estratégias.
- **Reforço versus eliminação:** Nas estratégias de socialização por reforço, a organização valoriza e confirma certas qualidades e qualificações do novo membro, desde que considere uma mais-valia para a empresa. Em contrapartida, as estratégias de eliminação, desvalorizam e tentam eliminar certas características.

- **Fixas versus variáveis:** As estratégias fixas são vistas como uma segurança para o novo membro, por seguirem o seu padrão de desenvolvimento. As variáveis são caracterizadas pela flexibilidade que podem gerar na organização.
- **Por competição versus por concurso:** As estratégias por competição possibilitam uma maior distribuição dos recursos da organização e apontam como desvantagem as limitações que causam na progressão de carreira. No entanto, as estratégias por concurso facilitam o relacionamento, em trabalho de equipa, gerando um espírito mais cooperativo e de participação na organização.

Em sùmula, poder-se-á referir que a forma como cada uma das estratégias de socialização é aplicada terá diferentes implicações na organização, visto o processo de integração do novo membro ser um fator primordial para o seu êxito ou fracasso.

### 3.2.2. Fases da socialização

#### **Socialização antecipatória**

O processo de socialização dos novos colaboradores inicia-se mesmo antes destes ingressarem no seu novo local de trabalho. Este decurso denomina-se por socialização antecipatória ou por pré-ingresso e inclui não só o processo de seleção mas, também, todos os momentos e contactos estabelecidos entre o novo colaborador e a empresa antes mesmo do seu ingresso.

Para Gomez-Mejía, Balkin e Cardy (2000), este processo consiste na primeira fase do processo de socialização e denomina-se por fase prévia. Para estes autores transmitir uma imagem prévia e realista do posto de trabalho é provavelmente o melhor método de criar expetativas adequadas sobre o mesmo.

Nesta fase, que engloba o processo de seleção e o momento da entrevista são criadas imagens e expetativas ao novo colaborador, através do entrevistador que dá a conhecer alguma informação sobre a organização, as suas políticas, as condições de trabalho, a remuneração e as oportunidades de desenvolvimento e de carreiras. E, também, surgem informações através de referências de amigos ou conhecidos, da comunicação social e sobretudo através do que a empresa coloca ao dispor do público em geral, como por exemplo na sua página da Internet (Cunha, *et al.*, 2012).

Parafraseando ainda os autores acima referidos, a criação de expetativas antecipadas sobre a organização pode conduzir ao desapontamento por parte dos candidatos, quando concluem que a imagem e expetativas que tinham criado, acerca da organização, não coadunam com as condições e características apresentadas no momento do seu ingresso.

Posto isto a organização deve ter uma atenção redobrada acerca da imagem que transmite para o exterior, bem como das informações transmitidas, desde o primeiro contacto com os possíveis futuros colaboradores. Se tiverem sido criadas imagens erradas acerca da empresa, pode considerar-se que o empregador está a violar o contrato psicológico previamente estabelecido. Por norma, nestes casos, o colaborador diminui a

sua confiança na organização, atenua os seus processos de cidadania, reduz os seus níveis de desempenho e, muitas vezes, acaba por abandonar a empresa (Cunha, *et al.*, 2010).

### **O Encontro**

Esta fase inicia-se a partir do momento em que o indivíduo começa a desempenhar funções no novo local de trabalho. O novo colaborador inicia o aprendizado das competências necessárias para exercer a sua função, conhece a cultura organizacional da empresa e compreende o que é esperado de si. Devem, também, ser transmitidas informações sobre as políticas e os procedimentos da empresa, as regras, as relações jurídicas, etc. Muitas instituições contam com o apoio de alguns recursos, nomeadamente, programas e manuais de acolhimento que auxiliam o processo. Após as primeiras impressões e expectativas criadas na socialização antecipatória, nesta fase, deve haver um reforço e confirmação do que foi estabelecido no contrato psicológico.

Durante, esta fase, por norma, existe alguém denominado de tutor ou, se for o caso, um orientador de estágio, que é responsável por acompanhar e transmitir informações ao recém-chegado. A pessoa escolhida deve ter o perfil indicado para ser um bom instrutor, pois o sucesso do plano de acolhimento pode depender de si. Por norma é escolhido alguém que desempenha as mesmas funções e que vai estar diretamente relacionado com o seu trabalho, por exemplo um colega do mesmo departamento.

A tutoria disponibilizada pelo tutor ou orientador, segundo Greenberg e Baron (1995, citado por Mosquera, 2007), divide-se em três fases distintas:

- **Iniciação:** início da relação, momento em que a mesma começa a ganhar importância;
- **Desenvolvimento:** intensificação dos laços, construção do processo profissional do protegido (orientando/novo colaborador), sob a visão do tutor;
- **Separação:** quebra da relação de dependência entre o protegido e o tutor, momento em que este segue o seu caminho;

- **Redefinição:** assumem um relacionamento diferente, de igual para igual. Podem surgir laços de amizade fortes. O tutor poderá vir a sentir orgulho no desempenho profissional do seu protegido.

### **Instalação ou Mudança e Aquisição**

Para Gomez-Méjia *et al* (2000) esta é a terceira e última fase da socialização e denomina-se por vinculação . Considera-se que neste ponto o novo colaborador já começa a sentir que faz parte da organização. Se todo o processo foi bem concebido, este sentir-se-á satisfeito com as suas novas funções, bem como, com o seu local de trabalho. Se tal não se verificar, o colaborador poder-se-á sentir distanciado da unidade de trabalho, falhar no desenvolvimento e desempenho das funções inerentes ao mesmo.

Segundo Cunha *et al* (2012) esta última fase também pode ser denominada por fase da metamorfose, os autores acrescentam que esta é idealmente uma mudança ajustada, em que o novo colaborador se sente confortável com o cargo desempenhado, já interiorizou as suas normas e as do grupo de trabalho, acredita na possibilidade de desempenhar com sucesso o seu cargo e compreende o sistema de valores da organização.

De acordo com estes autores o vínculo mais forte e desejável desta última fase é a vinculação emocional da pessoa com a organização, que significa a existência do sentimento de pertença face à comunidade, sentimento de aceitação mútua e níveis elevados de empenhamento, motivação e satisfação. Quando este processo de metamorfose não se verifica os efeitos negativos são mais prováveis, na medida em que as probabilidades de abandono da organização, o desconforto pessoal e o despoletar de conflitos indesejáveis são muito prováveis.

Existem, todavia, outros autores que denominam esta fase por mudança e aquisição, como por exemplo Clapon (citado por Almeida, 2014), que define quatro requisitos que o novo elemento deve obter nesta fase. A nova autoimagem que consiste na nova perceção de si resultante das relações interpessoais que estabelece na organização. Os novos relacionamento que diz respeito ao abandono das amizades antigas e da criação de novas amizades. Os novos valores que diz respeito ao conhecimento, aceitação e interiorização dos valores da organização. E por fim novas formas de comportamento,

que implica a aquisição de comportamentos essenciais à sua manutenção na organização e à obtenção de recompensas.

### **3.3. Acolhimento e Integração**

Com base no referido por Duarte, Gomes, Sanches e Sousa (2006) o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo candidato pela organização, assumindo uma notável importância durante a fase de recrutamento e seleção. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização. O candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função a que se candidata e o representante da empresa evidência as características da organização e as particularidades referentes à função.

As informações, supracitadas, são fundamentais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização e esta, porventura, a perceber se o candidato é o mais adequado para a função.

A troca de informações que se estabelece durante o processo de seleção é considerada importante, mas não é suficiente para que o novo colaborador fique a conhecer a organização e se ajuste rápida e eficazmente à mesma. O papel dos colegas, do diretor, ou técnico dos recursos humanos e do próprio colaborador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso.

A integração de um novo colaborador, no contexto organizacional, muitas vezes, pode ser encarada como uma mudança e conduzir a alguma instabilidade. Todavia, é através do processo de interação entre os diversos elementos, particularmente o posicionamento do novo colaborador face aos colegas e chefias, que vai direcionar a forma como a relação se irá estabelecer.

Aquando do processo de preparação do acolhimento e integração do novo colaborador e de toda a equipa, que vai trabalhar diretamente com o mesmo, considera-se pertinente clarificar perante todos o papel do novo colaborador, realizar uma reunião (informal) de equipa e apresentar o antecessor (caso permaneça na organização).

No decorrer do processo está subjacente a concretização de um contrato psicológico entre a organização e o novo colaborador, no sentido em que o novo membro transporta consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações que se geraram com base nas interações que ocorreram durante o processo de recrutamento e seleção e através de informações obtidas sobre a organização por outros meios. A empresa, por seu lado, também é possuidora de uma determinada cultura organizacional e valores próprios, pelo que é necessário um ajustamento entre os dois, as expectativas de ambas as partes e o real (Duarte *et al*, 2006).

De acordo com Almeida (2014) entre a empresa e o novo membro estabelece-se um processo de ajustamento recíproco baseado numa relação de compromisso e cedências de ambas as partes. Funcionando o contrato psicológico como um acordo de natureza psicológica realizado entre a entidade empregadora e o empregado, em que fica pré-determinada uma relação de confiança na qual o empregado tenta dar o seu melhor, uma vez que está crente que a empresa também irá fazer o melhor por si.

### **3.3.1. Programa de Orientação ou Integração Inicial**

“A orientação/ integração é o processo de acolhimento e boas vindas de um novo empregado, inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais” (Cunha *et al.*, 2012, p.351), assim esta fase inicial de orientação poderá decorrer ao longo de vários meses e não deve ser confundida com a socialização, uma vez que é apenas uma pequena parcela da mesma.

Neste período surgem dois planos distintos os quais devem ser conciliados. O plano formal em que a organização poderá planear um programa de orientação ajustado às necessidades reais. Esse programa deve contemplar as seguintes informações: as orientações políticas de pessoal, as suas estratégias e os eventos formativos a realizar. Evitando, desta forma, apenas a ocorrência do plano informal que poderá incluir situações indesejadas. O plano informal surge pela interação do novo elemento com os restantes colaboradores da organização. Ambos os planos devem permitir ao novo elemento a criação e desenvolvimento de relações sociais (Cunha *et al*, 2012).

Os programas de orientação devem ser ajustados à especificidade da função que o novo elemento irá desempenhar, pelo que Anthony, Perrewé & Kacmar (1993) destacam os seguintes aspetos fundamentais a ter em conta na sua elaboração:

- No primeiro dia dever-se-á facultar ao recém-chegado apenas a matéria essencial e reservar a restante informação para uma fase posterior a decorrer nas semanas seguintes;
- Iniciar a orientação com uma breve reunião informal (cerca de 20 minutos), à hora estipulada, com o superior imediato do novo colaborador. Esta iniciativa engloba duas grandes vantagens: a) sugere que o superior é alguém junto de quem se pode expor dúvidas, pedidos de orientação e preocupações; b) enfatiza a importância da pontualidade;
- Conciliar informação “técnica” com elementos relacionais, isto é, estabelecer conversas com figuras relevantes da organização e/ou visionamento das perspetivas práticas. Assim, veiculará a ideia de que a organização é composta de pessoas e não apenas de estruturas, regras e equipamentos;
- Permitir que um membro da organização, mais experiente e/ou antigo, faculte aos novos colaboradores um glossário com termos específicos da organização. Assim, além de capacitar o recém-chegado para mais facilmente assimilar os conteúdos da cultura da empresa, pode permitir-lhe perceber que a organização possui características distintivas que a caracterizam;
- Facultar um “companheiro” ao recém-chegado. Para a concretização desta medida dever-se-á ter em conta compatibilidade de personalidades e não só a competência técnica do empregado mais antigo.

### **3.3.2. O Programa de Acolhimento**

Citando Pinto (2014, p.3) “ após o recrutamento e seleção do novo membro, cabe agora ao departamento de recursos humanos ou gestor de recursos humanos ter um programa de acolhimento e integração para o novo colaborador a fim do mesmo se sentir parte da organização o mais rapidamente possível “.

O Programa de Acolhimento inicial, tal como referido anteriormente, pretende orientar os novos colaboradores e facultar uma melhor integração na empresa. Está implícito no plano formal e deve ajustar-se às especificidades das tarefas do novo elemento, contemplando ações programadas e levadas a cabo pela organização. Deve ser desenhado de uma forma cuidada de modo a reduzir as ansiedades iniciais do novo colaborador, demonstrando apoio e desenvolvimento profissional.

O mesmo autor reforça que a integração do novo colaborador deverá ser um dos fatores determinantes e primordiais dos departamentos de Recursos Humanos das organizações. A presença de um pré-processo de integração faculta, de um modo geral, ao candidato ferramentas imprescindíveis para o estabelecimento de um ingresso direto e objetivo, facilitando e antecipando a revelação de potencialidades e competências profissionais, bem como a visão e valores basilares para o eficaz e assertivo desempenho das suas funções (Pinto, 2014).

Previamente devem ser delineados alguns aspetos importantes, tais como, informações a dar ao colaborador sobre a organização, o cargo que vai desempenhar, a equipa de trabalho, quem vai transmitir estas informações e quais os momentos mais adequados para tal.

Segundo Almeida (2014) o departamento de Recursos Humanos deve informar o novo colaborador acerca da sua situação profissional, as cláusulas que constam no seu contrato de trabalho, regalias sociais, etc., e ainda sobre ações de formação e outros aspetos relevantes da responsabilidade deste departamento.

O superior hierárquico, enquanto responsável pelo novo funcionário, deve informá-lo sobre a sua função, quais as suas tarefas e responsabilidades. Os colegas de trabalho, por sua vez, transmitir-lhe-ão informações relativas às normas, não escritas, da organização e do grupo social.

Poderá existir, também, um tutor que pode ser um colega que assume a responsabilidade de integrar o novo funcionário transmitindo-lhe toda a informação de carácter profissional e informal, entre outros aspetos considerados pertinentes para uma melhor integração do mesmo.

Numa fase final o responsável máximo da organização deverá transmitir as informações de caráter geral, como os valores da Instituição, o enquadramento do departamento na mesma e a importância de cada um no desempenho coletivo.

A duração do Programa de Acolhimento depende da intensidade de socialização que a organização queira imprimir, existem autores que definem a duração do processo entre um a cinco dias (Almeida, 2014), e outros que determinam uma a duas semanas para a realização deste processo (Cunha *et al*, 2012).

Na mesma senda de pensamento é relatado por Pinto (2014) que a existência de um Programa de Integração demonstra preocupação para com os recém-admitidos e sinal de que os mesmos não ficam desamparados nos primeiros dias de trabalho. A forma como o Programa de Integração for delineado e executado, bem como o grau de envolvimento dos colaboradores mais antigos na sua efetiva implementação, ditará a eficiência do acolhimento, integração e socialização dos novos trabalhadores.

Existem alguns elementos chave para a criação de um Programa de Acolhimento, de modo a que este seja um processo útil e que faça com que o novo membro seja bem recebido e apoiado do ponto de vista emocional.

Em conformidade com as indicações de Chiavenato (2002) que define os processos-chave para a elaboração de um plano de socialização, e de acordo com a perspectiva de Cunha *et al* (2012), um programa de acolhimento deve conter:

- **Boas-vindas oficiais ao colaborador:**
  - Compete ao responsável máximo da organização, ou o responsável de recursos humanos;
  - Entrega do manual de acolhimento.

- **Transmissão dos assuntos organizacionais:**
  - Embora esta informação à partida esteja no manual de acolhimento, é imprescindível que seja transmitida de forma verbal, para que não existam dúvidas e de modo a evitar equívocos.
  
- **Transmissão dos benefícios oferecidos:**
  - Elucidar o novo colaborador sobre os horários de trabalho, dias em que o salário é auferido e sobre o programa de benefícios sociais oferecido pela organização.
  
- **Encontro com a chefia e os colegas da unidade organizacional:**
  - Apresentação do novo colaborador às suas chefias diretas e aos seus novos colegas. Do ponto de vista relacional, este, é um processo de extrema importância.
  
- **Preenchimento de documentação:**
  - Preencher a ficha de colaborador e documentação relativa à remuneração, segurança social, fisco, entre outros.
  
- **Visita às instalações da empresa:**
  - Por norma realizada pelo responsável máximo, pelo responsável do Departamento de Recursos Humanos ou por um futuro colega.
  
- **Introdução aos deveres e incumbências do novo colaborador na sua função:**
  - Por norma alguma informação já foi transmitida durante o processo de seleção, no entanto deve ser dado a conhecer as responsabilidades básicas confiadas ao novo empregado, visão geral e objetivos do cargo, as tarefas, as metas e resultados que devem ser atingidos.
  
- **Seguimento do processo:**

Decorrido algum tempo deve ser realizada a avaliação do processo, por exemplo três meses após o início das funções do novo colaborador, de modo a testar os progressos, determinar medidas corretivas, adotar e evitar erros similares com a integração de subsequentes novos colaboradores.

### 3.3.3. O Manual de Acolhimento

O Manual de Acolhimento consiste num documento, único, redigido pela empresa ou organização, que contém os documentos e informações fundamentais inerentes à vida, desta, bem como às suas políticas de funcionamento. A sua disponibilização consiste numa das ações mais importantes no momento do acolhimento do novo colaborador (Cunha *et al*, 2010).

Para o Gestor de Recursos Humanos é uma ferramenta, essencial, no sentido em que é considerado um instrumento facilitador para o processo de Acolhimento, Integração e Socialização dos novos colaboradores na organização. É considerado um “elemento de estratégia da organização ao intervir de uma forma ativa e integrada nas políticas de gestão empresarial” (Almeida, 2014, pp. 204-205).

Deverá ser um documento de fácil leitura e compreensão, não demasiado descritivo, de forma a não se tornar exaustivo. Os seus conteúdos deverão ir de encontro aos objetivos e às características da organização, bem como ao setor de atividade em que o indivíduo se vai enquadrar.

A título ilustrativo e de acordo os autores Cunha *et al* (2012) e Almeida (2014), este, deve contemplar as seguintes informações:

- **Mensagem do responsável máximo da organização, por exemplo o Administrador, o Presidente ou o Diretor;**
- **Apresentação da organização:**
  - Organograma;
  - Evolução, história, valores, estrutura interna, missão;
  - Atividades da empresa;
  - Áreas de negócio;
  - Código de ética da empresa;
  - Cópia do manual de políticas da empresa;
  - Critérios e normas pelos quais a organização se rege.

- **Regulamentos no domínio das relações de trabalho, de acordo com a empresa ou acordo coletivo de trabalho que a empresa estabelece:**
  - Horários de trabalho;
  - Marcação do ponto;
  - Faltas justificadas, dispensas;
  - Feriados;
  - Mapa de férias.
  
- **Estruturas representativas dos trabalhadores:**
  - Delegados sindicais;
  - Comissão de trabalhadores.
  
- **Benefícios sociais:**
  - Complementos dos benefícios atribuídos pela segurança social (doença, maternidade/paternidade, reforma, invalidez, morte, acidentes de trabalho, estudos, etc.).
  
- **Serviços de apoio e assistência social:**
  - Procedimentos de segurança e emergência;
  - Refeitório;
  - Deslocação em serviço;
  - Vestuário;
  - Equipamento de proteção individual;
  - Política de higiene no trabalho.
  
- **Políticas de gestão de recursos humanos:**
  - Informação sobre o plano de carreiras;
  - Sistemas de promoção;
  - Prémios;
  - Cópia dos documentos de avaliação de desempenho, incluindo as datas da avaliação;
  - Plano de formação de desenvolvimento;
  - Planos de compensação e outros benefícios (seguros, assistência médica, planos de pensões, bónus, etc.).
  
- **Lista telefónica e eletrónica interna.**

No momento da criação de um Manual de Acolhimento devem adequar-se os tópicos, supracitados, de acordo com a empresa ou organização em causa. Outro aspeto a ter em conta é a forma de escrita e a linguagem utilizada, uma vez que, por vezes, surgem nas empresas colaboradores com diferentes habilitações literárias.

A transmissão de todas estas informações, no dia inicial, pode ser um confronto contraproducente para o indivíduo, podendo ser mais eficaz dividir a informação pelos primeiros dias de início de funções.

Todavia não se deve descurar a comunicação destas informações, pois segundo Cunha *et al* (2012) a elucidação do novo colaborador tem várias vantagens, de entre as quais se destacam: uma maior facilidade de inserção do indivíduo na organização; aceleração da sua adaptação à empresa e aprendizagem dos elementos básicos e necessários para o seu bom desempenho; melhor gestão do tempo evitando-se, posteriormente, desperdício de tempo com estas temáticas, uma vez que o indivíduo fica esclarecido sobre a organização da empresa e a informação já se encontra toda compilada no mesmo documento; prevenção da ocorrência de comportamentos indesejados e de que este assumira uma postura desadequada alegando desconhecimento das normas e regras da organização.

### **3.4. Avaliação do Acolhimento**

A avaliação do acolhimento é a última fase realizada pela organização e tem como objetivo verificar se todas as etapas do processo foram alcançadas, assim como, também, obter o *feedback* dos novos membros da organização. Na execução da avaliação o tutor que, também, assume o papel de avaliador analisa as seguintes variáveis: características individuais do novo membro; o seu potencial; características profissionais; cumprimento dos objetivos traçados e, por fim, avalia a sua integração. Em seguimento, conjuntamente, com as chefias, determina-se se o colaborador deve prosseguir ou não na organização (Almeida, 2014).

De acordo com a autora, para se concretizar esta fase de avaliação, são realizadas três entrevistas. Na primeira entrevista o tutor tem que reportar à organização a avaliação dos sucessos e fracassos, assim como todo o processo de integração do novo membro.

Continuamente faz-se uma entrevista ao recém-chegado com o intuito de saber como se processou a sua integração e onde serão colocadas questões que a organização considere pertinentes. Para concluir realizar-se-á uma terceira entrevista com os decisores e chefias, em que tomar-se-á, tal como referido anteriormente, a decisão de contratação ou não contratação do novo elemento na organização.

### 3.5. *Empowerment*

O *Empowerment*, na sua definição mais simples, consiste em dar poder aos colaboradores para aproveitar ao máximo o talento coletivo. É visto como uma mais-valia para a organização, pelo que aumenta o controlo, incrementa a autoestima e melhora a qualidade dentro da organização.

O objetivo do *Empowerment* é delegar responsabilidade e recursos aos membros da organização, de modo a aproveitar a criatividade e intelectualidade de todos na organização, ajudando na liderança pessoal e no alcance dos novos desafios.

A organização deverá dar importância ao *Empowerment* não só durante o processo de acolhimento e integração, mas durante todo o funcionamento da empresa (Almeida, 2014).

### 3.6. Síntese Conclusiva

Aquando do processo de ingresso de um novo elemento numa organização estão patentes fatores que podem ditar a lealdade, o empenhamento, a produtividade, o sucesso profissional, bem como, o desejo de permanência ou abandono da mesma. Neste sentido o acolhimento e a socialização, dos membros organizacionais, requer uma atenção específica e cautelosa e deve ser gerido de forma eficaz de modo a não causar decepção face a expectativas formadas precedentemente.

Quanto melhor e mais rápida for a integração, mais se otimiza e acelera o contributo dos colaboradores, melhor se confere reconhecimento ao seu desempenho e mais rapidamente o novo membro se integra na organização. Se o processo for bem conduzido, a empresa e o novo colaborador serão os maiores beneficiários dessa integração (Pinto, 2014, pp.12 e 13).

A Gestão de Recursos Humanos pode apoiar-se no desenvolvimento de um eficaz Programa de Acolhimento tendo, por base, como ferramenta fundamental um Manual de Acolhimento desempenhando, este, o papel de instrumento facilitador do processo.

A socialização do novo membro, embora seja mais meticulosa na fase inicial do ingresso e nos primeiros momentos de estadia, na organização, deve, no entanto, decorrer ao longo de toda a sua permanência na mesma. Para tal e a fim de impulsionar a autonomia, a criatividade, o sentido de responsabilidade e ultrapassar os desafios inerentes às funções a desempenhar, na empresa, dever-se-á dar *Empowerment* ao recente admitido.

Tal como referido na literatura referente à temática, no estudo de Pinto (2014) também foi possível constatar o facto de que um plano de integração bem elaborado e implementado é sempre eficaz na integração e socialização de novos colaboradores. É perceptível a crescente preocupação das organizações com os recém-chegados e o seu processo de integração, uma vez que quanto mais rápida for a integração e socialização mais facilmente o mesmo começará a produzir o resultado esperado. Concluindo-se que a integração e socialização organizacional é vista, atualmente, como uma das práticas de gestão de Recursos Humanos mais relevantes.

De acordo com Cunha *et al* (2012, p. 375) a socialização deve promover o ajustamento entre as pessoas e a organização, no entanto, “antes deve acolher personalidades dissonantes que aportem «sangue novo» à organização e fomentem a mudança e a inovação”.

## Capítulo IV – Metodologia

### 4.1. Pertinência do Estudo e Objetivos

O principal objetivo do presente Estudo visa, peculiarmente, contribuir para a melhoria do processo de Socialização, Acolhimento e Integração do Pessoal Não Docente contratado pela Autarquia de Albufeira e fornecer uma ferramenta de apoio para Divisão de Recursos Humanos, especificamente, um Manual de Acolhimento.

Optou-se pelo desenvolvimento de uma abordagem metodológica baseada numa componente qualitativa, tendo sido feita uma análise documental com vista à obtenção de informações e esclarecimentos sobre a caracterização e organização do Município, nomeadamente, funções e competências das diversas unidades orgânicas que o constituem. Para além do referido procedeu-se à realização de diversas entrevistas semiestruturadas com o intuito de se averiguar como é estabelecida a gestão do Pessoal Não Docente em articulação com os Agrupamentos de Escolas, bem como é feito o processo de Acolhimento e Integração destes funcionários.

### 4.2. Tipo de Estudo e Público-Alvo

Optou-se pela adoção de um Estudo baseado numa metodologia qualitativa, no sentido em que esta apresenta características que se adequam aos objetivos traçados para a concretização do projeto a apresentar.

Esta metodologia apresenta uma estratégia indispensável de análise da realidade tendo como referência o paradigma interpretativo. O que possibilita, por sua vez, uma recolha e análise de dados com o recurso a variadas fontes através de uma combinação de métodos diversificados que possibilitam o conhecimento da dimensão subjetiva dos fenómenos estudados (Silva, 1999).

Para além do referido este tipo de metodologia permite ao investigador uma convivência prolongada com o campo de análise através de uma interação com as pessoas e locais originando uma compreensão dos comportamentos a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação.

O que faz com que o investigador consiga obter um conhecimento profundo sobre a organização, bem como dos pareceres dos diversos atores sociais que a constituem. Por outro lado consente que o investigador possa delinear o percurso a seguir durante a investigação, adotando questões mais específicas que possibilitem uma melhor recolha de informação (Bogdan & Biklen, 1994).

Segundo os atores acima referidos a investigação qualitativa tem na sua essência, cinco características específicas que a diferenciam:

1. A fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados;
2. Os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo;
3. Os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados;
4. A análise dos dados é feita de forma indutiva;
5. O investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

A investigação quantitativa utiliza dados de natureza numérica que lhe permitem provar relações entre variáveis, por sua vez a investigação qualitativa utiliza principalmente metodologias que possam criar dados descritivos que lhe possibilitem observar o modo de pensar dos participantes numa investigação.

Após a realização da análise documental, através da qual foi possível ter acesso a informação profícua sobre o funcionamento da organização, foram estabelecidas entrevistas dirigidas a diferentes público-alvo, nomeadamente, os responsáveis pela gestão dos Recursos Humanos na Autarquia, designadamente, o Senhor Presidente da Câmara, o Senhor Vereador do Pelouro da Educação, a Chefe da Divisão de Recursos Humanos e a Chefe da Divisão de Educação e Ação Social. Nos vários Agrupamentos de Escolas foram entrevistados os elementos da Direção, responsáveis pela gestão do Pessoal Não Docente, Assistentes Operacionais e Técnicos Administrativos.

### 4.3. Instrumentos Aplicados

Os instrumentos de recolha de dados utilizados para a concretização deste projeto consistiram na realização de análise documental, nomeadamente, a consulta de legislação inerente ao funcionamento e organização da Autarquia e a efectuação de entrevistas.

Todas as entrevistas foram orientadas por guiões semiestruturados. Tiveram, por base, perguntas abertas, com a pretensão de se estabelecer um diálogo informal, permitindo, desta forma, estabelecer um clima descontraído e uma relação empática facilitando, assim, a recolha de informação.

As que foram dirigidas aos representantes da Autarquia tiveram como principal objetivo compreender como funciona a gestão partilhada do Pessoal Não Docente com os Agrupamentos de Escolas. Aferir a opinião dos entrevistados sobre o processo de transferência de competências, em matéria educativa, para as Autarquias, bem como quais as competências da Autarquia nessa matéria. Percecionar como funciona o processo de Acolhimento e Integração dos novos trabalhadores contratados pela Autarquia e, especificamente, o do Pessoal Não Docente. Para além do referido, também, se pretendeu apurar as principais dificuldades inerentes aos diversos processos e quais os aspetos que gostariam de ver melhorados.

As entrevistas dirigidas aos assessores da Direção dos Agrupamentos, responsáveis pela gestão do Pessoal Não Docente, tiveram como principal objetivo compreender como funciona a gestão do Pessoal Não Docente, em articulação com a Autarquia, do ponto de vista das Escolas. Foram estruturadas em três partes distintas. Uma primeira parte relacionada especificamente com a caracterização, perfil e funções do Pessoal Não docente, a trabalhar nas Escolas. A segunda dirigida ao processo de socialização e formação destes colaboradores. Por último pretendeu-se aferir a opinião sobre a transferência de competências, em matéria educativa, para as Autarquias, as principais dificuldades sentidas neste processo de gestão bipartilhada e o que gostariam de ver melhorado.

Ao Pessoal Não Docente também foram estabelecidas entrevistas em que o principal objetivo consistiu em perceber e aferir a opinião destes atores face ao processo de Acolhimento e Integração que lhes foi facultado. As entrevistas foram estruturadas em três partes distintas, nomeadamente, identificação, funções desempenhadas e habilitações académicas, caracterização individual do processo de socialização de cada um e por último sugestões para a melhoria do processo de integração.

#### **4.4. Procedimento**

As primeiras entrevistas a serem realizadas foram as dirigidas aos elementos da Autarquia, seguidamente foram abordados os assessores da Direção dos Agrupamentos de Escolas e para finalizar foram entrevistados os elementos do Pessoal Não Docente. A escolha destes últimos entrevistados foi feita de modo a contemplar trabalhadores com funções diferenciadas.

O agendamento foi estabelecido por contato telefónico direto com os intervenientes quer da Autarquia quer dos Agrupamentos de Escolas. As mesmas foram realizadas nas instalações da Câmara Municipal e nas Escolas sede dos Agrupamentos. Foram feitas anotações, por escrito, no momento da entrevista e posteriormente foram efetuados resumos das informações fornecidas.

Registaram-se algumas dificuldades na concretização das entrevistas com o Pessoal Não Docente tendo sido necessário uma reformulação no que respeita à estratégia de recolha de dados. Inicialmente o instrumento de recolha de dados previsto para ser aplicado ao Pessoal Não Docente consistia num inquérito por questionário, no entanto após a aplicação dos primeiros inquéritos, e com base no *feedback* recebido, constatou-se que não era o instrumento mais adequado, uma vez que as baixas habilitações literárias dos intervenientes condicionavam uma recolha de informação fidedigna. Posteriormente a essa conclusão optou-se pela realização de entrevistas.

## Capítulo V - Resultados

### 5. 1. Entrevistas realizadas na Autarquia

Na Câmara Municipal de Albufeira foram realizadas entrevistas ao Senhor Presidente da Câmara, ao Senhor Vereador do Pelouro da Educação, à Chefe da Divisão de Recursos Humanos e à Chefe da Divisão de Educação e Ação Social. Tendo em conta as entrevistas realizadas foi possível apurar diversas informações que serão apresentadas na tabela dois.

Tabela 2 - *Resumo das entrevistas realizadas na Autarquia*

<b>Gestão do Pessoal Não Docente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com a entrada em vigor do Decreto-lei n.º 144/ 2008, de 28 de julho, a gestão do Pessoal Não Docente a trabalhar nas Escolas passou para a tutela do Município.</li> <li>• A partir dessa data e, até ao momento atual, essa gestão é estabelecida em articulação entre o Município e os Agrupamentos de Escolas.</li> <li>• Cada órgão exerce funções diferenciadas, cabendo à Autarquia a gestão efetiva e aos agrupamentos a gestão corrente destes funcionários, de acordo com as necessidades das Escolas.</li> <li>• Os serviços administrativos dos Agrupamentos remetem, para a Divisão de Recursos Humanos da Autarquia, toda a documentação necessária para o processamento de salários, marcação de férias, faltas, entre outros procedimentos considerados pertinentes.</li> </ul>
<b>Processo de Acolhimento e Integração</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe um Programa de Acolhimento formal nem é facultado qualquer tipo de Manual de Acolhimento ou outro documento equiparado.</li> <li>• A Autarquia tem a pretensão de implementar um documento intitulado “Manual do Trabalhador” dirigido aos novos e atuais trabalhadores.</li> <li>• Aquando do acolhimento de novos funcionários é realizada uma reunião para a transmissão de informações e apresentação dos técnicos responsáveis por parte da Autarquia.</li> </ul>

- No caso do Pessoal Não Docente, a Autarquia, tem em atenção a área de residência do trabalhador para efetuar a sua distribuição pelos Agrupamentos.
- Foi considerado, em conformidade, que seria uma mais-valia para os novos trabalhadores participarem num Programa de Acolhimento formal e terem acesso a um Manual de Acolhimento, o que lhes facilitaria, certamente, o processo de integração/ socialização.

#### **Principais Dificuldades**

- Falta de clarificação, a nível do enquadramento legal, das competências inerentes a cada órgão.
- Impossibilidade da contratação de um maior número de trabalhadores para as Escolas, uma vez que o Município tem de se reger pela Portaria n.º 1049-A/2008, de 16 de setembro, que estipula o rácio de trabalhadores por Agrupamento de Escola.
- Combater a discrepância entre a realidade existente e o número de trabalhadores contratados.
- Necessidade de recorrer às medidas de Inserção Emprego para colmatar algumas lacunas existentes, a nível da contratação de pessoal, e possibilitar o bom funcionamento das Escolas.

#### **Aspetos que gostariam de ver melhorados**

- Uniformização da gestão do Pessoal Não Docente, uma vez que a Autarquia tem de articular com os três Agrupamentos de Escolas, pertencentes ao Município, os quais trabalham de forma diferenciada no processo de gestão.
- Desenvolvimento de um maior entrosamento entre os técnicos da Autarquia e das Escolas o que contribuiria, certamente, para enriquecer o elo de ligação existente.

## 5. 2. Entrevistas realizadas aos assessores da Direção dos Agrupamentos

Nos Agrupamentos de Escolas pertencentes ao Município de Albufeira foram entrevistados os elementos dos Órgão de Gestão com funções diretas na gestão do Pessoal Não Docente. Das entrevistas realizadas foi possível apurar a informação que será apresentada na tabela três.

Tabela 3 – *Resumo das entrevistas realizadas aos assessores da Direção dos Agrupamentos*

<b>Gestão do Pessoal Não Docente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideram insuficiente o número de Pessoal não Docente a trabalhar nas Escolas para as necessidades apresentadas.</li> <li>• Foi salientado o facto de, por vezes, surgir alguma inadequação do perfil destes funcionários para o desempenho de funções em contexto escolar.</li> <li>• O papel que desempenham é considerado de extrema importância para o bom funcionamento do espaço escolar, um dos entrevistados refere que “ a Escola funciona no seu todo tendo estes atores um papel bastante importante, tais como os demais intervenientes, alunos e professores”.</li> <li>• Os Assistentes Operacionais são considerados os “cartões-de-visita” da Escola, uma vez que é com eles que é feito o primeiro contacto por parte de pais, encarregados de educação entre outros cidadãos que se dirigem às Escolas.</li> <li>• A avaliação feita à transferência de competências, em matéria educativa, para as Autarquias é considerado, pelos entrevistados, um fator positivo para as Escolas, no sentido em que estas funcionam como bons parceiros na educação, estão próximas da população e respondem mais rapidamente às solicitações apresentadas.</li> </ul>
<b>Processo de Acolhimento e Integração</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um Programa de Acolhimento informal, que engloba uma apresentação dos colegas, chefias e instruções sobre as funções a desempenhar.</li> <li>• Não é facultado Manual de Acolhimento é apenas sugerido a leitura do Regulamento Interno do Estabelecimento de Ensino.</li> <li>• Reconhecimento da importância de um Processo de Acolhimento melhor estruturado e apoiado por um Manual de Acolhimento.</li> </ul>

<b>Principais Dificuldades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir gerir as Escolas com um número insuficiente de funcionários.</li> <li>• Substituição destes funcionários em casos de doença.</li> </ul>
<b>Aspetos que gostariam de ver melhorados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A possibilidade de contratação de um maior número de Assistentes Operacionais para as Escolas.</li> </ul>

### 5.3. Entrevistas realizadas ao Pessoal Não Docente

Das entrevistas administradas ao Pessoal Não Docente, a exercer funções nas Escolas do Município de Albufeira, foi possível aferir a informação que será apresentada nas tabelas quatro e cinco.

Tabela 4 – *Caracterização do Pessoal Não Docente entrevistado*

<b>Caracterização do Pessoal Não Docente entrevistado</b>							
<b>Género</b>	<b>Categorias profissionais</b>			<b>Total</b>	<b>Habilitações Literárias</b>		
	Técnico Administrativo	Assistente Operacional			Ensino Secundário	3.º Ciclo	1.º Ciclo
<b>Masculino</b>	1	2	3	2	1	0	
<b>Feminino</b>	1	8	9	4	2	3	
<b>Total</b>	2	10	12	6	3	3	

Tabela 5 – *Resumo das entrevistas realizadas ao Pessoal Não Docente*

<b>Processo de Acolhimento e Integração</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos referiram que foram bem recebidos na instituição que os acolheu.</li> <li>• Foi feito um esclarecimento sobre as funções e tarefas a desempenhar.</li> <li>• Foram apresentados às chefias e fizeram uma visita guiada, pelo chefe de pessoal, às principais instalações escolares.</li> <li>• Ausência de procedimentos específicos para além dos referidos.</li> <li>• Não lhes foi facultado qualquer tipo de Manual de Acolhimento.</li> </ul>

**Sugestões para a melhoria do processo de integração**

- Consideram que é fundamental a existência de entreajuda e compreensão por parte dos colegas e chefias.
- Dever-se-á realizar, no primeiro dia de trabalho, uma reunião informal com todo o pessoal, presidida pelo chefe de serviços, onde se apresentem os colegas e um resumo das funções a desempenhar.
- Realização de formação inicial e contínua.

## Capítulo VI - Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivo primordial aferir como é estabelecido o processo de Acolhimento, Integração e Socialização do Pessoal Não Docente, afeto à Autarquia de Albufeira, a desempenhar funções nas Escolas. Para além do referido também foi considerado pertinente averiguar como é estabelecida a gestão partilhada destes colaboradores, bem como a opinião dos diversos atores educativos relativamente à transferência de competências em matéria educativa para os Municípios.

Após a análise às respostas dadas nas entrevistas foi possível constatar que a gestão do Pessoal Não Docente das Escolas representa, atualmente, uma área sensível a requer a existência de uma legislação mais específica sobre a mesma. No entanto a transferência de competências em matéria educativa para os Municípios foi considerado, pelos entrevistados, um aspeto positivo. O que vai ao encontro do estudo de Pereira (2010) onde é referido que o processo de transferência de competências teve uma avaliação positiva sendo avaliado como uma boa medida descentralizadora. Surgindo as Autarquias como melhores parceiros na educação que o Governo Central, no sentido em que se encontram mais próximas das Escolas.

De um modo geral verificou-se que o Pessoal Não Docente considera que foi bem acolhido pela entidade empregadora e pelos colegas. Entretanto foi possível verificar a inexistência de Programas de Acolhimento Formais quer na Autarquia, quer nos Agrupamentos de Escolas, bem como a ausência de um Manual de Acolhimento ou de outro documento facilitador do processo de socialização.

A não existência de um Programa de Acolhimento pode condicionar o processo de integração destes trabalhadores e, certamente, que um Manual de Acolhimento como ferramenta de apoio agilizará este processo tornando-o mais célere e eficaz, uma vez que acrescentará valor e fornecerá toda a informação pertinente sobre a entidade empregadora. Citando Pinto (2014, p.97) “Só depois de bem integrados e socializados, os colaboradores estarão aptos para desempenharem de forma eficaz e eficiente os seus cargos e funções”.

Ainda parafraseando o autor supracitado, uma rápida integração dos novos colaboradores irá fomentar uma maior motivação e empenho na realização das suas funções o que se repercutirá numa maior produtividade e criação de um melhor relacionamento, dentro da organização, com as chefias e com os colaboradores mais diretos (Pinto, 2014).

Analisando de um modo colateral as entrevistas ministradas aos membros da Autarquia e da Direção das Escolas foi possível concluir que os intervenientes consideram que a maior dificuldade com que se deparam, atualmente, consiste na impossibilidade da contratação de um maior número de funcionários para as Escolas. O que torna a gestão do Pessoal Não Docente um processo delicado e meticuloso, uma vez que há muito a fazer com poucos recursos e o papel destes atores é de extrema importância para o bom funcionamento das Escolas.

A satisfação e o bem-estar do Pessoal Não Docente são preponderantes para um salutar funcionamento das Escolas, uma vez que participam diretamente nas atividades quotidianas, interagindo e estando envolvidos em dinâmicas relacionais que englobam alunos, docentes, órgãos de gestão, pais e encarregados de educação. Segundo Seabra *et al* (2012, p.98) “a insatisfação destes funcionários, associada a sentimentos de incerteza e insegurança, pode interferir negativamente no clima das Escolas”.

A crise económica e política que se vive na atualidade desencadeou inúmeros problemas sociais, pautados, entre outros, pelo aumento de situações de pobreza e desemprego. A maioria das organizações foram afetadas direta ou indiretamente com esta situação, carecendo de reestruturações que atingiram integralmente os trabalhadores, através da perda de benefícios e vendo-se, muitas vezes, deparados com solicitações para assumir responsabilidades para além das suas obrigações contratuais (Brandão, 2013). À imagem e semelhança do que se constata em outras organizações, também o Pessoal Não Docente a trabalhar nas Escolas se depara com este tipo de situações, pelo que compete às organizações que os recebem promoverem e apoiarem a sua socialização, bem-estar e satisfação com o trabalho através de eficientes Programas de Acolhimento, ferramentas de apoio e ações de formação.

### Considerações Finais

Este Projeto surgiu de um interesse pessoal relativo à temática da Gestão do Pessoal Não Docente das Escolas. Área que se considera necessitar de um maior destaque e atenção por parte dos vários intervenientes com competências nessa matéria.

A área de Gestão de Recursos Humanos, atualmente, tem um preponderante para o sucesso organizacional de qualquer entidade que valorize o capital humano que a constitui. De entre as várias práticas que a instituem, sem sombra de dúvida que, o processo de Acolhimento, Integração e Socialização, de um novo trabalhador, representa um marco importante para o seu sucesso profissional na entidade que o acolhe.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 147) o processo de socialização consiste numa adaptação mútua entre o novo trabalhador e a organização que o acolhe buscando “uma verdadeira simbiose entre as partes. O período inicial de emprego é considerado uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a organização”.

Para que esse processo seja infalível é fundamental a existência de um bem-sucedido Programa de Acolhimento e de ferramentas que o apoiem promovendo, assim, um mais célere processo de Acolhimento e Integração dos novos funcionários.

Parafraseando Pinto (2014) em modo conclusivo pode-se afirmar que a integração e socialização organizacional é uma prática de gestão de Recursos Humanos decisiva e fulcral para a obtenção de êxito e sucesso no seio organizacional e empresarial. Os trabalhadores ficam mais expectantes e satisfeitos ao terem conhecimento que a empresa ou organização, para a qual vão trabalhar, é detentora de um Programa de Acolhimento e Integração eficaz e eficiente composto pelas ferramentas indispensáveis e esclarecedoras que lhes permitam uma mais fácil e rápida adaptação.

De acordo com os resultados do estudo efetuado na Autarquia e nos Agrupamentos de Escolas, pertencentes ao Município, considerou-se que seria uma mais-valia e um apoio fundamental a criação de um Manual de Acolhimento dirigido ao Pessoal Não Docente.

O Manual de Acolhimento proposto servirá como ferramenta de apoio à Divisão de Recursos Humanos da Autarquia e funcionará como instrumento facilitador, compilando informações úteis, de modo a facilitar o processo de integração destes colaboradores no seu novo local de trabalho. Para além do referido também se tem a pretensão de contribuir, positivamente, para o enriquecimento da parceria estabelecida entre o Município e os Agrupamentos de Escolas.

No decorrer da realização do projeto verificaram-se algumas limitações, em parte, devido à escassez de estudos científicos relacionados com a temática abordada, refletindo-se a nível de suporte teórico e de resultados empíricos comparativos. Por outro lado a nível da colaboração, por parte dos Agrupamentos de Escolas, realça-se o facto de, nem todos, se demonstrarem disponíveis para dar o seu contributo com informações e testemunhos. Verificou-se, também, que a maioria do Pessoal Não Docente entrevistado mostrou-se pouco à vontade e mesmo reticente ao responder às questões colocadas, o que pode levar a supor que existem determinados fatores que podem estar na origem destes comportamentos, evidenciando a necessidade de intervenções por parte das entidades envolvidas.

Futuramente, seria de todo o interesse a realização de estudos sobre a motivação, o perfil destes profissionais e o grau de satisfação face às funções que desempenham, bem como o desenvolvimento de Projetos, direcionados para os mesmos, nomeadamente, Programas de Gestão de Stress e Planos de Formação dentro das áreas da Assertividade, Comunicação Interpessoal, entre outras consideradas relevantes para melhorar o seu desempenho nas Escolas.

É de salientar o facto de estes profissionais contactarem diariamente e diretamente com crianças e familiares, intervindo quando as situações o exigem, deparando-se, frequentemente, com desafios e situações problemáticas, em contexto de trabalho, as quais carecem, muitas vezes, de resposta imediata e assertiva. Segundo Mirão (2012) o Assistente Operacional, tendo em conta as características do contexto profissional, deverá ter uma formação adequada às funções que desempenha, bem como um comportamento reflexivo para que possa dar uma resposta adequada às inúmeras situações com que se depara diariamente.

Em suma, com o desenvolvimento deste Projeto, e de acordo com o que tem sido referido, pretendeu-se contribuir para melhorar o processo de Acolhimento e Integração do Pessoal Não Docente, fornecendo-lhe uma ferramenta auxiliar que, eventualmente, o poderá facilitar e tornar mais célere e eficaz. Independentemente das circunstâncias dever-se-á, sempre, ter em conta que o período inicial de trabalho é preponderante e decisivo para a obtenção de uma mais rápida identificação com a cultura organizacional que ditará a realização, a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho, fatores esses que são categóricos para a obtenção do sucesso profissional.

### Referências Bibliográficas

- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos, da estratégia à prática*. Faro: Sílabas e Desafios.
- Almeida, H., Monteio, I.P., Orgambiez-Ramos, A., & Sousa, F.C. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional*. Faro: Sílabas & Desafios - Unipessoal, Lda.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L. & Kacmar, K. M. (1993). *Strategic human resource management*. Forth Worth: Dryden Press.
- Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brandão, V. O. (2013). *O contexto de crise e o novo quadro de relações de trabalho: impacto no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses*. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade do Porto.
- Câmara, P., Gerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P., Gerra, P., Rodrigues, J. (2013) *Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações. Como vencer nos negócios do século XXI*. Lisboa. Editorial verbo.
- Cardoso, R. N. (2009). *A Medição das Preferências em Recursos Humanos: uma aplicação da Análise Conjunta na implementação de um sistema de Acolhimento e Integração - o caso da Empresa Municipal de Águas e Resíduos de Portimão - EMARP*. Dissertação de Mestrado. Faro: Universidade do Algarve.
- Carvalho, J. D. (2010). *Avaliação do Desempenho nas Autarquias da Região do Algarve: Um Estudo Descritivo*. Dissertação de Mestrado. Faro: Universidade do Algarve.
- Ceboleiro, G. A. (2012). *As Autarquias em Portugal - As políticas de gestão autárquica na construção de um perfil vencedor*. Dissertação de Mestrado. Faro: Universidade do Algarve.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Código do Trabalho* (2009). Coimbra: Datajuris, Direito e Informática, Lda.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010 e 2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Editora Sílabo, Lda.

Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P., Sousa, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Falcão, D., Tomás, S. T. (2015). *Lições de Direito do Trabalho – 2.ª edição*. Coimbra: Almedina.

Gomez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R.(2000). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Ferreira, M. F. (2012). *Liderança Educativa, do Desafio ao Sucesso: Estudo Sobre a Liderança de uma Escola Secundária em Meio Urbano*. Dissertação de Mestrado. Faro: Universidade do Algarve.

Mirão, L. M. G. (2012). *Pessoal não docente: um estudo desenvolvido em dois Agrupamentos de Escolas sobre os Assistentes Operacionais*. Dissertação de Mestrado. Portalegre: Instituto Politécnico de Portalegre.

Mosquera, P. (2007). *Integração e Acolhimento*. In: A. Caetano & J. Vala. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Neves, L. M. (2012). *Acolhimento e Integração dos funcionários no Hospital de Faro, E.P.E*. Faro: Universidade do Algarve.

Oliveira, A. A., Silva, M., Araújo, H., C. (2012). *Ação Municipal em matéria de Educação: transferência de competências*. Porto: VII Congresso de Sociologia - FL/FPCE-UP.

Pereira, D. A. (2010). *Racionalidades e Práticas de Gestão do Pessoal Administrativo num Agrupamento de Escolas: Um estudo sobre a transferência de competências do Agrupamento para a Autarquia ao nível do Pessoal Não Docente*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.

Pinto, E. A. (2014). *Integração e Socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.

*Regime Jurídico das Autarquias Locais, das Entidades Intermunicipais e do Associativismo Autárquico* (2013). Coimbra: Datajuris, Direito e Informática, Lda.

*Regime Jurídico dos Órgão Autárquicos* (2013). Coimbra: Datajuris, Direito e Informática, Lda.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, A. N. (2012). *Gestão Democrática Participativa: realidade de um Agrupamento de Escolas no Concelho de Albufeira*. Dissertação de Mestrado. Faro: Universidade do Algarve.

Seabra, T., Carmo, R., Baptista, I., Fontes, A. (2012). *Avaliação da Descentralização de Competências de Educação para os Municípios*. Relatório Final. Lisboa: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – Instituto Universitário de Lisboa.

Silva, Eugénio A. A. (1999). *As Metodologias Qualitativas em Educação*. Braga: Universidade do Minho.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Van Maanen, J. (1978). *People processing: Strategies for organizational socialization*. *Organizational Dynamics, Summer*, 19-36.

Vieira, A. P. (2014). *Socialização e o Ajustamento Pessoa-Organização*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISEG – Lisboa School of Economics & Management.

Zidane, M. D. (2010). *Para lá dos Muros do Portão: um Estudo sobre a Conflitualidade nas Escolas*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Letras – Universidade do Porto.

### **Documentos Legislativos**

Despacho n.º 413/ 2013, de 8 de janeiro. Diário da República, 2.ª série – N.º 5 (Regulamento de Organização dos Serviços do Município de Albufeira).

Despacho n.º 163/ 2013, de 4 de janeiro. Diário da República, 2.ª série – N.º 3 (Regulamenta a Estrutura Nuclear dos Serviços do Município de Albufeira).

Lei n.º 35/ 2014, de 20 de junho. Diário da República, 1.ª série – N.º 117 (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas).

Lei n.º 66-B/ 2007, de 28 de dezembro. Diário da República, 1.ª série – N.º 250 (Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP).

Portaria n.º 145-A/ 2011, de 6 de abril. Diário da República, 1.ª série – N.º 68 (Regulamenta os procedimentos concursais da Administração Pública).

### **Sites Consultados**

Câmara Municipal de Albufeira: [www.cm-albufeira.pt](http://www.cm-albufeira.pt)

Constituição da República Portuguesa: [www.parlamento.pt](http://www.parlamento.pt)

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público: [www.dgaep.gov.pt](http://www.dgaep.gov.pt)

Segurança Social – Apoios Sociais e Programas: [www.2.seg-social.pt](http://www.2.seg-social.pt)

# Apêndices

## **Apêndice 1: Guião da Entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Albufeira**

## **Guião de Entrevista**

(Presidente da Câmara Municipal)

Enquadramento: Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista; agradecer a disponibilidade e a colaboração do entrevistado; garantir a confidencialidade; solicitar permissão para tomar anotações escritas.

1. Há quanto tempo foi eleito Presidente da Autarquia?
  - 1.1. Que funções/ cargos desempenha?
2. Quais as competências do Município em matéria educativa?
  - 2.1. Como são concretizadas?
  - 2.2. Quais os órgãos municipais que intervêm diretamente nessa área?
3. Considera positivo essa atribuição de competências ao poder local?
  - 3.1. Em que sentido?
4. Qual a sua opinião relativamente à transferência de novas competências, em matéria educativa, para os Municípios?
5. Está de acordo com as novas medidas de Municipalização da Educação implementadas, recentemente, como projeto-piloto em vários Municípios do país?
6. Como avalia o papel do Pessoal Não Docente no contexto escolar?
7. Qual o número de Pessoal Não Docente a trabalhar, atualmente, nas Escolas?
- 8- Todos foram contratados pela Autarquia?
9. Como foi feita a sua seleção e recrutamento?
10. Como é feito o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores na Autarquia?
11. Relativamente ao Pessoal Não Docente como se estabelece esse processo?
12. No que respeita ao elo de ligação entre a Autarquia e os Agrupamentos de Escolas, como funciona essa parceria?

## **Apêndice 2: Guião da Entrevista ao Vereador do Pelouro da Educação da Câmara Municipal de Albufeira**

## **Guião de Entrevista**

(Vereador do Pelouro da Educação da Câmara Municipal)

Enquadramento: Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista; agradecer a disponibilidade e a colaboração do entrevistado; garantir a confidencialidade; solicitar permissão para tomar anotações escritas.

1. Quais as funções que desempenha na Autarquia?
  - 1.1. Há quanto tempo desempenha essas funções?
2. Quais as competências do Município em matéria educativa?
  - 2.1. Como são concretizadas?
3. Considera positivo essa atribuição de competências ao poder local?
  - 3.1. Em que sentido?
4. Qual a sua opinião relativamente à transferência de novas competências, em matéria educativa, para os Municípios?
5. Está de acordo com as novas medidas de Municipalização da Educação implementadas, recentemente, como projeto-piloto em vários Municípios do país?
6. Como avalia o papel do pessoal não docente no contexto escolar?
7. Qual o número de pessoal não docente a trabalhar, atualmente, nas Escolas?
- 8- Todos foram contratados pela Autarquia?
9. Como foi feita a sua seleção e recrutamento?
10. Como é feito o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores na Autarquia?
11. Relativamente ao pessoal não docente como se estabelece esse processo?
12. No que respeita ao elo de ligação entre a Autarquia e os Agrupamentos de Escolas, como funciona essa parceria?
  - 12.1. Quais as principais dificuldades sentidas?

14. Como avalia a relação entre o Município e os Agrupamentos de Escolas?

15. O que gostaria de ver melhorado?

## **Apêndice 3: Guião da Entrevista à Chefe da Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Albufeira**

## Guião de Entrevista

(Chefe da Divisão de Recursos Humanos da Autarquia)

Enquadramento: Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista; agradecer a disponibilidade e a colaboração do entrevistado; garantir a confidencialidade; solicitar permissão para tomar anotações escritas.

1. O que é para si mais importante na gestão dos Recursos Humanos da Autarquia?
2. Ao nível da gestão de Recursos Humanos, de um modo geral, considera importantes as qualificações e competências dos colaboradores?
3. Quais as qualificações e competências que valoriza mais no que diz respeito ao pessoal não docente, nomeadamente, técnicos administrativos e assistentes operacionais, tendo em conta a especificidade das funções que desempenham nas Escolas?
4. Como é feito o recrutamento e seleção do pessoal não docente?
5. Quais os critérios de seleção que são utilizados pela Autarquia?
6. Considera eficaz o sistema de recrutamento em vigor na Autarquia?
7. Nos últimos anos a Autarquia tem tido necessidade de recrutar novos colaboradores?
  - 7.1. Se sim, essencialmente para que funções?
8. Quando é admitido um novo colaborador, este, é alvo de algum tipo de acolhimento/integração ou formação?
  - 8.1. Como é feito esse processo?
  - 8.2. Existe na Autarquia algum Programa ou Manual de Acolhimento?
9. Considera importante a formação inicial e contínua dos colaboradores?
  - 9.1. Os colaboradores participam regularmente em ações de formação?
  - 9.2. Quais as áreas em que considera pertinente uma formação constante e atualizada?

9.3. Existe na Autarquia algum Plano de Formação? Ou essa questão está a cargo dos Agrupamentos de Escolas?

10. Como se processa a avaliação do pessoal não docente? Está a cargo da Autarquia ou dos Agrupamentos?

11. Qual o número de técnicos e assistentes operacionais, contratados pela Autarquia, a trabalhar, atualmente, nas Escolas e Jardins de Infância do Município?

12. Que tipo de contrato é estabelecido?

13. Como são geridos os horários, mapas de presenças/ faltas, marcação de férias e vencimentos destes colaboradores?

14. Como avalia a relação entre a divisão de Recursos Humanos da Autarquia e os Agrupamentos de Escolas?

15. Quais as principais dificuldades sentidas na gestão do pessoal não docente?

16. O que gostaria de ver melhorado?

## **Apêndice 4: Guião da Entrevista à Chefe da Divisão Educação e Ação Social da Câmara Municipal de Albufeira**

## **Guião de Entrevista**

(Chefe da Divisão de Educação e Ação Social)

Enquadramento: Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista; agradecer a disponibilidade e a colaboração do entrevistado; garantir a confidencialidade; solicitar permissão para tomar anotações escritas.

1. Quais as principais competências da Divisão de Educação do Município de Albufeira?
- 1.1. Das competências enumeradas, quais as que considera mais fáceis de gerir e quais as mais difíceis? Porquê?
2. Qual a sua opinião em relação à transferência de competências, em matéria educativa, para os Municípios?
3. Quantos Agrupamentos de Escolas, Escolas Secundárias, Escolas Básicas de 2º e 3º ciclo, Escolas de 1º Ciclo, Jardim-de-infância e Creches tem o Município?
4. Relativamente à gestão do pessoal não docente como é feito esse processo?
5. Existe algum procedimento, por parte da divisão, no que diz respeito ao Acolhimento e Integração destes colaboradores?
6. Como avalia a relação entre a Divisão de Educação da Autarquia e os Agrupamentos de Escolas?
7. Quais as principais dificuldades sentidas nessa parceria?
8. O que gostaria de ver melhorado?

## **Apêndice 5: Guião da Entrevista aos assessores da Direção dos Agrupamentos de Escolas**

## Guião de Entrevista

(Assessores da Direção dos Agrupamentos de Escolas)

Enquadramento: Informar o entrevistado sobre os objetivos da entrevista; agradecer a disponibilidade e a colaboração do entrevistado; garantir a confidencialidade; solicitar permissão para tomar anotações escritas.

1. Qual o número de pessoal não docente a trabalhar no Agrupamento?

1.1.

- Técnicos Administrativos

- Assistentes Operacionais

- Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.2. Quantos foram contratados pela Autarquia?

- Técnicos Administrativos

- Assistentes Operacionais

- Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Considera esse número suficiente para o bom funcionamento do Agrupamento?

3. Como avalia o papel do pessoal não docente no contexto escolar?

4. Considera que esses profissionais detêm as competências necessárias e têm o perfil adequado tendo em conta a especificidade das funções que desempenham?

5. Quando é admitido um novo colaborador, no Agrupamento, este é alvo de algum tipo de acolhimento e integração ou formação? Como é feito esse processo?

6. Existe no Agrupamento algum Programa ou Manual de Acolhimento?

6.1. Se sim, a quem é dirigido?

7. Quais as principais dificuldades sentidas na gestão do pessoal não docente?

8. Qual a sua opinião relativamente à transferência de competências, em matéria educativa, para os Municípios?

9. Como avalia a relação entre o Agrupamento e o Município?

10. Quais as principais dificuldades sentidas nessa parceria?

11. O que gostaria de ver melhorado?

## **Apêndice 6: Guião dos questionários/ entrevistas dirigidos ao Pessoal Não Docente**

## Questionário de Satisfação sobre o Acolhimento e Integração do Pessoal Não Docente

O questionário enquadra-se num estudo de caso, no âmbito de um Projeto Final de Mestrado, em Gestão de Recursos Humanos, promovido pela Universidade do Algarve. Tem como objetivo averiguar a satisfação do pessoal não docente relativamente ao Acolhimento e Integração, aquando do seu ingresso. Este questionário é de cariz confidencial e anónimo. É de toda a conveniência que responda com o máximo rigor e honestidade.

**Obrigado pela sua colaboração!**

### 1. IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

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

Sexo: Feminino  Masculino

### 2. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS / FUNÇÕES DESEMPENHADAS

2.1. Assinale com um  as opções adequadas:

1.º Ciclo:

2.º Ciclo:

3.º Ciclo:

Ensino Secundário:

Ensino Superior:

2.3. Qual a sua categoria profissional?

Técnico Administrativo

Assistente Operacional

Outro: \_\_\_\_\_

2.2. Indique a Escola onde trabalha: \_\_\_\_\_

2.4. Que funções desempenha?

---

---

---

**3. RESPONDA A CADA UMA DAS QUESTÕES APRESENTADAS DE UMA FORMA RÁPIDA, HONESTA E ESPONTÂNEA.**

3.1. Foi contratado pela Autarquia ou pelo Ministério da Educação?

---

---

3.2. Há quanto tempo foi contratado?

---

3.3. Esteve sempre a trabalhar no mesmo local?

---

---

3.4. Como foi recebido? Que procedimentos foram feitos para facilitar a sua integração?

---

---

---

---

3.5. Quais as principais dificuldades sentidas quando iniciou funções no seu novo local de trabalho?

---

---

---

3.6. Considera que existiu um bom acolhimento e uma boa integração quando começou a trabalhar? Porquê?

---

---

---

3.7. Quais as suas sugestões para melhorar o processo de integração dos novos colaboradores nas Escolas?

---

---

---

## **Apêndice 7: Manual de Acolhimento dirigido ao Pessoal Não Docente do Município de Albufeira**

# Manual de Acolhimento

## Pessoal Não Docente



*Ao novo colaborador,*

Acolher um novo elemento é, acima de tudo, proporcionar as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro deste Município.

Este documento foi feito a pensar nos novos trabalhadores, que passam a participar na vivência do Município de Albufeira.

É nossa intenção fornecer uma imagem, a mais aproximada possível, desta Instituição e prestar todas as informações que possam contribuir para que a sua atividade no Município de Albufeira seja pautada por um bom desempenho.

Sem pretender ser exaustivo, este manual deve ser encarado como um “guia” do funcionamento desta instituição.

Contamos consigo para que contribua e faça parte da nossa história de sucesso e missão.

Damos-lhe as Boas Vindas e desejamos-lhe os maiores sucessos, na sua atividade, nas Escolas do Município de Albufeira.



Presidente da Câmara Municipal de Albufeira  
Carlos Eduardo da Silva e Sousa

*Índice*

1. Nota Introdutória .....	5
2. Apresentação do Município de Albufeira.....	6
3. Missão, Visão e Valores .....	8
3.1. Missão.....	8
3.2. Visão.....	8
3.3. Valores.....	8
4. Princípios orientadores .....	9
5. Estrutura organizacional .....	10
5.1. Organograma .....	10
5.2. Executivo Municipal .....	11
6. Parque Escolar .....	12
6.1. Agrupamentos de Escolas.....	12
7. Admissão de um novo colaborador .....	18
8. Direitos, Deveres e Garantias das Partes .....	19
8.1. Deveres da Entidade Empregadora Pública.....	19
8.2. Deveres do trabalhador.....	20
8.3. Garantias do trabalhador.....	21
8.4. Participação em Ações de Formação.....	22
9. Estrutura da Carreira do Pessoal Não Docente.....	23
10. Horários de Trabalho .....	23
10.1. Mapa de horário.....	24
11. Remuneração .....	25
11.1. Subsídio de Férias.....	26
11.2. Subsídio de Natal.....	26
11.3. Descontos .....	26
12. Faltas.....	27
13. Férias .....	29
14. Estatuto Trabalhador-Estudante .....	31
15. Proteção Social .....	33

---

15.1. Parentalidade .....	33
15.2. Outras licenças.....	34
15.3. Dispensas e Faltas.....	35
15.4. Abono de família para crianças e jovens .....	35
16. Segurança e Saúde no Trabalho.....	37
16.1. Direitos dos trabalhadores .....	37
16.2. Obrigações gerais e deveres dos trabalhadores .....	38
16.3. Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho .....	39
16.4. Saúde Ocupacional/ Medicina no Trabalho.....	40
17. Avaliação do Desempenho .....	42
17.1 Métodos de avaliação .....	42
17.2. Comissão Paritária.....	43
17.3. Efeitos da Avaliação do Desempenho .....	43
18. Contatos da Autarquia .....	44
19. Nota Final .....	45

### *1. Nota Introdutória*

O Manual de Acolhimento constitui uma ferramenta facilitadora do processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores, nomeadamente o Pessoal Não Docente afeto ao Município de Albufeira, fornecendo-lhes a informação essencial a uma integração mais fácil, rápida e eficaz.

Este documento encontra-se estruturado em distintos pontos que permitem, de forma sucinta, fornecer informações pertinentes sobre serviços e procedimentos, bem como dar a conhecer a estrutura organizativa da Autarquia e dos Agrupamentos de Escolas, pertencentes ao Município, onde os trabalhadores poderão ser integrados para o desempenho das suas funções.

Espera-se, ainda, que este manual contribua para a manutenção de um bom ambiente de trabalho nas escolas o que, certamente, se refletirá beneficentemente sobre o desempenho profissional destes trabalhadores permitindo um maior enriquecimento da parceria entre a Autarquia e os Agrupamentos de Escolas.

## *2. Apresentação do Município de Albufeira*

O concelho de Albufeira está localizado no centro do Algarve e pertence ao distrito de Faro, de que dista, aproximadamente, 39 km. Segundo os dados dos Censos 2011, registava 40657 habitantes, distribuídos pelas 4 freguesias: Albufeira e Olhos de Água, Ferreiras, Guia e Paderne. Com cerca de 30 quilómetros de costa, o concelho foi presenteado com algumas das mais belas praias do mundo. Trata-se de um magnífico património natural que tem sido defendido e preservado de forma equilibrada. Albufeira, atualmente, é um dos concelhos do país com o maior número de Bandeiras Azuis, galardão que atesta a qualidade das praias em itens como a limpeza, a acessibilidade e a qualidade da água. A principal atividade económica do concelho é o turismo, predominando a indústria hoteleira, pelo que é considerado um dos principais centros turísticos do país.

A área do Município é gerida pela Câmara Municipal que se designa de órgão executivo do Município, composto por um Presidente e por um número variável de vereadores, a que são ou não atribuídos pelouros. A Assembleia Municipal tem como competência principal fiscalizar a atividade da Câmara Municipal. É no edifício dos paços do concelho que está instalada a sede da Câmara Municipal do concelho de Albufeira. O dia do Município celebra-se a 20 de agosto.

A autarquia de Albufeira ou município de Albufeira é considerada uma pessoa coletiva territorial dotada de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios e da respetiva população.

Embora os órgãos das autarquias sejam independentes no âmbito da sua competência, estão sujeitos à tutela administrativa. A organização interna dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada.

O município estrutura-se em torno das seguintes unidades orgânicas nucleares:

- Departamento de gestão e finanças;

- Departamento de planeamento e gestão urbanística;
- Departamento de infraestruturas e serviços urbanos;
- Departamento de desenvolvimento económico e social.

Acrescido de unidades orgânicas flexíveis compostas por 15 divisões municipais (dirigentes intermédios de 2.º grau) e 2 gabinetes (cargo de dirigente de 2.º grau).



### *3. Missão, Visão e Valores*

#### *3.1. Missão*

O Município tem como missão o desenvolvimento económico, social, cultural, turístico e ambiental do Concelho de forma a proporcionar a melhoria das condições gerais de vida, de trabalho e de lazer dos seus habitantes, no respeito pelo património edificado mediante a adoção de políticas públicas assentes na gestão sustentável dos recursos disponíveis e na procura de um serviço público de qualidade.

#### *3.2. Visão*

O Município orienta a sua ação no sentido de promover e dinamizar o concelho a nível económico, social, cultural, turístico e ambiental, primando pela aplicação sustentável dos seus recursos.

#### *3.3. Valores*

No desempenho das suas atribuições os serviços do Município de Albufeira pautam a sua atividade pelos seguintes valores:

- a) Da administração aberta, permitindo a participação dos munícipes através do permanente conhecimento dos processos que lhe digam respeito e das formas de associação às decisões contidas por lei;
- b) Da eficácia, visando a melhor aplicação dos meios disponíveis para a prossecução do interesse público municipal;
- c) Da coordenação dos serviços e racionalização dos circuitos administrativos, visando observar a necessária articulação entre as diferentes unidades orgânicas e tendo em vista dar célere e integral execução às deliberações e decisões dos órgãos municipais;
- d) Do respeito pela cadeia hierárquica, impondo que os processos administrativos de preparação das decisões participem os titulares dos cargos de direção e chefia, sem prejuízo da necessária celeridade, eficiência e eficácia.

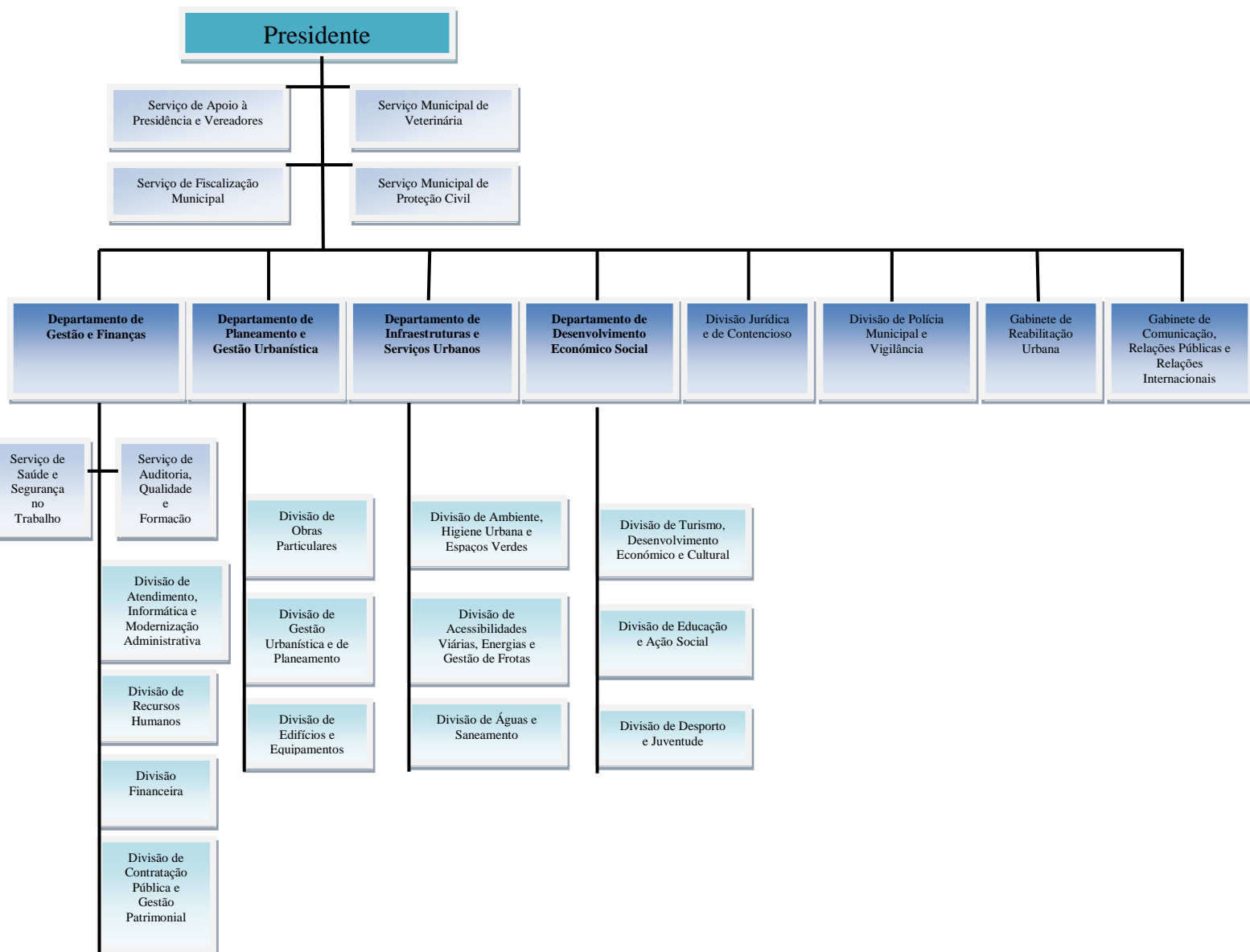
#### *4. Princípios orientadores*

Os serviços do Município de Albufeira regem-se pelos seguintes princípios:

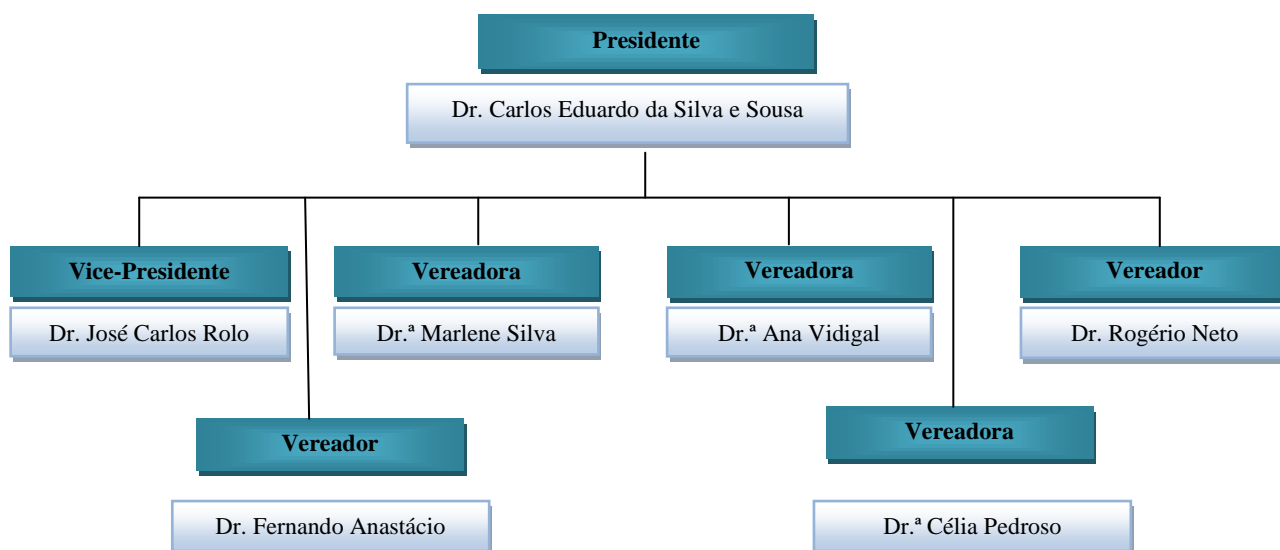
- O sentido de serviço à população, consubstanciado no absoluto respeito pelas decisões dos órgãos autárquicos democraticamente eleitos;
- O respeito pela legalidade e pela igualdade de tratamento de todos os cidadãos;
- O respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos;
- A racionalidade da gestão;
- A qualidade e inovação, com vista ao aumento da produtividade e à desburocratização;
- A administração aberta, permitindo a participação dos munícipes através do permanente conhecimento dos processos em que sejam diretamente interessados, nos termos legais.

## 5. Estrutura organizacional

### 5.1. Organograma



5.2. Executivo Municipal



## 6. Parque Escolar

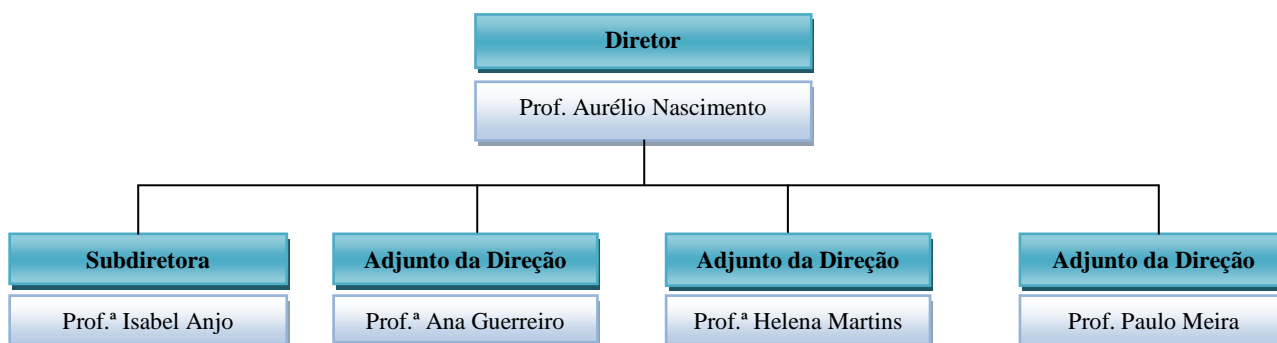
### 6.1. Agrupamentos de Escolas

#### Agrupamento de Escolas Albufeira Poente

##### a) Escolas



##### b) Direção

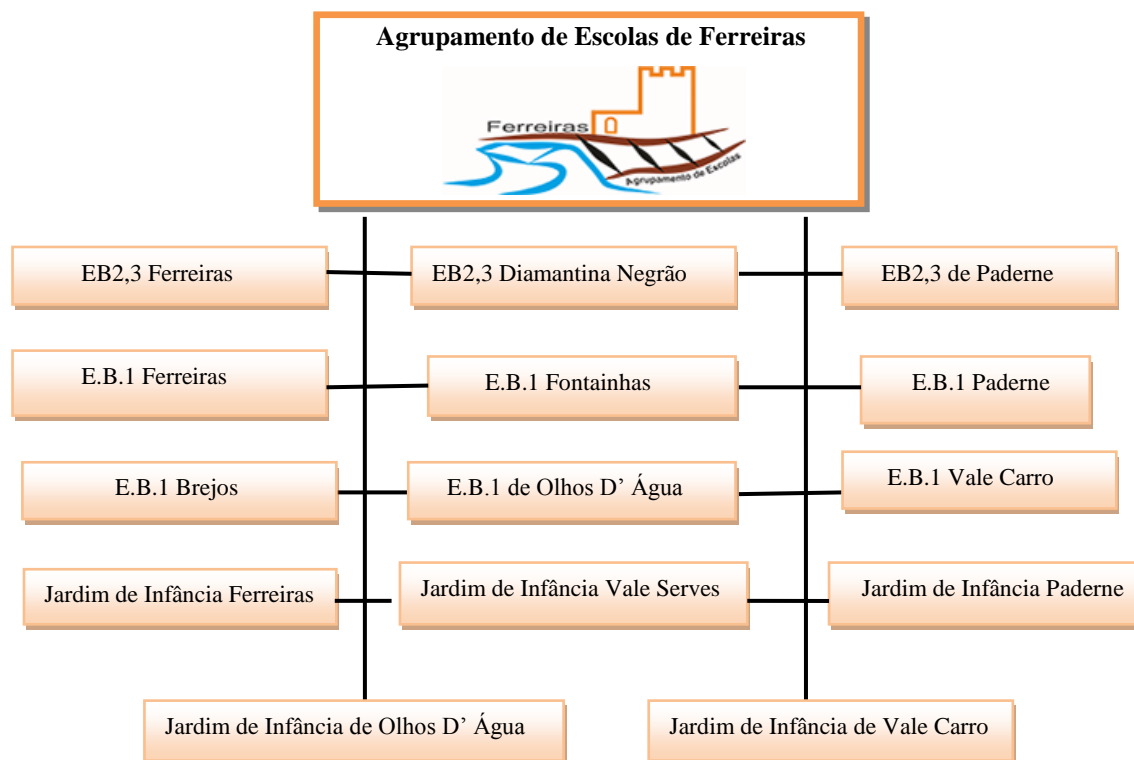


**c) Contatos**

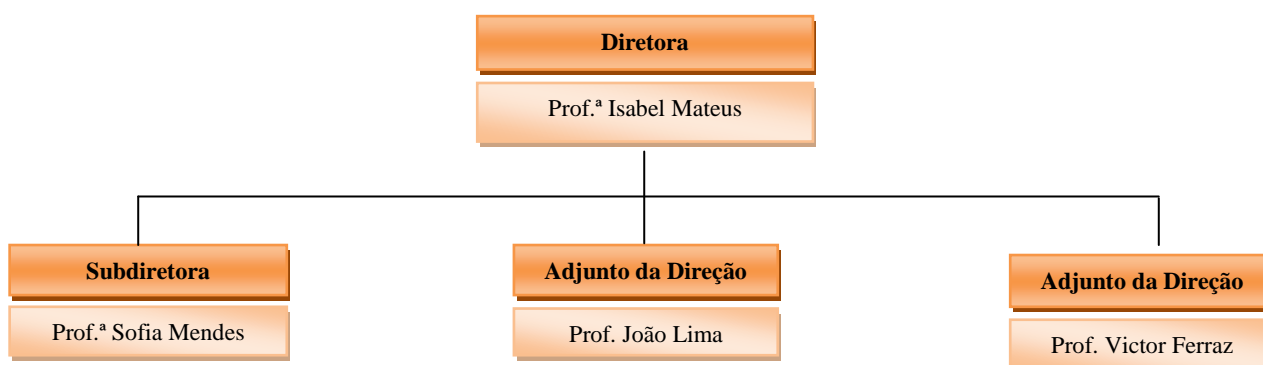
<b>Contatos</b>			
<b>Email: geral@alpoente.org</b>			
<b>Estabelecimentos</b>	<b>Nº de telefone</b>	<b>Nº de Fax</b>	<b>Moradas</b>
Escola Secundária de Albufeira	289586779/ 585853	289586892	Rua das Escolas, 8200 Albufeira
EB 2,3 D. Martin Fernandes	289599060	289599068	Largo de Camões, 8200-062 - Albufeira
E.B.1, 2 e 3 de Guia	289560110		Rua José Cabrita, Cerco das hortas, Guia , 8200-431 - Albufeira
E.B.1 Albufeira Nº1 - Av. Ténis	289580230	289580239	Av. do Ténis, 8200-011, Albufeira
E.B1 Sesmarias	289591729	289591729	Sesmarias, 8200-385, Albufeira
E.B.1 Vale Parra	289591925	289591925	Vale Parra, Guia, 8200-427, Albufeira
Jardim de Infância Guia	289561274	289561274	Rua das Escolas, Guia, 8200-435, Albufeira
Jardim de Infância Vale Rebelho	289514721	289591553	Urb. Vale Rebelho, 8200-428, Albufeira

### Agrupamento de Escolas de Ferreira

#### a) Escolas



#### b) Direção



**c) Contatos**

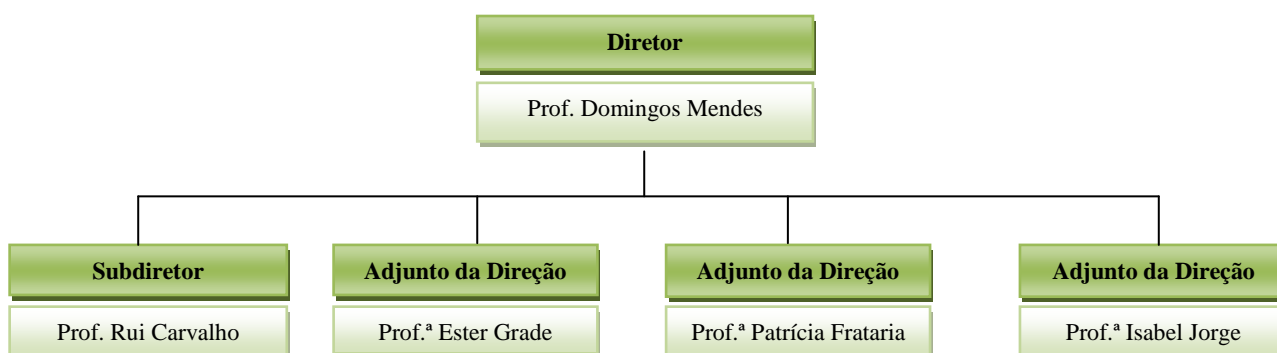
<b>Contatos</b>			
<b>Email: geral@albufeiraoriental.pt</b>			
<b>Estabelecimentos</b>	<b>Nº de telefone</b>	<b>Nº de Fax</b>	<b>Moradas</b>
EB 2,3 Ferreiras	289249960		Rua da Igreja, 8200-559 Ferreiras - Albufeira
EB 2,3 Diamantina Negrão	289590560/ 7/ 8	289590561	Brejos- Montechoro, 8200-317 - Albufeira
E.B 2, 3 Paderne	289370800	289370804	Casinhas, Apartado 42, Paderne, 8200-906 - Albufeira
E.B.1 Ferreiras	289540370		Rua da Igreja, 8200-559 Ferreiras, Albufeira
E.B.1 Fontainhas	289586921	289586921	Fontainhas, 8200, Albufeira
E.B.1 Paderne	289370800	289370804	Casinhas, Apartado 42, Paderne, 8200-906 - Albufeira
E.B.1 Brejos	289540810	289540819	Branqueira, 8200, Albufeira
E.B.1 de Olhos D' Água	289580490	289501663	Rua da Escola Olhos D'Água, 8200-643, Albufeira
E.B.1 Vale Carro	289580250	289366875	Vale Carro, Patã Baixo, 8100-086 Boliqeime
Jardim de Infância Ferreiras	289597340		Rua da Escola, 8200 Ferreiras - Albufeira
Jardim de Infância Vale Serves	289572102	289572102	Vale Serves, Ferreiras, 8200-569 Albufeira
Jardim de Infância Paderne	289370800	289370804	Casinhas, Apartado 42, Paderne, 8200-906 - Albufeira
Jardim de Infância de Olhos D' Água	289580491	289589198	Rua da Escola Olhos D'Água, 8200-643, Albufeira
Jardim de Infância de Vale Carro	289541040	289541040	Ur. Vale Navio, 8200-112 Albufeira

**Agrupamento de Escolas de Albufeira**

**a) Escolas**



**b) Direção**



**c) Contatos**

<b>Contatos</b>			
<b>Email: info@aalbufeira.pt</b>			
<b>Estabelecimentos</b>	<b>Nº de telefone</b>	<b>Nº de Fax</b>	<b>Moradas</b>
Escola Básica e Secundária Albufeira	289590130	289590139	Vale Pedras, 8200- 047 Albufeira
EB2,3 Francisco Cabrita	289588471	289586663	Rua da Correeira, 8200-112 Albufeira
EB1 Vale Pedras	289580140/ 1	289580149	Vale Pedras, 8200- 047 Albufeira
E.B.1 Albufeira nº2 - Caliços	289590210	289590219	Rua das Escolas, 8200-126 Albufeira
E.B.1 Correeira	289590570	289590589	Rua da Correeira, 8200-112 Albufeira
Jardim de Infância Albufeira	289588943	289370804	Rua das Escolas, 8200-126 Albufeira
Jardim de Infância Vale Pedras	289580140/ 1	289540819	Vale Pedras, 8200- 047 Albufeira
Jardim de Infância Correeira	289590570	289501663	Rua da Correeira, 8200-112 Albufeira

### *7. Admissão de um novo colaborador*

O ato da admissão de um novo trabalhador, a prestar serviço no Município, passa por todo um processo administrativo, realizado pela Divisão de Recursos Humanos, em que é necessário a entrega da documentação seguinte:

- ✓ Fotocópia do bilhete de identidade ou o cartão de cidadão;
- ✓ Fotocópia do cartão de contribuinte fiscal;
- ✓ Número de identificação bancária do banco onde tem conta (NIB);
- ✓ Certidão de registo criminal;
- ✓ Uma fotografia tipo passe;
- ✓ Fotocópia do Bilhete de Identidade ou Cartão de Cidadão do conjugue (caso exista);
- ✓ Fotocópia do Bilhete de Identidade ou Cartão de cidadão do/s descendente/s (caso exista);
- ✓ Boletim de vacinas.

Seguidamente à receção do trabalhador proceder-se-á ao ato oficial da assinatura do contrato que permitirá criar um vínculo de trabalho.

## *8. Direitos, Deveres e Garantias das Partes*

Nos termos dos n.ºs 1 e 2 do art.º 70.º da Lei 35/ 2014, de 20 de junho, quer o empregador, quer o trabalhador devem proceder de boa-fé no exercício dos seus direitos e no cumprimento das respetivas obrigações.

Na execução do contrato de trabalho, ambas as partes, devem colaborar na obtenção da maior produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador.

### *8.1. Deveres da Entidade Empregadora Pública*

A entidade empregadora pública, de acordo com o estipulado no n.º 1 do art.º 71.º da Lei 35/ 2014 de 20, de junho, tem como principais deveres:

- Respeitar e tratar com civildade e integridade o trabalhador;
- Pagar pontualmente a remuneração, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- Facultar boas condições de trabalho, quer a nível físico como moral;
- Cooperar para o aumento do nível de produtividade do trabalhador, nomeadamente, proporcionando-lhe formação profissional;
- Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividades cuja regulamentação profissional o exija;
- Permitir o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores;
- Precaver riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;
- Promover, no que se refere à higiene, segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram, para o órgão, serviço ou atividade, da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;
- Ministar ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente e doença;

- Manter constantemente atualizado o registo do pessoal em cada um dos seus órgãos ou serviços, com indicação dos nomes, datas de nascimento e admissão, modalidades dos contratos, categorias, promoções, remunerações, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda da remuneração ou diminuição dos dias de férias.

## *8.2. Deveres do trabalhador*

Os trabalhadores, segundo o art.º 73.º da Lei 35/ 2014, de 20 de junho, estão sujeitos a deveres gerais e especiais, os gerais são comuns a todos os trabalhadores, em contrapartida os especiais são específicos de determinadas categorias, carreiras ou grupos profissionais.

Como deveres gerais apresentam-se os seguintes:

- **Dever de assiduidade** - comparecer ao serviço nos dias a que está obrigado;
- **Dever de pontualidade** - cumprir os tempos de trabalho e de pausa que se encontrem estabelecidos;
- **Dever de prossecução do interesse público** - prosseguir o bem comum e o interesse geral no respeito das leis e dos direitos e interesses individuais;
- **Dever de imparcialidade** - agir à margem dos interesses particulares, sem discriminações positivas ou negativas;
- **Dever de isenção** - agir de modo a não retirar vantagens ilegítimas, pecuniárias ou outras, para si ou para terceiros;
- **Dever de informação** - prestar a informação solicitada com ressalva da que deva ser reservada;
- **Dever de zelo** - conhecer e aplicar as normas e instruções em vigor e agir de acordo com os objetivos e competências que deva alcançar e desenvolver;
- **Dever de obediência** - observar as ordens legítimas dos superiores hierárquicos, em matéria de serviço;
- **Dever de lealdade** - observar e subordinar-se aos objetivos do serviço;

- **Dever de correção** - tratar com civilidade os cidadãos, superiores hierárquicos e trabalhadores.

### *8.3. Garantias do trabalhador*

É proibido à entidade empregadora pública:

- Opor-se, por qualquer forma, a que o trabalhador exerça os seus direitos, bem como despedi-lo, aplicar-lhe outras sanções ou tratá-lo desfavoravelmente por causa desse exercício;
- Obstar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;
- Exercer pressão sobre o trabalhador para que atue no sentido de influir desfavoravelmente nas condições de trabalho dele ou dos companheiros;
- Diminuir a remuneração, salvo nos casos previstos na lei;
- Baixar a categoria do trabalhador, salvo nos casos previstos na lei;
- Sujeitar o trabalhador a mobilidade geral ou especial, salvo nos casos previstos na lei;
- Ceder trabalhadores do mapa de pessoal próprio para utilização de terceiros que sobre esses trabalhadores exerçam os poderes de autoridade e direção próprios da entidade empregadora pública ou por pessoa por ela indicada, salvo nos casos especialmente previstos;
- Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pela entidade empregadora pública ou por pessoa por ela indicada;
- Explorar, com fins lucrativos, quaisquer cantinas, refeitórios, economatos ou outros estabelecimentos diretamente relacionados com o trabalho, para fornecimento de bens ou prestação de serviços aos trabalhadores;
- Fazer cessar o contrato e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo, havendo o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.

#### *8.4. Participação em Ações de Formação*

- A entidade empregadora pública deve proporcionar ao trabalhador ações de formação profissional adequadas à sua qualificação.
- O trabalhador deve participar de modo diligente nas ações de formação profissional que lhe sejam proporcionadas, salvo se houver motivo atendível.
- Compete ao Estado, em particular, garantir o acesso dos cidadãos à formação profissional, permitindo a todos a aquisição e a permanente atualização dos conhecimentos e competências, desde a entrada na vida ativa, e proporcionar os apoios públicos ao funcionamento do sistema de formação profissional.
- São aplicáveis à formação profissional do trabalhador as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública.

### 9. Estrutura da Carreira do Pessoal Não Docente

Poder-se-á definir **carreira** como o conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções, da mesma natureza, a que os trabalhadores terão acesso de acordo com a avaliação de desempenho.

**Tabela de Carreiras**

Carreiras Gerais	Categorias	Nível Habilitacional	Complexidade Funcional
Assistente Operacional	Encarregado geral operacional	<b>Grau 1</b>	Escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional adequada.
	Encarregado operacional	<b>Grau 1</b>	
	Assistente operacional	<b>Grau 1</b>	
Assistente Técnico	Coordenador técnico	<b>Grau 2</b>	12º ano de escolaridade ou cursos equiparados.
	Assistente técnico	<b>Grau 2</b>	
Técnico Superior	Técnico Superior	<b>Grau 3</b>	Licenciatura ou grau académico superior a esta.

### 10. Horários de Trabalho

- O horário de trabalho está fixado **em 8 horas diárias com 1 hora de intervalo de descanso, comportando um total de 40 horas semanais**, sendo que, em geral, o sábado constitui um dia de descanso complementar e o domingo um dia de descanso obrigatório por lei;
- Pode ocorrer alguns casos de unidades orgânicas, que apesar de terem o mesmo número de horas estipulado, possam ter horários rotativos (turnos);
- A jornada de trabalho diária deve ser interrompida por um **intervalo de descanso, de duração não inferior a uma hora nem superior a duas**, de modo a que os trabalhadores **não prestem mais de cinco horas de trabalho consecutivo**;
- É garantido ao trabalhador um período mínimo de onze horas seguidas entre dois períodos diários de trabalho consecutivos, salvo seja necessária prestação de

trabalho suplementar por motivo de força maior ou por ser indispensável para prevenir ou reparar prejuízos graves;

- A entidade empregadora pública deve respeitar os períodos de funcionamento e de atendimento na organização dos horários de trabalho para os trabalhadores ao seu serviço;
- O registo de assiduidade é efetuado mediante um processo de marcação no “Livro de Ponto”, que tem como principal função registar todas as entradas e saídas das instalações de serviço;
- Em casos excecionais, poderá existir outros meios para controlo de assiduidade dos funcionários;
- Podem os órgãos ou serviços adotar uma ou, simultaneamente, mais do que uma das seguintes modalidades de horário de trabalho:
  - a) Horário flexível;
  - b) Horário rígido;
  - c) Horário desfasado;
  - d) Jornada contínua;
  - e) Trabalho por turnos.
- A legislação em vigor prevê que determinadas matérias possam ser objeto de regulamentação coletiva de trabalho, e desta forma o horário de trabalho ser reduzido por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

### *10.1. Mapa de horário*

O mapa de horário pode ser consultado no próprio serviço em que o trabalhador está afeto para exercer funções ou na divisão de RH (Recursos Humanos) da Autarquia.

## *11. Remuneração*

A remuneração é devida e paga mensalmente (quando seja periódica) com o início do exercício de funções, sem prejuízo do regime especial de produção de efeitos da aceitação. A lei prevê as situações e condições em que o direito à remuneração pode ser total ou parcialmente suspenso. A tabela remuneratória única, designada por TRU, não pode prever níveis remuneratórios de montante inferior ao da retribuição mínima nacional.

Nos termos da Lei n.º 75/2014, de 12 de setembro, as carreiras subsistentes e os cargos, carreiras e categorias dos trabalhadores, não revistos nos termos da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro, são integrados na tabela remuneratória única.

- A remuneração base mensal é o montante pecuniário correspondente ao nível remuneratório, da posição remuneratória, onde, o trabalhador se encontra na categoria de que é titular ou do cargo exercido em comissão de serviço.
- A remuneração base anual é paga em 14 mensalidades, correspondendo uma delas ao subsídio de Natal e outra ao subsídio de Férias, nos termos da lei.

Consideram-se remunerações totais ilíquidas mensais:

- a) Remuneração base;
- b) Subsídios;
- c) Suplementos remuneratórios (incluindo emolumentos, gratificações, subvenções, senhas de presença, abonos, despesas de representação e trabalho suplementar, extraordinário ou em dias de descanso e feriados).

Não são considerados os montantes:

- a) Subsídio de refeição;
- b) Ajuda de custo;
- c) Subsídio de transporte ou reembolso de despesas efetuado nos termos da lei;
- d) Montantes pecuniários que tenham natureza de prestação social.

### *11.1. Subsídio de Férias*

O montante do subsídio é pago no mês de junho, com base na remuneração ilíquida desse mês.

### *11.2. Subsídio de Natal*

Mediante a LOE 2014, o subsídio é pago mensalmente por duodécimos.

### *11.3. Descontos*

Sobre as remunerações base incidem os descontos obrigatórios, que resultam de imposições legais, e os descontos facultativos que carecem da autorização do titular do direito à remuneração. Os descontos, na ausência de lei especial em contrário, são efetuados diretamente através da retenção na fonte.

Descontos Obrigatórios:

- Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS);
- Quotizações para o regime de proteção social aplicável (Segurança Social).

Descontos Facultativos:

- Prémio de seguro de doença ou acidentes pessoais, de seguro de vida e complementos de reforma e planos de poupança – reforma;
- Quota Sindical, desde que solicitado pelos trabalhadores nomeados ou em comissão de serviço, são obrigatoriamente descontadas na fonte.

## 12. Faltas

As faltas são consideradas as ausências do trabalhador, no local de trabalho, durante o período em que devia desempenhar a sua atividade. Podem ainda ser períodos inferiores ao período diário, os quais se somam até perfazer um dia de trabalho para efeitos de uma falta.

<b>Legislação Aplicável</b>	
Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) e a Lei 7/2009, de 12 de fevereiro (Código do Trabalho).	
<b>Tipo de Faltas</b> <b>Artigo 134.º</b>	<p>As faltas podem ser <b>justificadas</b> ou <b>injustificadas</b>.</p> <p><b>São consideradas faltas justificadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As dadas, durante <b>15 dias seguidos</b>, por altura do <b>casamento</b>;</li> <li>▪ As motivadas por <b>falecimento do cônjuge</b>, parentes ou afins;</li> <li>▪ As motivadas pela <b>prestação de provas</b> em estabelecimento de ensino;</li> <li>▪ As motivadas por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto que <b>não seja imputável ao trabalhador, nomeadamente</b> observância de prescrição médica no seguimento de recurso a técnica de <b>procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal</b>;</li> <li>▪ As motivadas pela necessidade de <b>prestação de assistência inadiável e imprescindível</b> a filho, a neto ou a membro do agregado familiar do trabalhador;</li> <li>▪ As motivadas pela <b>necessidade de tratamento ambulatorio, realização de consultas médicas e exames</b> complementares de diagnóstico que não possam efetuar-se fora do período normal de trabalho e só pelo tempo estritamente necessário;</li> <li>▪ As motivadas por <b>isolamento profilático</b>;</li> <li>▪ As motivadas por <b>deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor</b> por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, <b>até quatro horas por trimestre, por cada menor</b>;</li> <li>▪ As de <b>trabalhador eleito</b> para estrutura de <b>representação coletiva dos trabalhadores</b>, nos termos do artigo 316.º;</li> <li>▪ As dadas para <b>doação de sangue e socorrismo</b>;</li> <li>▪ As motivadas pela necessidade de <b>submissão a métodos de seleção em procedimento concursal</b>;</li> <li>▪ As dadas <b>por conta do período de férias</b>;</li> <li>▪ As dadas <b>por candidatos a eleições para cargos públicos</b>, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral, nos termos da correspondente lei eleitoral;</li> <li>▪ As que por lei sejam como tal consideradas.</li> </ul> <p><b>São consideradas faltas injustificadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ São injustificadas as faltas não mencionadas nos pontos anteriores.</li> </ul>

<b>Faltas por motivo de falecimento de parentes ou afins</b> <b>Artigo 251.º do CT</b>	<b>O trabalhador pode faltar justificadamente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5 dias consecutivos por falecimento de cônjuge <b>não separado de pessoas e bens ou parente ou afim no 1.º grau na linha reta;</b></li> <li>▪ 2 dias consecutivos por falecimento de outro parente <b>ou afim na linha reta ou em 2.º grau da linha colateral;</b></li> <li>▪ 5 dias consecutivos ao falecimento de pessoa que viva em união de facto <b>ou economia comum com ao trabalhador nos termos previstos em legislação específica.</b></li> </ul>
<b>Faltas por conta do período de férias</b> <b>Artigo 135.º</b>	<p>O trabalhador pode <b>faltar 2 dias por mês por conta do período de férias</b>, até ao <b>máximo de 13 dias por ano</b>, os quais podem ser utilizados em períodos de meios-dias.</p> <p>As faltas por conta do período de férias <b>devem ser comunicadas com antecedência mínima de 24 horas</b> ou, se não for possível, no próprio dia e estão sujeitas a autorização.</p>
<b>Comunicação da falta justificada</b> <b>Artigo 253.º do CT</b>	<p>As <b>faltas justificadas</b>, quando previsíveis, <b>são obrigatoriamente comunicadas</b> à entidade empregadora pública com a <b>antecedência mínima de cinco dias</b>.</p> <p>Quando imprevisíveis, as faltas justificadas são comunicadas à entidade empregadora pública logo que possível.</p>

### 13. Férias

Todo o trabalhador tem direito em cada ano civil a um período de férias remuneradas, com o objetivo de lhe proporcionar recuperação física e psíquica e as condições mínimas de disponibilidade pessoal, de integração na vida familiar e de participação social e cultural. Este direito é irrenunciável e o seu gozo não pode ser substituído, ainda que o trabalhador o permita, fora casos previstos na lei.

<b>Legislação Aplicável</b>	
Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) e a Lei 7/2009, de 12 de fevereiro (Código do Trabalho).	
Direito a Férias Artigo 126.º da LGTFP e Artigo 237.º do CT	<p>O direito a férias é irrenunciável e, fora dos casos previstos na lei, o seu gozo efetivo não pode ser substituído, ainda que com o acordo do trabalhador, por qualquer compensação económica ou outra.</p> <p>O direito a férias reporta-se, em regra, ao trabalho prestado no ano civil anterior e não está condicionado à assiduidade ou efetividade de serviço.</p>
Aquisição do Direito a Férias Artigo 126.º da LGTFP e Artigo 239.º do CT	<p>O direito a férias adquire-se com a <b>celebração do contrato e vence-se no dia 1 de Janeiro de cada ano civil</b>, sem prejuízo do disposto no Código de Trabalho.</p> <p>No ano da contratação, o trabalhador <b>tem direito, após seis meses completos de execução do contrato, a gozar 2 dias úteis de férias</b> por cada mês de duração do contrato, <b>até ao máximo de 20 dias</b>. No caso de <b>sobrevir o termo do ano civil</b> antes de decorrido o prazo acima referido ou antes de gozado o direito de férias pode <b>o trabalhador usufruí-lo até 30 de junho do ano civil seguinte</b>.</p> <p>Da aplicação das duas alíneas anteriores <b>não pode resultar para o trabalhador o direito ao gozo de um período de férias, no mesmo ano civil, superior a 30 dias úteis</b>, sem prejuízo do disposto em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.</p>
Duração do Período de Férias Artigo 126.º da LGTFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O período normal de férias tem a duração de 22 dias úteis;</li> <li>- Ao período de férias acresce 1 dia útil por cada 10 anos de serviço efetivamente prestado;</li> <li>- A duração do período de férias pode ainda ser aumentada no quadro de sistemas de recompensa do desempenho, nos termos previstos na lei ou em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.</li> </ul> <p>Para efeitos de férias, são úteis os dias da semana de segunda-feira a sexta-feira, com exceção dos feriados, não podendo <b>as férias ter início em dia de descanso semanal do trabalhador</b>.</p>

<p>Direito a Férias nos contratos de duração inferior a seis meses Artigo 127.º da LGTFP</p>	<p><b>O trabalhador admitido com</b>, contrato cuja duração total não atinja seis meses <b>tem direito a gozar</b> dois dias úteis de férias por cada mês completo <b>de duração do contrato.</b></p> <p>O gozo das férias tem lugar no momento imediatamente anterior ao da cessação, salvo acordo das partes.</p>
<p>Cumulação de Férias Artigo 240.º do CT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As férias devem ser gozadas no decurso do ano civil que se vencem;</li> <li>- As férias podem ser gozadas até <b>30 de abril do ano civil seguinte</b> em cumulação ou não com férias vencidas no início deste, por acordo entre entidade empregadora pública e o trabalhador ou sempre que este pretenda gozar com um familiar residente no estrangeiro;</li> <li>- Pode ainda ser cumulado o gozo de metade do período de férias vencido no ano anterior com o vencido no ano em causa, mediante acordo entre a entidade empregadora pública e o trabalhador.</li> </ul>
<p>Marcação do Período de Férias Art.º 135.º da LGTFP</p>	<p>O período de férias é marcado por acordo entre entidade empregadora pública e trabalhador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O gozo do período de férias pode ser interpolado, por acordo entre a entidade empregadora pública e o trabalhador, <b>desde que num dos períodos sejam gozados no mínimo 10 dias úteis consecutivos</b>;</li> <li>- O trabalhador pode faltar 2 dias úteis, por mês, por conta do período de férias, até ao máximo de 13 dias por ano, os quais podem ser usados em períodos de meios-dias.</li> </ul>
<p>Doença no Período de Férias Artigo 244.º do CT</p>	<p>As férias apenas <b>são suspensas</b> desde que <b>o trabalhador informe a Entidade Empregadora Pública.</b></p> <p>O gozo das férias tem lugar após a alta na medida do remanescente do período marcado, devendo o período correspondente aos dias não gozados.</p>

#### 14. Estatuto Trabalhador-Estudante

De acordo com o estabelecido no Código do Trabalho é designado de trabalhador-estudante todo o trabalhador que frequente qualquer nível de educação escolar, inclusivamente curso de pós-graduação, mestrado ou doutoramento em instituição de ensino, bem como um curso de formação profissional ou programa temporário de jovens que tenha duração igual ou superior a seis meses.

Legislação Aplicável	
Artigos 89.º a 96.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com alterações introduzidas pela Lei n.º 23/2012, de 25 de junho (Código do Trabalho).	
<b>Direitos</b>	<p>O trabalhador-estudante goza de um conjunto de direitos e benefícios no que diz respeito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horário de trabalho/ dispensa de trabalho;</li> <li>- Trabalho suplementar;</li> <li>- Justificação de faltas;</li> <li>- Férias e licenças.</li> </ul>
<b>Horário de Trabalho/ Dispensa de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Código do Trabalho prevê a existência de um horário flexível de modo a permitir a existência de aulas e a deslocação para o estabelecimento de ensino;</li> <li>- No caso de incompatibilidade de horário com a frequência das aulas, o trabalhador pode solicitar a dispensa de trabalho sem que lhe sejam retirados quaisquer direitos;</li> <li>- A dispensa de trabalho pode ser utilizada de uma só vez ou repartida, de acordo com a necessidade do trabalhador, e é estabelecida de acordo com o período normal de trabalho semanal. Tem a seguinte duração:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 horas para período igual ou superior a 20 horas semanais e inferior a 30;</li> <li>• 4 horas para período igual ou superior a 30 horas e inferior a 34;</li> <li>• 5 horas para período igual ou superior a 34 horas semanais e inferior a 38;</li> <li>• 6 horas para período igual ou superior a 38 horas semanais.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Trabalho Suplementar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O trabalhador-estudante não é obrigado a prestar <b>trabalho suplementar</b>, exceto por motivos de força maior;</li> <li>- No caso de o trabalhador prestar trabalho suplementar terá direito a um descanso</li> </ul>

	<p>compensatório com duração de metade do número de horas prestadas;</p> <p>- O trabalho em <b>regime de adaptabilidade, banco de horas</b> ou <b>horário concentrado</b>, quando o mesmo coincida com o horário escolar ou com prova de avaliação, também não tem caráter obrigatório. No caso de o trabalhador prestar este tipo de trabalho beneficiará de um dia de dispensa por mês sem perda de direitos.</p>
<p><b>Justificação de Faltas</b></p>	<p>Para a prestação de provas de avaliação o trabalhador tem direito a faltar justificadamente de acordo com o estipulado:</p> <p>1- Dois dias por cada uma das provas de avaliação, sendo um o da realização da prova e o outro o que corresponde ao dia imediatamente anterior;</p> <p>2- Os dias de ausência não poderão exceder um máximo de quatro por disciplina em cada ano letivo;</p> <p>3- Quando as provas se realizam em dias consecutivos, ou várias no mesmo dia, o trabalhador terá direito ao mesmo número de dias correspondentes ao número de provas prestadas;</p> <p>4- O direito à justificação de faltas apenas pode ser exercido em 2 anos letivos relativamente a cada disciplina;</p> <p>5- Nos casos em que o curso esteja organizado no regime de sistema europeu de transferência e acumulação de créditos (ECTS), o trabalhador-estudante pode, em alternativa ao disposto nos números 1, 2 e 3, optar por acumular os dias anteriores ao da prestação da prova de avaliação, num máximo de 3 dias seguidos ou interpolados ou meios-dias interpolados;</p> <p>6- Consideram-se justificadas as faltas dadas pelo trabalhador-estudante na estrita medida das deslocações feitas para prestar provas de avaliação, sendo remuneradas até 10 faltas em cada ano letivo.</p>
<p><b>Férias e Licenças</b></p>	<p>- O trabalhador-estudante tem direito a marcar o período de férias de acordo com as suas necessidades escolares, podendo gozar de 15 dias de férias interpoladas, desde que não surja nenhuma incompatibilidade com o bom funcionamento da entidade;</p> <p>-Terá direito, também, a uma licença sem vencimento com a duração de 10 dias úteis seguidos ou interpolados.</p>

## 15. Proteção Social

### 15.1. Parentalidade

O conceito de parentalidade, foi designado pelo Código do trabalho e surge com a necessidade de incitar a igualdade de direitos, no que diz respeito à maternidade e à paternidade. Desta forma, à luz da lei a maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes, conforme o estipulado no n.º 1 do art.º 33.º da Lei 7/2009, de 12 de fevereiro.

#### **Modalidades da licença parental:**

##### **Licença parental inicial**

A mãe e os pais trabalhadores têm direito, por nascimento de filho, a licença parental inicial, de duração variável entre 120 a 180 dias, consoante a mesma seja partilhada ou não pelos progenitores.

- **Se não houver partilha a duração da licença será de:**
  - 120 dias e remunerados a **100% da remuneração de referência;**
  - 150 dias e remunerados a **80% da remuneração de referência;**
  - No caso de nascimentos múltiplos, é acrescido 30 dias por cada gémeo além do primeiro.
  
- **Se houver partilha a duração da licença será de:**
  - 150 dias partilhados (120+30) remunerados a **100% da remuneração de referência;**
  - 180 dias partilhados (150+30) remunerados a **83% da remuneração de referência.**

Neste caso, a mãe e o pai informam os respetivos empregadores, **até 7 dias após o parto, do início e termo dos períodos a gozar por cada um**, entregando, para o efeito, declaração conjunta.

### **Licença parental inicial exclusiva da mãe**

A mãe pode gozar até 30 dias da licença parental antes do parto, no entanto é **obrigatório o gozo de seis semanas** a seguir a este.

A trabalhadora que pretenda gozar parte da licença antes do parto deve informar desse propósito o empregador e apresentar com antecedência de 10 dias atestado médico, que indique a data provável do parto, ou em caso de urgência comprovada pelo médico, logo que possível.

### **Licença parental exclusiva do pai**

Os direitos do pai trabalhador, a seguir ao nascimento do filho, são:

- **10 dias úteis obrigatórios**, os quais 5 dias seguidos, imediatamente após o nascimento do filho e 5 dias seguidos ou interpolados, nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho, remunerados a **100% da remuneração de referência**;
- **O pai ainda tem direito a 10 dias** úteis de licença, seguidos ou interpolados, desde que gozados, em simultâneo, com o gozo da licença inicial por parte da mãe, remunerados a **100% da remuneração de referência**;
- No caso de nascimento de gémeos, **por cada gémeo**, além do primeiro **acrescem 2 dias** a cada um dos períodos de 10 dias, a gozar imediatamente a seguir a cada um dos períodos acima referidos;
- O trabalhador deve avisar o empregador com a antecedência possível.

### *15.2. Outras licenças*

Para além das licenças, supracitadas, os progenitores têm direito a usufruir de outras licenças no âmbito da proteção na parentalidade, ao abrigo do art.º 35º do Código do Trabalho, desde que informem a entidade empregadora, dentro dos prazos legais e apresentem a respetiva justificação, tais como:

- Licença parental inicial a gozar por um progenitor em caso de impossibilidade do outro;
- Licença parental complementar;

- Licença para assistência a filho;
- Licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica;
- Licença por adoção;
- Licença em situação de risco clínico durante a gravidez;
- Licença por interrupção da gravidez.

### *15.3. Dispensas e Faltas*

Os trabalhadores também são contemplados com dispensas e faltas justificadas com o intuito de apoiar a família, segundo o art.º 35º do Código do Trabalho, desde que devidamente comprovadas:

- Dispensa para avaliação para a adoção;
- Dispensa para consulta pré-natal;
- Dispensa para amamentação ou aleitação;
- Falta para assistência a filho;
- Falta para assistência a neto.

### *15.4. Abono de família para crianças e jovens*

O abono de família para crianças e jovens, regido de acordo com o Decreto-lei n.º 176/2003, de 2 de agosto, está englobado nos apoios sociais da Segurança Social e consiste numa prestação monetária atribuída, mensalmente, com o objetivo de equilibrar os encargos familiares respeitantes ao sustento e educação das crianças e jovens.

Têm direito ao abono de família as crianças e jovens residentes em Portugal ou equiparados a residentes, que não trabalhem e cujo agregado familiar se enquadre nos seguintes requisitos:

- Não tenha património mobiliário (contas bancárias, ações, obrigações, certificados de aforro, títulos de participação e unidades de participação em instituições de investimento coletivo) no valor superior a 100.612,80 EUR à data do requerimento;

- Tenha um rendimento de referência igual ou inferior ao valor estabelecido para o 3.º escalão de rendimentos ou sejam considerados pessoas isoladas;
- Até aos 16 anos, no caso de menores que não estejam a estudar. A partir desta idade só têm direito se estiverem a estudar.

## *16. Segurança e Saúde no Trabalho*

O cumprimento dos procedimentos no âmbito da segurança e saúde são parte fundamental das condições de trabalho de uma instituição, para que se possa atingir a necessária qualidade de vida, quer a nível pessoal quer profissional.

A Lei n.º 102/ 2009, de 10 de setembro, com alterações introduzidas pela Lei n.º 42/ 2012, de 28 de agosto, e pela Lei n.º 3/ 2014, de 28 de janeiro, regulamenta a Segurança e Saúde no Trabalho de acordo com o estabelecido no Código do Trabalho.

O Município de Albufeira, para além das suas obrigações nesta matéria, definiu de igual modo através da sua Política de Segurança e Saúde no Trabalho (PSST), que a obtenção de um adequado padrão de Segurança e Saúde no Trabalho deve ser entendido como responsabilidade e uma obrigação dos seus dirigentes e trabalhadores, a todos os níveis da organização.

### *16.1. Direitos dos trabalhadores*

Todos os trabalhadores têm direito a desempenhar as suas funções em adequadas condições de segurança, higiene e saúde, pelo que o Município assegura a adequada organização das atividades.

Para além do referido os trabalhadores, também, têm outros direitos, tais como:

- Receber a informação e formação adequadas no domínio da Segurança e Saúde no Trabalho, tendo em conta as respetivas funções e o posto de trabalho;
- Apresentar propostas, de preferência, através dos seus Representantes, que visem identificar e minimizar os riscos profissionais;
- Dar parecer sobre as medidas de prevenção, segurança e higiene antes de serem postas em prática, ou logo que seja possível, sobre os programas e a organização da formação nos domínios da segurança, higiene e saúde no trabalho;

- Realizar os exames de saúde ocupacional previstos no âmbito da legislação em vigor;
- Sigilo sobre o seu processo clínico e a sua consulta, sempre que solicitado por escrito, nos termos do Código de Procedimento Administrativo;
- A suspender a execução do trabalho, em caso de perigo iminente e grave para a sua vida ou de outros trabalhadores. Devendo informar imediatamente os superiores hierárquicos e o serviço de Segurança e Saúde no Trabalho;
- A eleger ou ser eleito representante dos trabalhadores.

## *16.2. Obrigações gerais e deveres dos trabalhadores*

Os trabalhadores devem cooperar no desenvolvimento e manutenção das boas condições de trabalho, não descuidando o cumprimento das suas obrigações, tais como:

- Respeitar e cumprir as prescrições de segurança, higiene e saúde no trabalho previamente estabelecidas pelo empregador para esse fim;
- Zelar pela sua segurança e saúde, bem como pela das outras pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações ou omissões no trabalho, sobretudo quando exerça funções de chefia ou coordenação;
- Utilizar corretamente, segundo as instruções transmitidas as máquinas, aparelhos, instrumentos, substâncias perigosas e outros equipamentos e meios postos à sua disposição, assim como os equipamentos de proteção coletiva e individual, cumprindo os procedimentos de trabalho estabelecidos;
- Cooperar ativamente para a melhoria do sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho, tomando conhecimento da informação prestada pelo empregador e comparecendo às consultas e aos exames determinados pelo Médico do Trabalho;
- Comunicar prontamente à respetiva chefia e ao serviço de SSST as avarias ou deficiências por si detetadas, que considere suscetíveis de originar perigo grave ou iminente, assim como qualquer defeito verificado nos sistemas de proteção, bem como a ocorrência de qualquer acidente de trabalho em que seja interveniente ou, do qual, tenha tomado conhecimento;

- Em caso de perigo grave e iminente adotar as medidas e instruções estabelecidas para tal situação, sem prejuízo do dever de contactar, logo que possível, o superior hierárquico;
- Não praticar atos que possam originar situações perigosas, nomeadamente, alterar, danificar ou retirar dispositivos de segurança ou sistemas de proteção de máquinas ou locais, ou interferir com métodos de laboração que visem diminuir os riscos de acidente ou doenças profissionais;
- Tomar conhecimento da informação e cooperar na consulta realizada aos trabalhadores sobre Segurança, Higiene e Saúde no trabalho, proporcionada pelo Município de Albufeira;
- Colaborar e comparecer nas ações de formação / informação / sensibilização agendadas pelo serviço de SSST, em concordância com a respetiva chefia, contando para o efeito como tempo efetivo de trabalho;
- Usar corretamente e de acordo com as instruções, os meios e equipamentos de proteção individual ou coletiva, considerados necessários e zelar pelo seu bom estado e conservação, assim como, respeitar a sua sinalização nos locais de trabalho;
- Comparecer aos exames médicos e realizar todos os outros exames complementares de diagnóstico e testes que visem garantir a segurança, higiene e a saúde no trabalho.

As medidas e atividades relativas à segurança, higiene e saúde no trabalho não constituem ou implicam encargos financeiros para os trabalhadores, no entanto podem resultar em responsabilidade disciplinar e civil em consequência de situações de incumprimento culposo das respetivas obrigações.

### *16.3. Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho*

O Serviço de Segurança e Saúde no Trabalho (SSST) tem o período de atendimento compreendido entre as 09:00 – 13:00 horas e as 14:00 – 17:00 horas.

Deve ser contactado, através do telefone: 289599626/ extensão 626 ou do E-mail: [sst@cm-albufeira.pt](mailto:ssst@cm-albufeira.pt), sempre que:

- Ocorram acidentes e incidentes no local de trabalho;
- Seja necessário realizar os exames de saúde no âmbito da medicina no trabalho;

- Se preveja a realização de trabalhos que apresentem risco elevado ou riscos especiais, conforme estabelecido no regulamento interno próprio;
- Ou existam situações ou ocorrências que pela sua natureza se enquadrem na atuação e competências do serviço interno de SHST.

#### *16.4. Saúde Ocupacional/ Medicina no Trabalho*

O Município de Albufeira promove a realização obrigatória de exames de saúde ocupacional, realizados por um médico do Trabalho, tendo em vista a verificação da aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da atividade, bem como a repercussão desta e das condições em que é prestada na saúde do mesmo.

São realizados os seguintes exames de saúde:

- Exames de Admissão – são realizados antes do início da prestação de trabalho ou nos 15 dias seguintes;
  - Exames periódicos anuais - são direcionados para os trabalhadores com idade superior a 50 anos e realizados de dois em dois anos para os restantes trabalhadores;
  - Exames ocasionais – são realizados, sempre, que haja alterações substanciais nos componentes materiais de trabalho que possam ter repercussão nociva na saúde do trabalhador, bem como no regresso ao trabalho depois de uma ausência superior a 30 dias por motivo de doença ou acidente.
- O médico do trabalho pode solicitar exames complementares ou pareceres médicos especializados.
- As observações clínicas são anotadas na ficha clínica do trabalhador, que consiste no registo da história clínica e profissional, do mesmo, incluindo o rastreio de efeitos precoces e reversíveis. A qual se encontra sujeita ao regime de segredo profissional, só podendo ser facultada às autoridades de saúde e aos

---

médicos das entidades do Estado que tutelem as atividades de Inspeção, em matéria de Trabalho.

- Os trabalhadores que iniciam funções no Município podem entregar os resultados da vigilância médica / ficha clínica, que lhes digam respeito, relativos a outras funções/profissão desempenhada num outro empregador e quando deixarem de prestar serviço no Município ser-lhe-á entregue, a seu pedido, cópia da ficha clínica.
- Face aos resultados dos exames de admissão, periódicos e ocasionais, o Médico do Trabalho preenche uma ficha de aptidão, dando o necessário conhecimento ao serviço SST, e procede-se ao seu encaminhamento ao serviço de gestão de recursos humanos do Município de Albufeira.
- Sempre que a repercussão do trabalho, e as condições em que este é prestado, se revele nociva à saúde do trabalhador, o Médico do Trabalho comunica tal facto ao responsável pelo serviço de SST e, quando o seu estado de saúde o justifique, solicita o seu acompanhamento pelo Médico Assistente do Centro de Saúde a que o trabalhador pertence ou por outro médico indicado pelo trabalhador.
- As fichas de aptidão são arquivadas no processo individual do trabalhador.
- Nos casos em que os resultados dos exames médicos indiquem uma situação de aptidão condicional e/ou inaptidão do trabalhador, o serviço SST informa o elemento do executivo com o pelouro dos Recursos Humanos, sendo que após despacho superior comunica às chefias do trabalhador.

## *17. Avaliação do Desempenho*

O processo de Avaliação de Desempenho consiste na avaliação dos resultados e competências do trabalhador. É feito bienalmente a todos os trabalhadores do Município.

Os requisitos previstos, no SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) estabelecidos pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, bem como os resultados obtidos são uma vertente essencial na verificação da evolução e competência profissional do trabalhador e na averiguação de lacunas existentes.

É com base nessa avaliação que é possível desenvolver ações de formação, de modo a colmatar discrepâncias presentes no ambiente de trabalho, visando a melhoria do desempenho e qualidade de serviço na Administração Pública.

### *17.1 Métodos de avaliação*

A avaliação do desempenho dos trabalhadores é efetuada com base nos seguintes parâmetros:

**Resultados** - São fixados, bienalmente, pelo menos três objetivos para cada trabalhador. Para cada objetivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho que, obrigatoriamente, contemple a possibilidade de superação dos objetivos.

Níveis de avaliação:

- Objetivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- Objetivo atingido, a que corresponde uma pontuação de 3;
- Objetivo não atingido, a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final é a média aritmética das pontuações referentes aos resultados obtidos em todos os objetivos.

**Competências** - Assentam em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

Níveis de avaliação:

- Competência demonstrada a um nível elevado, a que corresponde uma pontuação de 5;
- Competência demonstrada, a que corresponde uma pontuação de 3;
- Competência não demonstrada ou inexistente, a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final deste parâmetro é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

A **Avaliação Final** consiste no resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação (Resultados e Competências).

### *17.2. Comissão Paritária*

No prazo de **10 dias** o avaliado, após tomar conhecimento da sua avaliação, pode requerer ao dirigente máximo que o processo seja submetido a apreciação da Comissão Paritária, de acordo com o n.º1, do art.º 70.º, da Lei n.º66 B/2007, de 28 de dezembro.

### *17.3. Efeitos da avaliação do desempenho*

- Alteração de posicionamento remuneratório na carreira;
- Atribuição de prémios de desempenho;
- Efeitos disciplinares.

*18. Contatos da Autarquia*

Endereço Postal	Município de Albufeira, Rua do Município – 8200-863 Albufeira
Contatos	Telefone: 289599500
	Fax: 289599511
	Email: <a href="mailto:geral@cm-albufeira.pt">geral@cm-albufeira.pt</a>
Página Web	<a href="http://www.cm-albufeira.pt">www.cm-albufeira.pt</a>
Horário de Funcionamento	Segunda a sexta das 9h às 17h
Atendimento ao público	Segunda a sexta das 9h às 16h

### *19. Nota Final*

A divulgação deste Manual de Acolhimento visa facilitar a integração do Pessoal Não Docente nas Escolas do Município. Pretende-se que seja um documento dinâmico, em constante atualização de modo a fazer face a, possíveis, necessidades apresentadas.

Estamos disponíveis para receber sugestões, dúvidas e comentários sobre o Manual, bem como outras questões consideradas pertinentes para o sucesso profissional dos trabalhadores.

*Seja bem-vindo ao Município de Albufeira!*

